

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Supérieure de Commerce

La mesure de la performance financière et
la culture de l'entreprise
Etude Comparative de la AGB et la BADR

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention
d'un diplôme de magister en sciences commerciales et financières
Option: Management**

Elaboré par :
Noor Nadji

Encadré par :
Dr. Abdelhafid Bennour

Année : 2015 - 2016

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Supérieure de Commerce

La mesure de la performance financière et
la culture de l'entreprise
Etude Comparative de la AGB et la BADR

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention
d'un diplôme de magister en sciences commerciales et financières
Option: Management

Elaboré par :
Noor Nadji

Encadré par :
Dr. Abdelhafid Bennour

Année : 2015 - 2016

Remerciement

*En premier lieu, Je remercie **ALLAH** le tout miséricordieux de m'avoir donné la force et la patience avec lesquelles j'ai réalisé ce travail.*

*En deuxième lieu, Je remercie le plus sincèrement Dr. **Abdelhafid Bennour**, mon encadreur de m'avoir laissé la liberté d'action nécessaire tout au long du travaille.*

*Je tiens aussi à remercier infiniment Mme. **Haciane Habiba**, mon maitre de stage à la AGB, pour l'orientation et le suivi qu'elle m'a accordés.*

*J'aimerai également remercier Mme. **Soureya**, mon maitre de stage à la BADR, pour la grande attention qu'elle m'apportée et les conseils qu'elle m'a donnés.*

Un grand merci est adressé à :

*M. **Mebarak Haroun**, Directeur Financier de la AGB.*

*M. **FRdji**, Ex Directeur de la Comptabilité Général de la BADR*

Tout le staff de la Banque d'agriculture et du Devellopement Rural, ainsi que l'équipe fabuleuse de la Gulf Bank Algeria

*M. **Zakaria Derbal**, pour son aide précieuse*

*Sans oublier, **Moussa** le bibliothécaire de L'ESB.*

Et enfin, mes professeurs et les personnes qui ont contribué à ma formation.

Dédicace

*Je tiens avant tout, à rendre hommage à mon cher **pays** que j'aime profondément et qu'aucun terme ne pourrait le remplacer.*

Ainsi, avec tous mes sentiments d'amour et de gratitude je dédie ce travail à :

*Mon premier amour, l'homme le plus tendre et généreux, **Baba***

*Mon paradis, la plus belle femme, **Mama***

*Les dons de Dieu, **Hawazzen et Olya***

*Le meilleur garçon, **Sadoon***

Tout le monde qui m'a aidé

| | |
|---|-------------|
| Liste des abréviations | III |
| Liste des figures | IV |
| Liste des tableaux | V |
| Liste des annexes | VI |
| Résumé et mots clé | VIII |
| Abstract and Keyword | IX |
| Introduction Général | A |
| <i>Chapitre 1 : Le Contrôle de Gestion Bancaire</i> | |
| Section 1 : concepts généraux de contrôle de gestion | |
| 1.1 Définition et Processus du contrôle de gestion | 1 |
| 1.2 Les pôles et objectifs du contrôle de gestion | 4 |
| 1.3 Les missions et clients de contrôle de gestion | 5 |
| 1.4 La mise en place d'un système du contrôle de gestion | 8 |
| Section 2 : la spécificité du contrôle de gestion bancaire | |
| 2.1 Définition de la banque et ses activités | 10 |
| 2.2 La spécificité et la structure organisationnelle de la banque | 11 |
| 2.3 L'interaction en la matière de contrôle de gestion et sa place dans la banque | 14 |
| 2.4 Les outils de contrôle de gestion bancaire | 15 |
| <i>Chapitre 2 : La performance financière de la banque</i> | |
| Section 1 : Concepts généraux de la performance | |
| 1.1 Définition de la performance et ses critères | 21 |
| 1.2 Les différents approches et démentions de la performance | 24 |
| 1.3 La mesure de la performance : Objectifs et Principes | 27 |
| 1.4 Le pilotage de la performance : Définition et types | 29 |
| Section 2 : La performance financière | |
| 2.1 L'analyse des états financiers : Bilan, Hors Bilan, TCR | 33 |
| 2.2 La rentabilité et la performance financière | 37 |
| 2.3 Le diagnostic des risques bancaires | 39 |
| 2.4 Les outils de pilotage de la performance financière | 41 |
| <i>Chapitre 3 : la culture de l'entreprise</i> | |
| Section 1 : Concepts Généraux de La culture de l'entreprise | |
| 1.1 Notion de la culture de l'entreprise | 47 |
| 1.2 Les types et modèles de la culture d'entreprise | 50 |
| 1.3 L'importance et le roule de la culture de l'entreprise | 55 |
| 1.4 Le diagnostic de la culture de l'entreprise | 57 |
| Section 2 : Le modèle Denison | |
| 2.1 Introduction du modèle Denison | 59 |
| 2.2 Les Traits Culturelle de modèle Denison | 62 |
| 2.3 Les tensions dynamiques du modèle Denison | 65 |
| 2.4 La relation avec la performance et le profil équilibré | 67 |

| | |
|--|------------|
| <i>Chapitre 4 : Présentation de l'organisme d'accueil</i> | |
| Section 1 : Le système bancaire Algérien | |
| 1.1 Historique et évolution | 68 |
| 1.2 L'organisation du secteur bancaire algérien | 71 |
| 1.3 Les activités du secteur bancaire Algérien | 72 |
| 1.4 Les Insuffisances et Perspectives du secteur bancaire Algérien | 74 |
| Section 2 : Présentation de la BADR et AGB | |
| 2.1 Présentation de la Badr | 76 |
| 2.2 Présentation de la direction de comptabilité générale de la BADR | 77 |
| 2.3 Présentation de la banque AGB | 79 |
| 2.4 Présentation de la direction Finance et comptabilité | 81 |
| <i>Chapitre 5 : L'analyse de la performance financière</i> | |
| Section 1 : l'analyse de la performance financière de BADR et AGB | |
| 1.1 L'analyse du PNB et solvabilité de AGB | 84 |
| 1.2 L'analyse de la ROA et ROE de AGB | 87 |
| 1.3 L'analyse du BNP et solvabilité de BADR | 90 |
| 1.4 L'analyse du ROA et ROE de BADR | 93 |
| Section 2 : L'analyse comparative de performance financière | |
| 2.1 Le Produit Net Bancaire de la BADR et AGB | 97 |
| 2.2 La solvabilité de la BADR et AGB | 98 |
| 2.3 Le rendement ROA de la Badr et AGB | 99 |
| 2.4 La rentabilité financière ROE de la BADR et AGB | 100 |
| <i>Chapitre 6 : L'étude de la culture de l'entreprise</i> | |
| Section 1 : L'analyse de culture de l'entreprise pour des banques | |
| 1.1 La présentation de résultats du sondage de la banque AGB | 102 |
| 1.2 L'analyse Cicumplex de la banque AGB | 104 |
| 1.3 La présentation de résultats de sondage de la banque BADR | 107 |
| 1.4 L'analyse Cicumplex de la banque BADR | 108 |
| Section 2 : L'étude Comparative de la culture de l'entreprise des banques | |
| 2.1 Les Point forts et faibles des banques | 111 |
| 2.2 Diagnostic de type de culture pour les deux banques | 113 |
| 2.3 La relation avec la performance | 116 |
| 2.4 L'amélioration de culture de l'entreprise des banques | 117 |
| Conclusion Générale | 124 |
| Bibliographie | 127 |
| Annexes | 134 |

| | |
|------------------|--|
| ERFI | Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie |
| TCR | Tableau de Compte Résultat |
| 3U | Utile, Utilisable et Utilisé |
| S.M.A.R.T | spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et temporellement limitées |
| BBZ | Budgétisation à base Zéro |
| ABM | Activity Based Management |
| ABC | Activity Based Costing |
| CARLA | Centre of Advance Research on Language Acquisition |
| DOCS | Denison Organizational Culture Survey. |
| ROA | Return on Asset |
| ROE | Return on Equity |
| ROI | Return on Investment |
| PNB | Produit Net Bancaire |
| BADR | Banque d'agriculture et du developpement Rural |
| AGB | Algeria Gulf Bank |
| DCG | Direction de Comptabilité Général |

| | | |
|----|---|-----|
| 1 | Le contrôle de gestion comme processus de pilotage | 3 |
| 2 | Le triangle du Contrôle de Gestion | 4 |
| 3 | intermédiation de la fonction du contrôle gestion entre la sphère stratégique et la sphère opérationnelle | 6 |
| 4 | Les deux versants de la performance : coûts et valeurs. | 22 |
| 5 | Les critères de la performance | 24 |
| 6 | Le Pilotage de la Performance | 30 |
| 7 | Principe de la méthode ABC | 46 |
| 8 | Les Facteurs composant la culture d'une personne | 48 |
| 9 | La culture dans un organisation | 50 |
| 10 | Les types de culture d'entreprise | 52 |
| 11 | Circumplex Report | 60 |
| 12 | Line Item Report | 61 |
| 13 | High Low Report | 61 |
| 14 | Organigramme des banques et les établissements financiers | 71 |
| 15 | L'organigramme de la DCG de La BADR | 78 |
| 16 | Actionnariat de AGB | 80 |
| 17 | L'organigramme de la direction finance et Comptabilité AGB | 81 |
| 18 | L'évolution de PNB de la banque AGB | 85 |
| 19 | L'évolution de ratio de solvabilité de la banque AGB | 86 |
| 20 | L'évolution de ratio de rendement de la banque AGB | 88 |
| 21 | L'évolution de ratio de rendement de la banque AGB | 89 |
| 22 | L'évolution de PNB de la banque BADR | 91 |
| 23 | L'évolution de ratio de solvabilité de la banque BADR | 93 |
| 24 | L'évolution de ratio de rendement ROA de la banque BADR | 94 |
| 25 | L'évolution de ratio de rentabilité financière ROE de la banque BADR | 96 |
| 26 | L'évolution de PNB de la BADR et AGB | 98 |
| 27 | L'évolution du ratio sde solvabilité de la BADR et AGB | 99 |
| 28 | L'évolution du ratio de rendement ROA de la BADR et AGB | 100 |
| 29 | L'évolution du ratio de rentabilité financière ROE de la BADR et AGB | 101 |
| 30 | L'analyse Circumplex de la banque AGB | 104 |
| 31 | L'analyse Circumplex de la banque BADR | 108 |

| | | |
|----|--|------------|
| 1 | Les caractéristiques de types de la culture d'entreprise | 53 |
| 2 | L'évolution des crédits bancaires | 73 |
| 3 | L'évolution de rentabilité financière | 74 |
| 4 | L'évolution de la BADR | 76 |
| 5 | La croissance de PNB de la banque AGB | 84 |
| 6 | Le ratio de solvabilité de la banque AGB | 85 |
| 7 | Le ratio de rendement de la banque AGB | 87 |
| 8 | La rentabilité financière de la banque AGB | 88 |
| 9 | L'évolution de PNB de la banque BADR | 90 |
| 10 | Le ratio de solvabilité de la banque BADR | 91 |
| 11 | Le ratio de rendement ROA de la banque BADR | 93 |
| 12 | Le ratio de rentabilité financière ROE de la banque BADR | 95 |
| 13 | L'évolution de PNB de la BADR et AGB | 97 |
| 14 | L'évolution du ratio de solvabilité de la BADR et AGB | 98 |
| 15 | L'évolution du ratio de rendement ROA de la BADR et AGB | 99 |
| 16 | L'évolution du ratio de rentabilité financière ROE de la BADR et AGB | 101 |
| 17 | Les résultats de sondage de la banque AGB | 102 |
| 18 | Le trait de l'implication de la banque AGB | 103 |
| 19 | Le trait de la Cohérence de la banque AGB | 103 |
| 20 | Le trait de l'adaptabilité de la banque AGB | 103 |
| 21 | Le trait de l'adaptabilité de la banque AGB | 104 |
| 22 | Les résultats de sondage de la banque BADR | 106 |
| 23 | Le trait de l'implication de la banque BADR | 107 |
| 24 | Le trait de la cohérence de la banque BADR | 107 |
| 25 | Le trait de l'adaptabilité de la banque BADR | 107 |
| 26 | Le trait de l'adaptabilité de la banque BADR | 107 |
| 27 | Les résultats de la culture de l'entreprise pour AGB et BADR | 111 |
| 28 | Les résultats des Traits pour AGB et BADR | 113 |
| 29 | Les styles de leadership et management de l'AGB | 114 |
| 30 | Les styles de leadership et management de la BADR | 115 |
| 31 | Les moyens de ROA et ROE et Mission | 116 |
| 32 | Les moyens de ROA et ROE et Mission | 116 |
| 33 | Les moyens de la Croissance et l'adaptabilité | 116 |
| 34 | Les moyens de la Croissance et la Mission | 117 |

| | |
|-----------|--|
| 1 | Actif de la banque AGB 2005 |
| 2 | Passif de la banque AGB 2005 |
| 3 | Charges de la banque AGB 2005 |
| 4 | Produit de la banque AGB 2005 |
| 5 | Hors bilan de la banque AGB 2005 |
| 6 | bilan de la banque AGB 2006 |
| 7 | TCR de la banque AGB 2006 |
| 8 | Hors bilan de la banque AGB 2006 |
| 9 | bilan de la banque AGB 2007, 2008 et 2009 |
| 10 | hors bilan de la banque AGB 2007, 2008 et 2009 |
| 11 | bilan de la banque AGB 2012 et 2011 |
| 12 | TCR de la banque AGB 2012 et 2011 |
| 13 | hors bilan de la banque AGB 2012 et 2011 |
| 14 | bilan de la banque AGB 2013 |
| 15 | TCR de la banque AGB 2013 |
| 16 | hors bilan de la banque AGB 2013 |
| 17 | hors bilan de la banque BADR 2005 |
| 18 | TCR de la banque BADR 2005 |
| 19 | Hors bilan de la banque BADR 2005 |
| 20 | Actif de la banque BADR 2006 |
| 21 | Passif de la banque BADR 2006 |
| 22 | TCR de la banque BADR 2006 |
| 23 | Hors bilan de la banque BADR 2006 |
| 24 | bilan de la banque BADR 2007 |
| 25 | TCR de la banque BADR 2007 |
| 26 | hors bilan de la banque BADR 2007 |
| 27 | bilan de la banque BADR 2008 |
| 28 | TCR de la banque BADR 2008 |
| 29 | hors bilan de la banque BADR 2008 |
| 30 | bilan de la banque BADR 2009 |
| 31 | TCR de la banque BADR 2009 |
| 32 | hors bilande la banque BADR 2009 |
| 33 | actif la banque BADR 2010 |
| 34 | Passif la banque BADR 2010 |
| 35 | TCR la banque BADR 2010 |
| 36 | hors bilan la banque BADR 2010 |
| 37 | bilan la banque BADR 2011 |
| 38 | TCR de la banque BADR 2011 |
| 39 | hors bilan de la banque BADR 2011 |
| 40 | bilan de la banque BADR 2012 |
| 41 | TCR de la banque BADR 2012 |

| | |
|-----------|--|
| 42 | hors bilan de la banque BADR 2012 |
| 43 | bilan de la banque BADR 2013 |
| 44 | hors bilan de la banque BADR 2013 |
| 45 | Sondage Denison sur la culture de l'entreprise |

La relation entre la culture de l'entreprise et la performance financière d'une banque algérienne a été explorée dans cette étude. Le sondage Denison sur la culture de l'entreprise a été appliqué pour la mesurer sur un échantillon de 200 employés. Les analyses de ratios financiers ont été utilisés pour mesurer la performance financière. La validité et la fiabilité du sondage Denison sur la culture de l'entreprise Denison a été examinée dans un contexte algérien pour la première fois. Les fortes corrélations entre les traits culturels ont montré que les indices sont la mesure d'un seul trait plutôt que quatre traits reconnaissables.

Mots clés Sondage Denison sur la culture de l'entreprise, trait culturel, la performance financière, les ratios financier, la culture de l'entreprise, ROA, ROE, Solvabilité.

The relationship between the Corporate Culture and Financial performance of Algerian banks was explored in this study. The Denison Organizational Culture Survey was used to measure the Corporate Culture and was administered to a sample of 200 employees. Financial ratio analyses were used to measure the financial performance. The validity and reliability of the Denison Organizational Culture Survey was examined in an Algerian context for the first time. High correlations between the cultural traits suggested that the items were measuring a single trait rather than four distinguishable traits.

Key words : Denison Organizational Culture Survey, cultural trait, financial performance, financial ratio analysis, Corporate Culture , ROA, ROE, Solvency .

Depuis plusieurs années, la banque forme la pierre angulaire de n'importe quel système financier. Il s'agit d'une entreprise économique dont un certain nombre de caractères et de spécificités qui lui sont propres, comme les outils, les méthodes et les instruments qu'elle utilise. Sa mission principale est d'assurer un lieu de placement rémunéré de fonds pour ceux qui ont un excédent, et d'assurer le financement de ceux qui en éprouvent le besoin et ce, à travers le principe de l'intermédiation bancaire. En plus, dans la banque la finalité majeure est la continuité.

Dans le cadre du passage progressif d'une économie planifiée à une économie de marché, le système bancaire algérien connaît des mutations qui constituent un tournant important dans l'évolution de l'activité bancaire du pays. Au premier plan, on trouve celles imposées par la loi de la monnaie et du crédit n° 90-10 qui a mis fin au monopole de l'état. Au deuxième plan, la loi de finance complémentaire de 2009 qui a aboli les crédits à la consommation et a imposé le crédit documentaire comme seul et unique mode de règlement des opérations d'importations. Cette évolution imprévisible des réglementations bancaires Algériennes n'a pas été sans conséquences sur les banques et a eu des effets quelques peu contraignants.

L'environnement bancaire algérien devient plus concurrentiel, risqué et caractérisé par un taux de bancarisation très élevé. Ce nouvel environnement exige des banques, d'une part, l'adoption de nouvelles stratégies et outils de pilotage pour améliorer leur performance ; D'autre part, elles cherchent à appliquer des méthodes modernes de management pour atteindre ses objectifs.

Face à cette situation, le contrôle de gestion intervient pour mettre en place un processus qui permet à la banque d'utiliser ses ressources : Humaines, Financières, Matérielles...etc. de manière efficace et efficiente. De plus, il joue un rôle très important celui de motiver les responsables pour atteindre les objectifs. Ainsi, la mesure et le pilotage de la performance est l'objectif du contrôle de gestion.

D'après Philip Lorino : « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». Cette notion englobe plusieurs dimensions : Financières, Organisationnelles, Managériales, Commerciales... etc.

La performance financière présente la capacité de la banque à créer la valeur pour les actionnaires afin de rémunérer ces derniers et rémunérer le risque supplémentaire en cas de faillite. Sa mesure s'effectue par l'analyse des états financiers (Bilan, Tableau de Compte Résultat, Hors Bilan... etc.) qui offre non seulement un rapport sur la santé de la banque en C'est-à-dire : rentabilité, rendement, liquidité, Solvabilité, croissance,... etc ; mais aussi lui permet de connaître les différents risques financiers.

Mais avec cet environnement, les indicateurs classiques utilisés dans la mesure de la performance financière ne suffisent plus pour interpréter toutes les variations, et n'assurent qu'une vision limitée de la banque qui est plutôt une combinaison entre les ressources financières et humaines.

En vue de palier aux limites de la méthode de mesure de la performance financière, il devient nécessaire de prendre en considération d'autres indicateurs non financiers qui ont un impact important sur la performance financière de la banque, et notamment ceux qui sont lié avec ses employés.

Pour cela, dans les deux dernières décennies, Beaucoup d'études et de recherches ont porté sur la culture de l'entreprise considérées comme l'une des indicateurs non financiers qui influencent la performance financière.

La culture de l'entreprise est un ensemble de valeurs partagées, de croyances et d'autres caractéristiques symboliques qui permettent de prévoir les comportements des employés. Son rôle primordial est de renforcer la mission et les stratégies de la banque, avec des espoirs à long terme d'amélioration de son bénéfice.

Le diagnostic de la culture de l'entreprise s'est effectué par un des modèles de la culture de l'entreprise, dont: Deal and Kennedy modèle, Edgar Scient Modèle, Hofsted modèle et Daniel Denison modèle. Ce diagnostic nous permet de connaître le niveau de la culture de la banque, ses capacités et ses faiblesses, le type de la culture, le style de management et le type de relation avec la performance financière.

Mesurer la performance financière en considérant la culture de l'entreprise comme un indicateur non financier, de là est née notre problématique principal:

« Quel est l'impact de la culture de l'entreprise sur la performance financière de la Gulf Bank Algeria et la Banque d'Agriculture et du développement Rural ? »

Le thème de notre mémoire est « La mesure de la performance financière et la culture de l'entreprise » au sein de la Gulf Bank Algeria en tant que banque privée et la Banque d'Agriculture et du Développement Rural, un exemple d'une banque étatique.

Cette problématique ne pourrait être comprise qu'en prenant en compte les réponses des sous questions suivantes :

Question 1 : Qu'a-t-elle fait la performance financière de la Gulf Bank Algeria et la Banque d'Agriculture et du Développement Rural ?

Question 2 : Quel est le niveau de la culture de l'entreprise de la Gulf Bank Algeria et la Banque d'Agriculture et du Développement Rural ?

Question 3 : Quelles sont les capacités et faiblesse de la Gulf Bank Algeria et la Banque d'Agriculture et du Développement Rural ?

Question 4 : Comment pouvons-nous décrire la relation entre la culture de l'entreprise et la performance financière de la Gulf Bank Algeria et la Banque d'Agriculture et du Développement Rural ?

L'observation et la recherche documentaire sur le sujet, permettent d'avancer l'hypothèse suivante qui fera l'objet d'expérimentation afin de la confirmer ou de l'infirmer :

« La culture de l'entreprise est l'indicateur non financier de la performance financière de la Gulf Bank Algeria et la Banque d'Agriculture et du Développement Rural »

Les hypothèses sous-jacentes seraient comme suit :

Hypothèse 1 : Les indicateurs de la performance financière de la Gulf Bank Algeria et la Banque d' Agriculture et du Développement Rural sont ceux de la Profitabilité, Rentabilité, et la Solvabilité.

Hypothèse 2 : La Gulf Bank Algeria a une culture plus grande et précise que celle de la Banque d'Agriculture et du Développement Rural.

Hypothèse 3 : La Gulf Bank Algeria possède des capacités plus remarquables par rapport celles de la Banque d'Agriculture et du Développement Rural.

Hypothèse 4 : Il existe une relation positive entre la culture de l'entreprise et la performance financière de la Gulf Bank Algeria et la Banque d'Agriculture et du Développement Rural.

L'objectif général de notre recherche est de vérifier si la culture d'entreprise a un impact positif sur la performance financière de la banque. Pour l'étude empirique, les principaux objectifs sont d'analyser la performance financière, de comparer la culture organisationnelle de la Gulf Bank Algeria et la Banque d'Agriculture et du Développement Rural, et enfin d'examiner la relation entre la culture d'entreprise et la performance financière de Gulf Bank Algeria et de la Banque d'Agriculture et du Développement Rural.

La méthodologie retenue sera à la fois descriptive et analytique. Elle permettra d'investir les concepts de base de la performance financière et de la culture de l'entreprise, d'entamer une étude comparative des principaux indicateurs de la performance financière et la culture de l'entreprise, et de tester les hypothèses de travail retenues.

Notre recherche englobe six chapitres : trois théoriques et trois pratiques. Le premier présente les concepts de base de contrôle de gestion bancaire, ses outils, mission, objectifs. Le deuxième concerne la performance financière, sa mesure, son pilotage et son implantation dans la banque. Le troisième est en rapport avec la culture de l'entreprise, ses types, missions, et le modèle Denison.

Le premier chapitre de la partie théorique est une présentation du secteur bancaire algérien et les organismes d'accueil. Le deuxième chapitre consiste en une analyse comparative de la performance financière. Enfin le dernier présente le diagnostic de la culture et la relation avec la performance financière.

Section 1 : concepts généraux de contrôle de gestion

La gestion d'entreprise consiste à optimiser l'allocation de ressources limitées (humaines, techniques, financières et temporelles) pour en tirer un profit maximum. Gérer implique de procéder à des arbitrages, le contrôle de gestion est ainsi au service de l'amélioration des performances des entreprises.

Historiquement, le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles aux États Unis, dans le début du vingtième siècle et plus précisément dans les années 30, répondant aux exigences suivantes :

- Répondre à une problématique d'organisation liée à l'accroissement de la décentralisation des décisions ;
- Maintenir l'efficacité et le dynamisme des entreprises par la coordination de l'ensemble des structures devenues décentralisées en matière de responsabilité ;
- Rechercher en permanence l'efficacité pour répondre aux besoins des dirigeants afin de mieux maîtriser la gestion, compte tenu des contraintes organisationnelles ;
- Évaluer les performances des managers, les activités qu'ils gèrent, les produits qui en résultent, notamment au niveau des centres de responsabilité où les décisions sont mises en œuvre ;
- Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique.

1.1 Définition et Processus du contrôle de gestion

La conception du contrôle de gestion est très riche, complexe et constituée de deux termes Contrôle et Gestion.

« Contrôle » est une notion liée à la vérification, c'est à dire, pour déterminer si le résultat obtenu correspond aux critères. Ainsi, Selon le dictionnaire Larousse, contrôler c'est : « pouvoir diriger un phénomène, un processus, intervenir dans son évolution. Par exemple : contrôler sa respiration, contrôler la situation ».

Le terme « Gestion » signifie « l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible afin de réaliser le mieux les buts assignés à cette organisation3. »¹

En fait, la discipline du contrôle de gestion est de :

- Orienter l'action à toutes les étapes ;
- Evaluer les résultats ;
- Atteindre l'objectif déterminé.

¹ ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), Université de Montpellier I. Initiation à la gestion. Paris : Edition Eyrolles, 1991,P.1.

Définition du contrôle de gestion :

Beaucoup de visions ont été donné par les auteures pour définir le contrôle de gestion, mais dans le même contexte. Nous citerons des celles, les suivantes :

Selon Jean Loup Ardoïn – Daniel Michel et Jean Schimidt, « le contrôle de gestion constitue un ensemble d'actions, procédures et documents visant à aider la direction générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion, pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »².

Ainsi, C. Grenier : « Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacités des actions et des moyens pour atteindre les objectifs. »³.

De plus, H. Bouquin propose la définition suivante : « Le Contrôle de Gestion est formé de l'ensemble de processus et systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions répétitives qui relèvent de leur autorité ont été et seront mises en œuvre conformément aux finalités confiées tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions. »⁴.

Mais, La définition de Robert Antony, en 1965, reste la plus répandue, courante et qui est considérée comme une synthèse, « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. »⁵.

Cette dernière fut enrichie par celui-ci : « le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »⁶.

De la, nous pouvons dire que le contrôle de gestion :

- Nécessite de s'être fixé des objectifs ;
- Est un processus ;
- Motive les responsables à atteindre les objectifs de manière bénéfique.

² ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J., « Le contrôle de gestion », Publi-Union, paris, 1986.

³ BOISSELIER P., « Contrôle de gestion : cours et applications », Vuibert, Paris, 1999, P.9.

⁴ BOISSELIER, Patrick. Contrôle de gestion : cours et applications. Paris : Vuibert, 1999. P.8.

⁵ ROUACH M., NAULEAU G., « le contrôle de gestion bancaire et financier », 5e édition, revue banque édition, Paris, P.47.

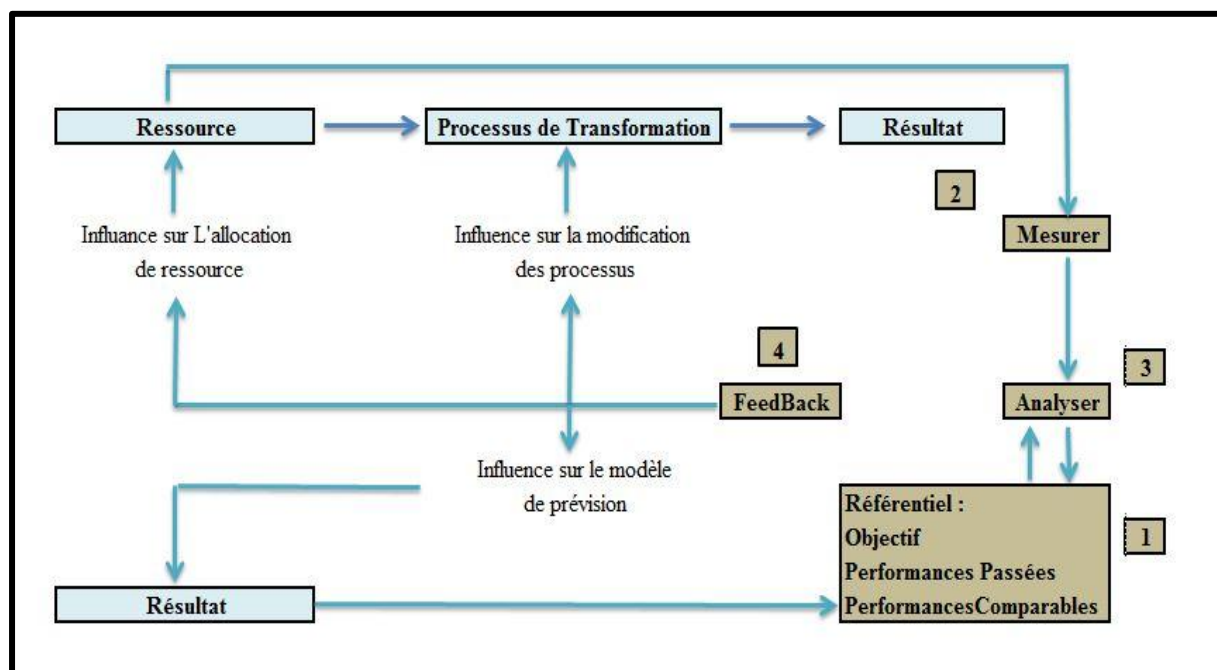
⁶ ROUACH M., NAULLEAU G., « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », 4e édition, Revue Banque Edition, Paris, 2006, P.32.

Le processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus « ensemble d'action » mis en œuvre pour interpréter la stratégie à un plan d'action, puis évaluer les résultats obtenus.

Pour cela, il s'articule au tour de quatre principales étapes :

Figure N° 1 : Le contrôle de gestion comme processus de pilotage économique



Source : Michel Rouach , Gérard Naulleau, « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financière », Revue Banque , 4eme édition, Paris ,2002,P32.

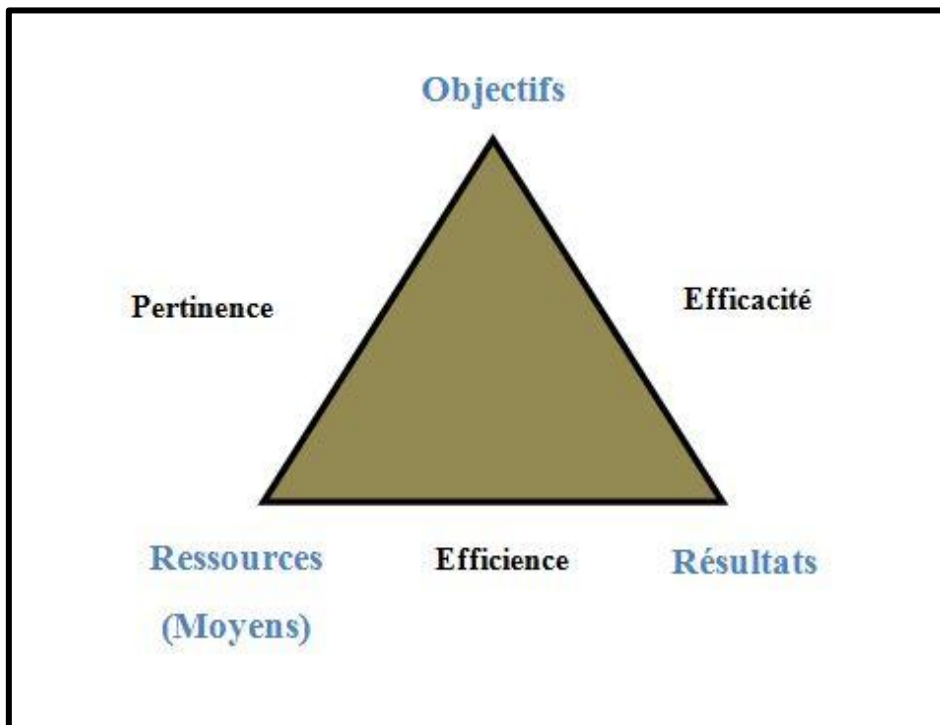
1. **La définition d'un référentiel** : Basant sur les résultats précédents et les objectifs stratégiques, le contrôle de gestion définit un référentiel pour comparer, analyser et d'apporter des améliorations ;
2. **La mesure et l'évaluation** : Le système de mesure permet de valoriser d'une part, la consommation des ressources. Il dépend de la comptabilité analytique qui renvoie les coûts générés par l'entité. D'autre part, il sert à évaluer les résultats réalisés en déterminant les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus ;
3. **L'analyse des écarts** : Il est essentiel d'expliquer les résultats obtenus ainsi que les causes des déviations constatées. Cette étape, accède également à une remontée d'information ou un feedback, dont le but n'est pas de se limiter aux constats, mais d'y apporter des explications ;
4. **La prise de décision corrective** : En cas de non correspondance entre le référentiel et les résultats, cette étape consiste à pallier les distorsions et à amener les entités aux objectifs originaux

1.2 Les pôles de contrôle de gestion et objectifs

Les pôles du contrôle de gestion :

Le processus du contrôle de gestion a une dynamique qui repose sur trois pôles : Objectifs, moyens et résultats, la figure suivante les représente :

Figure N° 2 : Le triangle du Contrôle de Gestion



Source : LONING, H et al. Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre. 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003, P6.

- 1. Objectifs :** Le point de départ du processus du contrôle de gestion est la fixation des objectifs qui reflètent la stratégie et qui prennent en considération la structure, les moyens et les facteurs exogènes. Ces objectifs doivent être S.M.A.R.T, C'est-à-dire, spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et temporellement limitées⁷.
- 2. Moyens :** Ce sont les ressources humaines, techniques, financières et matérielles nécessaires à atteindre les objectifs fixés. Il faut les allouer de manière efficiente (non gaspillage) et pertinente (non insuffisance).
- 3. Résultats :** Les résultats sont obtenus à partir des actions menées et des décisions prises qui doivent être considérable.

⁷ HENRI-PIERRE MADRERS, « Conduire un Equipe de Projet », 1^{ère} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2000, P.109.

La relation entre ces trois piliers du contrôle de gestion a été présentée par trois concepts fondamentaux: L'efficacité, L'efficacités et La pertinence.

- **L'efficacité** : C'est la capacité de l'entreprise à maximiser ses réalisations en utilisant les minimums de ses moyens.
- **L'efficacités** : Etre efficace est d'être capable de réaliser les objectifs fixés.
- **La pertinence** : Une entreprise pertinente est elle qui possède la concordance (en quantité et en qualité) entre ses moyens et ses objectifs.

Les objectifs du contrôle de gestion

De ces pôles, nous remarquerons que la discipline du contrôle de gestion a deux finalités majeures : la mesure de la performance, et la mise au point du système de pilotage.

- 1. La mesure de la performance** : Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'entreprise doit s'assurer l'allocation efficace des ressources et l'efficacité des responsables pour atteindre les objectifs. En effet, le contrôle de gestion doit fournir des indicateurs pour :
 - Suivre les réalisations et les comparer au référentiel préalablement défini, grâce à ces outils : le reporting et le tableau de bord.
 - Prendre des décisions palliatives afin de réaliser les objectifs et de s'assurer de la convergence des choix stratégiques⁸.
- 2. La mise au point de systèmes de pilotage** : Le contrôle de gestion est défini comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise »⁹. De là, nous indiquons que le pilotage de l'entreprise est l'objectif visé par le contrôle de gestion. En fait, le pilotage est la fixation des objectifs en assurant la pertinence entre les moyens et les objectifs. Ainsi, un système de pilotage vise à déployer la stratégie dans l'organisation. Il nécessite un système d'information performant, s'appuyant sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne.

1.3 Les missions et clients de contrôle de gestion

Les missions du contrôle de gestion

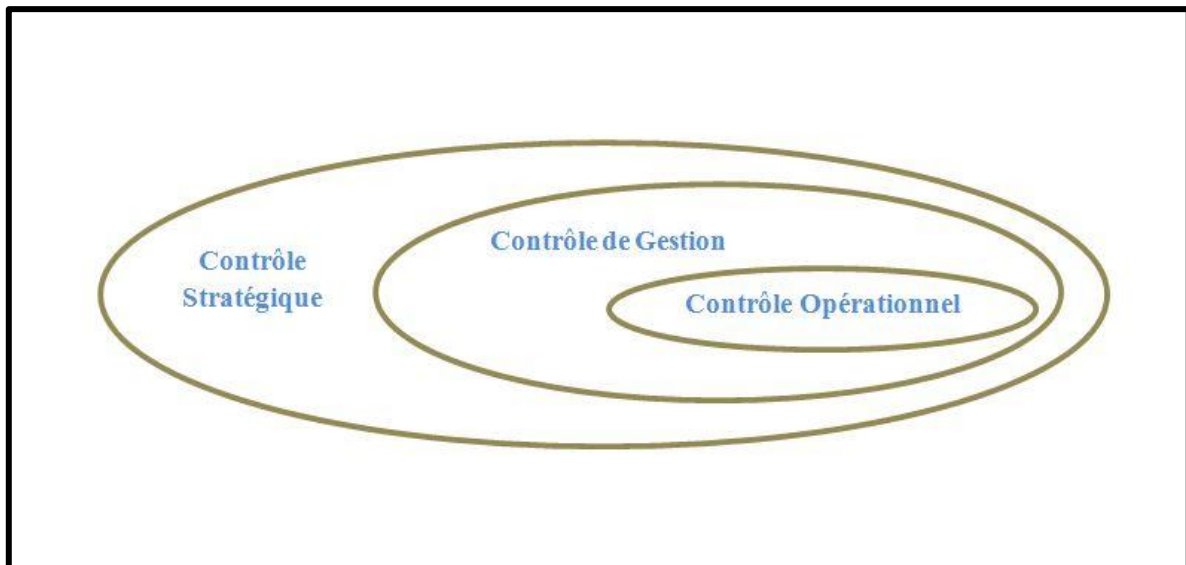
Pour assurer la maîtrise de gestion et son amélioration, le contrôle de gestion doit :

⁸ BESCOS P.L., DOBLER PH et autres, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p62.

⁹ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Gualino, 1^{er} édition, France, 2002, P.19.

1. **Garantir l'intermédiation entre la stratégie et l'opération¹⁰** : La situation de contrôle de gestion se trouve entre les orientations stratégiques et les opérations pour assurer leur convergence.

Figure N° 3 : intermédiation de la fonction du contrôle gestion entre la sphère stratégique et la sphère opérationnelle



Source : MAADANI M., SAID K., « management et pilotage de la performance », Hachette, Paris, 2009, P.54.

Autrement dit, le contrôle de gestion interprète les décisions de la direction générale sur le plan d'action à réaliser au niveau opérationnel pour l'atteinte des objectifs globaux. De manière générale, il remplit une fonction qui assure :

- La maîtrise des actions ;
- La coordination des décisions ;
- La transparence et la rationalité.

2. **Maitriser l'activité et évaluer la performance¹¹** : Le contrôle de gestion vis la maîtrise des activités de l'entreprise en maximisant la rentabilité, la productivité et l'efficacité. En effet, il doit assurer le pilotage de la performance. Pour se faire, le contrôle de gestion utilise ces outils de prévision « Planification », de suivi « Reporting » et l'analyse des écarts.
3. **Alimenter un système d'information¹²** : Ainsi qu'il a été démontré, le contrôle de gestion est un processus qui considère l'information comme sa matière première. Il met en place un système de traitement de l'information ; la collecter, l'analyser et la diffuser aux personnes concernées pour prendre la bonne décision.

¹⁰ L.PIERRE et T.Robert, « Contrôle de Gestion et budget », Sirey, 8^{ème} édition, Paris, 1990.

¹¹ GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Gualino, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P.393.

¹² KERVILER.I et KERVILER.L, « Le Contrôle de Gestion à La Porté de Tous », Economica, 4^{ème} édition, Paris, 2006.

Le système d'information dans l'entreprise prend plusieurs formes, selon les acteurs qui l'utilisent¹³ :

- Système d'information stratégique ;
- Système d'information pour les responsables opérationnels ;
- Système d'information pour les opérationnels.

Les Clients du Contrôle de gestion ¹⁴

La fonction du contrôle de gestion soutient plusieurs services de l'entreprise. Pour cela, le contrôle de gestion a des relations avec trois services ou clients nommés : La direction générale, La direction opérationnelle et Les autres clients.

- 1. La direction générale :** C'est le principal client de la fonction du contrôle de gestion. Ses besoins peuvent être classés en trois catégories :
 - Le besoin d'information : Ces informations sont communiquées à la direction générale sous forme de rapports mensuels. Leur but est de maintenir les grands équilibres.
 - Le besoin de suivi et d'évaluation des résultats : Après avoir fait la gestion prévisionnelle, la direction générale met en œuvre des budgets, des plans et des objectifs. En effet, il est nécessaire de les suivre et d'évaluer leur réalisation.
 - Le besoin d'aide à la décision : Le contrôle de gestion offre à la direction générale des informations qui lui facilitent la prise de décisions et qui renforcent sa position concurrentielle.
- 2. La direction opérationnelle :** il s'agit des responsables commerciaux du siège, des responsables et des cadres du réseau qui expriment un besoin d'informations de gestion de besoin d'analyse, de méthodologie et de conseils.
 - Le besoin d'informations de gestion : les informations de gestion sont les états comptables, les statistiques et les tableaux de bord.
 - Le besoin d'analyse, de méthodologie et de conseils : le contrôle de gestion offre l'explication d'aspects économiques tels que les modalités d'analyse, la rentabilité d'un produit, le segment de clients ou l'impact d'un changement de tarification des produits.
- 3. Les autres clients :** Le contrôle de gestion concerne toutes les fonctions de l'entreprise, parce qu' il doit optimiser la gestion, notamment :
 - L'audite interne : Ce sont deux métiers proches par leur but. Le contrôle de gestion aide l'audite interne en transmettant les informations sur les problèmes de cohérence et de fiabilité des procédures centrales.

¹³ PH. Thabet , Cours de Système d'Information, 1ère année magister, Ecole Supérieure de Commerce.

¹⁴ H.LONING, V. MALLERET, J.MERIC, Y.PESQUEUX, E.CHIAPELLO, D.MICHEL et A.SOLE, « Le Contrôle de Gestion : Organisations, Outils et Pratiques », Dunod , 3^{ème} édition, Paris , 2008,P.274.

- La comptabilité générale : le contrôle de gestion lui fournit des informations sur les prévisions pour établir certains postes de bilan ou de compte résultats, ainsi qu'il vérifie la cohérence globale de ces résultats.
- Le service organisation : Le contrôle de gestion lui fournit des indicateurs qui l'aident à étudier des coûts d'opération et d'analyser la productivité.
- Les organismes externes : Ce sont les auditeurs légaux, la banque centrale, les commissaires aux comptes, les organismes professionnels, les organismes de «rating» et les milieux boursiers.

Autrement, le contrôle de gestion ne doit pas être défini comme un métier mais comme une fonction partagée par les responsables. En effet, Les contrôleurs de gestion ne sont que les professionnels de cette discipline.

1.4 La mise en place d'un système du contrôle de gestion

Mettre en place un système du contrôle de gestion est d'assurer préalablement l'existence d'une comptabilité analytique et un système d'information performant et fiable :

1. **La mise en place d'un système d'information** : Puisque l'information est très importante pour les décideurs, il faut la collecter, la traiter et la présenter sous une forme intelligible. Selon Davis : « l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit ; elle a une valeur pour ses décisions et ses actions »¹⁵. Le système d'information a été défini par H.C Lucas comme : « L'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou contrôle de l'organisation »¹⁶.

De manière générale, le système d'information contient des informations circulant dans l'entreprise ainsi que des moyens et procédures de recherche, de saisie, de mémorisation et de traitement de l'information dont le but est une production des informations fiables et une aide à la décision.

Selon J.L Peaucelle, il ya trois objectifs de système d'information dans l'entreprise¹⁷ :

- Le contrôle : le système d'information traite les informations du passé et les enregistre pour les utiliser à détecter les anomalies ;
- La coordination : Le contrôle de gestion traite aussi les informations du présent pour assurer la coordination entre les services :
- La décision : De plus, il traite les informations du futur en facilitant le choix d'une solution pour la prise de décision.

Le système d'information transforme les données à des informations utiles pour les opérationnels, les gestionnaires et les dirigeants. Ainsi, Il permet d'assurer

¹⁵ ALAZARD C., SEPARI S., « Contrôle de gestion (manuel & application) », Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2001, P.84.

¹⁶ H.C LUCAS, « Système d'Information pour le Management », 1978.

¹⁷ J.L. PEAUCELLE, « Système d'information. Le Point de Vue de Gestionnaires », Economica, 1^{ère} édition, Paris, 1999.

l'autonomie forte des centres opérationnels, le management de l'entreprise, le déroulement des processus et le conduit des activités.

2. La comptabilité analytique : L'entreprise doit réaliser ses objectifs en utilisant le moindre des coûts. En effet, elle doit avoir un système qui lui permet de les maîtriser. Pour cela, l'entreprise cherche la rentabilité, qui ne peut être réalisée en se basant uniquement sur un système de comptabilité générale. Par conséquent, il faut mettre en place un système de comptabilité analytique.

Il faut indiquer que :

- La comptabilité analytique peut être définie comme « le moyen d'avoir, grâce à des procédures précises et permanentes, des éléments d'analyse périodiques et comparables dans le temps »¹⁸.
- La différence entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique est que la première s'intéresse aux performances globales de l'entreprise et produit des états périodiques tels que (Bilan, TCR, Hors bilan ...), quant à la deuxième, elle analyse les formations fournies par la première. Cette analyse peut être multiple (par métier, par produit, par unité ... etc.).
- Le rôle de la comptabilité analytique doit ¹⁹ : Affecter les coûts aux centres pour connaître la structure et la nature des charges et revenus ; Fournir des informations qui aident à connaître les causes des écarts et facilite les prévisions ; Calculer les coûts par opération ; Etudier la rentabilité par client.
- La mise en place de la comptabilité analytique est basée sur des choix fondamentaux, à savoir :
 - ✓ La répartition de l'entreprise en centres d'analyse : il est pertinent, d'abord, de décomposer l'entreprise en entité comptable, puis, de transiter les coûts par ces derniers, enfin, les transférer au produit ou client.
 - ✓ L'établissement des entités d'œuvre : Ce sont les unités de mesure de l'activité d'un centre d'analyse. Elle peut être les heures de main d'œuvre, le volume, la surface, les machines ... etc.
 - ✓ Les informations de base : Il s'agit d'informations concernant les consommations de charges mises en œuvre par l'exploitant durant la période, ou bien les flux physiques échangés entre les centres de responsabilité.

¹⁸ BESCOS P-L, DOBLER. PH, MENDOZA. C, NAULLEAU. G, GIRAUD. F, LERVILLE ANGER. V, « Contrôle de gestion et management », MONTCHRESTIEN, Paris, 1997, P.216.

¹⁹ M.A. AMAZIGH, « Le Contrôle de Gestion dans la Banque », Clet, 1^{ère} éditions, 1978, P.44.

Section 2 : la spécificité du contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion dans la banque est plus difficile que dans les entreprises en raison de l'environnement bancaire. Cette dernière est caractérisée par la concurrence, la difficulté de mesurer les coûts et la spécificité de l'activité bancaire.

D'abord, nous présentons la définition de la banque, ses activités et leurs spécificités. Après, nous aborderons le contrôle de gestion bancaire.

2.1 Définition de la banque et ses activités

Définition de la banque

La banque est une entreprise de service dont le rôle est de recevoir les fonds qui lui confie ses clientèles et à prêter une partie de ces fonds à ceux qui en ont besoin.

La définition de la banque a été citée par R.T Naylor « Une banque est une firme multi-produits et multiservices qui fonctionne dans un environnement (ou marché) caractérisé par l'incertitude et la volatilité à long et à court terme en termes d'actifs et de passifs »²⁰.

Elle affronte les mêmes contraintes interne ou / et externes comme toute autre firme. Elle est caractérisée par la concurrence et la réglementation.

En Algérie, selon la loi sur la monnaie et 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 la gestion. »²¹.

De l'article 66²², les opérations de la banque sont :

1. La réception de fonds du public ;
2. Les opérations de crédits ;
3. La mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et leur gestion.

Les activités de la banque

Le métier bancaire exerce trois activités principales, en l'occurrence : L'intermédiation bancaire, Les présentations des services et les activités de marché.

- 1. L'activité d'intermédiation :** C'est le rôle principal de la banque. Il consiste en la collecte des ressources financières et la distribution des capitaux.
 - La collecte des ressources : Ces ressources ont été collectées par les agences de la banque sous forme de dépôts à vue et épargne. La différence entre les deux derniers est que la première est à court terme et coûte moins cher que l'autre. Quant à la deuxième, elle est à long terme.

²⁰ R.T NAYLOR, 1995.

²¹ Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit (article 66 à 77).

²² Idem.

- La distribution des capitaux : C'est les formes de financement présentes par la banque afin de fournir la liquidité à ses clients qui en ont besoin. Parmi ces formes, nous trouvons : le crédit à court terme (facilité de caisse), le crédit à moyen et long terme (financement d'investissement), le crédit bail (financement des équipements), ... etc.
- 2. La présentation de services :** Ce sont les services présentés par la banque dont le but est de recevoir des commissions. Ils ne sont ni créance, ni dette, ni engagement. Parmi ces services, il y a :
- Les services de caisse ;
 - Les conseils en ingénierie financière ;
 - La gestion de portefeuille ;
 - La location des coffres forts...etc.
- 3. Les activités de marché :** Les métiers de marché consistent à réaliser des opérations d'arbitrage et de spéculation sur des instruments financiers, tels que: les instruments de taux d'intérêts, les intérêts de change, et les instruments sur actions ou sur des actifs non financiers. L'objectif de la banque à travers ces opérations est la réalisation des plus-values.

2.2 La spécificité et la structure organisationnelle de la banque

La spécificité de la firme bancaire

La banque est caractérisée par ses produits, le risque, sa structure, le cadre réglementaire et la fongibilité.

- 1. Les produits bancaires :** La banque est une entreprise multi productrice. Elle offre à sa clientèle une gamme de produits qui sont souvent liés « un même processus de production donne naissance à deux ou plusieurs produits.»²³.
- 2. Le risque bancaire :** Le risque est l'incertitude donnant la probabilité de gain ou de perte. Ce risque a un impacte sur la performance de la banque. En effet, le contrôle de gestion bancaire doit les mesurer.

En Algérie, le règlement 02-03 du 14 Novembre 2002 oblige les banques de mesurer et analyser ce risque. Il y a six formes de risques :

- Le risque financier : le risque de taux d'intérêt, de liquidité de solvabilité ... etc.
- Le risque contrepartie : le risque clientèle, le risque pays ... etc.
- Le risque commercial : le risque de produit, le risque d'image commerciale ... etc.
- Le risque opérationnel et technique : le risque informatique... etc.

²³ COUSSERGUES, « Gestion de la Banque : Du Diagnostic à la Stratégie », Dunod, .4^{ème} édition, Paris, 2005, P.125.

- Le risque de gestion interne : le risque stratégique.... etc.
 - Le risque sur les biens et personnes.
3. **La structure de la banque :** La banque a un grand nombre d'agences bancaire, ainsi que, les organes qui ne relèvent pas l'exploitation bancaire et qui représentent une grande partie dans les frais généraux. En effet, sa structure organisationnelle est complexée. Cela conduit à la difficulté de la mise en place d'un système de la comptabilité analytique.
 4. **Le cadre réglementaire :** La banque évolue dans un environnement réglementaire et juridique qui a marqué pendant longtemps le secteur bancaire et qui a limité la concurrence.
 5. **La fongibilité :** C'est la difficulté de distinguer les ressources et les emplois (l'argent obtenu et l'argent prêté) qui a pour conséquence la difficulté de cerner le coût des ressources utilisées pour des emplois.

La structure organisationnelle de la banque

La décentralisation des responsables dans la banque est obligatoire afin de mettre en place un système de contrôle de gestion, de motiver les responsables et de gérer un volume d'affaires important. En conséquence, La banque est découpée en centre de responsabilité.

Nous présentons la définition de centres de responsabilité, ses principes et ses types.

1. **Définition du centre de responsabilité :** Un centre de responsabilité nommé aussi centre budgétaire peut être défini comme « Un centre de responsabilité analytique peut être considéré comme une unité organisationnelle dotée d'un responsable, de moyens (personnel, équipement ...) et d'une certaine autonomie de décision (par délégation de la direction) »²⁴.
Ces centre utilise ses ressources pour réaliser ses objectifs propres.
2. **Les principes du centre de responsabilité :** Les principes fondamentaux qui gouvernent la mise en place d'une structure en centres de responsabilité, sont²⁵ :

- Le principe « gigogne » de la responsabilité : Ce principe, d'une part, porte sur le caractère emboité de la délégation. Soit la décomposition des objectifs suivant la ligne hiérarchique. D'autre part, chacun (manager ou collaborateur) devient responsable et comptable pour atteindre un objectifs. Le premier devant sa propre hiérarchie et la deuxième devant le manager.
- Le principe de contrôlabilité : C'est le principe de justice et de faisabilité. Ainsi, la mesure de la performance d'un centre doit être utilisée en fonction des facteurs maîtrisés par celui-ci.

²⁴ ERRERA J-M, JIMINEZ C, « Pilotage Bancaire et Contrôle Interne », ESKA, Paris, 1999, P.26.

²⁵ Helene Loning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux , Eve Chiapello ,Daniel Michel , Andreu Solé « le contrôle de gestion ,organisations ,outils et pratique », Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2008, P.16.

A première vue, ce principe semble simple à appliquer mais il est très subtil du moment où les résultats sont collectifs et la responsabilité est partagée.

- Le principe d'exhaustivité : C'est le moins fondamental mais il faut l'appliquer. Il faut que la somme des responsabilités déléguées doive couvrir le contrôle de tous les centres de responsabilité.

3. Les types de centre de responsabilité : Au sein de la banque nous distinguons trois sortes de centres de responsabilité à savoir :

- Les centres de profit ²⁶: Se basant sur l'activité commerciale et financière qui donne des marges contribuant à la constitution des résultats.

La décision des responsables porte sur les coûts et les recettes afin de maîtriser leurs niveaux d'activité et la formation des résultats.

Ils sont représentés par les agences bancaires et succursales et les unités commerciales.

- Les centres de revenu : Il s'agit des centres de recette qui n'ont pas le pouvoir de négociations commerciales (Tarif de produit et condition de client sont centralisés). En effet, les responsables ne peuvent agir que sur le chiffre d'affaire.

L'objectif des responsables est d'optimiser le volume de ventes sachant que les ressources sont prédéterminées par l'organisation.

- Les centres de coûts ²⁷: Ce sont toutes les entités qui supportent les autres fonctions de la banque et qui engendrent uniquement des charges d'exploitation.

La délégation du pouvoir porte uniquement sur les coûts et le respect d'un budget de fonctionnement.

Dans la banque, nous trouvons trois types de centres de coût :

- ✓ Les centres opérationnels : ont pour but de réaliser des opérations répétitives, faciles à identifier et qui ont la possibilité de chiffrer les besoins en ressources et d'élaborer un coût standard par opération.

Par exemple : le traitement de chèque et le virement.

- ✓ Les centres du support : contrairement aux centres précédents, les opérations réalisées par les centres du support ne sont pas répétitives. En conséquence, le calcul des coûts devient difficile.

La mesure de la performance passe par leur capacité à respecter le budget de fonctionnement.

Par exemple : L'informatique et le marketing.

- ✓ Les centres de structure : effectuent des opérations à tendance spécifique et non identifiable, dont les activités sont de diffuser le soutien, la coordination et le fonctionnement des autres centres.

L'outil de pilotage de ces centres est la procédure budgétaire.

²⁶ ROUACH M., NAULLEAU G., « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière », Banque, 5^{ème} édition, Paris, 2009, P.55.

²⁷ Idem.

Par exemple : La comptabilité et l'audit.

2.3 L'interaction en la matière de contrôle de gestion et sa place dans la banque

L'interaction en la matière de contrôle de gestion

La spécificité de la firme bancaire influence le contrôle de gestion bancaire à travers la définition des produits bancaires, le contrôle de gestion multidimensionnel, l'imputation des charges et le contrôle des risques.

- 1. La définition des produits bancaires :** Le produit bancaire répond aux besoins des clients. Autrement, la multiplicité des produits bancaires impliquent une classification, en l'occurrence :
 - Les produits ayant des capitaux comme support : les crédits, les dépôts et les titres émis ou achetés. Ces produits découlant de la fonction d'intermédiation financière de la banque, se définissent beaucoup plus par rapport à des capitaux empruntés ou prêtés, donc à des montants, de maturités et de risques ;
 - Les prestations de service, quant à elles, sont définies par l'enchaînement des opérations administratives plus que par le montant (le coût d'un virement est indépendant du montant de la somme virée).
- 2. Le contrôle de gestion multidimensionnel :** Le contrôle de gestion est obligé de s'adapter à la complexité de l'organisation bancaire qui englobe différentes opérations, clients, agences et produits. Les analyses de rentabilité sont non seulement réalisées par centre de responsabilité, mais aussi par client ou par métier, par produit en fonction des besoins divers.
- 3. L'imputation des charges :** L'importance des frais généraux dans la banque pose le problème d'affectation des charges indirectes. En conséquence, la banque doit mettre en place des clés de répartition, mais ces dernières sont complexées et leur ventilation revêtira un caractère arbitraire. En outre, elle nécessite d'un système de facturation interne car de nombreux départements ne maîtrisent pas leur coût.
- 4. Le contrôle des risques :** L'activité bancaire est caractérisée par le risque inévitable mais qu'il faut l'identifier et le maîtriser, grâce au contrôle de gestion. En effet, la prise de risque devient un indicateur de suivi et de contrôle.

La place de contrôle de gestion dans la 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.

En effet, le contrôle de gestion constitue « un véritable réceptacle de l'information »²⁸; 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...).

2.4 Les outils de contrôle de gestion bancaire

Pour réaliser ses objectifs, le contrôle de gestion bancaire utilise plusieurs outils ou instruments. Le choix de ces derniers dépend de la qualification de contrôleur de gestion et de la sophistication du système d'information. Nous présentons de ce suit les principaux outils du contrôle de gestion.

1. La gestion prévisionnelle : L'évolution de l'environnement bancaire nécessite un outil de prévision pour s'adapter au changement. La gestion prévisionnelle constitue un préalable permettant de définir les axes stratégiques, décliner les objectifs et quantifier les ressources nécessaires pour l'attient de ces derniers.

La gestion prévisionnelle peut être présentée comme l'ensemble des réflexions et procédures pour anticiper le futur selon différents scénarios.

Quatre dimensions composent la gestion prévisionnelle à savoir : la prévision, les plans, la gestion budgétaire.

- La prévision : Prévoir c'est « se prononcer, à partir d'études et d'analyses spécifiques, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant la prise en compte de toute démarche volontariste. »²⁹.

La prévision sert à mettre en œuvre des procédures budgétaires et de planification permettant d'anticiper et de faire les diagnostics internes et externes. Ainsi, Les prévisions donnent l'occasion d' une meilleure allocation des ressources.

- Le plan : il représente un outil de pilotage qui traduit la stratégie sur le plan opérationnel et passe pense aux réflexions générales sur la stratégie à long terme à une formalisation des objectifs et des plans d'action à court terme. Il

²⁸ SABELLE DE KERVIER, LOIC DE KERVIER, « Contrôle de Gestion à la Portée de Tous », 1^{ère} édition, Economica Paris, 2006, P.28.

²⁹ ROUACH M, NAULLEAU G. : « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », Revue banque, 2^{ème} édition, Paris, 1994, P.254.

peut être défini comme : « un agrégat de prévisions valorisé à moyen et long terme, s'appuyant sur les tendances connus ou prévues de l'environnement économique et social de l'entreprise. Il essaie de réduire, autant que possible, les facteurs d'incertitude de l'avenir et traduit l'expression d'une volonté d'évolution stratégique de la part de la Direction de l'entreprise »³⁰.

En termes de temps, nous observons trois types de plans : stratégique, Opérationnel et d'action.

- ✓ Plan stratégique: concerne les grandes orientations stratégiques à moyen et long terme (3 à 5ans) en se basant sur le diagnostic interne et externe relevant du domaine de la direction générale qui identifie et maîtrise ses facteurs clés de succès pour fixer les grands axes de développement face aux évolutions prévisibles de l'environnement.
 - ✓ Plan opérationnel : une fois le cadre stratégique diffusé par la direction générale, les opérationnels élaborent leurs plans d'opération. Il s'agit de la traduction financière des objectifs stratégique à moyen terme (trois ans). Les plans opérationnels doivent être conçus en cohérence avec les plans stratégiques. La qualité du plan opérationnel dépend de³¹ la qualité des anticipations effectuées; de la pertinence des scénarios proposés et de leur réalisme; du dialogue entre les niveaux hiérarchiques sur les objectifs à moyen terme, ce qui implique un processus reconnu et accepté par l'entreprise et la ténacité de l'intention stratégique dans la mise en œuvre de ses programmes ainsi que de leur suivi pour traduire opérationnellement les décisions prises lors de l'élaboration des plans stratégiques.
 - ✓ Le plan d'action : détermine les tâches attribuées à chaque entité de l'entreprise tout en précisant la nature et la quantité des ressources qui lui sont allouées.
- La gestion budgétaire : Le budget représente le contrat conclu entre la direction générale et les responsables opérationnels. Il se définit comme « l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.»³². Il est la dernière phase de la planification qui permet le cadrage des principaux objectifs, une meilleure allocation des ressources à la démarche stratégique et une coordination dans l'exécution du programme d'actions proposé par la direction générale. L'élaboration des budgets est

³⁰ KERVIER I., KERVIER L. : « Le Contrôle de Gestion à la Portée de Tous », Economica, Paris, 2000, P.72.

³¹ LOININIG H., MALLERT V., « Le Contrôle de Gestion Organisation et Mise en Œuvre », DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2003, P.99.

³² HORNGREN C. T., BHIMANI A., DATAR S. M., FOSTER G., « Management and Cost Accounting », Prentice Hall, 2^{ème} édition, 2002, P.486.

établie par les responsables opérationnelles suivant une procédure spécifique appelée « procédure budgétaire »³³ :

- ✓ D'abord, l'envoi des hypothèses macroéconomiques issues de la planification, un rappel sur les orientations fixées par la direction générale ainsi que les informations sur le déroulement du processus à retenir aux centres de responsabilité;
- ✓ Puis, L'établissement des pré-budgets par les structures et les négociations avec le service de contrôle de gestion feront ressortir une première consolidation ;
- ✓ Ensuite, L'échange d'informations entre le siège et les différents services pour procéder aux arbitrages de la direction générale et de converger vers les budgets définitifs ;
- ✓ Après, L'approbation du budget du groupe par le conseil d'administration ;
- ✓ Enfin, la transmission des notifications budgétaires aux différents centres de responsabilités pour être exécutées.

Il s'ensuit une phase de « suivi budgétaire » dont l'objectif est de comparer le niveau des réalisations aux prévisions établies pour déterminer un pourcentage de réalisation. Il permet de constater les écarts et d'analyser leurs causes et origines pour prendre les mesures correctives idoines. Il est nécessaire d'ajouter que le budget peut faire l'objet d'une révision en cours d'année pour faire face à tout dépassement budgétaire.

2. Le tableau de bord : Le tableau de bord est un outil destiné aux responsables afin de leur permettre le pilotage des procédures, le suivi de réalisations, l'identification des écarts et les tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé. Ainsi, il aide à la prise de décision³⁴ en fournissant des informations rapides et légères sur le degré et les conditions de réalisation des objectifs.

Le tableau de bord se définit comme un instrument d'action dans lequel un « ensemble d'indicateurs peu nombreux sont intégrés pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. »³⁵.

Un bon tableau de bord doit être conforme à la règle des « 3U »³⁶ : Utile (Permettant l'évaluation d'une situation dans la perspective de décider des actions à entreprendre), Utilisable (le responsable doit facilement pouvoir en extraire une information

³³ GIRAUD, F. SAULPIC, O. NAULLEAU, G. DELMOND, M.H. BESCOS, P.L. « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », GUALINO, 1^{er} édition, France, 2002. P.152.

³⁴ DORIATH, B et GOUJET, « Contrôle de Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance », Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2005, P.274.

³⁵ Bouquin.H, « Le Contrôle de Gestion », PUF, 5^{ème} édition, Paris, 2011, P.397-398.

³⁶ BOIX D., FEMINIER B., « le tableau de bord facile », édition d'organisations, 2^{ème} édition, Paris, 2006, P.91.

exploitable à travers un support synthétique) et Utilisé (il peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure à travers la dimension d'animation). En effet, un tableau de bord pour être, il doit être cohérent avec l'organigramme ; avoir un contenu synoptique et agrégé et permettre la rapidité d'élaboration et de transmission.

En bref, pour élaborer un tableau de bord il faut en premier lieu déterminer les objectifs, en second lieu établir des plans d'action pour les atteindre, en troisième lieu rechercher les indicateurs (ils doivent être pertinents, obtenus rapidement, synthétiques et contingents) ; puis choisir la mise en forme adaptée et en dernière lieu, choisir la périodicité.

les instruments utilisés par le tableau de bord utilise afin de réaliser sa mission sont les valeurs brutes et les écarts, les ratios les tableaux, les graphiques, les clignotants.

En matière de contrôle de gestion, il existe deux types de tableau de bord : Tableau de bord de gestion et tableau de bord prospectif.

- Tableau de bord de gestion : se définit comme « le correspondant à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités. »³⁷.

La mise au point d'un tableau de bord de gestion repose sur un double mouvement à effectuer par le contrôle de gestion³⁸, un mouvement descendant permettant la décentralisation par la clarification et la formalisation des axes stratégiques et un mouvement ascendant permettant la cohérence des instruments de pilotage, les comparaisons et l'agrégation d'une partie des informations produites par les entités décentralisées. Donc, Nous pouvons dire qu'il y a deux types de tableau de bord de gestion : le tableau de bord décentralisé et le tableau de bord centralisé. Le premier est destiné aux responsables opérationnels pour leur fournir des informations sur les points clés de l'activité³⁹, à savoir : la rentabilité, la productivité, la sécurité, la qualité de service et la sécurité des opérations. Tandis que le deuxième il est destiné à communiquer à la direction générale et à la hiérarchie les performances économiques des différents métiers de l'entreprise.

- Tableau de bord prospectif : Appelé aussi « Blanced Scorecard », il a été développé par R. Kaplan et D. Norton dont l'objectif est de traduire la mission et la stratégie en utilisant des indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il prend en compte les objectifs

³⁷ GERVAIS, Michel, « Le Contrôle de Gestion », Economica, 7ème édition, Paris, 2000. P.595.

³⁸ ROUACH, Michel et NAULLEAU, Richard, « Contrôle de Gestion Bancaire & Direction Financière », REVUE BANQUE, 5ème édition, 2009, P.284.

³⁹ ROUACH M., NAULLEAU G., « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière », Revue banque, 5ème édition, Paris, 2009, P.280.

financiers et les moyens pour les atteindre. Ainsi, Il mesure la performance financière s'appuyant sur le modèle de causalité existant entre les quatre axes⁴⁰: les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Par ailleurs, le tableau de bord prospectif cherche à clarifier les objectifs stratégiques et à les traduire en valeurs cibles concrètes. Il assure un retour d'expérience sur la stratégie pour l'évaluer et la guider en l'affinant progressivement.

- 3. La mesure de la rentabilité :** La rentabilité est l'indicateur de performance financière le plus synthétique et qui assure la pérennité de la banque. De ce fait, cette dernière doit évaluer la marge entre les recettes et les coûts dégagés par l'entité qui représente l'objet d'une approche analytique. Dans ce sens, le contrôleur de gestion est tenu de mettre en place un système de mesure de la rentabilité qui permet d'identifier la source et la structure du résultat obtenu et d'en assurer le suivi.

Ainsi, La mesure de la rentabilité suit une démarche analytique dont le rôle du contrôleur de gestion est de choisir les méthodes de détermination des revenus et affectation des charges correspondant à chaque axe d'analyse retenu, d'adopter une méthode de comptabilité analytique adaptée pour mesurer les coûts et pour facturer les échanges internes des entités de la banque et de déterminer les clés de répartition des charges indirectes.

De plus, La mesure de la rentabilité s'appuie sur les SIG soit sur les Ratio.

- SIG : ce sont les Soldes Intermédiaire de gestion : PNB, RBE, RE et RN (Nous allons les expliquer par la suite).
- Ratios : par exemple : ROA (Return on Asset), ROE (Return on equity) ... etc. (Nous allons les présenter dans le chapitre suivant).

Enfin, il y a trois axes de mesure de la rentabilité dans la banque, la rentabilité par profit, par client et par produit.

- La rentabilité par profit : consiste à découper le résultat de la banque et les autres SIG par centre de profit afin d'identifier les éléments internes de compétitivité et d'orienter la politique de la banque. « La mise en place d'un système de production de résultats par centre de profit constitue un élément primordial du suivi de la décentralisation et de la motivation des responsables opérationnels. »⁴¹.

⁴⁰ KAPLAN, R S et NORTON, D P. « Le Tableau de Bord Prospectif ». éditions d'ORGANISATION, 1er édition, Paris, 1998, P.61.

⁴¹ ROUACH M., NAULLEAU G., « *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* », Revue Banque, 5^{ème} édition, Paris, 2000. P.199.

- La rentabilité par produit : Cette approche vient en complémentarité de l'analyse précédente. Elle permet de cerner les produits qui contribuent le plus au profit de la banque. En effet la mesure de la rentabilité par produit sert aux managers à orienter leur stratégie pour développer les produits les plus rentables et chercher à rentabiliser ceux qui ne le sont pas. Cette analyse exige la connaissance des coûts de revient de chacun des produits et services pour mettre en place la politique de tarification idoine de ces derniers.
Généralement, la méthodologie de détermination de la rentabilité par produit peut être décomposée en trois étapes⁴² : L'établissement d'une nomenclature des produits et services commercialisés par la banque ; La détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et services ; Le calcul des marges par produit et service et analyse des résultats.
- La rentabilité par client : La mesure de la rentabilité par client est devenue très importante pour la banque parce que « Sur le plan opérationnel, la connaissance de la rentabilité client constitue pour les exploitants une arme redoutable dans la négociation commerciale. L'exploitant peut en effet, en fonction du profil du client, encadrer plus finement les termes de la négociation et limiter les risques. »⁴³.

Néanmoins, la mesure de la rentabilité par client reste difficile à mettre en place puisqu'elle nécessite l'existence d'un système d'information très souple contenant toutes les informations concernant tous les clients de la banque : la détention de produits par client, le niveau de solde moyen, la fréquentation agence...etc.

⁴² ROUACH M., NAULLEAU G., « *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* », Revue Banque, 5^{ème} édition, Paris, 2000. P.210.

⁴³ ROUACH M., NAULLEAU G., « *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* », Revue Banque, 5^{ème} édition, Paris, 2000. P.223.

Section 1 : Concepts généraux de la performance

Le contrôle de gestion créatif est un processus qui s'attache à la fois à la réduction des coûts et à la réallocation des ressources économisées. Dans ce sens, le contrôle de gestion moderne s'est doté de certains outils de mesure de la performance des entités de gestion.

1.1 Définition de la performance et ses critères

Définition de la performance

En économie, quelle que soit l'activité productive étudiée, elle doit correspondre toujours en termes d'objectifs à atteindre. Ainsi, ces objectifs sont toujours orientés vers la maximisation du profit ou la minimisation des coûts.⁴⁴

Généralement, la notion de la performance est très ambiguë et difficile à définir. Cependant, il y a beaucoup d'auteurs qui ont essayé d'aborder cette notion.

Selon Bourguignon, la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). »⁴⁵

De cette définition, nous comprenons que la performance désigne l'action, son résultat et son succès.

Selon Patrice Marteau, La performance est « le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (couts). »⁴⁶.

Pour Michel Lebas, la performance « est le résultat d'un processus de causalité, est une indication d'un potentiel de résultat futur ; se définit par un vecteur de paramètres reflétant le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ; n'a de sens que par rapport à une prise de décision ; est relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie ; est spécifique à un utilisateur et à un horizon de temps ; correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps ; résulte de la définition d'un champ de responsabilité. »⁴⁷

Par ailleurs, La définition de la performance la plus connue et précise est celle de Philip Lorino, «Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à

⁴⁴ Revue «JENKINS 1994, PERELMAN, 1996»

⁴⁵ B. DORIATH et C. GOUJET, « Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance », Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2005, P.166.

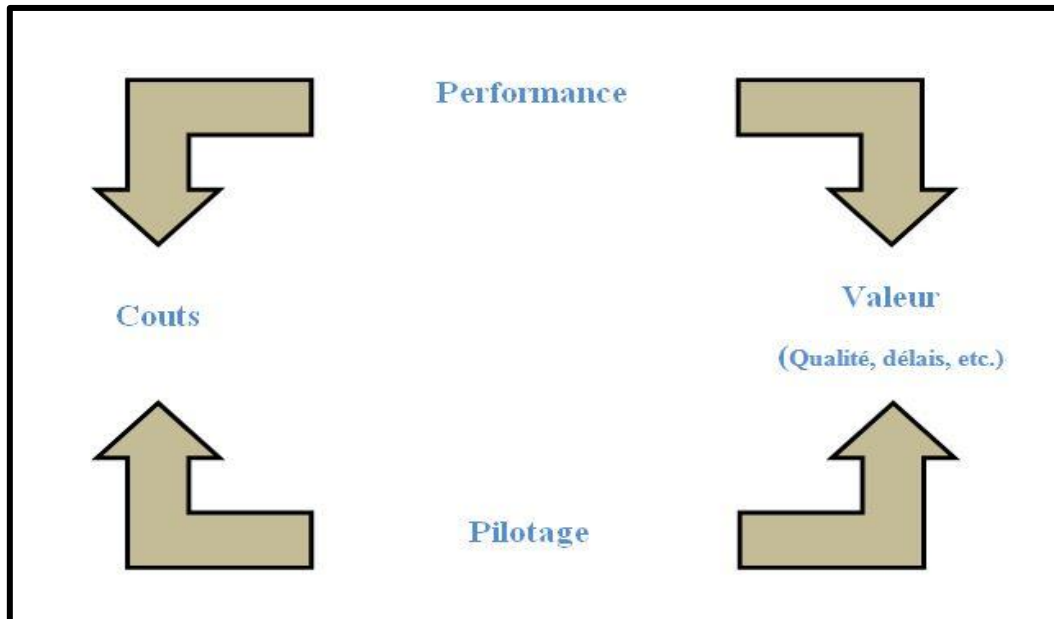
⁴⁶ GIRAUD.F, SAULPIC O, NAULLEAU.G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Gualino, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P.44.

⁴⁷ M. Lebas, « Oui, Il Faut Définir la Performance », Revue Française de Comptabilité, Paris, 1995, P.26.

diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément.»⁴⁸. La performance est donc « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.»⁴⁹.

Par conséquent, la performance a deux grandes composantes⁵⁰ : la maîtrise des coûts et la création de valeur pour les clients. La figure suivante montre la relation entre ces composantes :

Figure N° 4 : Les deux versants de la performance : coûts et valeurs.



Source : GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002, P. 22.

Depuis longtemps la banque a essayé de réduire les consommations nécessaires pour l’atteinte des objectifs. Mais aujourd'hui, pour être performante, il faut satisfaire les besoins des clients en ajoutant d’autres d’autres facteurs à la valeur de produit comme : sécurité, image, qualité, fonctionnalité.....etc.

Les critères de la performance

La performance « Est réputée performante une activité qui réalise au moindre coût (efficience) les objectifs stratégiques qui lui sont associés (efficacité). »⁵¹

De cette définition, nous trouvons que la performance repose sur deux critères : L’efficacité et L’efficience.

⁴⁸P. LORINO, « Méthodes et Pratiques de la Performance », 1^{ère} édition, Editions d’Organisation, Paris, 1998, P.18.

⁴⁹ Idem, P.20.

⁵⁰ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002, P. 22.

⁵¹ SIMON CORNEE, CREM, Université de Rennes 1, « Une Proposition d’Evaluation Conjointe des Performances Sociales et Financières en Microfinance », SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL N°3, 2007, P. 7.

De manière générale, l'**efficacité** reflète la relation entre les résultats et les objectifs. Elle se définit comme le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Elle peut être quantifiable et mesurable (le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple). Elle peut se résumer par la formule :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat Réalisé}}{\text{Objectif fixé}}$$

En outre, l'**efficience** reflète la relation entre les moyens et les résultats obtenus. C'est-à-dire « maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »⁵². Elle peut se résumer par la formule :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat Réalisé}}{\text{Ressource Alloué}}$$

Selon STERN et EL-ANSARY⁵³, Le notion de l'efficience englobe trois concepts : la productivité, la rentabilité et la profitabilité.

La **productivité** est l'optimisation des ressources physiques mises en œuvre. Elle est présentée comme :

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Quantité de sortants}}{\text{Quantité d'entrants}}$$

Autrement, la **profitabilité** est le rapport du bénéfice dégagé aux coûts qui ont permis de l'engendrer.

$$\text{Profitabilité} = \frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Cout d'Exploitation}}$$

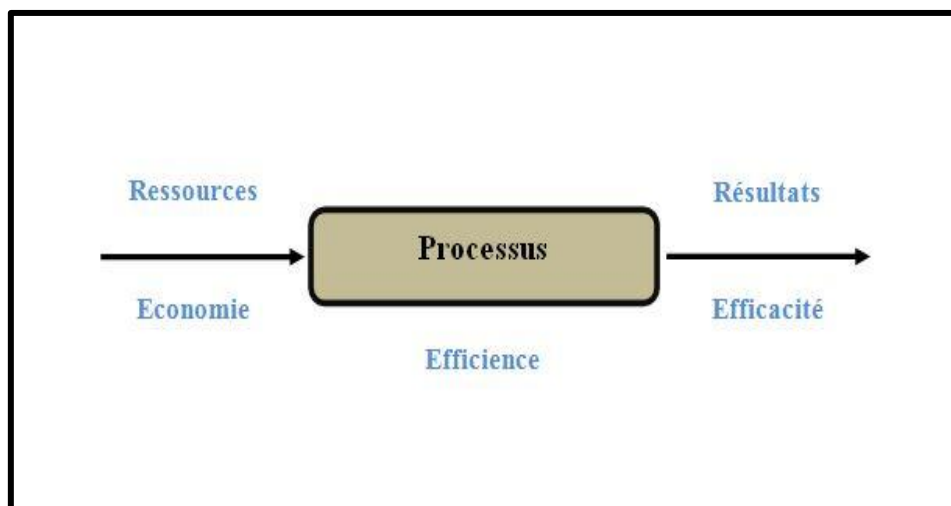
⁵² MALO J-L, MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2000, P.106.

⁵³ Cité par VILLARMOIS O., « Le Concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, 2001, P.2.

Quant à **la rentabilité**, elle est le bénéfice rapporté aux capitaux investis. Ce rapport indique la capacité de l'entreprise à créer de la richesse. Il s'agit de la mesure de la performance financière. (Nous l'expliquerons dans la section suivante).

La figure suivante présente le troisième critère de la performance :

Figure N° 5: Les critères de la performance



Source : H. Bouquin, « La Notion de la Performance », journée d'étude I.A.E de tours 1511, 2004.

De cette figure, il ressort que de **l'économie** des ressources, il s'agit de l'allocation optimale des ressources en vue d'atteindre l'objectif fixé à meilleures conditions de quantités et de coûts. C'est l'acquisition des ressources mises en place pour atteindre les objectifs d'une façon à maximiser le rapport : Qualité-Prix.

1.2 Les différentes approches et démentions de la performance

Les approches de la performance

Le concept de la performance a différents optiques, à savoir ⁵⁴ :

1. **La performance unidimensionnelle** : Elle concerne uniquement la performance financière. Selon cette approche, La banque est performante, si elle peut créer la valeur pour les actionnaires afin de rémunérer ces derniers et rémunérer le risque supplémentaire en cas de faillite.
En effet, La performance financière est la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propres apportée par les actionnaires et les investisseurs.
2. **La performance multidimensionnelle** : Selon cette approche, il est impossible de juger la performance d'une banque ou d'une entreprise en utilisant un seul indicateur. Pour cela, il faut prendre en compte plusieurs.

⁵⁴ M. BARABE & O.MELLER, « Manager », 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 2006, P.347-350.

De la, la performance multidimensionnelle admet la multiplicité des partenaires d'une entreprise ainsi que leurs objectifs contrairement à la performance unidimensionnelle, et cherche donc à mesurer la performance globale de l'entreprise, et à répondre aux nombreux besoins de celle-ci.

Mais, avant de définir la performance globale d'une banque, il faut définir la performance intermédiaire des entités

- 3. La performance instrumentalisée⁵⁵** : Cette notion de la performance comprend soit l'utilisation consciente de mesure de la performance dans le but de modifier le comportement de l'un des partenaires de l'entreprise. On peut parler ainsi de la manipulation qui peut s'exercer par exemple sur les différents postes du bilan afin d'afficher un résultat conséquent en vue d'obtenir un financement bancaire ou une augmentation du cours de l'action sur le marché financier ; soit, les dérives associées à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée et qui ne reflète pas la performance effective. Cela s'effectue à l'aide de simples écritures comptables et financières en vigueur ou les dérives associées à l'assimilation de la mesure à l'objectif. autrement dit, on fait en sorte que la performance mesurée correspond à celle attendue sans prendre en considération la réalité sur le terrain. Pour une agence bancaire, par exemple, on peut parler d'instrumentalisation de la performance lorsqu'on assiste à l'augmentation du chiffre d'affaires en augmentant le volume des crédits octroyés sans s'inquiéter de leur qualité.

Les dimensions de la performance

Comme nous l'avons déjà montré que la performance est une notion multidimensionnelle grâce à la diversité des objectifs de la banque.

De ce fait, La performance peut être d'une part externe exprimant la capacité de la banque à satisfaire les objectifs de ses partenaires (les actionnaires, client ...etc.). D'autre part, elle peut être interne présentant la capacité de la banque à réaliser les objectifs fixés par les dirigeants (approvisionnement, production, commercialisation... etc.).

- 1. La performance interne** : La mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de mesurer les résultats obtenus et de les comparer avec les objectifs. Les différentes dimensions internes sont⁵⁶ :
 - **Economique et Financière** : La performance économique représente l'efficacité économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité. Quant à la financière, Elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Ce sont les résultats liés directement à l'activité de la banque ou de l'entreprise. Enfin, Nous devons

⁵⁵ Inspiré largement par un document sur la stratégie remis à la BADR.

⁵⁶ K. BENTRAZI, « Management de l'Agence Bancaire : Missions et Profil du Manager », Master banque et finance, Ecole Supérieure de Banque en partenariat avec le groupe Sup. de co Amiens/ Picardie.

mentionner que la dimension financière et la dimension économique sont le portail par lequel passe l'ensemble des autres dimensions de la performance.

- **Commerciale** : Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc.
- **Managériale** : La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.
- **Organisationnelle** : Elle rend en compte l'impacte de l'organigramme sur la performance. Ainsi, elle reste conditionnée par quatre points essentiels, à savoir : le respect de l'organigramme officiel ; les relations entre les services ; le transfert de l'information ; la flexibilité structurelle.

2. La performance externe : Pour être performante, la banque ou l'entreprise doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et cout. Autrement dit, elle doit atteindre les objectifs fixés satisfaisants tous ses partenaire. Ces derniers sont ⁵⁷:

- **Les actionnaires** : Ils recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.
- **Les clients** : Ils évaluent la performance au travers de la satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service utilisé.
- **Le personnel** : Ils perçoivent la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations. Il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.
- **Les partenaires** : La performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaine de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks. Manager la supply chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks.
- **Le public** : la performance consiste pour une banque ou une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.
- **Le système de qualité** : Il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les couts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant interne qu'externe à l'organisation.

⁵⁷ PASCAL FABRE & CATHERINE THOMAS, « Management et Contrôle de Gestion », DSCG3, Dunod, 2007, P.27-30.

1.3 La mesure de la performance : Objectifs et Principes

La mesure de la performance est l'un des objectifs du contrôle de gestion. Elle est considérée comme un moyen d'orientation, de mangement et de pilotage. Cela se résume par l'expression « what gets measured gets managed »⁵⁸.

En effet, « La production de mesures et de données est au cœur du processus de Contrôle de Gestion. C'est à partir de données et de mesures que l'on peut piloter la performance. »⁵⁹.

La mesure de la performance ne peut être universelle, autrement dit, elle ne peut répondre à toutes les attentes et questions managériales car chaque indicateur de la performance permet de répondre à une question précise dans un contexte organisationnel donné. C'est pourquoi la définition la plus convenable que nous pouvons donner à un bon indicateur de gestion est : « un indicateur bien choisi et adapté. »⁶⁰.

Néanmoins, la mesure de la performance peut être ⁶¹ **relative**, dans ce cadre, les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à l'entreprise ; ou **absolue**, dans cette évaluation, ils sont jugés sans référence à des données précises.

De plus, La mesure de la performance peut être aussi⁶² **Financière** ou **Non financière**. La première est exprimée en unité monétaire ou reliée à un aspect financier comme, par exemple : la mesure du profit, du PNB... etc. Quant à la deuxième, elle est qualitative, c'est-à-dire elle est exprimée par des indicateurs autres que financières par exemple : le nombre de réclamations, le taux de satisfaction, taux d'absentéisme ... etc.

Enfin, elle peut être également mesurée à **Priori** ou à **Posteriori**. A priori c'est la mesure de réalisation des objectifs et la prise des décisions correctives. Cela ne peut être réalisée qu'en utilisant des indicateurs de pilotage. Par contre, A posteriori est la mesure du degré de performance ou du degré de réalisation des objectifs en utilisant les indicateurs de reporting.

Les objectifs de la mesure de la performance

La banque ou n'importe quelle entreprise a pour objectif de réaliser un profit et de satisfaire les besoins des clients afin d'assurer sa pérennité et d'améliorer sa position concurrentielle.

C'est ainsi que L'existence d'un système de mesure de la performance est très important pour améliorer l'efficacité et la qualité des produits. De plus, elle permet de mettre en évidence la valeur ajoutée de l'entreprise ou la mauvaise gestion interne.

En revanche, l'objectif ⁶³ principal de la mesure de la performance reste celle d'influencer les comportements des managers en les orientant grâce à une information pertinente sur la nature de la performance et en les incitant à aboutir aux fins de l'organisation.

⁵⁸ G GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002, P. 21.

⁵⁹ Idem, P.43.

⁶⁰ Aude HUBRECHT-DEVILLE, LEG-FARGO, IAE de Dijon, « Mesures de Performance Opérationnelle et Prise de Décision au sein des Réseaux de Distribution : l'Outil au Service du Manager », France, P.29.

⁶¹ David Autissier, « Mesurer la Performance du Contrôle de Gestion », 1^{ère} édition, Eyrolles, Paris, 2007, P.15.

⁶² G GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002, P. 21.

⁶³ Idem, P.69.

En somme, nous pouvons dire que l'objectif de la mesure de la performance est de permettre⁶⁴ :

1. **Le pilotage** : C'est un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation.
2. **L'animation** : C'est l'occasion pour développer une réflexion collective.
3. **L'organisation** : Par son effet miroir, C'est un reflet du niveau de performance d'un service ou les indicateurs alertent les domaines problématiques.
4. **L'aide à la réflexion** : C'est un support d'information qui permet d'orienter l'action.
5. **Le permis d'avoir un recule** : Parce qu'elle offre les possibilités de se distancier des événements vécus. Elle développe, au contraire, une compréhension plus globale du fonctionnement du système.

Les principes de la mesure de la performance

La mesure de performance se doit d'être simple, objective, vérifiable et surtout compréhensible.

La construction d'un système de mesure de la performance préconise le respect de quatre principes importants qui sont :

1. **Principe de pertinence** : « La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. »⁶⁵.

Dans ce sens, la mesure de performance des entités doit être de même nature que la mesure de performance globale de la banque.

Mais, dans les entités décentralisées où il y a le risque d'incohérence et les intérêts du personnel au détriment de l'intérêt global de la banque, la mesure de la performance n'est pas évidente.

2. **Principe de contrôlabilité** : « Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser. »⁶⁶.

Cela signifie que la contribution des managers doit se limiter aux seuls éléments qui sont sous leur contrôle.

D'où, les éléments non contrôlables (les décisions centralisées, les allés externes et les décisions d'autres managers) doivent être éliminés ou isolés de façon à scinder la performance en deux niveaux. Le premier ne retient que les éléments contrôlables et est utilisé pour évaluer le personnel de l'entité. Le deuxième tient compte de

⁶⁴ KANIT ABD EL-GHAFOUR, « Elaboration d'un tableau de bord prospectif », Magister, Université de Batna, 2002, P.56.

⁶⁵ G GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002, P. 72.

⁶⁶ Ibid.

l'ensemble des éléments contrôlables et non contrôlables et sert ainsi à évaluer toute l'activité de l'entité pour la période retenue.

3. **Principe de stabilité** : Le système de mesure de performance doit être relativement stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons d'une période à une autre. De toute manière, sa complexité interdit de le modifier souvent.
4. **Principe de fiabilité** : reflètent la fiabilité de la mesure de la performance, l'objectivité et la vérifiabilité.⁶⁷
 - L'objectivité : Dans ce sens, la mesure de la performance doit être objective. C'est-à-dire, d'une part, la personne qui mesure doit avoir aucun intérêt. D'autre part, tous les partenaires doivent participer. De ce fait, il faut prendre en compte la satisfaction de la clientèle en utilisant des indicateurs comme les sondages, les questionnaires ... etc.
 - La vérifiabilité : Elle signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes. Elle exige la participation des concernés par la mesure dans la détermination des indicateurs de performance ainsi que la précision du mode de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances.

1.4 Le pilotage de la performance : Définition et types

Selon Michel Marchesnay, la stratégie est « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. »⁶⁸.

De ce fait, La stratégie est en fait une boucle à 4 phases : Donner un sens et du sens : Orientation, finalité, définition de la performance, partage de l'information ; Faire des choix : Questionner, collecter, confronter, développer les alternatives, explorer les doutes, Evaluer les risques et bâtir le business model ; Rendre réalisable : Mettre en œuvre, affecter le personnel adéquat, assurer les moyens, allouer les ressources suffisantes et piloter la performance ; Corriger, améliorer Analyse, créativité collective, recadrer la stratégie, saisir les stratégies émergentes.⁶⁹

Le pilotage consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler sa bonne exécution et faire le point sur les actions restant à mener, de manière à prendre éventuellement les mesures nécessaire en cas de dérives. Les décisions correctives qui en découlent peuvent porter sur les moyens à mettre en œuvre, mais peuvent aussi déboucher sur une remise en cause des objectifs si ceux-ci s'avèrent mal définis.

⁶⁷ BESCOS P.-L, DOBLER Ph, MENDOZA C, NAULLEAU G, GIRAUD F, LERVILLE ANGER V, « Contrôle de Gestion et Management », 4^{ème} édition, Montchrestien, Paris, 1997, P.419.

⁶⁸ MICHEL MARCHESNAY, « Le Management Stratégique », Les édition de l'Adreg, Paris, P.21.

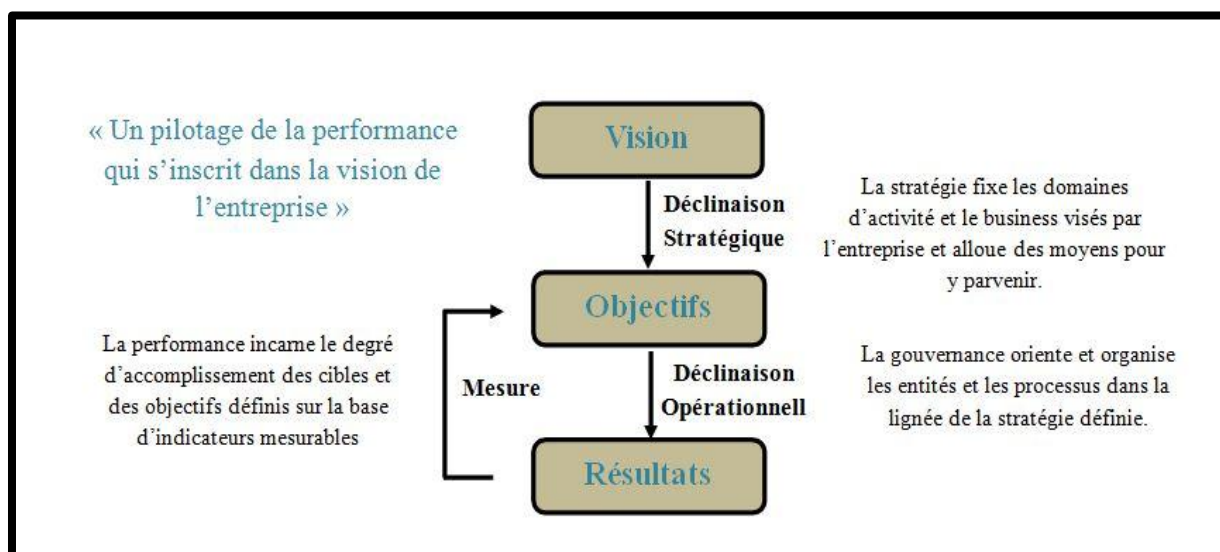
⁶⁹ <http://www.piloter.org/strategie/strategie-entreprise.htm>

Définition du pilotage de la performance

Selon Serge Masonovic, un expert en économie des SI, « Le pilotage de la performance, mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité sur la base d'indicateurs mesurables, ceci s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise. »⁷⁰.

La figure suivante présente le pilotage de la performance et ses niveaux :

Figure N° 6 : Le Pilotage de la Performance



Source : Serge Masonovic, « Le Pilotage de la Performance : Essai de Définition », VCM conseil, 2010.

Les niveaux de pilotage de la performance sont ⁷¹ :

1. **Niveau opérationnel** : Concerne généralement les modifications et les réajustements effectués sur une opération ou une procédure en les comparant à un référentiel préétabli. Cela est relié au pilotage à court terme.
2. **Niveau tactique** : C'est adapter les ressources (financières, humaine et techniques) au facteur temporel. A ce niveau les objectifs sont exprimés sous une forme quantitative soit de coût ou de délai et dans le sens beaucoup plus de conduire.
3. **Niveau stratégique** : Son rôle est de réaliser les objectifs stratégiques, le contrôle et la correction d'éventuelles insuffisances pouvant revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entreprise. Cela concerne le pilotage à long terme.

A partir de là, plusieurs leviers de pilotage, étroitement imbriqués, peuvent être partiellement ou totalement actionnés et combinés en fonction du degré de changement recherché et du niveau de performance à atteindre⁷² :

⁷⁰ Serge Masonovic, « Le Pilotage de la Performance : Essai de Définition », VCM conseil, 2010.

⁷¹ SOUISSI ABDELOUHAB, « L'efficacité Organisationnelle », Thèse de doctorat, Faculté d'Alger, 2004, P.179.

⁷² Serge Masonovic, « Le Pilotage de la Performance : Essai de Définition », VCM conseil, 2010.

1. **La structure** : les processus et les activités de l'organisation sont structurés grâce à un cadre de référence (modèle) auquel se rattache un ensemble de localisations, de ressources (humaines, financières, budgétaires, IT...) dans l'optique de produire des biens et services (catalogue).
2. **Le management** : l'activité de pilotage permet d'atteindre les objectifs fixés et de contrôler l'organisation. Le manager pilote ses ressources et ses activités en cherchant à appréhender l'ensemble des données économiques, en anticipant les résultats tout en se prémunissant contre les risques opérationnels.
3. **La culture de l'entreprise** : la culture fait référence à l'attachement aux valeurs professionnelles et au vécu de l'organisation et du management. Il est donc primordial d'agir sur les comportements et de se baser prioritairement sur les bonnes pratiques et retours d'expérience de cette organisation.

Les différents types du pilotage de la performance

Le pilotage peut être :

1. **Le pilotage par objectifs** : Un objectif est défini comme étant le but ou la finalité fixé et qui se doit d'être réalisé à travers un projet. Nous avons montré que l'objectif doit être S.M.A.R.T⁷³, ainsi, il peut être connu comme étant le résultat d'un acte volontaire nécessitant une certaine concentration des efforts.⁷⁴
Nous pouvons conclure que les objectifs sont des finalités que nous devons atteindre sous contrainte des moyens et des circonstances dans le présent et dans le future.
2. **Le pilotage des processus** : D'après P. Lorino, les processus sont ⁷⁵« l'ensemble des activités reliées par un échange de produit ou d'information, qui contribuent à fournir les mêmes prestations délimitées et mesurable pour un client interne ou externe. ». À partir de la, Pour incarner le pilotage des processus, Nous devons suivre les étapes :
 - Définir ses processus.
 - Transmettre la stratégie de performance convenable à chaque processus.
 - Elaborer un tableau de bord pour suivre la progression du plan de travail.
 - Organiser des meetings des responsables pour coordonner la gestion des processus et la gestion du centre de responsabilité.
3. **Le pilotage des projets** : Selon la norme ISO10006 – 2003, un projet signifie une « série d'activité ou de fonctions qu'un bénéficiaire propose de mettre sur pied avec une ressource financière. Un projet comporte un commencement précise, il se déroule sur une période de temps raisonnable et il présente des produits et des résultats mesurables. »⁷⁶.

⁷³ Voir Les pôles de contrôle de gestion.

⁷⁴ X.BOUIN, F.SIMON, « Les Nouveaux visages du Contrôle de Gestion », 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 2000, P.67.

⁷⁵ PHILIP LORINO, « Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Pilotage par les Processus et les Compétences », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 2003, P.54.

⁷⁶ Dr. DARGHOM, « Cours Management de Projets », Magister 2012, ESC.

Donc un projet est une combinaison des activités définies par :

- Le résultat final attendu.
- Une programmation précise avec une date de début et de fin.
- Une allocation des ressources, une organisation et un pilotage.

Le pilotage de projet a pour but d'assurer une certaine équivalence entre les principales finalités des projets et les objectifs de l'entreprise, en d'autres termes c'est orienter l'entreprise à travers ces projets vers l'accomplissement des buts bien définis.

Section 2 : La performance financière**2.1 L'analyse des états financiers : Bilan, Hors Bilan, TCR**

L'analyse financière a pour but de connaître la santé financière de la banque ou l'entreprise. Elle se définit comme « une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers et ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion, ...), sa solvabilité (risque potentiel pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements, ...), et enfin son patrimoine. »⁷⁷

Le Bilan et Hors Bilan

Le bilan d'une banque est ressemblé à celui de toute entreprise. Il s'agit d'un document comptable présentant l'état d'une entreprise à un instant donné. Par rapport à la comptabilité générale, il comporte deux différences notables, à savoir : la présentation inversée (les opérations de trésorerie figurent en haut du bilan et les immobilisations en bas), les valeurs nettes d'amortissement et de provisions.

Il comprend un actif (emploi) et un passif (ressource)⁷⁸. Les actifs sont subdivisées en deux groupes principaux : l'actif immobilisé d'une part qui représente les actifs durables, resteront à priori propriété de l'entreprise durant plusieurs exercices et d'autre part l'actif circulant qui rassemble tous les actifs possédés par l'entreprise pour une courte période (a priori moins d'un exercice). Quant aux passifs ils sont subdivisés essentiellement en deux grandes catégories : les fonds propres de l'entreprise représentent à la fois les ressources que l'entreprise a dégagées elle-même (du fait de son activité depuis sa création) et celles qui lui ont été confiées par les actionnaires (capital social). L'autre grande catégorie du passif regroupe les dettes de l'entreprise, ressources extérieures qu'elle est consee à rembourser à une échéance déterminée.

Le hors bilan est un ensemble de comptes annexés au bilan qui retrace les engagements futurs ou virtuels d'une banque ne donnant pas lieu à un flux de trésorerie. Dans le hors bilan figurent des éléments qui pourront se traduire par des opérations financières mais ne le sont pas encore tels que des engagements de crédit irrévocables à accorder, des cautions, des achats et ventes de titres non encore enregistrés pour tenir compte des délais de règlement/livraison, des engagements liés à des instruments de financement à terme..⁷⁹.

Le hors bilan publiable distingue les engagements donnés et les engagements reçus en les décomposant en : engagement de financement (les confirmations de crédit ou les lignes de substitution des billets de trésorerie) ; engagements de garantie, les cautions et avals ; engagement sur titre (les titres achetés ou vendus avec faculté de reprise).

⁷⁷ JEAN – PIERRE LAHILLE, « Analyse Financière », 2^{ème} édition, Sirey, Paris, 2004.

⁷⁸ GUILLAUME MORDANT, « Méthodologie d'Analyse Financière », 1998, P.11.

⁷⁹ <http://www.lafinancementpour tous.com/Decryptages/Dossiers/Banque/La-banque-comment-ca-marche/Les-comptes-d-une-banque>.

Nous présentons les ratios financiers calculés à partir des bilans bancaires en deux catégories : Les ratios de la structure financière et Les ratios de solvabilité.

- 1. Ratios de la structure financière :** La structure financière signifie « l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise, qu'il s'agisse de capitaux propres, de dettes à long terme, de dettes à court terme ou de ressources d'exploitation. »⁸⁰.

L'analyse de la structure financière d'une entreprise a pour objectif de porter un diagnostic sur la santé financière de cette dernière en examinant son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements à court et à long terme et partant, sur l'autonomie des décisions de l'entreprise.

Parmi les ratios de la structure financière, nous citons :

- Ratio d'autonomie financière : il mesure la capacité d'auto financement, C'est-à-dire d'utiliser les capitaux propres à financer les valeurs immobilisées. Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Actifs Immobilisés}}$$

- Ratio de liquidité : Il consiste à limiter l'utilisation des ressources à très court terme pour financer des emplois ayant des échéances plus lointaines. En effet une banque doit détenir des actifs liquides supérieurs ou égaux aux passifs exigibles pour pouvoir faire face aux engagements de très court terme. Il est calculé comme suit :

$$\frac{\text{Actifs Circulants}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

- Ratio d'indépendance financière : Lorsque ce ratio est supérieur à 1, la banque est indépendante de l'extérieur, dans le cas contraire, elle dépend des autres organisations financière. Elle se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Capitaux Permanents}}$$

- Ratios de solvabilité⁸¹: Les banques sont tenues de respecter à la lettre l'article 3 de l'instruction 74/94 qui a pour objectif de contraindre les établissements de crédit à maintenir un certain niveau de fonds propres par rapport à leurs

⁸⁰ G.DEPALLESNS JJ.JOBARD, « Gestion financière de l'entreprise », 11ème édition, Sirey, Paris, 1997, P.811

⁸¹ Instruction de la Banque d'Algérie N°74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

engagements. Selon la réglementation prudentielle, la banque doit détendre au moins des fonds propres à hauteur de 8% par rapport aux risques de crédit qu'ils encourent du fait de leurs opérations.

La formule de ce ratio, appelé aussi COOK⁸², se présente comme suit :

$$\frac{\text{Fonds Propres Nets}}{\text{Les Risques Pondérés}} \geq 8\%$$

Les Fonds Propres sont :

- ✓ Les fonds propres de base : capital social, report à nouveau, réserves, résultat de l'exercice non distribué et les fonds pour risques bancaires généraux FRBG ;
- ✓ Les fonds propres complémentaires : provisions, réserves latentes, titres et emprunts subordonnés plus de cinq ans ;
- ✓ Les fonds propres sur complémentaires : emprunts subordonnés plus de deux ans et les bénéfices intermédiaires.

Quant aux risques pondérés, selon la réglementation algérienne, ils sont à :

- ✓ 0% pour les créances sur l'Etat ou assimilées et dépôts à la Banque d'Algérie ;
- ✓ 5% pour les créances sur les banques et établissements de crédits installés en Algérie ;
- ✓ 20% pour les établissements de crédits installés à l'étranger ;
- ✓ 100% pour les autres crédits à la clientèle ainsi que les immobilisations.

Quelques années plus tard, et grâce à la complexité du monde bancaire et l'innovation financière, ce ratio prends en compte le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt et le risque de liquidité. De la, le ratio MC Donough a été en mis en place par le comité de Bâle II.

$$\frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risque(Crédit + Marché + Opérationnel)}} \geq 8\%$$

Le Tableau des Comptes Résultat : TCR

Le tableau des comptes résultat est un état financier qui enregistre les flux annuels de produits et de charges en liste et fait apparaître des soldes intermédiaires de gestion.

⁸² Peter COOK : le nom du président de comité de Bâle entre 1977 et 1988 et ancien gouverneur de la Bank d'England

Il détermine le résultat (bénéfice ou perte) par différence entre les produits et les charges d'une période donnée.

Dans ce sens, nous présentons le PNB, RBE, RE et RN.⁸³

1. Produit Net Bancaire PNB : Il est calculé comme suit :

$$PNB = \text{intérêts reçus} + \text{Commission perçues} - \text{Intérêts payés}$$

Le PNB est considéré comme la valeur ajoutée de la banque et sa première marge en importance. Il correspond à trois marges : marge d'intérêt, marge de client et commission. Les deux premières marges sont directement affectées par le mouvement des taux d'intérêts à la hausse ou à la baisse. La troisième renferme les commissions bancaires de mouvement et aussi les commissions financières.

2. Résultat Brute d'Exploitation RBE : Il est calculé comme suit :

$$RBE = PNB - \text{Frais Généraux} - \text{Dotations aux amortissements}$$

Le PNB doit couvrir les frais généraux qui sont constitués en majorité des charges du personnel et les dotations aux amortissements. Le RBE est l'indicateur qui présente la capacité de la banque d'être rentable après l'amputation des amortissements issus de l'investissement de la banque, des provisions d'exploitation pour la couverture du risque de crédit et des dotations aux provisions très élevées.

3. Résultat d'Exploitation RE : Il est calculé comme suit :

$$RE = RBE - \text{Dotations aux provisions} + \text{Reprises de provisions}$$

Ce solde du résultat d'exploitation est obtenu par le résultat brut d'exploitation diminué des dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables et auxquelles sont rajoutées les reprises de provisions, de perte de valeur et récupération sur créances amorties.

⁸³ ROUACH M., NAULLEAU G., « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », Revue Banque, 5^{ème} édition, Paris, 2000. P.195-196.

4. **Résultat Net RN** : Il est calculé comme suit :

$$RN = RE + \text{produits exceptionnels et/ou sur exercices antérieurs} \\ - \text{charges exceptionnelles et/ou sur exercices antérieurs.}$$

Le RN est l'indicateur qui permet la rémunération des actionnaires offrant la possibilité d'augmentation de capital, ainsi que la Consolidation de fonds propres pour asseoir la situation financière et le Financement du développement par le réinvestissement des bénéfices.

2.2 La rentabilité et la performance financière

D'après les notions de la rentabilité et de la performance citées, nous affirmons que la banque doit être rentable pour dire qu'elle est performante.

Nous présentons dans ce qui suit la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique et la rentabilité financière.

La rentabilité d'exploitation⁸⁴

Nous trouvons deux types de la rentabilité d'exploitation : Le coefficient d'exploitation et Les ratios de productivité. Ces ratios sont instructifs pour la comparaison entre les banques.

1. **Le coefficient d'exploitation** : Ce ratio indique la part de produit net bancaire absorbée par les frais généraux. Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Frais Généraux}}{\text{Produit Net Bancaire}}$$

2. **Les ratios de productivité** : jugent l'efficacité d'un réseau, pouvant être présentés comme suit :

$$\frac{\text{Crédits ou Dépôts}}{\text{Nombre d'Agences}}$$

⁸⁴ SYLVIE DE COUSSERGUES, « Gestion de la Banque du Diagnostic à la Stratégie », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, P.118.

La rentabilité globale⁸⁵

La rentabilité globale regroupe trois types : la rentabilité économique, la rentabilité financière et la rentabilité de rendement.

1. La rentabilité économique : Cet indicateur permet de mesurer le retour sur investissement des capitaux quel que soit leur origine : fonds propres ou capitaux emprunté. Il s'agit donc de mesurer la performance de la mise en œuvre des capitaux, indépendamment de leur mode de financement.

- Ratio de rentabilité économique brute⁸⁶ : représenté une première mesure de l'efficacité de la banque dans l'utilisation de ses ressources.

$$\frac{\text{Excedent brute de l'exploitation}}{\text{Capitaux investis dans l'exploitation}}$$

- Ratio de rentabilité économique nette⁸⁷ : il est apprécié par la forme suivant :

$$\frac{\text{Résultat de l'exploitation}}{\text{Capitaux investis}}$$

2. Ratio de rentabilité financière : En anglais Return On Equity ROE, avec ce ratio le point de vue de l'actionnaire est privilégié en indiquant la rentabilité qu'il obtient de l'investissement de capitaux dans les actions d'une banque. Il est présenté comme suit :

$$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Fonds Propres}}$$

3. Ratio de rendement : Return On Assets ROA, il présente le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque. C'est pourquoi, ce ratio est le plus utilisé pour évaluer la performance d'un établissement de crédit. Il se calcule comme suit :

$$\text{Marge Bénéficiaire} \times \text{Rotation des actifs}$$

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Pr. FEKAK, Pr. EL-MALOUK, « Cours d'Analyse Financière », 2014, P.101.

⁸⁷ Idem, P.101.

C'est-à-dire :

$$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Produit Net Bancaire}} \times \frac{\text{Produit Net Bancaire}}{\text{Total de Bilan}}$$

Donc :

$$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Total de Bilan}}$$

2.3 Le diagnostic des risques bancaires

Comme nous l'avons montré le risque bancaire est consubstantiel au métier de la banque notamment dans sa fonction de pourvoyeur de fonds.

Selon les normes du comité Ball II, les banques sont assujetties à une réglementation abondante et stricte.

En Algérie, le risque bancaire a été présenté par le règlement 02 – 03 du 14 Novembre 2002 qui oblige les établissements de crédit à mettre en place un système de mesure et d'analyse des risques, donc un système de surveillance.

En général, le risque bancaire peut être financier ou non financier.

Les risques financiers

Ils proviennent de la modification de certaines variables financières et affectent directement la rentabilité de la banque. Nous citons :

1. **Le risque d'illiquidité**⁸⁸: C'est le fait pour une banque de ne pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin. Un autre aspect du risque de liquidité est celui de ne pouvoir trouver à un instant donné des instruments financiers destinés à couvrir, ouvrir ou clôturer une position ou de les trouver à un prix anormal du fait de l'insuffisance ou de l'absence de liquidité sur le marché.

⁸⁸ M. DUBERNET, « Gestion Actif-Passif et Tarification des Services Bancaires », 1^{ère} édition, Economica, Paris, 1997, P.75.

2. **Le risque de taux d'intérêt⁸⁹** : C'est « le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements des taux d'intérêt. »⁹⁰

Il se manifeste par un effet prix (en raison de la relation inverse entre le taux d'intérêt et le cours d'un actif de type obligation détenu dans le portefeuille titres de la banque) et par un effet revenu (lorsque le cout des ressources augmente avec les taux alors que le rendement des emplois est fixe).

Ainsi, ce risque est présent dans la plupart des postes du bilan, car la quasi-totalité de leurs cours engendrent des charges qui sont indexées sur des taux de marché. La volatilité des taux affecte directement le résultat de l'établissement.

3. **Le risque de marché** : les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation des prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation, et les pertes résultant du risque de règlement-contrepartie, du risque de change et du risque de taux.

4. **Le risque de change** : Il se traduit par une modification de la valeur d'un actif ou d'un flux monétaire suite au changement du taux de change.

5. **Le risque de contrepartie** : Il apparait lorsque les débiteurs d'un établissement n'honorent pas totalement ou partiellement leurs engagements. Il se présente par trois formes : le risque sur l'emprunteur, le risque sur le prêteur et le risque de contrepartie pure.

Le risque sur l'emprunteur est lié aux créances sur la clientèle ou sur les concours directs accordés aux autres établissements (placement sur le marché financier).

Le deuxième est lié aux garanties potentielles de financements accordés aux autres établissements (pour assurer le financement de l'activité en cas de difficulté d'approvisionnement sur le marché). Par exemple : Lettre de crédit standby.

Enfin, le risque de contrepartie pure présente le risque sur les produits dérivés. Ces derniers sont définis comme étant les instruments de couverture contre le risque de taux et de change. Ce risque existe sur le marché gré à gré.

6. **Le risque d'insolvabilité** : « Une banque est insolvable lorsque la valeur de l'ensemble de ses actifs, quelle que soit leur échéance, est inférieure à la totalité de ses dettes. »⁹¹

Il est la conséquence de la manifestation d'un ou plusieurs risques que la banque n'a pas pu prévenir. Il se matérialise au départ par l'apparition d'une crise de liquidité au sein d'un établissement ne pouvant pas se refinancer auprès des marchés.

⁸⁹ REGLEMENT N° 2002-03 de la Banque d'Algérie du 28 Octobre 2002.

⁹⁰ J. BESSIS, « Gestion des Risques et Gestion Actif-Passif des Banques, 1^{ère} édition, Dalloz, Paris, 1995, P.17

⁹¹ ELISABETH COMBES-THUELIN, « Risques de Solvabilité, de Liquidité et de Taux au sein du Secteur Bancaire : Cout Historique et Juste Valeur », Hal, Belgium, 2003, P.3.

Le risque non financier

Les risques non financiers sont les risques ayant leur origine dans le fonctionnement au quotidien et dans les processus de gestion après avoir été très longtemps traités de façon secondaire, la tendance actuelle est au recensement de cette catégorie de risque et à la proposition d'une définition commune par le comité de Ball.

Parmi ces risques, nous trouvons :

- 1. Le risque opérationnel ⁹²:** C'est le risque résultant d'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information, de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque ou de l'établissement financier. Le risque opérationnel a un impact négatif sur les pratiques de l'activité et la réputation de la banque.
- 2. Le risque Juridique :** le règlement n° 02-03 du 14 novembre 2002 définit le risque juridique comme étant « un risque de tout litige, avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations. »⁹³
- 3. Le risque systématique :** les banques sont interdépendantes les unes par rapport aux autres. Les pertes consécutives à la défaillance d'une banque sont supportées, par un effet de contagion, par le système bancaire.
- 4. Le risque stratégique :** Il est principalement lié aux décisions prises par les responsables (politique commerciale, stratégie de développement). Ainsi, il matérialise en cas de modification de la fonction de demande de la clientèle, le comportement de la concurrence et la réglementation.

2.4 Les outils de pilotage de la performance financière

Dans un environnement concurrentiel, réglementé et incertain, les banques se trouvent dans l'obligation d'améliorer leurs performances. De ce fait, nous remarquerons l'existence de plusieurs outils de mesure de la performance.

Nous présentons ces outils en deux catégories : les outils traditionnels et les outils modernes.

⁹² Conférence Bale2 : « Les enjeux de mise en œuvre opérationnelle de la réforme Bâle II », Alger, 10, juin 2009.

⁹³ Règlement n° 02-03 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers.

Les outils traditionnels

Les outils traditionnels ou classiques de mesure de la performance sont les suivants :

1. **Le reporting :** Il se caractérise « comme étant un processus de remontée de l'information des entités d'un groupe vers ses différents échelons de la hiérarchie, et, in fine, vers la direction générale. »⁹⁴. Ainsi, il est considéré comme « étant le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités décentralisées à leur centre de coordination. »⁹⁵.

Le reporting réalise un rapport périodique sur les faits et actions passés et sur leur déroulement : causes et résultats. C'est un moyen de remonter l'information du bas vers le haut. Le reporting peut aussi être destiné à des tiers de l'entreprise par exemple : actionnaire, banquier, Etat, etc.

Nous distinguons deux types de reporting : comptable et financier.

- Le reporting comptable : concerne l'information comptable de l'entreprise, autant qu'une entité juridique, telle que la consolidation des comptes d'un groupe, la production des états comptables des différentes entités de l'entreprise périodiquement. Les informations contenues dans ce reporting sont produites selon les règles des instances de normalisation comptable.⁹⁶
- Le reporting financier : concerne l'information financière telle que la marge commerciale, les ratios financiers ... etc.
Le reporting financier constitue un outil de suivi des résultats ; il offre à la direction générale et aux responsables opérationnels une information financière synthétique et précise sur la performance réalisée par les différentes entités individuelles ou consolidées.

Ce type de reporting a des limites que nous pouvons résumer comme suit :

- ✓ Il intègre uniquement des informations financières qui n'induisent pas une réaction en temps réel.
- ✓ Il ne permet pas de prendre une décision décentralisée car il est considéré comme un outil de la direction générale.

2. **Le tableau de bord :** Dans le chapitre précédent, nous avons évoqué la définition, les et les types d'un tableau de bord. Mais, il faut indiquer que ce dernier est un outil de mesure de la performance bancaire. De ce fait, nous procédons à la présentation de son rôle dans la banque.

⁹⁴ GIRAUD, F. SAULPIC, O. NAULLEAU, G. DELMOND, M.H. BESCOS, P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, GUALINO, France, 2002. P.86.

⁹⁵ BESCOS, P L. DOBLER, P H. MENDOZA, C. NAULLEAU, G. GIRAUD, F. LERVILLE ANGER V., « Contrôle de Gestion et Management », 4^{ème} édition, Montchrestien, Paris, 1997, P.364.

⁹⁶ GIRAUD, F. SAULPIC, O. NAULLEAU, G. DELMOND, M.H. BESCOS, P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, GUALINO, France, 2002. P.86.

Le tableau de bord de l'agence bancaire a été défini par Maisonneuve J.H, Morin J.Y, comme « l'instrument de conduite et de contrôle de l'agence, regroupant les indicateurs significatifs de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs, et de l'adéquation des moyens prévus pour les atteindre. »⁹⁷

En effet, il a pour vocation d'impliquer les responsables des agences à l'exploitation des données à quatre niveaux (quatre D)⁹⁸ :

- Le diagnostic : dans un souci de performance, il est connu comme l'outil assurant la mesure des résultats qui fait le point sur la situation observée et l'atteinte des objectifs tout en dégageant et analysant les écarts par rapport à un seuil de tolérance.
- Le dialogue : doit permettre une communication sur deux niveaux : soit au sein de l'équipe et donc entre les différents services de l'agence par la communication des résultats réalisés par chacun d'entre eux. Il s'agit d'une communication horizontale, Soit à la hiérarchie en transmettant toutes les informations relatives à l'activité de l'agence et le degré d'atteinte de ses objectifs. Il s'agit d'une communication verticale qui vise à faire participer les responsables opérationnels dans l'analyse des explications et causes.
- La délégation managériale : consiste en une supervision des missions déléguées aux responsables des agences favorisant ainsi l'autocontrôle. Cela implique une logique de responsabilisation de leurs collaborateurs et de développement de leurs compétences.
- La décision : est le rôle principal du tableau de bord de l'agence qui permet, grâce aux trois points cités ci-dessus, d'adapter l'agence aux paramètres qui conditionnent son activité et cela par la prise des décisions basées sur l'analyse des écarts constatés.

N'oublions pas que le tableau de bord joue le rôle de pilotage. Dans le sens où il fournit des informations sur la situation pour prendre la décision ou pour suivre la réalisation. Ainsi, il permet au gestionnaire de cerner la complexité liée à l'interaction des composantes externes et internes de l'entité. De plus, il aide les responsables opérationnels à réaliser l'autocontrôle en leur fournissant par les informations nécessaires.

⁹⁷ MAISONNEUVE J.H, MORIN J.Y, « Management de l'Agence Bancaire », 1^{ère} édition, Revue Banque, Paris, 2003, P.99.

⁹⁸ Idem, P.100.

Les outils modernes

Dés les années quatre-vingt, grâce au développement de l'environnement bancaire, les outils traditionnels de pilotage sont enrichis par des nouveaux outils qui répondent aux changements.

Parmi ces outils, nous trouvons :

- 1. Le benchmarking :** « Le benchmarking de gestion, ou étalonnage concurrentiel, consiste à mettre en place un système de comparaison systématique de la performance de l'entreprise, ou de certaines de ses fonctions, avec le monde extérieur. Cette méthode se pose en outil actif d'amélioration de la performance. Pour cela, elle préconise des échanges d'expériences entre des professionnels ayant des problématiques similaires. La méthode dépasse donc la simple organisation d'un processus de recueil et d'échange d'information visant à compléter un système de tableau de bord et de reporting. »⁹⁹.

Ainsi, le benchmarking est un « processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. »¹⁰⁰.

A partir de ces définitions, Nous pouvons dire que le benchmarking est un outil de comparaison entre les réalisations des autres entités. Par ailleurs, il permet de :

- Accélérer le rythme du changement ;
- Mieux cerner ses forces et ses faiblesses grâce à une autoévaluation et donc se positionner par rapport aux concurrents ;
- Mettre en évidence les pratiques cibles à adopter afin d'améliorer les résultats ;
- Accroître les avantages compétitifs ainsi que la satisfaction des clients ;
- Alimenter la stratégie de l'organisation et donc le benchmarking ne peut être qu'un créateur de valeur ajoutée.

Enfin, Il existe différents types de benchmarking, à savoir : stratégique, compétitif, de processus, fonctionnel, interne, externe et international.

- 2. La budgétisation à base zéro BBZ :** C'est une technique budgétaire qui a pour but la réduction des frais généraux et une réallocation des ressources plus rationnelles.

Son principe, comme son nom l'indique, est de préparer un budget à partir du zéro sans prendre en compte les budgets antérieures. Les responsables des centres et services vont participer à la préparation du budget de leur service. La BBZ nécessite que chaque dépense soit clairement justifiée en montant et calendrier de dépense.

Le BBZ repose sur les étapes suivantes¹⁰¹ :

⁹⁹ ROUACH M & NAULLEAU G, « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière », 5^{ème} édition, Revue Banque, Paris, 2009, P.344.

¹⁰⁰ BOUIN X et SIMON F-X, « Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion », 1^{ère} édition, DUNOD, Paris, 2000, P.77.

- Nous partageons d'abord l'activité des services en centres de décisions ou chacun est dirigé par un responsable qui doit établir ses propres propositions budgétaires, compte tenu de ses prévisions. Ses projets peuvent être alternatifs (il faudra choisir dans ce cas un projet parmi plusieurs) ou complémentaires (projets différents pouvant tous être mis en place).
- Toutes les propositions sont ensuite évaluées par la direction. Pour les projets qui ne sont pas forcément indispensables, il peut-être judicieux de les différer dans le temps afin de consacrer les ressources disponibles aux projets les plus rentables. La classification des projets peut être réalisée arbitrairement selon différents critères : comparaison de la rentabilité des projets, utilisation de méthodes de scores...

3. La réingénierie des processus d'affaire¹⁰²: La réingénierie des processus d'affaires, Business Process Reengineering, est une approche qui vise à repenser les processus d'affaires de l'entreprise et à les rendre plus efficaces.

Selon cette approche, la banque bondonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur d'une organisation horizontale dans laquelle la prise de décision peut être déléguée aux acteurs opérationnels et les fonctions support du siège administratif sont réduites afin de permettre de dégager davantage de valeur pour les clients.

4. La méthode ABC/ABM : La méthode ABC Activity Based Costing est une méthode souvent utilisée pour la mise en valeur des coûts cachés utiles dans l'étude de la rentabilité d'un produit ou d'un client.

Contrairement à la méthode de répartition des charges par l'intermédiaire des sections homogènes qui utilise les clés de répartition et les unités d'œuvre, l'ABC consiste à imputer analytiquement les coûts des centres de responsabilité aux activités ou aux processus concernés par le biais d'inducteurs de ressources. De plus, il convient d'allouer ces coûts aux produits ou clients qui ont bénéficié de ces activités ou en ont créé la nécessité. A ce niveau des inducteurs de coût se substituent aux clés de répartition et aux unités d'œuvre.

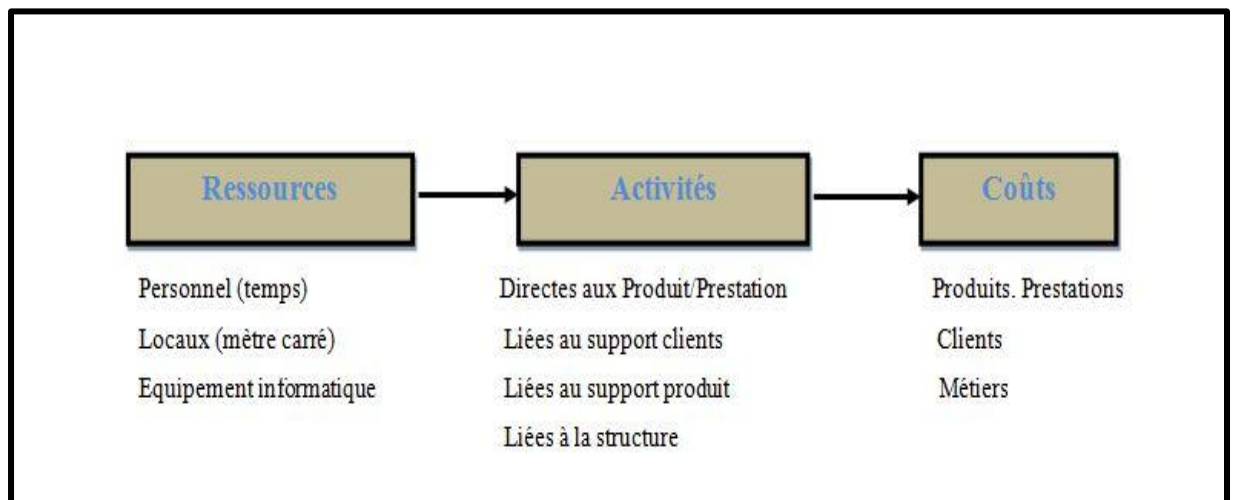
Donc, elle est considérée comme la méthode la plus adaptée au secteur bancaire, car elle permet un suivi par activité, améliore l'exploration des charges indirectes de plus en plus importantes dans l'ensemble des coûts et apporte une aide en termes de tarification en liaison directe avec la comptabilité analytique.

La figure suivante présente son principe :

¹⁰¹ http://www.decformations.com/contrôle_gestion/bbz.php.

¹⁰² AHMED HAMADOUCHE, « Méthodes et Outils d'Analyse Stratégique », 1^{ère} édition, Chihab, Alger, 1997, P.92.

Figure N° 7 : Principe de la méthode ABC



Source : ROUACH M & NAULLEAU G, « Le contrôle de Gestion Bancaire et direction Financière », 5^{eme} édition, Revue Banque , Paris, 2009, P.348.

Quant à l'ABM, Activity Based Management, d'après Michel Lebas, l'ABM permet de mieux apprécier les ressources nécessaires à l'organisation : « il est beaucoup plus facile de prévoir un portefeuille d'activités (c'est-à-dire prévoir un volume d'actions ou de processus à mettre en œuvre) que de prévoir un portefeuille de vente »¹⁰³.

La logique d'allocation est inversée : les ressources ne sont plus affectées aux activités (ou aux centres de responsabilité) mais elles sont estimées sur la base du niveau des centres d'activité.

¹⁰³ M. Lebas, « Oui, Il Faut Définir la Performance », Revue Française de Comptabilité, Paris, 1995.

Section 1 : Concepts Généraux de La culture de l'entreprise**1.1 Notion de la culture de l'entreprise**

Le concept « Culture de l'entreprise » contient deux mots clés : la culture et l'entreprise. De la, il faut d'abord présenter la notion de culture en générale et ses aspects avant d'introduire la notion de culture de l'entreprise.

La Notion de la culture et ses aspects

La culture se caractérise par les connaissances d'un groupe particulier de personnes déterminées par, la langue, la religion, la gastronomie, les habitudes sociales, la musique et les arts.

Selon le Centre of Advance Research on Language Acquisition « CARLA », la culture est « un ensemble de comportements et interactions commun, des constructions cognitives et de la compréhension qui sont appris par la socialisation. »¹⁰⁴

Pour Hostef G., la culture est « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une catégorie de personnes d'une autre catégorie. »¹⁰⁵

Tandis que Luckhohn K. a relié la concepte de la culture avec les aspects historiques, « Par la culture, nous considérons toutes les conceptions historiquement créés par la vie, explicites et implicites, rationnelles, irrationnelles, qui existent à un moment donné comme un guide potentiel par les comportements des gens. »¹⁰⁶

Dans ce sens, la culture est le mode de vie d'un groupe de personnes : comportements, croyances, valeurs, symboles qu'ils acceptent, en sans y penser, et qui se sont déroulés par la communication et de l'imitation d'une génération à l'autre.

Selon Taylor B.¹⁰⁷ la culture comprend les connaissances, les croyances, les arts, la moralité, les lois, les coutumes et tout autre forme d'habilités et de acquises par un homme comme membre d'une société.

Suite à ces définitions, il est clair qu'il y a trois aspects de la culture : la perception (l'interprétation de la réalité, des problèmes qui affectent la prise de décision), les stéréotypes et les valeurs.

¹⁰⁴ <http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>.

¹⁰⁵ G. Hofsted, « National Cultures and Corporate Cultures », Communication Between Cultures, Porter, CA: Wadsworth, 1984, P.51.

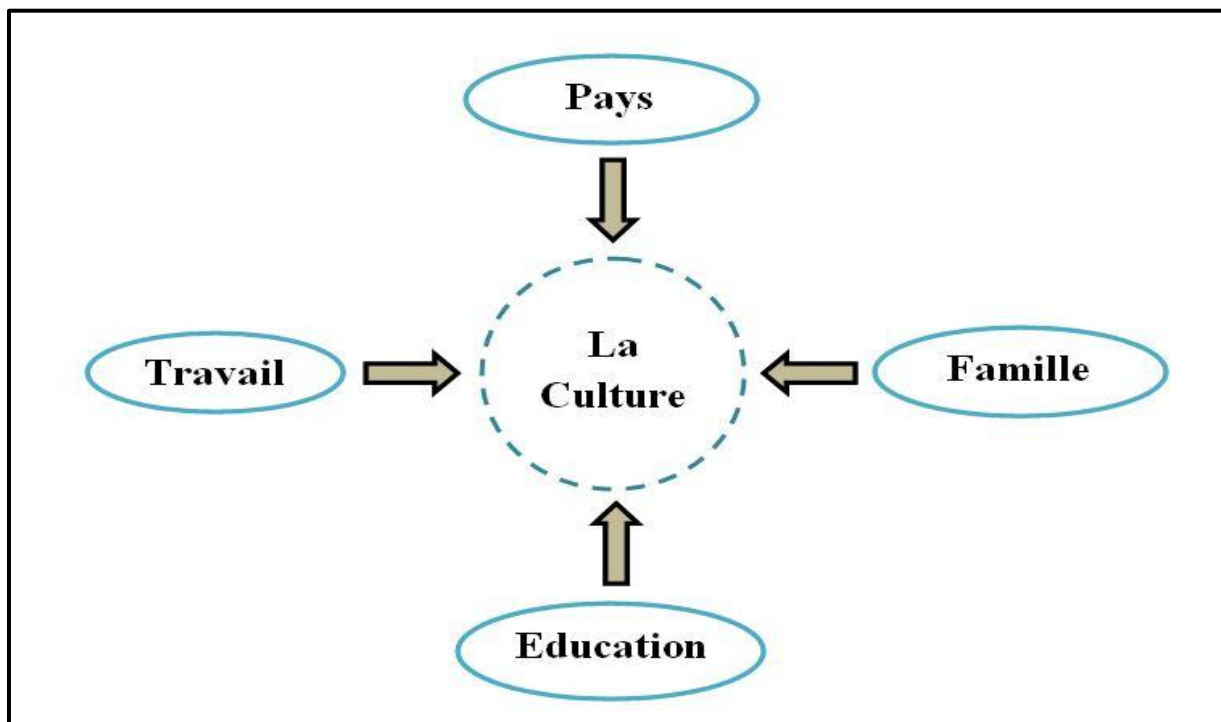
¹⁰⁶ K. Luckhohn, « The Concept of Culture », The Science of Man in the World Culture, Linton, 1945, New York P.78-105.

¹⁰⁷ Taylor B., « Pimitive Culture », New York, 1871.

Ainsi, la culture possède trois dimensions : la langue, l'environnement et la psychologie.

Enfin, il faut préciser que la culture de toute personne est composée suite à l'influence de plusieurs facteurs. La figure suivante les représente :

Figure N° 8 : Les Facteurs composant la culture d'une personne



Source : Dr. Ouechrin, « Management Culturel », séminaire, magistère ESC Alger, 2013.

Le Concept de la Culture de l'Entreprise

La prise de connaissance de la culture de l'entreprise a émergé dans les années 60s. Alors qu'elle a été développée dans les années 1980s et largement connue dans les années 1990s.

La culture d'entreprise a été utilisée à cette époque par les gestionnaires, les sociologues et autres universitaires pour décrire le caractère d'une entreprise, non seulement à travers les croyances et les comportements généralisés, mais aussi à travers les systèmes de valeurs de l'entreprise, les stratégies de gestion, la communication avec les employés, l'environnement de travail, l'attitude, les mythes, ainsi que les symboles visuels tels que des logos et des marques.

De nos jours, la culture d'entreprise est influencée par d'autres facteurs comme : la culture nationale et les traditions, les tendances économiques, la commerce international... etc.

En fait, Il existe un grand nombre de définitions de la culture de l'entreprise. Nous allons présenter les plus importantes.

Selon Crémer la culture est une convention qui aide à la coordination, « la culture est le code muet de communication entre les membres d'une organisation. »¹⁰⁸

D'après l'orientation de la littérature managériale, la culture de l'entreprise est « un ensemble de normes et de valeurs qui sont largement partagées et fortement classées dans toute l'organisation. »¹⁰⁹

En générale, les définitions principales de la culture d'entreprise ont été hiérarchisées en plusieurs catégories selon les hypothèses de base, les valeurs partagées, les croyances et les normes de comportement et d'autres revendications personnalisées.¹¹⁰

Selon la première catégorie, la culture d'entreprise est un ensemble d'hypothèses fondamentales communes qui « est quelque chose de soi, invisible et préconscient. »¹¹¹

Pour la deuxième, les valeurs partagées représentent l'organisation et ses croyances, la culture de l'entreprise serait utile pour obtenir un niveau d'excellence en raison de ses avantages inimitables. Des valeurs partagées peuvent être mesurées à partir de la théorie de la valeur relative dans le domaine de la sociologie. Dans ce sens, la culture d'entreprise est « l'élément clé et l'un des facteurs doux qui vont maintenir un avantage concurrentiel de l'entreprise »¹¹²

Quant aux croyances et normes de comportement, la culture d'entreprise serait « des valeurs , des pensées, des méthodes de prise de décision partagée et de modèle de comportement commun »¹¹³

En conclusion, la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées, de croyances et d'autres caractéristiques symboliques qui permettent de prévoir les comportements des employés.

La Figure suivant représente la culture d'une organisation :

¹⁰⁸ Jacques Crémer, « Corporate Culture and shared knowledge »,1993.

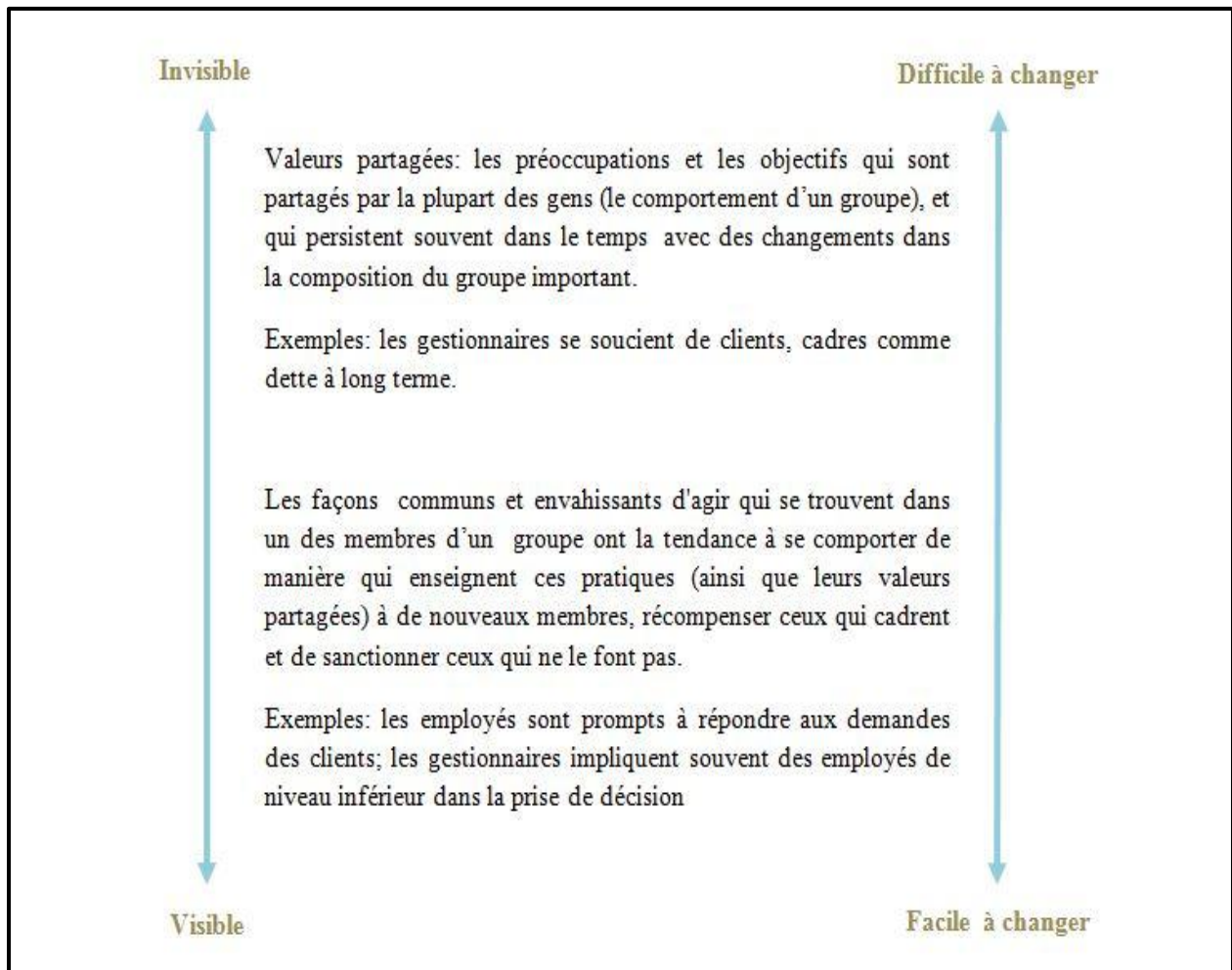
¹⁰⁹ Charles A. O'Reilly, Jennifer A. Chatman, « CULTURE AS SOCIAL CONTROL: CORPORATIONS, CULTS, AND COMMITMENT », Research in Organizational Behavior, 1996.

¹¹⁰ Cui Xiaoming, Hu Junchen, « A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance », International Journal of Business Administration, 2012, P.29.

¹¹¹ Edgar H. Schein, « Coming to a New Awareness of Organizational Culture », Sloan Management Review ,1984, P.3.

¹¹² Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr., « In Search of Excellence », Journal of organization Behavior, 1985, P.246 – 247.

¹¹³ Toyohiro Kono, Stewart Clegg, « Trends in Japanese Management: An Overview of Embedded Continuities and Disembodied Discontinuities », Journal of Management, 2002, P.269 – 285.

Figure N° 9 : La culture dans un organisation

Source : Jounh P. Kotter, James L. Heskett, « Corporate Culture & Performance », The Free Press, NY, 1992, P.5.

1.2 Les types et modèles de la culture d'entreprise

Les Types de la culture de l'entreprise¹¹⁴

La culture de l'organisation est un aspect très important pour l'entreprise. Dans ce sens, il faut déterminer le type de cette culture. Robert Quinn et John Rohrbaugh dans leur étude « Competing Values Framework » ont présenté quatre types de cultures selon deux dimensions créant une matrice (2,2) avec trois pôles. La première dimension consiste les valeurs de la flexibilité, de la discrétion, et le dynamisme à une extrémité de l'échelle avec la stabilité, l'ordre et le contrôle. Cela signifie que certaines organisations se concentrent sur l'adaptation, le changement et les processus biologiques (comme la plupart des entreprises en démarrage), tandis que d'autres sont efficaces en soulignant le processus de stabilité, de

¹¹⁴ Bruce M. Tharp, « Four Organizational Culture Types », Haworth: Organizational Culture White Paper.

prévisibilité, et de mécanistiques (la NASA). La deuxième dimension est marquée par l'orientation interne, l'intégration et l'unité à une extrémité de l'échelle avec une orientation externe, la différenciation, et la rivalité. Certaines organisations sont efficaces en se concentrant sur elles-mêmes et sur leur processus interne, Tandis que d'autres se distinguent en se concentrant sur le marché ou la concurrence.

Ainsi, les quatre types de culture sont : collaborateur (clan), compétiteur (marché), créateur (adhocracy) et organisateur (hiérarchie).

Cette typologie reflète les éléments d'efficacité de l'entreprise (l'adaptabilité, le contrôle, l'innovation et la réalisation). Elle nous permet d'interpréter la mesure de la culture en présentant l'entreprise et sa façon de fonctionner aussi.

- 1. La culture « Collaborateur » :** « son objectif principal réside dans le développement des personnes, pour cela les moyens employés sont axés sur la cohésion sociale, dans une démarche participative impliquant l'ensemble des employés. Pour les collaborateurs, le bien-être des salariés est au cœur de leurs préoccupations. Il en ressort un sentiment de grande famille où un bon leader est un leader qui prend soin de ses subordonnés. Un bon objectif est un objectif partagé par tous et les décisions se font par consensus, chacun a quelque chose à apporter. Ceci a pour conséquence de mettre tout le monde en accord, ce qui permet d'accorder une autonomie importante aux salariés dans leurs tâches au quotidien. »¹¹⁵.

L'exemple le plus pertinent dans les entreprise américaine est Tom's of Maine qui produit les dentifrices, savons et autres produits d'hygiène. Son fondateur a fondé l'entreprise sur le principe de respecter les relations avec les clients, les propriétaires, les agents, les fournisseurs, la communauté et l'environnement. Son objectif est de fournir un environnement sécurisé et une opportunité d'apprendre.

- 2. La culture « Compétiteur » :** « a pour but principal la productivité et l'efficience, dont les objectifs sont clairs et planifiés. Les leaders sont compétitifs et pugnaces. Les compétiteurs cherchent avant tout à conquérir ou maintenir leur position de leader sur leur marché. Pour cela, tous les salariés se voient fixer des objectifs ambitieux qu'il leur faudra atteindre. Il existe peu de place pour les excuses et les salariés sont performants : l'organisation est radicalement orientée sur les résultats. »¹¹⁶.

L'exemple adéquat de ce type est General Electric sous la direction de l'ancien PDG Jack Welch. Il a déclaré qu'il faut classer la première ou la deuxième en termes de part du marché. Sa culture a été basée sur la concurrence, les résultats et la performance.

- 3. La culture « Créateur » :** « L'objectif principal réside dans la croissance et l'acquisition de ressources. Ils fonctionnent de façon flexible et agile. Les leaders sont

¹¹⁵ www.vadequa.com

¹¹⁶ Idem.

le plus souvent des entrepreneurs, avec une vision de long terme pour l'organisation. Les innovateurs laissent une grande place à l'expérimentation et par conséquent à l'erreur calculée. Ceci contribue à créer une organisation agile qui s'adapte rapidement à un environnement changeant. Chaque salarié est libre d'adapter ses méthodes de travail, à condition d'en assumer les réussites comme les échecs. »¹¹⁷.

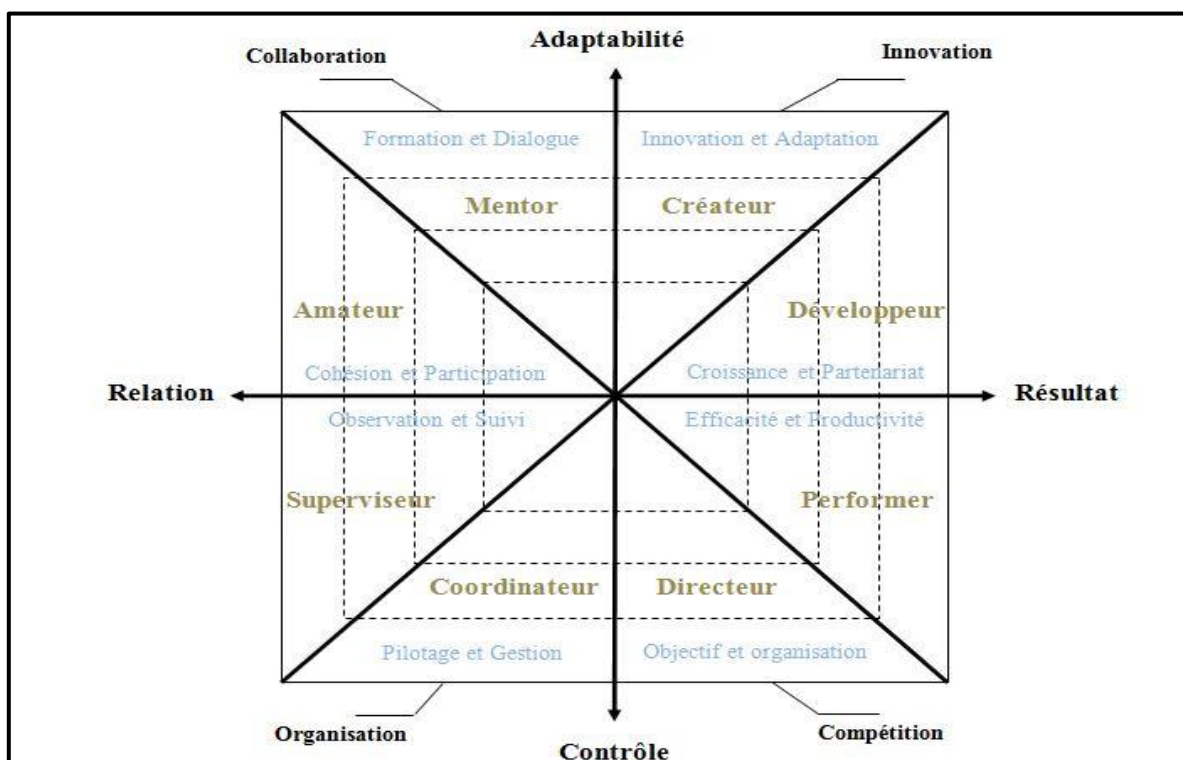
L'entreprise de haute technologie comme Google est un exemple d'adhocratique culture. Elle a développé des outils web innovantes profitant des ingénieurs en logiciels d'entreprise, des processus de pointe et des technologies.

4. **La culture « Organisateur » :** « recherche principalement la stabilité en utilisant des méthodes habiles de gestion de l'information et de la communication. Les leaders sont coordinateurs et gestionnaires. Les organisateurs sont spécialistes dans le maintien d'une organisation stable et efficiente. Les procédures et les règles sont clairement communiquées aux salariés afin de garantir un niveau de qualité et de fiabilité uniforme. En conséquence, transgresser les règles ne peut être toléré. »¹¹⁸.

Le bon exemple de ce type est McDonald. Son organigramme contient plusieurs niveaux de management

La figure suivante représente cette typologie :

Figure N° 10 : Les types de culture d'entreprise



Source: Quinn Cameron, Rohrbaugh John, « A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis », Management Science, 2011, P.39.

¹¹⁷ Idem

¹¹⁸ Idem

De cette figure, nous pouvons résumer les caractéristiques de chaque type de culture de l'entreprise dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 1 : Les caractéristiques de types de la culture d'entreprise

| | Valeur | Leadership | Management |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|---|
| Collaborateur | Universalisme & Bienveillance | Mentor-Animateur | Formation & dialogue - Cohésion et participations |
| Innovateur | Liberté & Stimulation | Créateur-Développeur | Innovation & adaptation - Croissance et partenariat |
| Organisateur | Conformité, Sécurité & Traditions | Superviser-Coordinateur | Observation & suivi - Pilotage & gestion |
| Compétiteur | Réussite & Pouvoir | Performeur-Directeur | Efficacité & Productivité - Objectif & organisation |

Source : Etablir par l'étudiante à partir le site : www.vadequa.com

Les modèles de culture de l'entreprise

Afin de comprendre l'intégration de la culture d'entreprise, il est très important d'étudier et de chercher les différents modèles de culture de l'entreprise pour améliorer ce concept.

Il existe différent modèle de culture de l'entreprise dont nous présentons les suivants :

1. **Le modèle de Schein¹¹⁹** : consiste en trois axes de culture d'entreprise qui seront expliquées ci-dessous demandant une attention particulière dans le but d'éviter toute confusion théorique.
 - Les artefacts et Créations : c'est l'étape la plus observable de la culture d'entreprise, qui comprend l'environnement social. Habituellement, les chercheurs étudient les productions artistiques, la production technologique, l'espace physique dans les artefacts et le stade de créations. Pour cette étape, il est très compliqué de comprendre ce que les artefacts et les créations signifient cependant, c'est facilement observable.
 - Les Valeurs : symbolisent les choses importantes pour les particuliers sur le plan affectif. L'existence des valeurs est très importante pour l'organisation, afin de fonctionner avec compétence et partager les idéaux au sein du personnel.

¹¹⁹ Edgar Schein, « Organizational culture and leadership », San Francisco, 1985.

- Les hypothèses de base : un groupe spécifique de personnes étudient la façon de gérer et de traiter les difficultés d'intégration interne et externe à travers le développement de l'adaptation et de d'emmètre les hypothèses. elles sont considérées comme valables. Par conséquent, l'équipe peut enseigner, expliquer et convaincre les individus sur la façon de sentir, de penser et de percevoir face à ces types de problèmes.

2. Le modèle de Deal et Kennedy¹²⁰ : Ce modèle proposé en 1986, repose sur la base de la culture d'entreprise, soit un ensemble de verrouillage de six éléments culturels:

- L'historique : un récit partagé du passé s'appuie sur les fondements de la culture d'entreprise. Les traditions laissent les gens ancrés sur les valeurs fondamentales créées par l'entreprise.
- Les valeurs et croyances : l'identité culturelle est formée autour des croyances partagées jugées importantes, et les valeurs qui déterminent ce que l'organisation représente.
- Les rituels et cérémonies : sont des actions qui ressemblent les employés chaque jour. Les exemples incluent vendredi après-midi des rencontres ou simplement dire au revoir à tout le monde avant de partir pour la journée.
- Les histoires d'entreprise : illustrent généralement les valeurs de l'entreprise, de capturer de façon spectaculaire les exploits des employés qui les personnifient en action. Elles permettent aux employés de se renseigner sur ce qui est attendu d'eux et de mieux comprendre ce que l'entreprise veut.
- Les figures héroïques : sont liées à des histoires, des employés et des gestionnaires dont le statut est élevé parce qu'ils incarnent les valeurs organisationnelles. Ces héros servent de modèles, leurs paroles et leurs actions signalent l'idéal pour aspirer.

3. Le modèle de Hofstede¹²¹ : dans les années 1970, l'universitaire néerlandais, Geert Hofstede a proposé un modèle de culture d'entreprise basé sur cinq dimensions étudiées l'influence de la culture nationale. Ce sont :

- La distance du pouvoir : est la mesure dans laquelle le pouvoir est réparti de manière égale au sein d'une société et le fait qu'elle accepte cette distribution. Une culture à distance forte préfère des bureaucraties hiérarchiques, des dirigeants forts et une grande estime pour l'autorité. Mais, une culture à faible

¹²⁰ https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm.

¹²¹ Mashal Ahmed, Saima Shafiq, « The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector », Global Journals Inc, Pakistan, 2014.

distance du pouvoir tend à favoriser la responsabilité personnelle et l'autonomie.

- L'évitement de l'incertitude : est le degré auquel les individus ont besoin de se limiter et des structures claires fixées. Une culture de l'incertitude forte, permet aux individus de mieux faire face aux risques et l'innovation; tandis qu'une culture de l'incertitude faible souligne un niveau plus élevé de standardisation et une plus grande sécurité d'emploi.
- L'Individualisme contre le collectivisme : montre le degré auquel les individus fondent leurs actions sur l'intérêt par rapport aux intérêts du groupe. Dans une culture individuelle, le libre arbitre est très apprécié. Dans une culture collective, les besoins personnels sont moins importants que les besoins du groupe. cette dimension influence le gouvernement de rôle qu'est appelé à être joué dans les marchés.
- Le Masculinité contre La Féminité : il s'agit de la mesure de l'orientation des objectifs d'une société: une culture masculine souligne le statut dérivé de salaires et la position, une culture féminine souligne les relations humaines et la qualité de vie.
- Orientation dans le temps : la mesure dans laquelle une société ne valorise pas les engagements à long terme et le respect des traditions qui entravent le changement institutionnel.

Enfin, il y a d'autres modèles de culture de l'entreprise comme le modèle de Denison qui sera présenté dans la section suivante.

1.3 L'importance et le rôle de la culture de l'entreprise

L'importance de la culture de l'entreprise¹²²

La culture de l'entreprise affecte les employés sur deux points: leurs vies professionnelles ainsi que leurs vies personnelles. Elle se réfère à des croyances, des idéologies, des principes et des valeurs des individus de l'entreprise. Cette culture est un facteur déterminant dans son succès.

Son importance dans l'entreprise doit renforcer les concepts suivant :

1. **L'union** : la culture d'entreprise est nécessaire pour unir les employés dont les caractéristiques démographiques sont différentes. Ils viennent de différentes familles

¹²² <http://smallbusiness.chron.com/importance-culture-organizations-22203.html>

et traditions et ont leur propre culture. Mais la culture de l'entreprise partagée entre eux exprime un sentiment d'unité et de compréhension à l'égard les uns des autres, de promouvoir une meilleure communication et diminuer les conflits. De plus, cette culture partagée favorise l'égalité en veillant à ce qu'aucun employé ne soit négligé au travail et que chacun est traité équitablement.

2. **La fidélité :** La culture de l'entreprise aspire à garder les employés motivés et fidèles à la gestion. Ces employés se considèrent comme une partie de la culture de son entreprise, et deviennent plus désireux de contribuer à la réussite de l'entité. Ils ont un sentiment d'accomplissement pour être une partie de l'entreprise dont ils se soucient et travaillent plus dur sans se sentir contraints.
3. **La Compétition :** La concurrence saine entre les employés est l'un des résultats d'une culture d'entreprise commune. Ces employés chercheront à présenter leur meilleure performance pour gagner la reconnaissance et l'appréciation de leurs supérieurs. Cela augmente la qualité de leur travail qui aide l'entreprise à prospérer et à se développer.
4. **L'orientation :** Les directives contribuent à la culture de l'entreprise. Elles fournissent aux employés un sens de l'orientation et d'attentes, ainsi qu'elles les gardent à la tâche. Chaque employé connaît son rôle et ses responsabilités pour accomplir ses tâches avant les échéances établies.
5. **L'identité :** La culture d'une entreprise reflète son identité. La façon de conduire les affaires d'une entité est perçue par les deux catégories qui composent l'entreprise : les clients et les consommateurs. cela est déterminé par sa culture. Les valeurs et les croyances d'une entreprise contribuent à l'image de marque par laquelle elle devient connue et respectée.

Le rôle de la culture de l'entreprise¹²³

Comme nous avons déjà démontré que la culture d'entreprise contient les valeurs et les croyances des employés. Son rôle principal est de renforcer la mission et les stratégies de l'entreprise, avec des espoirs à long terme d'améliorations de son bénéfice. Bien qu'elle provienne souvent du Top Management. Ainsi, une culture forte est celle qui peut garder tous les employés à la même page et de rendre l'entreprise plus forte qu'avant l'existence de la culture.

Le premier rôle de la culture d'entreprise est d'influencer le comportement des employés, l'intégrité, l'éthique et la conformité. Dans ce cas, elle exerce une influence en utilisant un code de conduite écrit ou d'autres politiques, mais elle peut réussir. Sans oublier que la façon d'agir et de réagir du Top Management va déterminer la réaction des employés.

¹²³ JOHN GRAHAM, « The Role of Corporate Culture », Trenčín, Slovakia.

Un autre rôle de la culture de l'entreprise est de créer des liens entre ses clients et ses employés. Autrement dit, les clients deviennent plus fideles et croient à l'éthique et à l'honnêteté de l'entreprise.

Le dernier rôle de culture de l'entreprise est son influence sur la qualité de ses produits. Si l'entreprise se concentre uniquement sur le profit, elle peut négliger ses produits en évitant les matériaux de haute qualité.

1.4 Le diagnostic de la culture de l'entreprise¹²⁴ :

Au cours des dernières décennies, des efforts considérables ont été déployés par les universitaires et les praticiens pour identifier et gérer la culture de l'entreprise. Toutefois, le terme «culture» est souvent cité sans clarifier le sens ou le rendre opérationnel pour l'utiliser. Pour cela, il faut instaurer des normes de comportement qui se développent progressivement et deviennent dysfonctionnelles. Puis, les diagnostiquer dans les entreprises en difficulté, en présentant plusieurs lignes directrices et des techniques pour entretenir les individus et les groupes.

D'une part, la culture se forme souvent assez rapidement en réponse à la mission de l'organisation, son cadre, et ce qui est donc nécessaire pour sa survie et son succès: la qualité, l'efficacité, la fiabilité du produit, le service à la clientèle, l'innovation, le travail acharné, et la fidélité. D'autre part, les normes de comportement s'intègrent dans l'entreprise quand un fort consensus se développe entre les membres du groupe sur ce qui constitue un comportement approprié.

Lorsque nous comprenons que la culture forme et persiste, nous pouvons l'empêcher de devenir dysfonctionnelle. Si ce n'est pas le cas, nous pouvons alors la rendre plus adaptative.

Pour diagnostiquer enfin la culture dans une entreprise, Nous devons respecter les paramètres suivants :

1. **La discussion** : est un moyen efficace pour diagnostiquer la culture d'une entreprise. Il consiste de demander à ses membres de discuter ouvertement à écrire ce qui n'était pas mentionné.
2. **Le sondage** : De nombreuses entreprises utilisent différents sondages d'opinion pour savoir ce que les membres pensent de leur emploi, de leur division, et sur le bien-être de l'ensemble de l'entreprise.

¹²⁴ Ralph H. Kilmann, « Diagnosing an Organization's Culture for Dysfunctional Behavioral Norms », Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics, 2011, P.97 – 110.

- 3. Les entretiens :** Les expériences montrent que seule l'entretien face-à-face peut espérer faire apparaître à la surface et la profondeur des normes culturelles qui ont un impact sur les employés.

Section 2 : Le modèle Denison

2.1 Introduction du modèle Denison :

Historique du modèle Denison¹²⁵

Durant plus de deux décennies le Dr. Daniel Denison a essayé à partir de ses recherches, de lier la mesure de performance financière avec la culture de l'entreprise.

Dr. Denison est un doyen de l'Université du Michigan Business School, et actuellement professeur de l'Organisation de développement à l'IMD - Institut International de Management Développement de Lausanne, en Suisse. Sa recherche se concentre sur le lien entre la culture et la performance financière comme la rentabilité, la croissance, la qualité, l'innovation et la clientèle et la satisfaction des employés.

Ainsi, Le modèle Denison a été développé par un courant de recherche sur la culture et l'efficacité (Denison, 1984; 1990; 1996; 2000, Denison et Mishra, 1995; Denison et Neale, 1996; Fey & Denison, 2003, Denison, Haaland, & Goelzer, 2004; Denison, Leif & Ward, 2004).

Cette approche a porté directement sur les aspects des cultures organisationnelles qui semblent influencer l'efficacité organisationnelle, en se concentrant sur quatre traits principaux: l'implication, la cohérence, l'adaptabilité et la mission. L'accent mis sur ces quatre traits a également été soutenu par d'autres chercheurs intéressés par la culture organisationnelle et l'efficacité (Kotter & Heskett, 1992; Gordon & DiTomaso, 1992; Sorenson, 2002).

Le Sondage Denison et son analyse¹²⁶

Le sondage Denison de la culture de l'entreprise (DOCS)¹²⁷ est progressivement devenu l'outil d'évaluation de l'efficacité organisationnelle et culturelle de choix. Il a été utilisé par plus de 5000 entreprises à travers le monde depuis plus de 20 ans.

En pratiquant le sondage Denison, les entreprises sont en mesure de comparer leurs scores de la culture organisationnelle contre une base de données mondiale et de développer des plans d'action pour améliorer leurs pratiques actuelles. Les clients qui utilisent l'enquête représentent un large éventail d'organisations, y compris HP, NASA, JetBlue Airways, ABC Disney, Northrop Grumman, THAAD, RJ Reynolds, Pulte Homes et de la Defense Logistics Agency (DLA).

¹²⁵ Daniel Denison, Jay Janovics, Joana Young et Hee Jae Cho, « Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method », 2006, P.3.

¹²⁶ <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics/organizational-culture>.

¹²⁷ DOCS : Denison Organizational Culture Survey.

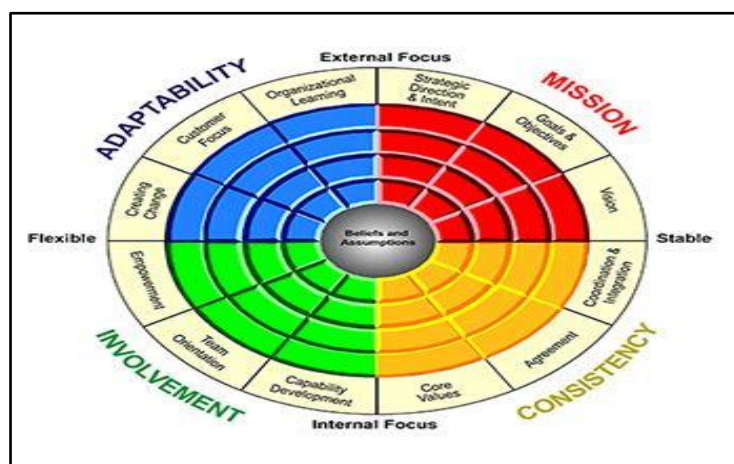
Le DOCS est conçu pour évaluer les forces et faiblesses de l'organisation comme appliqué à la performance organisationnelle. Le Sondage a 60 éléments¹²⁸ qui mesurent des aspects spécifiques de la culture d'une organisation dans chacune des quatre traits et douze indices de gestion décrits dans le modèle Denison.

Ce sondage est fait particulièrement pour aider les entreprises à identifier les secteurs de l'organisation de base qui seront évalués par lui-même, et de discuter de toute question supplémentaire souhaitée explorer à travers les éléments de l'enquête supplémentaires, y compris des éléments mis à l'échelle, des questions ouvertes et des modules de contenu.

Denison Consulting¹²⁹ utilise la notation normative pour présenter les résultats du sondage. Il compare les données brutes du sondage d'une entreprise à la base de données mondiales de plus de 1000 organisations (de multiples secteurs, régions et secteurs) et compile un profil graphique qui transmet les résultats sous la forme de scores centiles. Cette méthode nous permet de comparer les scores culture contre d'autres supérieurs et inférieurs de performantes organisations dans le monde entier. Ainsi, le sondage Denison de culture de l'entreprise fournit une mesure de la progression de l'entreprise vers la réalisation d'une culture de haute performance et des résultats optimaux.

L'analyse des résultats du sondage obéit à trois types d'analyse : Circumplex Report, The Line Item Report et The High Low Report. Pour le premier, Le circumplex présente les résultats en forme de percentiles pour chacun des douze indices de culture. Ce rapport nous donne un aperçu sur que l'entreprise rassemble comme un tout. Ainsi, il est conçu pour déterminer les tendances globales de force et de faiblesse dans les données. Il est représenté par la figure suivante :

Figure N° 11 : Circumplex Report



Source : <http://conjunctured.com/blog/designing-culture/>.

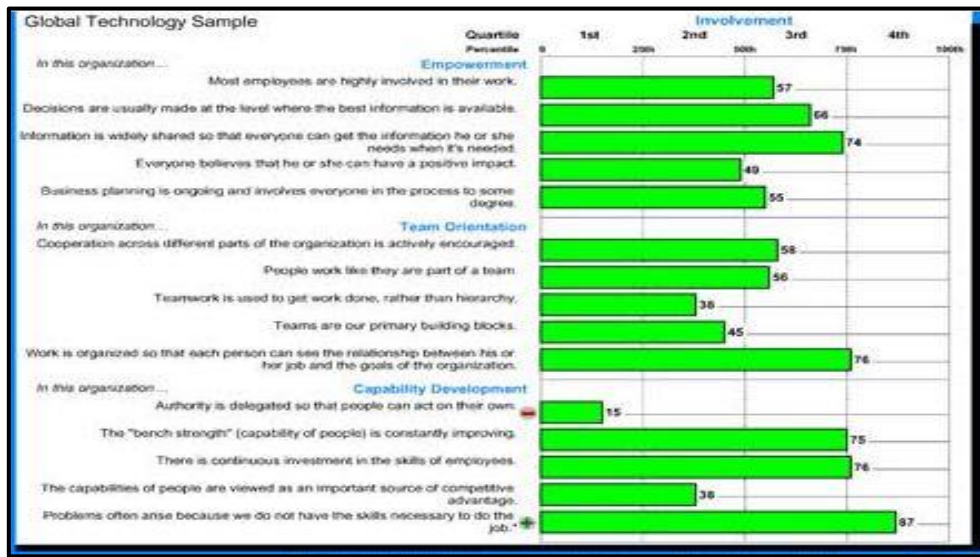
Pour le Line Item Report, il montre comment l'entreprise a marqué chaque question, d'un élément de ligne, sur le sondage. Les résultats sont triés et codés en couleur par Trait et Indice

¹²⁸ Voir le sondage dans les annexes.

¹²⁹ Pour plus d'information consulter : <http://www.denisonconsulting.com/>.

pour les rendre faciles à lire et à identifier. Les résultats Ligne de Référence fournissent un regard plus en profondeur sur la façon dont les répondants au sondage ont marqué chaque indice. Ce rapport présente les états réels tels qu'ils apparaissent sur l'enquête. Il est représenté par la figure suivante :

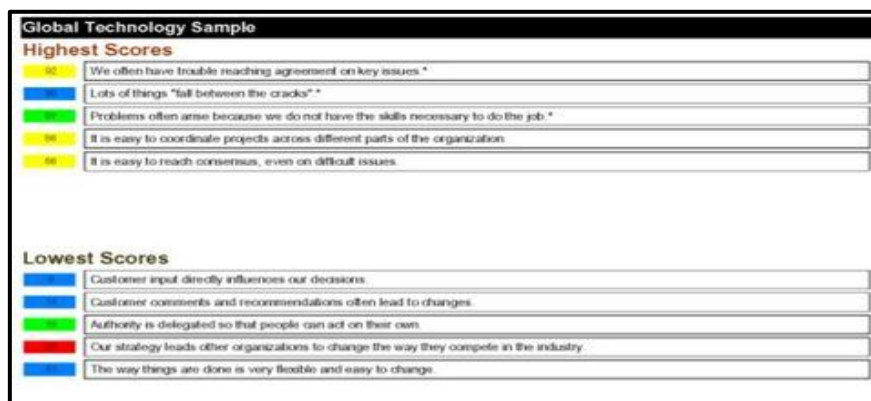
Figure N° 12 : Line Item Report



Source : www.denisonconsulting.com/docs/docs_a-z/Designing_a_Survey/Reports.htm

Enfin, le High Low Report résume et répertorie les cinq éléments du sondage avec les scores les plus élevés et les scores plus bas. Il sert également à identifier les tendances et les modèles selon les résultats. Le codage couleur permet de saisir rapidement les tendances chez les postes. La figure suivante représente ce rapport :

Figure N° 13 : High Low Report



Source : <http://fr.slideshare.net/ADRACChangeArchitects/denison-culture-model-over>

2.2 Les Traits Cultureles du modèle Denison :

Comme nous avons déjà indiqué que le modèle Denison traite la culture de l'entreprise en étudiant quatre aspects : L'implication, l'adaptabilité, la Cohérence et la mission. D'où, chacun d'eux contient trois indexes.

Sur la figure représentée ci-dessus, au centre du modèle se trouve « les croyances et les hypothèses ». De ce fait, toute personne a des croyances profondément ancrées sur son organisation, ses collègues, ses clients, ses concurrents et son industrie. Ces croyances et hypothèses, ainsi que leurs comportements associés, déterminent la culture d'une organisation. Le modèle et les enquêtes Denison nous permettent de révéler la croyance sous-jacente et des hypothèses de manière reconnaissables et mesurables qui influent la performance organisationnelle.

Les traits principaux de modèle Denison¹³⁰

Ce modèle est prêt à mettre l'accent sur l'association significative des pratiques de gestion avec les croyances et les principes lors de l'examen de l'efficacité et de la culture de l'organisation et sa performance à partir du diagnostic des aspects suivants :

- 1. Implication :** cette fonction comprend la construction de la capacité individuelle, la responsabilité, le devoir et la propriété. La culture d'entreprise est décrite comme "très impliqué" soutenir fortement la participation et générer un sentiment de responsabilité. La culture organisationnelle dépend de l'implicite à gérer les systèmes informels au lieu de gérer la bureaucratie formelle des systèmes.

Il s'agit de construire la capacité humaine et la création d'un sens partagé de la propriété et la responsabilité dans toute l'organisation.

Cet axe convient pour répondre à la question suivante : nos employés sont-ils alignés, engagée, et capables?

- 2. Adaptabilité :** la fonction de la capacité d'adaptation des moyens de traduire les demandes des entreprises de l'environnement dans l'action. Les systèmes dans une organisation gardent leurs croyances et valeurs qui favorisent la capacité de l'organisation à traduire et à obtenir des signes de l'environnement des affaires dans les changements de comportement interne qui améliorent et agrandissent la possibilité pour le développement et la croissance.

Il s'agit de traduire les exigences de l'environnement extérieur à l'action.

¹³⁰ Mohamed Karim, « Relationship between corporate culture and organizational effectiveness : A case study on Zain Telecommunication Limited », Jordan, 2010.

En fait, il convient pour répondre à la question : Sommes-nous à l'écoute du marché?

- 3. Cohérence** : est la source essentielle de la puissance, de la direction, la formation et l'intégration. La cohérence peut générer un système interne en fonction de l'appui de consensuel.

Il s'agit de définir les valeurs et les systèmes qui sont à la base de la culture.

C'est pour répondre : Avons-nous les valeurs, les systèmes et les processus en place pour pouvoir les exécuter?

- 4. Mission** : est la tendance à long terme pour la société. De toute évidence, la mission donne une tendance claire et des objectifs précis pour les membres de l'organisation qui est formée pour identifier le cours d'action approprié.

Il s'agit de définir une direction de sens à long terme pour l'organisation.

En bref, il convient de répondre à la question : Savons-nous où nous allons?

Les indices de modèles Denison¹³¹

Chacun des traits précédents se subdivise en trois indices qui décrivent des comportements spécifiques en langue des affaires pour rendre les résultats à la fois pertinents et dans l'entreprise.

Pour l'implication, il inclut :

- 1. Responsabilisation** : Les individus ont le pouvoir, l'initiative et la capacité à gérer leur propre travail. Cela crée un sentiment d'appartenance et de responsabilité envers l'organisation.

Les questions clés sont : Est-ce-que les employés se sentent informés et impliqués dans le travail qu'ils font? Sentent-ils qu'ils peuvent avoir un impact positif sur l'organisation?

- 2. Orientation de l'équipe** : La valeur est mise sur le travail en collaboration vers des objectifs communs pour lesquels tous les employés se sentent mutuellement responsables. L'organisation repose sur les efforts de l'équipe pour faire le travail.

Les questions clés sont : Est-ce-que le travail dans l'équipe est encouragé et pratiqué dans l'organisation? Est-ce-que les employés apprécient la collaboration et se Sentent mutuellement Responsables des Objectifs Communs?

¹³¹ « Getting Started with Your Denison Organizational Culture Survey Results », Denison Consulting, 2009, P.6,7.

- 3. Développement des capacités :** L'entreprise investit continuellement dans le développement des compétences des salariés afin de rester compétitive et répondre aux besoins continus d'affaires.

Les questions clés sont : les employés pensent qu'ils sont investis dans l'entreprise et que leurs compétences sont en 'amélioration'? Est-ce-que la force de l'entreprise s'améliore? est-ce-que L'entreprise peut avoir les compétences nécessaires pour être compétitive aujourd'hui et dans l'avenir?

Pour L'adaptabilité, Nous avons :

- 1. Instaurer le changement :** L'entreprise est en mesure de créer des moyens d'adaptation pour répondre aux besoins changeants. elle est capable de saisir l'environnement d'affaires, de réagir rapidement aux prévoir tendances actuelles et l'anticiper les évolutions futures.

Les questions clés sont : les employés peuvent-ils lire l'environnement extérieur et de réagir aux tendances et aux changements? Les employés recherchent constamment de nouvelles façons d'améliorer leur travail?

- 2. Etre tourné vers le client :** L'entreprise comprend et réagit à leurs clients et anticipe leurs besoins futurs. Ceci reflète l'intérêt de l'entreprise dans le souci de satisfaire sa clientèle.

Les questions clés sont : Que faisons-nous comprendre les besoins de nos clients? Les employés sont-ils engagés à répondre à leurs besoins en constante évolution? Est-elle axée sur le client dans toute l'entreprise?

- 3. Processus d'Apprentissage de l'entreprise :** L'entreprise reçoit, traduit et interprète les signaux de l'environnement en opportunités pour encourager l'innovation, l'acquisition de connaissances et le développement des capacités.

Les questions clés sont : est-il important de mettre l'accent sur l'apprentissage en milieu de travail? Devons-nous créer un environnement où la prise de risque raisonnable et l'innovation peuvent se produire? Partageons-nous la connaissance à travers l'organisation?

Quant à la cohérence, nous trouvons :

- 1. Valeurs fondamentales:** Les membres de l'entreprise partagent un ensemble de valeurs qui créent un sentiment d'identité et un ensemble clair d'attentes.
Les questions clés sont : est-ce-que les employés ne partagent un ensemble de valeurs qui créent un fort sentiment d'identité et un ensemble clair d'attentes? Avons-nous un modèle de dirigeants pour renforcer ces valeurs?
- 2. Accord :** Les membres de l'entreprise sont en mesure de parvenir à un accord sur les questions essentielles. Cela comprend à la fois le niveau sous-jacent de l'accord et la possibilité de concilier les différences quand elles se produisent.

Les questions clés : est-ce que l'entreprise est en mesure de parvenir à un accord sur les questions essentielles? Les employés peuvent-ils concilier les différences de manière constructive en cas de problèmes?

- 3. Coordination et intégration :** les différentes fonctions et unités de l'entreprise sont capables de bien travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Les frontières organisationnelles ne gênent pas ce travail.

Les questions clés sont : est-ce que les employés de différentes parties de l'organisation partagent une perspective commune qui leur permet de travailler efficacement à travers les frontières organisationnelles? Travaillent-ils à éliminer les «silos» et promouvoir des actions qui sont dans le meilleur intérêt de l'organisation dans son ensemble?

Enfin, pour la mission :

- 1. Direction stratégique & volonté :** les intentions stratégiques bien définies véhiculent le but de l'organisation pour faire comprendre comment chacun peut contribuer et "faire leur marque" sur l'industrie.

Les questions clés sont : est-ce que les employés comprennent les stratégies identifiées par l'organisation et pensent-ils pouvoir les appliquer?

- 2. Buts et objectifs :** Un ensemble de buts et d'objectifs peut être lié à la mission, la vision et la stratégie, et de fournir à tout le monde des intentions direction claire dans leur travail.

Les questions clés sont : y a-t-il des objectifs à court terme qui aident les employés à travailler sur une base de jour en jour, à la stratégie et la vision de l'entreprise? Est-ce que les employés savent que leur travail y est inscrit?

- 3. Vision :** L'entreprise dispose d'une vision partagée d'un état futur désiré. Il incarne les valeurs fondamentales et capture les cœurs et les esprits du personnel de l'entreprise, tout en fournissant des conseils et une orientation.

Les questions clés sont : Les employés partagent-ils un état futur souhaité commune pour l'entreprise? Comprennent-ils la vision? Sont-ils motivés et excités?

2.3 Les tensions dynamiques du modèle Denison :

Les dirigeants, les gestionnaires et les employés ont souvent l'impression d'être poussés dans différentes directions de l'entreprise. Ce push / pull ou tension dynamique est un phénomène normal qui les oblige à penser à l'environnement externe et au fonctionnement interne, tout en maintenant la cohérence et étant adaptatif. Le modèle et les sondages Denison capturent ces tensions dynamiques et offrent des informations précieuses sur la façon effective de les gérer.

Dans ce qui suit, nous allons présenter, Les tensions horizontales et verticales ; et la tension croisée.

La tension horizontale et verticale¹³²

Elles sont des axes traités en terme de flexibilité / stabilité et les focus interne / externe.

1. Tension verticale : elle inclut la flexibilité et la stabilité :

- Flexible (Adaptabilité et Implication): Les entreprises qui possèdent dans ces traits peuvent changer rapidement en réponse à leur environnement. Elles ont tendance à réussir et créer l'innovation et la satisfaction de leurs clients.
- Stable (Mission et cohérence): Ces entreprises ont tendance à se concentrer et d'avoir un certain niveau de prévisibilité. Car elles savent où elles vont et disposent des outils et des systèmes en place pour y arriver. elles créent un alignement qui se traduit par un rendement efficace et rentable.

2. Tension Horizontale : elle inclut les focus internes et externes :

- Focus externe (Adaptabilité et Mission) : Ces entreprises qui ont l'œil sur le marché et sont capables de s'adapter et de changer en réponse à leur observations. Le résultat est la possibilité d'évoluer du moment qu'elle arrivent à satisfaire les besoins actuels du marché et même du futur.
- Focus interne (Implication et cohérence): l'accent de ces entreprises est mis sur l'alignement des systèmes internes, les processus et le personnel de l'entreprise. Les scores élevés en focalisation interne prédisent généralement la performance opérationnelle de qualité et la satisfaction accrue des employés.

La tension croisée¹³³

Elle concerne les axes traités en termes de Top-down Bottom-up Alignement et Customer Value Chain.

- 1. Top-down Bottom-up Alignement (Mission et Implication) :** Les entreprises doivent avoir un équilibre entre la mission (top-down) et l'implication des employés (bottom-up). elles ont besoin d'apprendre à lier l'objectif et les stratégies de l'organisation au sens de responsabilité partagée, à l'appropriation et à l'engagement des employés. Dès que l'équilibre s'installe entre ces traits, la communication devient efficace et l'effectif engagé sera concentré.

¹³² Idem . P. 8.

¹³³ lbed.

- 2. Customer Value Chain (Adaptabilité et cohérence):** Ceci est représenté par la tension créée entre l'adaptabilité, qui est largement concernée par le marché, et de la cohérence, qui se penche sur les valeurs internes, les systèmes et les processus. Les entreprises qui sont hautement performantes doivent être capables de s'adapter et de répondre au marché pour développer des systèmes et des processus leur permettant la réalisation de façon à concevoir des produits et des services de qualités.

2.4 La relation avec la performance et le diagnostic d'un profil équilibré ¹³⁴:

La relation avec la performance

Le modèle Denison est basé depuis plus de deux décennies sur la recherche de la façon dont la culture d'une organisation se rapporte à la performance. La recherche de Denison a trouvé des liens notables entre les scores de la culture organisationnelle et les mesures de rendement importants telles que la rentabilité (ROE, ROA, ROI)¹³⁵, la croissance (la croissance des ventes, la part de marché), la qualité, l'innovation, la clientèle et la satisfaction des employés.

Il a été capable de corrélérer les traits culturels du modèle avec des mesures de performance importantes pour l'entreprise. Les scores élevés sur le point stable du modèle interprètent une relation forte à des mesures de rentabilité (ROI, ROA, ROE). Tandis que le côté Flexible, il reflète une relation solide avec des mesures de performance telles que l'innovation et la satisfaction du client.

Ainsi, Dr. Denison a également constaté que les traits culturels qui représentent les focus externes ont tendance à être plus fortement liés à la croissance globale. Tandis que les traits associés au focus interne ont une relation avec des mesures de performance telles que la performance d'exploitation, la qualité et la satisfaction des employés.

Le profil équilibré

Une bonne entreprise est celle qui a des capacités des quatre traits du modèle Denison. C'est-à-dire, qu'elle est consciente et sûre de son objectif en sachant l'atteindre. Pour cela, elle fait constamment des recherches pour comprendre l'environnement externe afin de répondre aux besoins de sa clientèle. Par conséquent, elle implique et engage des employés dans le travail d'équipe pour développer en eux le sentiment d'appartenance. Elle repose, finalement sur des valeurs, des systèmes et des processus en vue de promouvoir un comportement cohérent et exécuter la mission avec succès

¹³⁴ Idem. P.9 et 10.

¹³⁵ ROI : Return On Investment

Section 1 : Le système bancaire Algérien**1.1 Historique et évolution¹³⁶ :**

Dans le cadre du passage progressif d'une économie planifiée à une économie de marché, le système bancaire algérien connaît des mutations qui constituent un tournant important dans l'évolution de l'activité bancaire du pays.

Le système bancaire algérien se base sur deux étapes principales. La première étape concerne la mise en place d'un système bancaire national (1962-1987), la seconde vise sa libéralisation vers le secteur privé, aussi bien national qu'étranger.

La mise en place d'un système bancaire national

Dès décembre 1962, l'Algérie s'est doté d'instruments juridiques et institutionnels nécessaires à l'établissement de sa souveraineté monétaire. Cela s'est traduit par la création d'une monnaie nationale (le dinar algérien) et par la création de la Banque Centrale d'Algérie (BCA), cet organisme fut créé par la loi numéro 62-144 votée par l'Assemblée constituante le 13 Décembre 1962, portant sur la création et fixant les statuts de la Banque Centrale.

L'Algérie a procédé progressivement à une algérianisation d'un secteur bancaire pour financer le développement économique du pays. A cette époque, le secteur bancaire est devenu exclusivement public et spécialisé.

- 1. Le monopole de l'état « 1963 – 1967 » :** L'algérianisation du secteur bancaire s'est opérée par la création de deux établissements publics: la Caisse Algérienne de Développement (CAD), qui s'est transformée par la suite en banque algérienne de développement (BAD), et la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (la CNEP). L'algérianisation du secteur bancaire s'est, également, passée par la création de sociétés nationales, qui sont la Banque Nationale d'Algérie (BNA), le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Dans le cadre de ce monopole, le système bancaire algérien est caractérisé par des banques spécialisées dont la gestion relève du Trésor Public. Il s'agit notamment des instruments qui sont à la fois au service exclusif du développement économique via les entreprises publiques, et de réalisation d'une politique planifiée.

- 2. La spécialisation « 1970 – 1987 » :** Au début des années 1970, la loi de finances a imposé aux sociétés nationales et aux établissements publics de concentrer leurs comptes bancaires et leurs opérations auprès d'une seule et même banque, qui permet à organiser le secteur bancaire par branches d'activité et de spécialisés par entreprise.

¹³⁶ « Guide des Banques et des établissements financiers en Algérie », édition 2012, P.7, 8, 9.

Durant cette période, le secteur a connu la création de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) en 1982 et de la Banque de Développement Local (BDL) en 1985.

Ces années ont été marquées par une situation de crise financière résultant d'une chute des prix des hydrocarbures, et une chute du dollar américain qui représente la monnaie de la facturation du pétrole.

Afin de restructurer son système bancaire, l'Algérie a établi le 12 Aout 1986 la loi N° 86 – 12 relatives au régime de banque et de crédit. Cette loi fondamentale réussit à réorganiser le système bancaire et à définir un cadre juridique commun et homogène pour l'activité bancaire quelque soit le statut légal.

Plus précisément, la Loi Bancaire N° 86- 12 s'articule autour de cinq points, sort:

- La définition de l'activité bancaire ;
- Le rôle de la Banque Centrale d'Algérie ;
- Le régime de crédit ;
- Le nouveau cadre institutionnel de direction et de contrôle ;
- Les relations entre les banques et le public.

Ouverture et partenariat

Au cours de ces années, l'Etat a procédé à plusieurs réformes en vue de se désengager, et de donner l'autonomie de gestion aux banques.

1. **A partir 1988 – 1990 :** Les banques sont devenues des entreprises publiques économiques « EPE » d'après l'article 2 de la loi 88-06.

La base de départ de cette période est la loi bancaire N° 90-10 relative à la monnaie et au crédit (LMC). Elle constitue un nouveau dispositif législatif de soutien aux réformes économiques engagées par l'Algérie. En effet, il est attendu de ces reformes un désengagement de la part de l'Etat, au profit des entreprises.

A travers la mise en place de cette loi, l'Algérie recherche:

- La déspecialisation des banques en distinguant d'une part, les banques et les établissements financiers, et d'autre part, les opérations de banque et les opérations connexes;
- L'ouverture du secteur bancaire à la concurrence nationale et internationale ;
- La redéfinition du statut des banques et des établissements financiers ;

- La réhabilitation le rôle de la banque centrale ;
- La Mise en place de deux nouveaux organes à savoir le conseil de la monnaie et du crédit et la commission bancaire ;
- L'introduction de la réglementation bancaire ;
- La Mise en place du marché monétaire ;
- La Mise en place du marché de change interbancaire ;
- L'aboutissement à une meilleure bancarisation de la monnaie ;
- L'encouragement des investissements étrangers.

2. **Après 1990 jusqu'à aujourd'hui** : le système bancaire et financier algérien connaît un nouveau schéma d'organisation. L'ordonnance de 2001 modifiant la loi relative à la monnaie et au crédit n'a pas été mise à profit pour dépolitiser l'action de la banque centrale, il s'agit de faire le bilan de cette loi et mettre en place un nouveau cadre permettant de transformer le système bancaire en véritable moteur de la réforme économique et de la transition d'une économie d'endettement vers une économie de marché. Les modifications apportées en 2001 n'ont fait qu'atténuer le déséquilibre des pouvoirs.

Cependant, en 2003, l'expérimentation des banques a révélé les défaillances des jeunes banques nationales privées à savoir la BCIA et El Khalifa Bank. Ce sont ces défaillances bancaires qui ont toujours généré un double effet dans tous les pays du monde. Elles provoquent, d'une part une crise de confiance dans le secteur financier privé ainsi qu'un renforcement et un resserrement de l'environnement législatif et réglementaire de l'activité bancaire.

En réponse à ces lacunes et pour améliorer les performances du secteur bancaire et développer sa contribution à la sphère économique, un programme de réformes a été engagé en 2003. En effet, la loi 90-10 a été remplacée par l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit. L'objectif recherché étant l'émergence d'un système bancaire moderne qui réponde aux besoins de l'économie nationale.

Plus récemment, d'autres ordonnances ont été entrées en vigueur dans ce même cadre, tel le cas de l'ordonnance n° 12-02 du 13 février 2012 modifiant et complétant la loi n° 05-01 du 06 février 2005 en prévoyant la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Au plan réglementaire, le Conseil de la monnaie et du crédit et la Banque d'Algérie ont poursuivi en 2012 leurs efforts de renforcement et de consolidation des conditions d'exercice de l'activité bancaire, du reporting et de protection de la clientèle des banques et établissements financiers.

A cet effet, elles ont mis à jour les procédures et les guides méthodologiques de contrôle bancaire.

Le règlement n° 12- 01 du 20 février 2012 portant organisation et fonctionnement de la Centrale des Risques Entreprises et Ménages, a pour objet de fixer les principes d'organisation et de fonctionnement de la centrale des risques entrepris et ménages, ci-après désignée « la centrale des risques ».

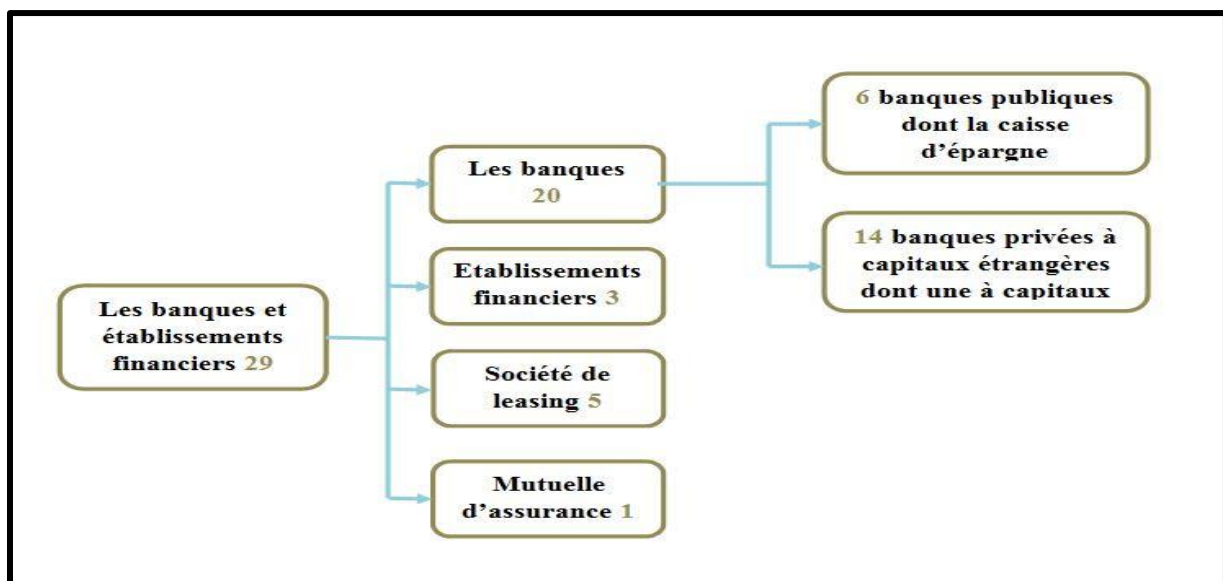
Celle-ci est subdivisée en deux compartiments respectivement appelés « centrale des risques entreprises», dans laquelle sont enregistrées les données relatives aux crédits accordés aux personnes morales et aux personnes physiques exerçant une activité professionnelle non salariée et « centrale des risques ménages », dans laquelle sont enregistrées les données relatives aux crédits des particuliers.

Le règlement n°13-01 du 08 avril 2013 fixant les règles générales en matière de conditions de banque applicables aux opérations de banque, aspire à fixer les règles générales en matière de conditions de banque applicables aux opérations des banques et établissements financiers.

1.2 L'organisation du secteur bancaire algérien¹³⁷

Vingt banques et neuf établissements financiers ont été recensés par le dernier rapport élaboré par la Banque d' Algérie (BA) en 2013. La figure suivante représente l'organigramme du système bancaire algérien :

Figure N° 14 : Organigramme des banques et les établissements financiers



Source : rapport annuel de la banque centrale d'Algérie 2013.

¹³⁷ « Rapport Annuel de la Banque d'Algérie », 2013.

Il ressort de ce graphe 29 banques et établissements financiers en Algérie. Nous observons six banques publiques (BEA, BNA, BADR, BDL, CPA, CNEP) et quatorze banques privées (El BARAKA Bank, Citibank, Arab Banking Corporation, compagnie Algérienne de Banque, Natexis Amana, Societé Générale Algérie, Banque Générale Méditerranéenne, Al Ryan Algerian Banque, Arab Bank, BNP Paribas El Djazair, Trust Bank, Arco Bank, Algeria Gulf Bank, Housing Bank for trade and Finance.

Les établissements financiers sont au nombre de trois à savoir : Société de refinancement hypothécaire, Société financière d'investissement, de participation et de placement et Cétélem Algérie.

Ainsi, il existe cinq société de leasing (Arab Leasing Corporation, Ijar Leasing Algeria, Maghreb Leasing Algeria, societe national de leasing et El Djazair Ijar) et une mutuelle d'assurance (CNMA).

En termes de structure du secteur bancaire, les banques publiques prédominent par l'importance de leurs réseaux d'agences réparties sur tout le territoire national, même si le rythme d'implantation des agences des banques privées est à la hausse ces dernières années. Il convient également de noter qu'à la fin de 2013, le secteur bancaire est caractérisé par un faible taux de bancarisation puisque nous dénotons un guichet bancaire pour 25.700 habitants et de 2,6 comptes bancaires par personne en âge de travailler.

1.3 Les activités du secteur bancaire Algérien

D'après les indicateurs publiés par la Banque d'Algérie, Nous remarquons que le système bancaire algérien reste faible par rapport à celui des autres pays maghrébines.

Avec une prédominance des banques publiques (qui génèrent une part relative de 86% en 2012 du total des actifs), la fonction d'intermédiation bancaire en Algérie continue à enregistrer des améliorations sans pour autant pouvoir surmonter les facteurs limitant son expansion.

Positionnement de secteur bancaire algérien¹³⁸

- 1. En termes de pénétration dans le PIB :** en 2009, le secteur bancaire réalise un taux de pénétration de 2,13%. Ainsi, le ratio dépôts hors hydrocarbures / PIB hors hydrocarbures a atteint le taux de 63,3% en 2009 ; et de 59,4% en 2010.
- 2. En termes de bancarisation :** Le secteur bancaire demeure à un niveau faible de bancarisation. Selon la Banque d'Algérie, en 2009, Il y a une agence bancaire pour 26700 habitants et un guichet pour 7900 personnes en âge de travailler. En 2010, il

¹³⁸ « Guide des Banques et des établissements financiers en Algérie », édition 2012, P.25, 26.

existe une agence pour 26300 habitants et un guichet pour le meme nombre de personnes. Quant au nombre de comptes bancaires, le taux de bancarisation se situe à 2,5 comptes par personne en âge de travailler.

3. **En termes de solvabilité :** Les banques Algériennes (publiques et privées) ont un niveau de fond propre très élevé. Dans ce sens, à la solvabilité est passée de 22, 11% en 2009 à 23,31% en 2010.

L'activité de secteur bancaire algérien en chiffre¹³⁹

Les tableaux suivants représentent l'évolution du secteur bancaire algérien en termes de crédit bancaire, et de rentabilité Financière.

Tableau N° 2 : L'évolution des crédits bancaires

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Crédits à court terme | 1189,4 | 1320,3 | 1311 |
| Banques publiques | 1025,8 | 1141,3 | 1045,4 |
| Banques privées | 163,6 | 179 | 265,6 |
| Crédits à moyen et long termes | 1424,7 | 1764,6 | 1955,7 |
| Banques publiques | 1261,2 | 1570,7 | 1790,4 |
| Banques privées | 163,5 | 193,9 | 165,3 |
| Total des crédits distribués nets de crédits rachetés | 2614,1 | 3084,9 | 3266,7 |
| Part crédits à court terme | 45,50% | 42,80% | 40,10% |
| Part crédits à moyen et long termes | 54,50% | 57,20% | 59,90% |

Source : Rapport de la Banque d'Algérie 2010

¹³⁹ Rapport de la Banque d'Algérie 2010, Satim.

Tableau N°3 : L'évolution de rentabilité financière

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Banques publiques (y compris la Caisse d'épargne) | | | |
| ROE | 25,01% | 27,41% | 22,70% |
| ROE (avant provisions) | 33,26% | 27,41% | 22,70% |
| ROA | 0,99% | 1,33% | 1,25% |
| Levier financier | 25 | 21 | 18 |
| Ratio : Total des charges/total des produits (avant impôt) | 60,03% | 57% | 53,12% |
| Banques privées en activité | | | |
| ROE | 25,60% | 21,84% | 16,79% |
| ROE (avant provisions) | 30,43% | 22,58% | 18,38% |
| ROA | 3,27% | 3,28% | 3,49% |
| Levier financier | 8 | 5 | 5 |
| Ratio : Total des charges/total des produits (avant impôt) | 61,37% | 64,43% | 52,40% |

Source : Rapport de la Banque d'Algérie 2010

1.4 Les Insuffisances et Perspectives du secteur bancaire Algérien :

Malgré l'évolution de son activité et de sa contribution dans l'économie nationale, le secteur algérien souffre de plusieurs insuffisances qui nécessitent des mesures correctives audacieuses.

Les Insuffisances

Ils se trouvent au niveau des prestations accordées au client, un faible taux de bancarisation et un faible développement de la monétique qui marquent l'état embryonnaire de ce secteur en matière commerciale et particulièrement en termes de proximité client. De plus, une prudence insuffisante dans l'octroi des prêts révèle une défaillance en matière de la réglementation prudentielle. Il s'agit aussi de souligner, les persistance depuis une dizaine d'années des problèmes de surliquidité nécessitant de l'emploi ainsi que l'absence d'un marché financier efficace.

Les Perspectives

En réponse à ces insuffisances et afin de revaloriser et redynamiser le secteur bancaire algérien, plusieurs solutions sont envisageables, à savoir :

1. **Diversification des produits bancaires** : Adopter une orientation client et stimuler l'innovation par le développement des activités de recherches et renvoient aux

premières étapes pour une satisfaction de la clientèle notamment des ménages. L'Algérie, pourra également promouvoir des partenariats avec les institutions bancaires et financières internationales reconnues, pour pouvoir offrir aux banques la possibilité d'acquérir de l'expérience, plus précisément dans le domaine de l'ingénierie financière ;

2. **L'utilisation de la monétique :** L'Algérie est, avec un nombre très restreint d'utilisateurs parmi les clients des banques, considérée comme retardataire en produits monétiques (de traitements, des moyens et de services liés au transfert de fonds électronique et adossés aux cartes) au Maghreb. La question de la monétique en Algérie est éventuellement liée au degré de pénétration et de développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi qu'à la progression des réformes du secteur bancaire et financier. Effectivement, le virement et le titre interbancaire de paiement (TIP) sont encore peu répandus par rapport au cash et au chèque.
3. **L'amélioration du taux de bancarisation:** Les banques doivent faciliter l'accès de la clientèle à leurs services de base par une plus grande proximité, une disponibilité horaire et une diversité de canaux. Ceci peut se réaliser par l'élargissement du réseau bancaire.

Section 2 : Présentation de la Badr et Agb

2.1 Présentation de la Badr

Introduction Générale

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par le décret n°82-106 le 13 mars 1982, au capital social de 2.200.000.000 DA. Elle a pour mission principale le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural. Elle effectue dans ce cadre des opérations de réception des fonds du public, d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion. Néanmoins, elle est considérée comme une banque universelle dans la mesure où elle intervient dans tous les secteurs d'activité. L'évolution de la BADR est représentée par le tableau suivant :

Tableau N° 4 : L'évolution de la BADR

| Année | Evolution |
|-----------|---|
| 1982-1990 | Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a contribué donc au financement de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention. |
| 1990 | En vertu de la loi 90/10 relative à la monnaie et au crédit qui a mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en gardant le secteur agricole comme champ d'activité stratégique. |
| 1991 | La BADR a mis en place le système « SWIFT » pour l'exécution des opérations de commerce international. |
| 1993 | Elle a achevé l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau. |
| 1996 | Elle a introduit le télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel). |
| 1998 | elle a mis en service la carte de retrait interbancaire. |
| 2000 | Un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR a été établi en vue de l'élaboration d'un plan de remise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales. |
| 2001 | D'abord, la BADR a connu un assainissement comptable et financier. Ensuite, les procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits ont été raccourcies. Les délais varient, aujourd'hui, entre 20 et 90 jours, qu'il s'agisse d'un crédit d'exploitation ou d'investissement. Enfin, une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement a été mise en place. |
| 2002 | la BADR a procédé à la généralisation de la norme «Banque Assise» avec «Service Personnalisé» aux agences principales sur le territoire national. |

Source : Etablir par l'étudiante à partir d'un rapport de la BADR

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales en plus de 7000 cadres et employés actifs au sein des structures centrales, régionales et locales.

Mission et Structure

La BADR a été fondée dans le but de répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales. Ses principales missions sont :

1. Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
2. L'ouverture de compte à toute personne faisant la demande ;
3. La réception des dépôts à vue et à terme ;
4. La participation à la collecte de l'épargne ;
5. La contribution au développement du secteur agricole ;
6. L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales ;
7. Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

La BADR est structurée de façon à permettre une bonne gouvernance de toute la banque ; une direction générale, 6 directions générales adjointes, plus de 50 directions, 39 groupes régionaux d'exploitations et 293 agences L'organigramme général de la banque au 12 décembre 2007¹⁴⁰ se trouve dans les annexes.

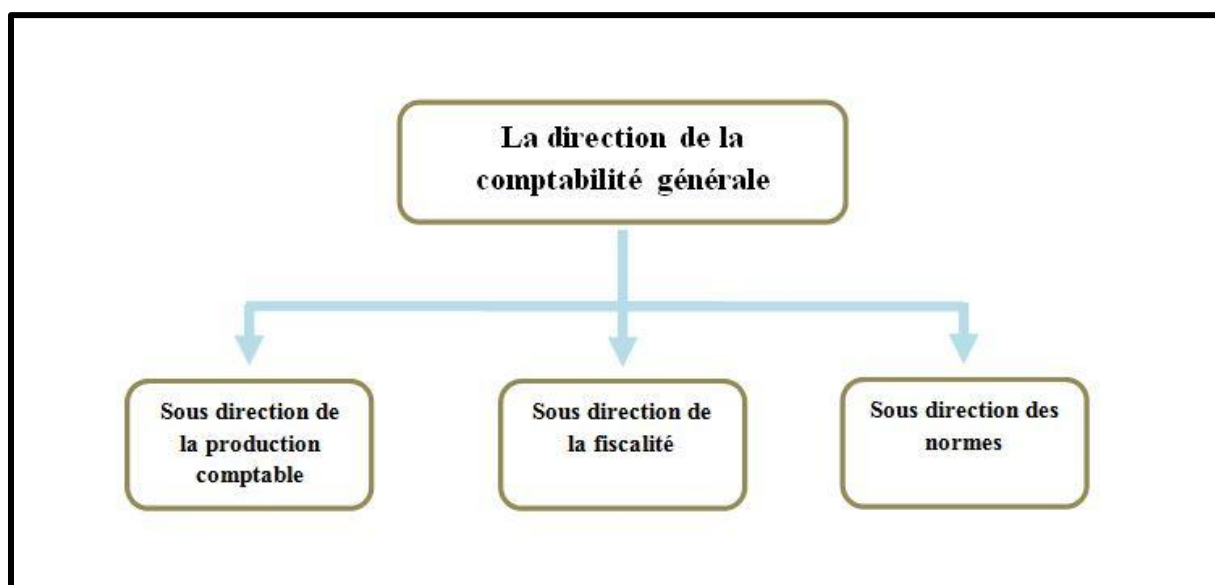
2.2 Présentation de la direction de comptabilité générale de la BADR

L'organisation

Nous avons mentionné que la BADR possède 50 directions dont la direction de comptabilité générale qui contient trois sous directions : la production comptable, la fiscalité et les normes.

La figure suivante représente son organigramme :

¹⁴⁰ http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_organigramme

Figure N° 15 : L'organigramme de la DCG de La BADR

Source : Etablir par l'étudiante à partir d'un document interne.

La mission de la DCG

Pour présenter la mission de la Direction de Comptabilité générale de la BADR , nous allons représenter les sous direction.

1. Sous Direction de la production comptable : elle se charge essentiellement :

- Du contrôle et assistance comptable
- La production et l'analyse des états financiers ;
- D'assurer les divers reportings (interne, réglementaires, Fiscaux, groupe) ;
- La réalisation de doctrines comptables, la maintenance de référentiel comptable et la gestion des projets comptables.
- Du facturation et du paiement des fournisseurs, après réception des factures.

2. Sous Direction Fiscalité : sa mission est de :

- Détecter et analyser les Risques financiers (fraude fiscale, blanchiment ...)
- Assister le service marketing sur la conception de Produits d'épargne défiscalisés
- Examineur La Conformité Fiscale des NOUVEAUX PRODUITS et Services Bancaires
- Identifier les Leviers de performances POUR UNE optimisation fiscale
- Rédiger des Notes et des recommandations versez les OPERATIONNELS de la banque
- Suivre les Évolutions réglementaires Fiscales Spécifiques au secteur bancaire
- Travailler en collaboration Étroite Avec Les chargés de clientèle

3. Sous Direction des normes : Sa mission est de :

- Suivre la genèse des textes en cours d'élaboration.
- Suivre les débats entre les différents acteurs français et internationaux concernés. Sélectionner les informations ayant un impact pour l'entreprise.
- Diffuser l'information à l'ensemble de la direction comptable.
- Créer un manuel de procédures.
- Mettre à jour le recueil des normes comptables du groupe.
- Définir les principes comptables de l'entreprise en interprétant et adaptant à la banque les normes externes, en lien avec les commissaires aux comptes.
- Rédiger les instructions de clôture.
- S'assurer de leur bonne application.
- Veiller à la bonne appropriation par tous les acteurs de la banque des procédures de traitement et des normes en matière comptable.

2.3 Présentation de la banque AGB**Introduction et historique**

Banque commerciale de droit Algérien ; Membre d'un des plus éminent groupe d'affaires du moyen orient KIPCO « Kuwait Projects Company »

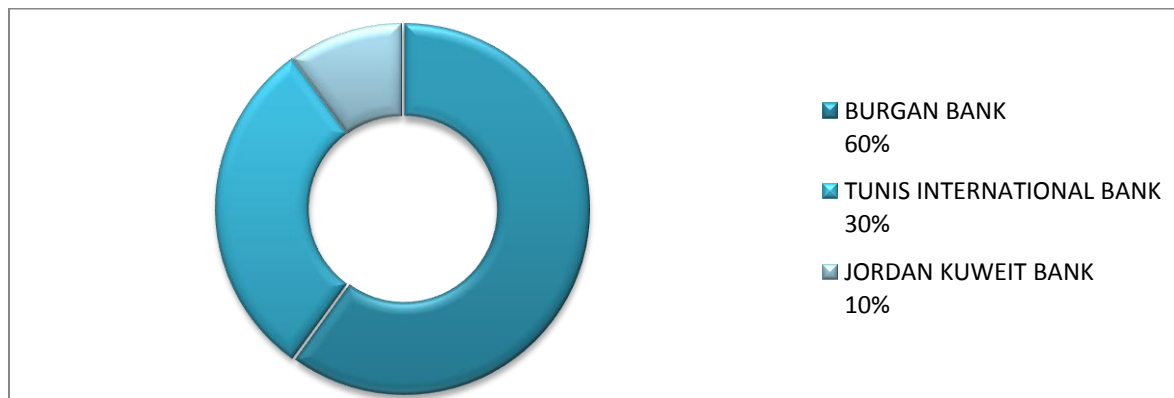
Gulf Bank Algeria, au capital de 10 000 000 000 DZD et dont le principal actionnaire est Burgan Bank (60% des actions), débute son activité en Mars 2004.

En 2007, AGB élargit son champ d'action et a présenté par sa clientèle de "particuliers" une gamme variée de produits et de services, qui de par leurs spécificité et leur innovation a remporté un réel succès auprès d'elle.

En 2008, et toujours dans l'objectif de se rapprocher davantage de sa clientèle, AGB a procédé à l'extension de son Réseau d'agences passant d'une seule agence en 2007 à 12 agences à la fin 2008, à 20 agences à fin 2009 puis à 28 agences à fin 2010, à 32 agences à fin 2011 et 42 à fin 2012. Elle atteint le chiffre de 46 à fin 2014. Aujourd'hui, elle possède plus de 55 agences.

En 2010, AGB se lance vers un autre segment de marché : les professionnels, et propose des produits attractifs avec une procédure rapide et très allégée.

L'actionnariat de la Gulf Bank Algeria est constitué comme suit :

Figure N° 16 : Actionnariat de AGB

Source : Rapport Annuel AGB.

- 1. BURGAN BANK** : crée en 1977 , Burgan Bank est une banque commerciale koweïtienne et filiale du groupe KIPCO.Ses filiales sont majoritairement établies dans la région MENA (Middle East and North Africa). Elle occupe une position de leader aussi bien dans la banque de détail que dans les crédits aux entreprises grâce à des produits innovants et des canaux de distribution utilisant les techniques les plus avancées.
- 2. TUNIS INTERNATIONAL BANK** : est la première banque privée tunisienne créée en 1982, qui propose une gamme de produits et de services financiers aux particuliers et aux entreprises.Son actionnaire majoritaire est la Burgan Bank.
- 3. JORDAN KUWEIT BANK** : est une banque commerciale jordanienne qui évolue avec succès dans le système bancaire jordanien grace à son réseau de distribution de 48 agences en jordanie et deux autres en palestine et à chypre, en présentant sa gamme de produits diversifiée.Elle est aussi filiale de la Burgan Bank.

Mission et Organisation

La principale mission d'AGB est de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie, en offrant aux entreprises, professionnelles et particulières des services et des produits diversifiés de qualité, alliant au financement bancaire classique une offre de solutions financières conformes aux préceptes de la Chariâa.

L'Organisation d'AGB est constituée d'une direction générale, de cinq directions générales adjointes, de cinq directions régionales, et trente quatre Départements. (Voir l'organigramme dans les annexes).

2.4 Présentation de la direction Finance et comptabilité

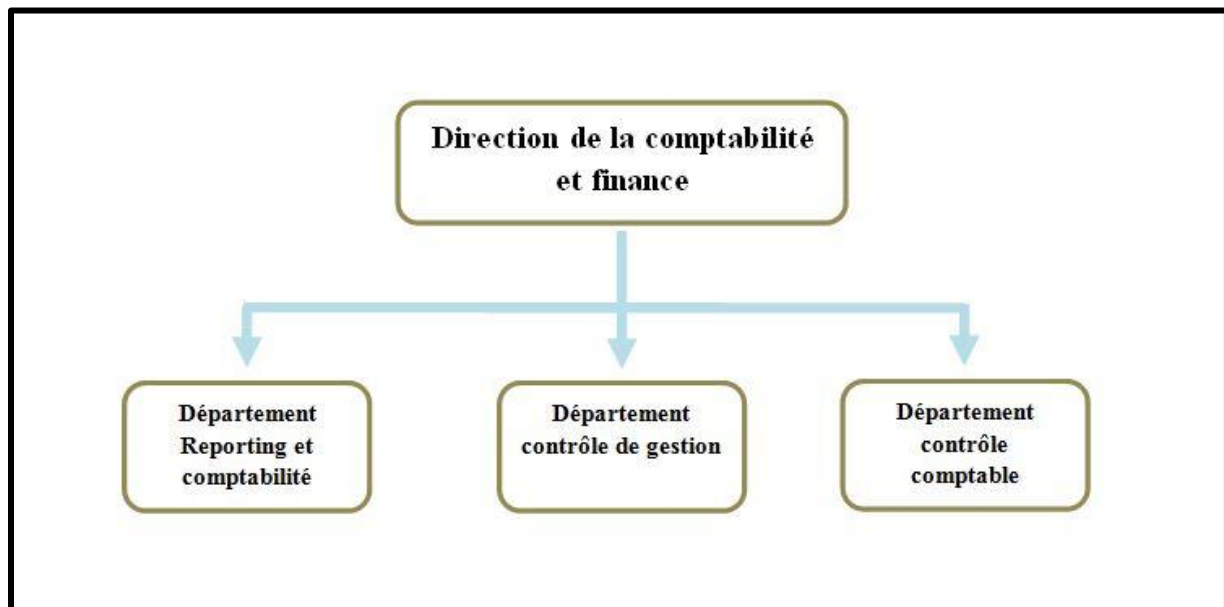
L'organisation

Depuis son ouverture, la Gulf Bank Algérie s'est toujours contentée d'une direction comptable, chargée de la tenue de reporting comptables à adresser à la Direction Générale. Mais suite aux nouvelles orientations stratégiques qu'a connues la Gulf Bank Algérie notamment l'extension de son réseau d'agences, la diversification de son portefeuille clients et l'élargissement de ces produits.

Rattaché au Directeur Général Adjoint Administration, et à la division opérations finances et système d'information, la Direction comptable et Financière est composée des départements suivants : Contrôle Comptable, Reporting et Comptabilité et Contrôle de Gestion

La figure suivante représente l'Organigramme de la direction comptabilité et finance :

Figure N° 17: L'organigramme de la direction finance et Comptabilité AGB



Source : Etablir par l'étudiante à partir d'un document interne.

Mission de la direction de la comptabilité et finance

Pour connaître la mission du pôle finance et comptabilité d'AGB, il faut présenter la mission de département reporting, contrôle de gestion et contrôle comptable.

1. Mission du département Reporting et comptabilité : Ce département concerne une mission de déclaration et paiement des impôts et des taxes à l'administration fiscale (liasse fiscale, déclaration G50). Il doit ainsi faire le reporting consolidé et le reporting local réglementaire. En conclusion, les missions principales de ce département sont :

- Piloter les arrêtés comptables en coordonnant les travaux de l'ensemble des équipes impliquées dans le processus (Hors volet informatique).
- Comptabiliser l'ensemble des opérations d'arrêté mensuel et intermédiaire, tel que les provisions, les impôts, les charges à payer.
- Elaborer les reportings.

2. Mission du département contrôle de gestion : Dans un premier temps, la mission principale fixée au département portait sur la mise en place du budget annuel de la banque afin de faire face à la demande du groupe. Cette mission s'est vite élargie à d'autres horizons pour enfin se fixer à ce qui suit :

- Elaboration annuelle du plan opérationnel de la banque sur cinq exercices.
- Elaboration annuelle et suivi des budgets.
- Suivi mensuel des écarts réalisations et Budget et explications des écarts constatés.
- Elaboration mensuelle et trimestrielle des prévisions de clôture
- Elaboration mensuelle des tableaux de bord par agences et leur transmission aux Directeurs d'Agences, à la Direction Commerciale et à la Direction Générale.
- Elaboration trimestrielle du résultat analytique par agences
- Suivi trimestriel des objectifs des structures centrales.
- Elaboration des présentations pour le Conseil d'Administration et des réunions trimestrielles.

3. Mission du département Contrôle comptable : Les enjeux de ce département sont : Le rapprochement des données de gestion avec les données comptables, le suivi d'apurement des comptes d'ordre et enfin, l'identification des ruptures de production comptable. Sa mission est :

- En relation avec la direction de l'organisation et de l'informatique. S'assurer que les traitements informatiques ont été réalisés.
- S'informer des anomalies comptables et de contribuer à leur résolution.

- Identifier les anomalies de production mises en évidence à travers l'exploitation des états.
- Réaliser les rapprochements inter-système afin de s'assurer de l'exhaustivité des informations reprises dans les états financiers et réglementaires.
- Assurer l'application des normes de contrôle comptable à minima défini par le groupe.
- Effectuer des contrôles comptables de second niveau et superviser les processus de sous-certification et de justification de comptes.
- Assister les responsables de comptes dans la mise en place de justificatifs de comptes.
- Donner une visibilité sur la qualité de la production comptable et mettre en évidence les principales zones de risque.
- Livrer la situation de la santé comptable à destination de la direction Générale, DGA Finance et Opération.

Section 1 : l'analyse de la performance financière de BADR et AGB**1.1 L'analyse du PNB et solvabilité d'AGB****L'analyse de la croissance de PNB**

Le tableau ci-dessous affiche le BNP de la banque AGB et sa croissance de 2005 à 2013 :

Tableau N° 5 : La croissance de PNB de la banque AGB

En millier de dinar

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|------------|
| BNP | 272357,7 | 785831,2 | 1176946,9 | 2381449,0 | 4331293,9 | 4644341 | 6320933 | 9562951 | 10520317,1 |
| CROISS | - | 189% | 50% | 102% | 82% | 7% | 36% | 51% | 10% |

Sourcr : Etablie par l'étudiante à partir des TCRs de la banque AGB

A partir de ce tableau, nous notons que la croissance la plus élevés a été réalisée en 2006 dont le PNB est de 785 Millions DA. Ce dernier s'explique par l'augmentation du Produit d'exploitation de 551 millions DA malgré l'augmentation de charge d'exploitation qui a été estimé à 37 millions DA. Cela montre que le cout de ressource est moine cher que le taux d'intérêt, bien que le premier ait connu une augmentation.

En 2007, la hausse de charges d'exploitation atteint 90,7 million DA et limite l'augmentation de taux de croissance de PNB. Cela s'explique par la croissance des emplois à 58% par rapport les ressources à 8%.

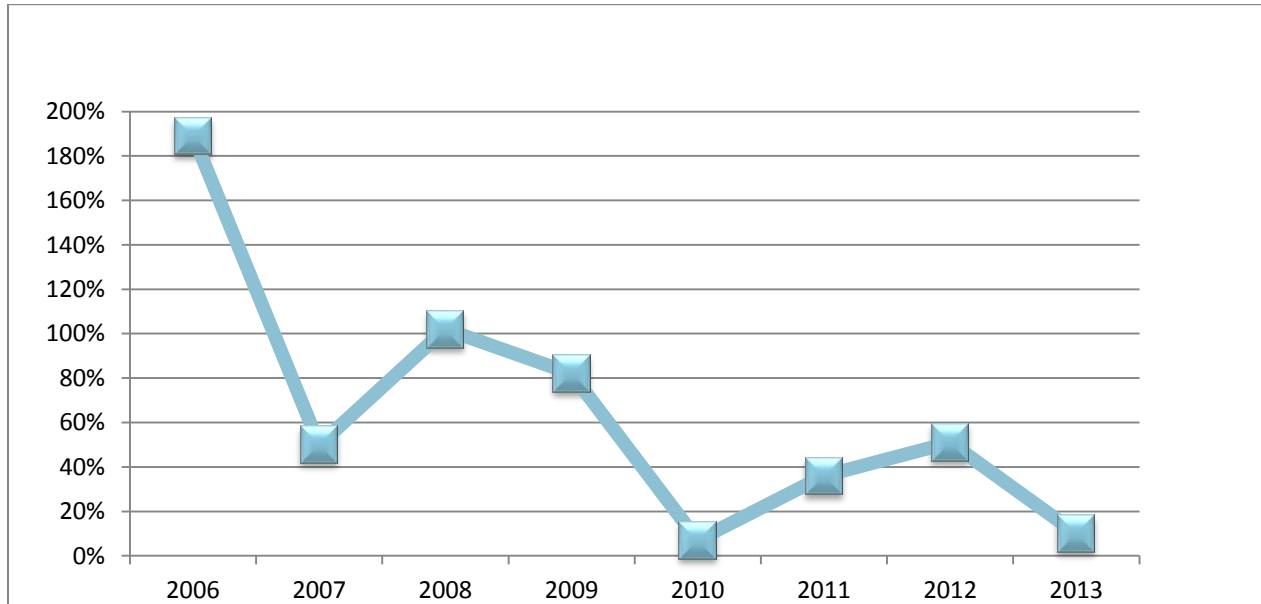
En 2008, le PNB réalise une autre croissance importante de 102%. Cela s'explique par l'élargissement de son réseau d'agences et l'ouverture de 11 nouvelles agences, après avoir été la seule.

En 2010, le PNB a marqué l'évolution la moins élevée avec un taux de 7%. Cela s'explique par la diffusion de la loi de finance complémentaire qui a annulé l'attribution des crédits consommations et donc l'augmentation des charges à 33% par rapport aux produits d'exploitation à 10%.

Pendant les trois dernières années de l'étude, 2011, 2012 et 2013, le taux de croissance est resté entre la hausse et la baisse en fonction des ressources et des emplois.

La figure suivante présente l'évolution de PNB de la banque AGB

Figure N° 18 : L'évolution de PNB de la banque AGB



Source : Etablie par l'étudiante à partir des TCRs de la banque AGB.

L'analyse de la solvabilité

Le tableau ci-dessous présente le ratio de solvabilité de la banque AGB de 2005 à 2013 :

Tableau N° 6 : Le ratio de solvabilité de la banque AGB

En millier de dinare

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Fonds propres net | 159509 | 2907799 | 3347455 | 4345446 | 12001628 | 13061403 | 14359221 | 17032590 | 19998757 |
| Risques pondérés | 3931515 | 7789504 | 11658656 | 23385194 | 24136100 | 22789980 | 39513084 | 62075269 | 77907511 |
| La solvabilité | 41% | 37% | 29% | 19% | 50% | 57% | 36% | 27% | 26% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilan et Hors bilan de la banque AGB)

Durant la période 2005 – 2013, nous constatons généralement que la solvabilité de la banque AGB a respecté la réglementation prudentielle, autrement dit supérieure à 8%.

Lors des trois premières années de l'étude, 2005, 2006 et 2007, la solvabilité a été décroissante. Cela est dû à l'évolution croissante des placements de la banque.

L'année 2008 a été marquée par l'évolution la moins élevée de la solvabilité avec un taux de 19%. Cela parce que le réseau des agences a été augmenté à 11 agences et donc l'augmentation de risque à 101% à cause de la hausse des placements (des nouveaux clients).

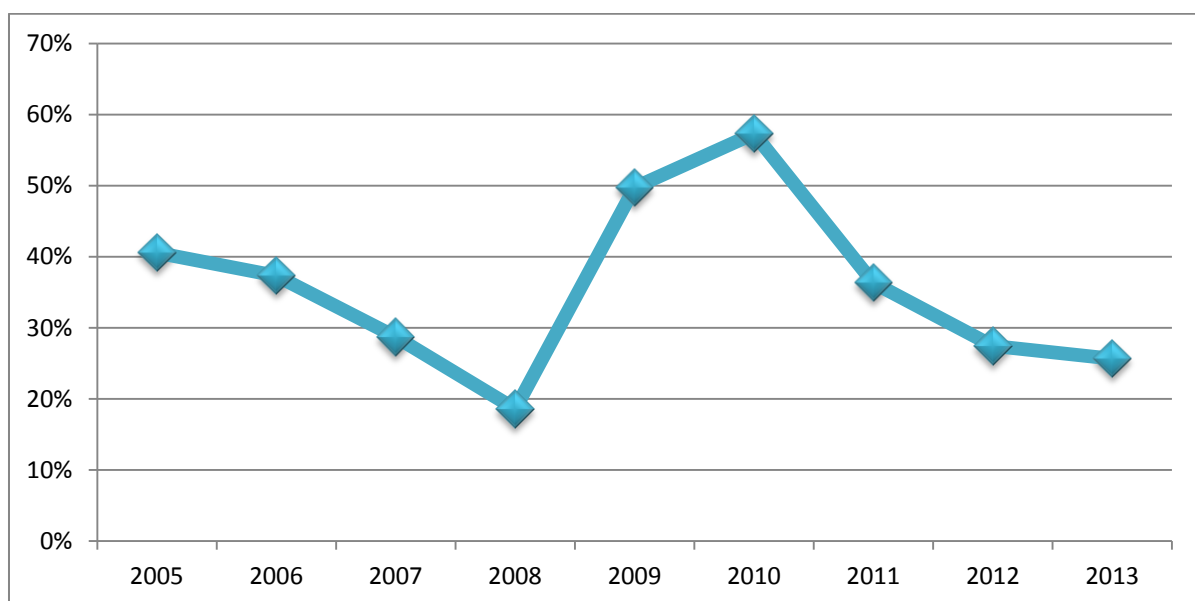
En 2009, Nous constatons une augmentation importante dans la solvabilité de la banque AGB. Cette augmentation a été confortée par la hausse du capital pour devenir égale à 10 milliards DA.

Tandis que, en 2010, le taux de solvabilité a connu une élévation à 57% en raison de la diffusion de la loi de finance complémentaire qui a annulé l'attribution des crédits consommations qui limite ses placements. Ce dernier a conduit à une diminution de risque à 6%.

Au cours des trois dernières années, le taux de solvabilité est retrouvé à son état initial dû à l'élargissement du réseau des agences à 8 agences en 2011 ; à 4 en 2012 et à 10 en 2013.

La figure suivante représente l'évolution de la solvabilité de la banque AGB :

Figure N° 19 : L'évolution de ratio de solvabilité de la banque AGB



Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilan et Hors bilan de la banque AGB

1.2 L'analyse de la ROA et ROE d'AGB

Le ratio de rendement ROA

Le tableau ci-dessous présente le ratio de rendement de la banque AGB de 2005 à 2013 :

Tableau N° 7 : Le ratio de rendement de la banque AGB

En millier de dinare

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Résultat net | 74941 | 333535 | 523599 | 1078468 | 1462552 | 2031055 | 2591296 | 3999080 | 5035072 |
| Total Bilan | 5151269 | 10092106 | 14545272 | 27500183 | 46214110 | 57308763 | 75211483 | 105239265 | 138962534 |
| ROA | 1% | 3% | 4% | 4% | 3% | 4% | 3% | 4% | 4% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de bilan et TCR de la banque AGB.

Durant la période de l'étude 2005 – 2013, nous constatons la présence de rotation entre la hausse et la baisse du taux de rendement. Dans ce sens, la réponse à la question « Que peut la banque AGB faire avec les actifs dont elle dispose? » serait qu'elle génère en moyen un taux de 3% de chaque dinar investi dans l'actif.

En 2005, le taux de rendement très faible. Cela est dû à plusieurs raisons, dont la plus importante est celle que la banque était encore à ses débuts (sa deuxième année), en plus le réseau a été limité à une seule agence ce qui a diminué le volume d'investissement.

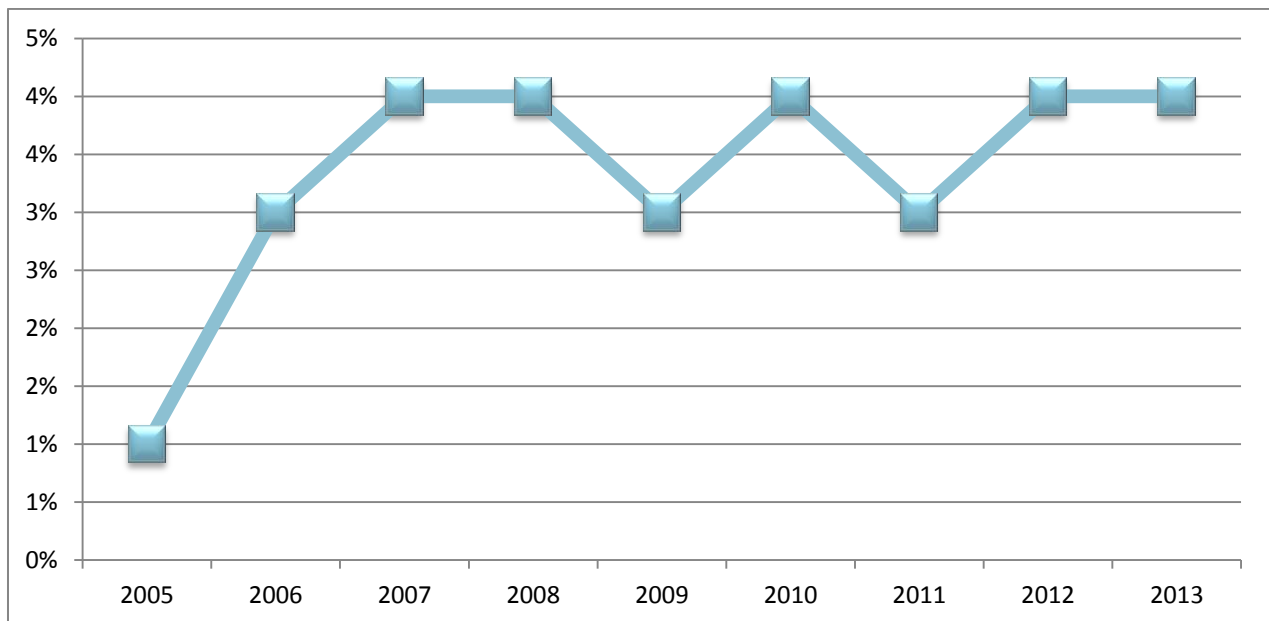
L'évolution croissante de taux de rendement en 2006 et 2007 indique l'augmentation des investissements à 96% et 44% respectivement.

La banque AGB a réussi à maintenir un taux de rendement de 4% en 2008, mais il est rediminué en 2009 à 3% puisque l'augmentation de l'investissement (68%) était plus grande que l'augmentation du profit (36%) par rapport l'année précédente.

En 2010 et 2011 la banque AGB a continué à atteindre un taux de rendement inégal entre la hausse et la baisse. Dans les deux dernières années de l'étude : 2012 et 2013, Le taux de rendement a atteint le plus haut niveau 4% grâce à l'augmentation continue des investissements et de profits.

La Figure suivante représente l'évolution de taux de rendement de la banque AGB :

Figure N° 20 : L'évolution de ratio de rendement de la banque AGB



Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque AGB.

Le ratio de rentabilité financière ROE

Le tableau ci-dessous affiche le ratio de rentabilité financière de la banque AGB de 2005 à 2013 :

Tableau N°8 : La rentabilité financière de la banque AGB

en millier de dinar

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Resultat net | 74941 | 333535 | 523599 | 1078468 | 1462552 | 2031055 | 2591296 | 3999080 | 5035072 |
| Fonds propres | 1595090 | 2933124 | 3479042 | 4478891 | 12101288 | 13089190 | 14394225 | 17130733 | 20140057 |
| ROE | 5% | 11% | 15% | 24% | 12% | 16% | 18% | 23% | 25% |

Sourc : Etablie par l'étudiante à partir des TCRs de la banque AGB

Selon le taux de rentabilité financière ROE, nous observons que la période d'étude est divisée en trois sous période. La première est de 2005 à 2008 où le taux ROE est croissant, la deuxième est l'année 2009 où il a diminué et la dernière de 2010 à 2013 où le taux est redevenu croissant.

En 2006, la banque AGB a réalisé un taux important de rentabilité financière par rapport à l'année 2005 à cause de l'augmentation du capital investi par 1 milliard DA qui a couplé avec la croissance du profit à 345%.

En 2008, le taux ROE a atteint son plus haut point dans la première période (2005 -2008) parce que le réseau d'agences s'est élargi et donc l'augmentation du profit est arrivé à 1 milliard DA (plus de placement qui génère plus de produit d'exploitation par rapport les charges).

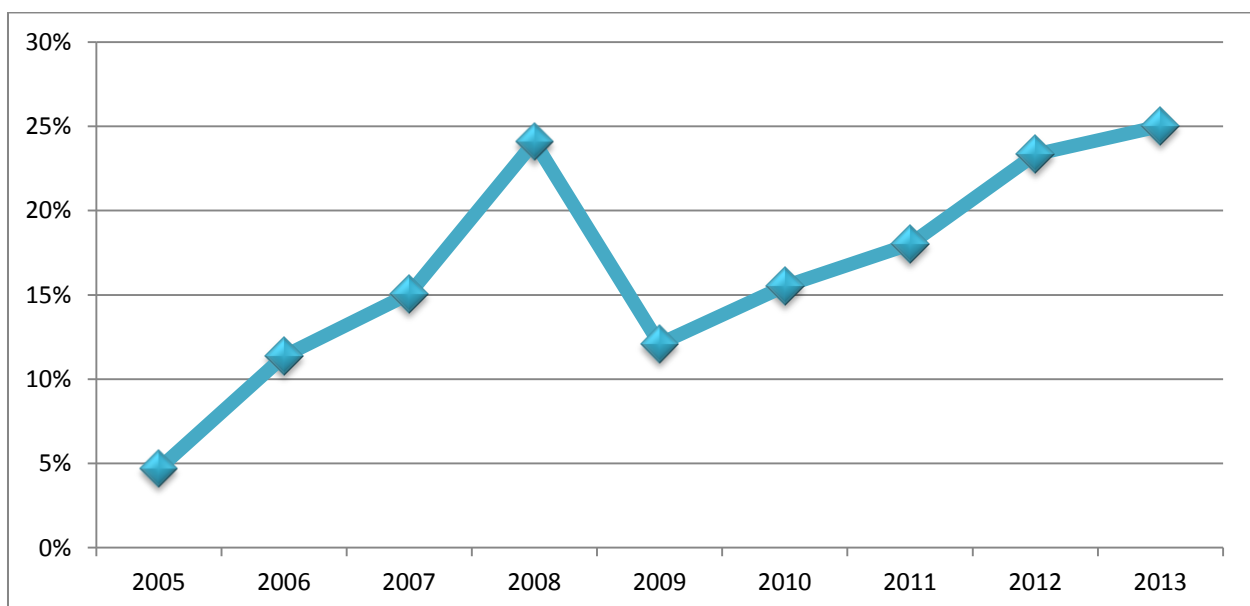
L'année 2009 a été marquée par la diminution de taux ROE à 12% après avoir été croissant dans la période 2005 – 2008. Cela est dû l'augmentation de capital à 7,5 milliard DA qui influence l'augmentation de fonds propre par 170% par rapport une moins augmentation de profit 36%.

Entre 2010 – 2013 le taux ROE a évolué avec une moyenne de 20% grâce à l'ouverture de nouvelles agences qui ont généré plus de profit.

En 2013, la banque AGB a réalisé un taux de rentabilité financière le plus significatif (25%) par à rapport à la période de 2006 à 2010 en raison dû la hausse importante du profit à 1 milliard DA.

La figure suivante présente l'évolution de taux de rentabilité financière de la banque AGB de 2005 à 2013 :

Figure N° 21: L'évolution de ratio de rendement de la banque AGB



Sourcer : Etablie par l'étudiante à partir des TCRs de la banque AGB.

1.3L'analyse du BNP et solvabilité de BADR

L'analyse d'évolution de PNB de la banque Badr

Le tableau ci-dessous affiche l'évolution de PNB de la banque BADR de 2005 à 2013 :

Tableau N° 9 : L'évolution de PNB de la banque BADR

en millier de dinar

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| BNP | 21491568 | 14649099 | 18279973 | 25415369 | 17627530 | 18524043 | 24711882 | 29755610 | 32211940 |
| CROISS | - | -32% | 25% | 39% | -31% | 5% | 33% | 20% | 8% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de TCRs de la banque BADR

De ce tableau, il ressort une situation non stationnaire et risquée de PNB de la banque BADR.

L'année 2006 a été marquée par la décroissance la plus haute par la faute d'une baisse importante de la marge d'intérêt soit 17,9 milliard DA alors qu'elle était à 25,3 milliard DA. Cela est interprété par la réduction d'opérations avec la clientèle à 38%.

En 2007, le PNB augmente à nouveau avec un taux de croissance de 25% grâce au le développement du produit d'exploitation bancaire à 11% avec une réduction des charges d'exploitation bancaire à 21%.

Le PNB de la banque BADR a continué d'augmenter en 2008 avec le taux de croissance le plus haut arrivant à 39% facilité par le lancement du crédit RFIG qui est destiné à financer l'agriculteur. En cette année, la BADR a lancé un autre produit : le crédit Leasing. Tout ce qui précède a été une raison suffisante d'inciter l'augmentation des opérations avec la clientèle à 7,14 milliard DA (En effet le produit d'exploitation bancaire a augmenté à 36%).

L'exercice de 2009 est caractérisé par une réduction importante de PNB avec un taux de 31% qui s'explique encore une fois par la baisse des marges d'intérêts de clientèle à 31%.

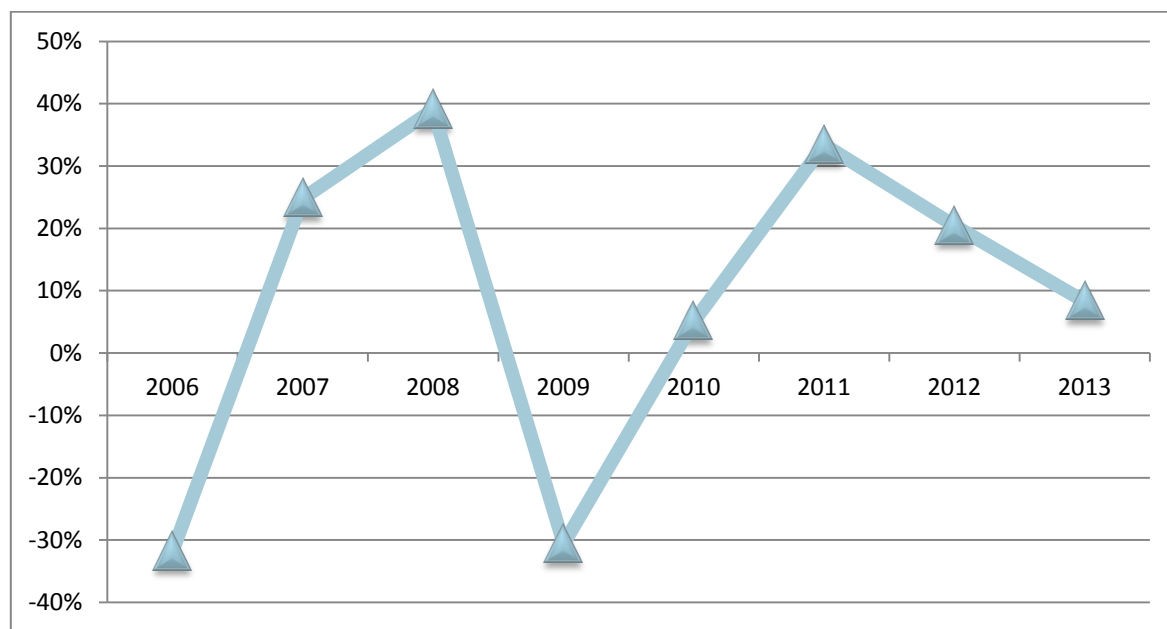
En 2010, le PNB de la banque BADR remonte mais avec un taux de croissance très faible : 5% dû à la diffusion de la loi de finance complémentaire qui a annulé l'attribution des crédits accordés aux ménages et donc à la baisse des intérêts.

En 2011, le taux de croissance de PNB de la BADR a réalisé sa deuxième évolution plus significative de 33% à cause du nouveau produit ETTIHADI qui est un crédit pour financer l'investissement et la création du marché.

Les deux dernières années de l'étude, 2012 et 2013 le PNB a continué d'augmenter avec un taux décroissant dû à la diminution de dépôt et crédits de la clientèle.

La courbe suivante représente l'évolution du PNB de la BADR durant la période 2005 – 2006 :

Figure N° 22 : L'évolution de PNB de la banque BADR



Source : Etablie par l'étudiante à partir de TCRs de la banque BADR.

L'analyse d'évolution de solvabilité de la banque BADR

Le tableau ci-dessous affiche le ratio de solvabilité de la banque BADR durant la période 2005 - 2013 :

Tableau N° 10 : Le ratio de solvabilité de la banque BADR

en millier de dinar

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Fonds propres net | 34921180 | 16793916 | 19124556 | 18899122 | 38193313 | 54741078 | 65595212 | 70038756 | 71995468 |
| Risques pondérés | 4,04E+08 | 4,13E+08 | 3,39E+08 | 9,21E+08 | 3,64E+08 | 2,6E+08 | 3,77E+08 | 4,22E+08 | 4,52E+08 |
| Ratio de solvabilité | 9% | 4% | 6% | 2% | 11% | 21% | 17% | 17% | 16% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et Hors Bilans de la banque BADR

Globalement, nous constatons la situation dégradée du ratio de solvabilité de la BADR dans les quatre premières années d'étude, 2005 ; 2006 ; et 2008, où le taux de solvabilité n'a pas respecté l'instruction n° 94-74 du 29 novembre 1994. Tandis qu'il est retourné à augmenter les autres années.

En 2006, la banque BADR a réalisé un niveau de solvabilité bas de 8% avec un taux de 4% expliqué par la perte réalisée de 16 milliard DA. Ainsi que la perte de 7,4 milliard DA en 2007 qui a influencé le taux de solvabilité à ne pas respecter la réglementation prudentielle, malgré son augmentation à 6%.

L'exercice 2008 a été marqué par le taux de solvabilité le plus bas soit 2% encouragé par le lancement de crédit RFIG et Leasing qui ont augmenté le volume de placements à 82%.

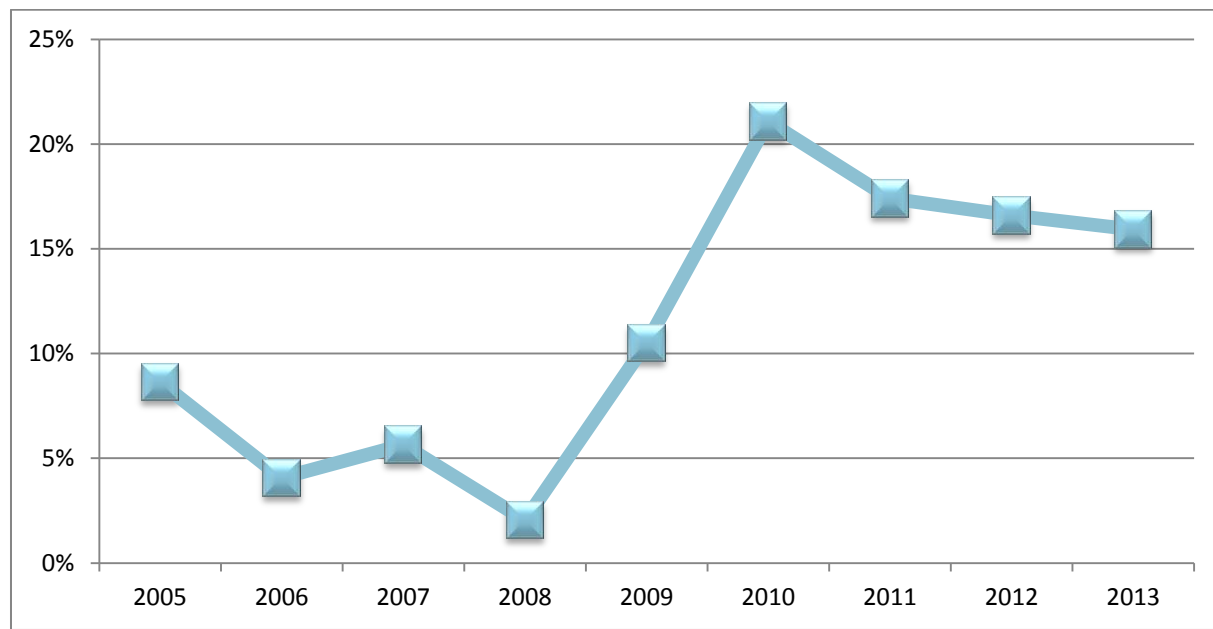
L'année 2009 était la première année qui a connu un taux de solvabilité de plus de 8%. Cela est interprété par l'augmentation de fonds propres par 102%.

La solvabilité a enregistré son plus haut niveau en 2010 avec un taux de 21% renforcée par la diffusion de la loi de finance complémentaire qui a annulé l'attribution des crédits accordés aux ménages et donc la baisse des intérêts.

Pendant les trois dernières années de l'étude, 2011 ; 2012 et 2013, la solvabilité a atteint presque le même niveau avec un moyen de 16,7% dû à la croissance parallèle de fond propre et de placements de la BADR.

La figure suivante présente l'évolution du ratio de solvabilité de la BADR durant 2005 – 2013 :

Figure N° 23 : L'évolution de ratio de solvabilité de la banque BADR



Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et Hors Bilans de la banque BADR

1.4 L'analyse du ROA et ROE de BADR

L'analyse de Ratio de Rendement ROA

Le tableau ci-dessous affiche le ratio de rendement ROA de la banque BADR durant la période 2005 - 2013 :

Tableau N° 11: Le ratio de rendement ROA de la banque BADR

en millier de dinar

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| RN | -12090926 | -16000843 | -7350689 | 4248814 | 1234801 | 4940759 | 7080789 | 6363848 | 5562117 |
| T.Bilan | 629514402 | 598666314 | 591737081 | 768076864 | 828626323 | 811320999 | 921343260 | 984562632 | 1123425836 |
| ROA | -2% | -3% | -1% | 1% | 0% | 1% | 1% | 1% | 0% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque BADR

Selon le tableau précédent, le taux de rendement ROA de la BADR est passé par trois situations. La première à moins de 0%, la deuxième est caractérisée par un taux nul et la troisième était positive.

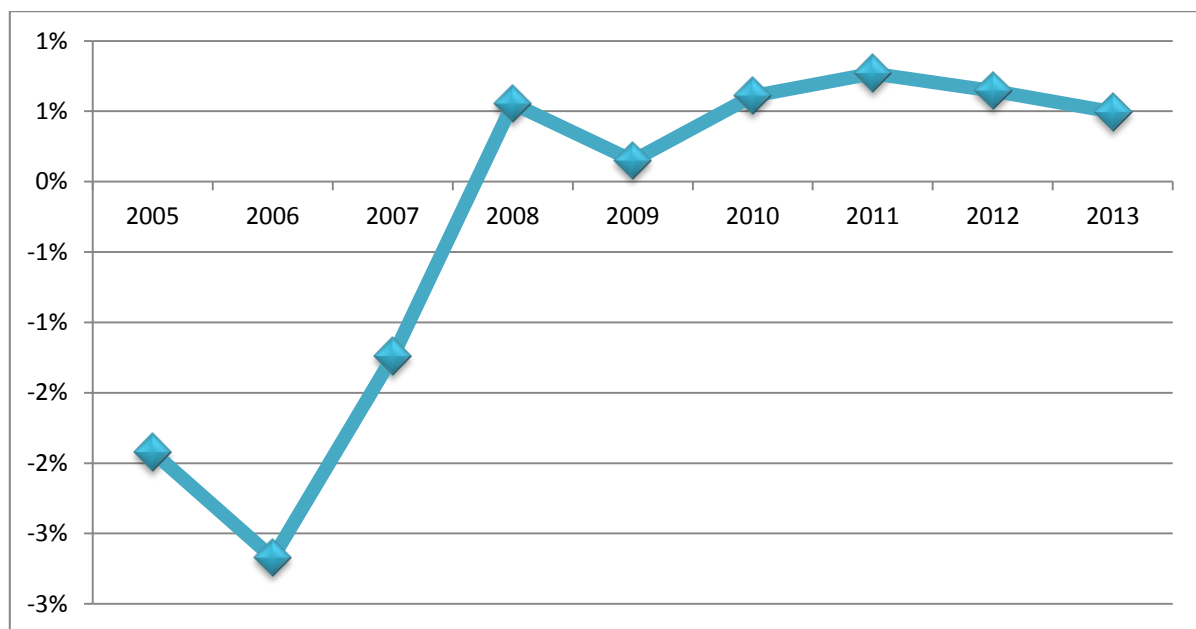
En 2005, 2006 et 2007 le taux de rendement ROA était comme suit : -2%, -3% et -1% respectivement. Cela puisque le résultat brut d'exploitation se trouvait dans l'incapacité de couvrir les dotations aux provisions sur créance irrécouvrable. (Il y avait des créances irrécouvrables plus de créances qui ont généré une marge d'intérêt).

En 2009 et 2013 le rendement ROA de la BADR a enregistré un taux nul 0% dû à l'augmentation des emplois qui engendrent un profit très faible.

Les années 2008, 2010, 2011 et 2012 ont été marquées par le taux de rendement positif 1% dû à la hausse des emplois et au lancement de crédit RFIG et Leasing ; et ETTIHADI respectivement. Quant à l'année 2010 est caractérisé par la baisse des emplois à 2% a cause de la diffusion de la loi de finance complémentaire de 2009. Tandis que l'exercice 2012 a réalisé ce taux grâce à l'augmentation des emplois qui a réalisé un profit de 6,4 milliard DA.

La figure suivante présente l'évolution du ratio de rendement ROA de la BADR durant 2005 jusqu'à 2013 :

Figure N° 24 : L'évolution de ratio de rendement ROA de la banque BADR



Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque BADR

L'analyse de Ratio de la Rentabilité Financière ROE

Le tableau ci-dessous affiche le ratio de rentabilité financière ROE de la banque BADR durant la période 2005 - 2013 :

Tableau N° 12 : Le ratio de rentabilité financière ROE de la banque BADR

en millier de dinar

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Fonds P. | 36726374 | 19569993 | 20827618 | 33842540 | 22305756 | 34197658 | 44967780 | 50487722 | 53516267 |
| RN | -12090926 | -16000843 | -7350689 | 4248814 | 1234801 | 4940759 | 7080789 | 6363848 | 5562117 |
| ROE | -33% | -82% | -35% | 13% | 6% | 14% | 16% | 13% | 10% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque BADR

Le ratio de rentabilité financière de la BADR a enregistré deux types de taux, négatif et positif, durant la période 2005 – 2013.

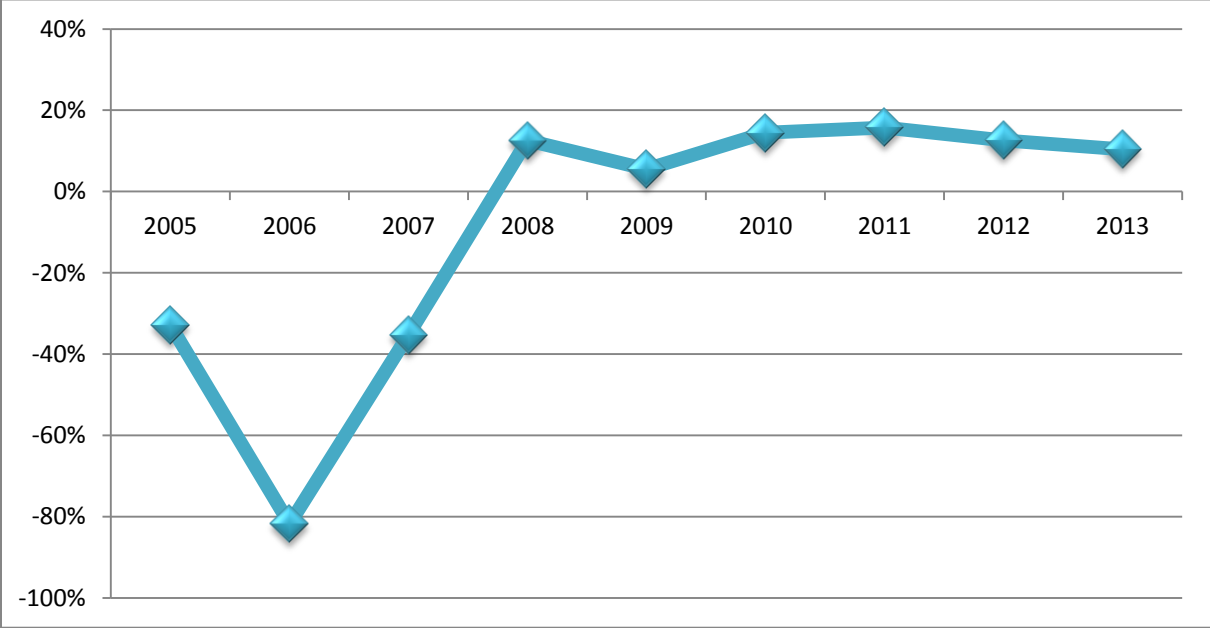
Les trois premières années sont marquées par les taux : -33%, -82% et -35%, respectivement. Dans ce sens, le taux de rentabilité a été des moins significatifs en 2006 à cause de la perte qui est arrivée son plus bas niveau (une perte de 16 milliard DA).

Tandis que, Le taux de rentabilité financière dans les années suivantes était positif soutenu par la progression de réaliser des profits.

L'année 2011 a connu par le plus haut taux de rentabilité financière durant la période d'étude suit l'augmentation importante du profit à 43%.

La figure suivante représente l'évolution du ratio de rentabilité financière ROE de la BADR durant la période 2005 – 2013 :

Figure N° 25 : L'évolution de ratio de rentabilité financière ROE de la banque BADR



Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque

Section 2 : L'analyse comparative de performance financière

2.1 Le Produit Net Bancaire

Le tableau ci-dessous affiche l'évolution du PNB de la banque BADR et AGB durant la période 2005 - 2013 :

Tableau N° 13 : L'évolution de PNB de la BADR et AGB

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| BNP CROISS | BADR | - | -32% | 25% | 39% | -31% | 5% | 33% | 20% | 8% |
| | AGB | - | 189% | 50% | 102% | 82% | 7% | 36% | 51% | 10% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de TCRs de la banque BADR et AGB.

Durant la période d'étude 2005 – 2013, le PNB de la banque AGB est en progression continue. Au moment où le PNB de la BADR a enregistré des perturbations.

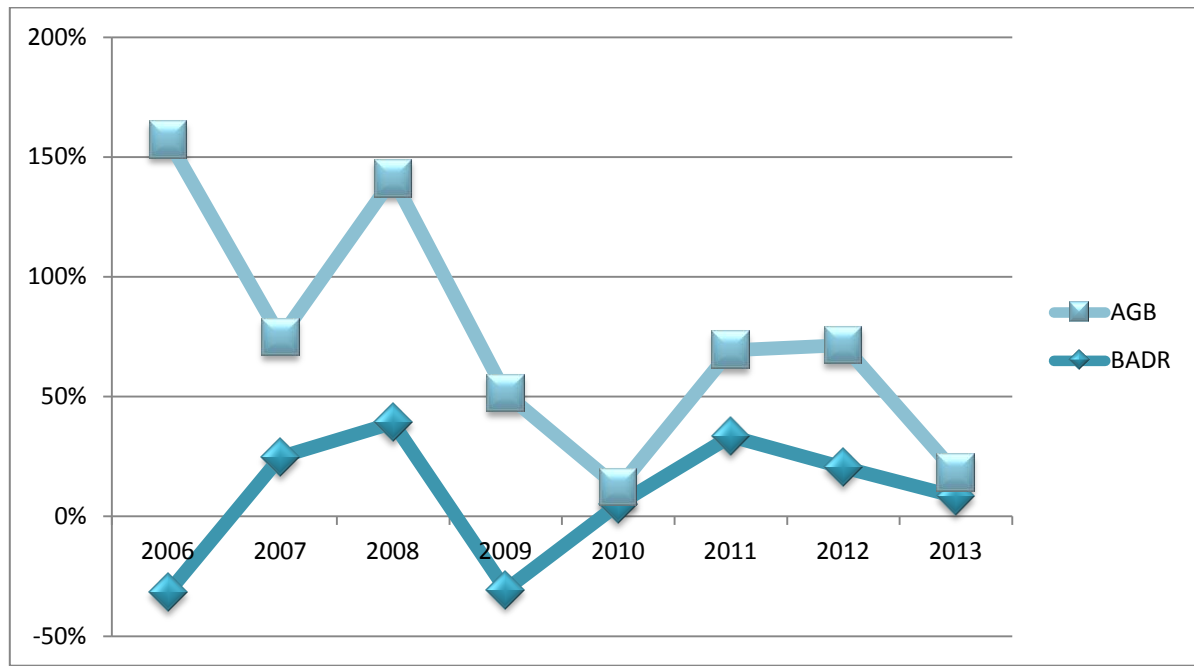
L'exercice 2006 a été la plus bénéficière pour la banque AGB contrairement à la banque BADR qui a connu une décroissance de 32%. Pour la première, cela s'explique seulement par l'augmentation des placements de la clientèle par 122%. Alors que la deuxième a été interprétée par la baisse des placements qui a conduit à une baisse des intérêts reçus par 38%.

En 2008, la BADR a réalisé le taux de croissance le plus élevé : 39%, en comparaison avec la AGB qui a atteint le deuxième taux de croissance élevé grâce au lancement de crédit RFIG pour la Badr et l'élargissement de réseau d'agences pour l'AGB.

Enfin, les deux banques : BADR et AGB ont enregistré le taux de croissance le moins élevé, en 2008 résultant de la diffusion de la loi complémentaire de finance.

La figure suivante représente l'évolution du PNB de la banque BADR et AGB durant la période 2005 – 2013 :

Figure N° 26 : L'évolution de PNB de la BADR et AGB



Source : Etablie par l'étudiante à partir de TCRs de la banque BADR et AGB.

2.2 La solvabilité de la BADR et AGB

Le tableau ci-dessous affiche l'évolution du ratio solvabilité de la banque BADR et AGB durant la période 2005 - 2013 :

Tableau N° 14 : L'évolution du ratio de solvabilité de la BADR et AGB

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Solvabilité | BADR | 9% | 4% | 6% | 2% | 11% | 21% | 17% | 17% | 16% |
| | AGB | 41% | 37% | 29% | 19% | 50% | 57% | 36% | 27% | 26% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et Hors Bilans de la banque BADR et AGB.

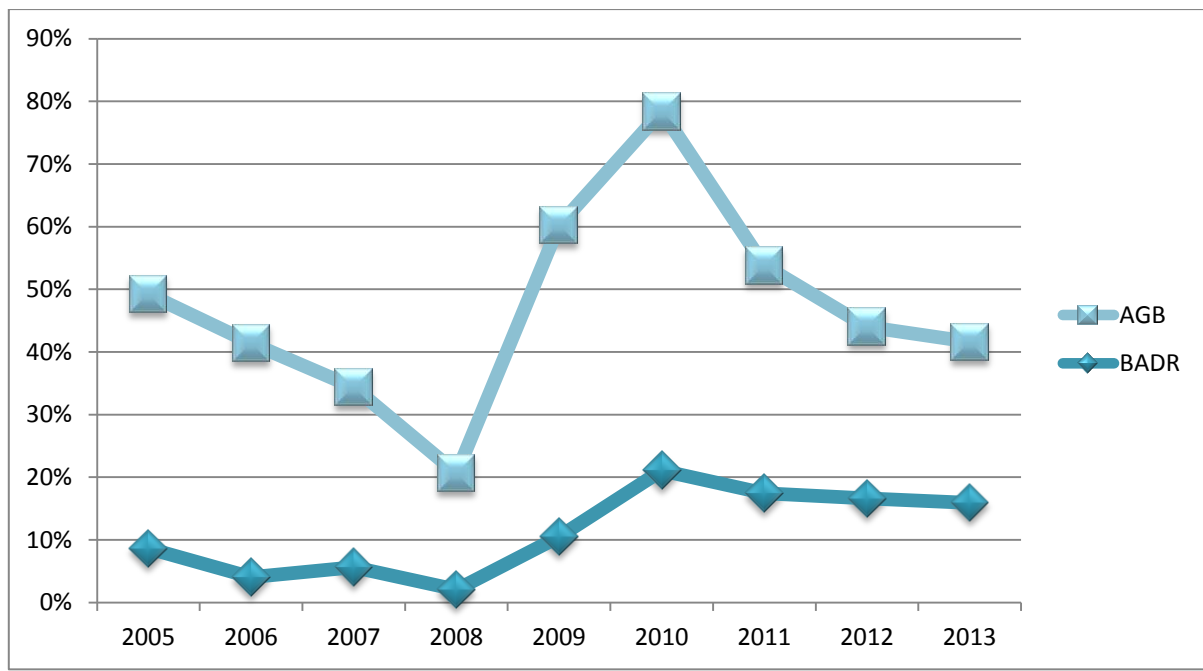
En termes de solvabilité, la banque AGB a surpassé la banque BADR. Ainsi, l'AGB a enregistré un taux de solvabilité de plus de 8% (la réglementation prudentielle) durant 2005 - 2013, alors que la BARD a échoué pendant les trois premières années de l'étude.

En 2008, les deux banques ont atteint le taux de solvabilité le plus bas expliqué par la diversification de la gamme des produits pour la BADR, et l'augmentation du nombre d'agences qui a incité l'augmentation des placements pour la AGB.

En dernier lieu, l'exercice 2010 a pour sa part enregistré le taux de solvabilité le plus haut dans les deux banques pendant 2005 – 2013. Cela est dû à la baisse de placements (la loi complémentaire de finance de 2009).

La figure suivante représente le ratio de la solvabilité de la banque BADR et AGB durant la période 2005 – 2013 :

Figure N° 27 : L'évolution du ratio de solvabilité de la BADR et AGB



Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et Hors Bilans de la banque BADR et AGB.

2.3 Le rendement ROA de la Badr et AGB

Le tableau ci-dessous affiche l'évolution du ratio de rendement ROA de la banque BADR et AGB durant la période 2005 - 2013 :

Tableau N° 15 : L'évolution du ratio de rendement ROA de la BADR et AGB

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ROA | BADR | -2% | -3% | -1% | 1% | 0% | 1% | 1% | 1% | 0% |
| | AGB | 1% | 3% | 4% | 4% | 3% | 4% | 3% | 4% | 4% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque BADR et AGB.

Généralement, et en terme de rendement, la banque AGB a été plus performante que la BADR.

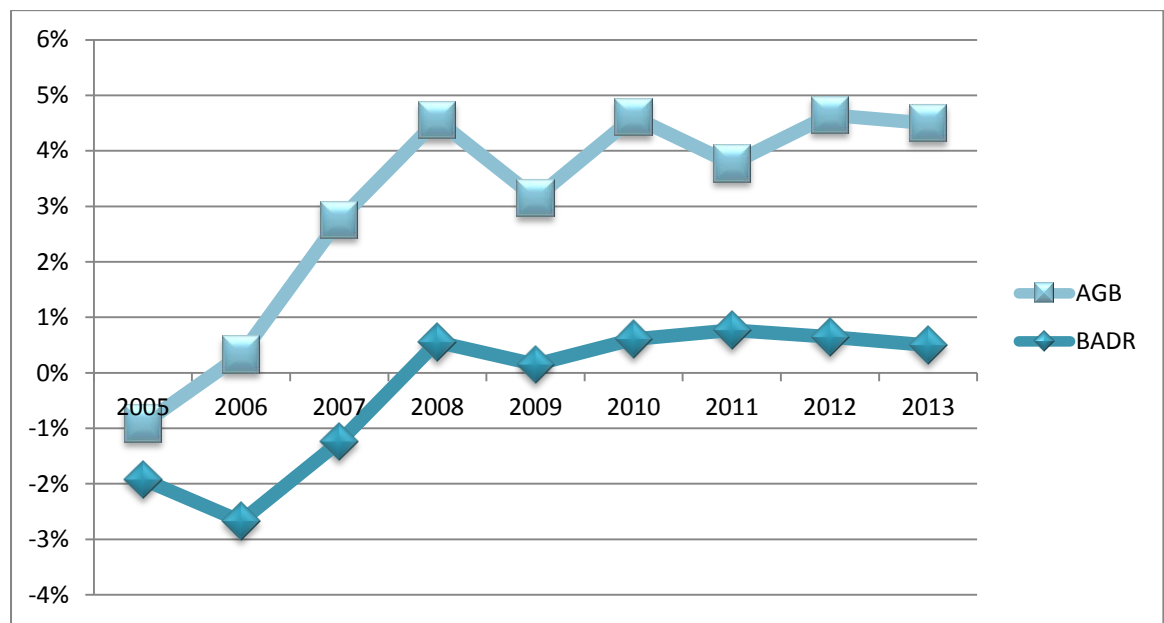
En 2005, la banque AGB a réalisé son plus bas niveau de rendement, tandis que la BADR n'a réalisé aucun un rendement prouvé par le petit volume de placements pour AGB et la perte réalisée pour la BADR.

La perte réalisée en 2006 a empêché la BADR de réaliser un taux de rendement négatif : -3%. Tandis que, AGB a gardé un taux de rendement positif : 3%.

Contrairement aux années 2008, 2010 et 2012 où un taux de rendement élevé a été noté. Car les emplois ont permis de réaliser des profits considérables.

La figure suivante représente le ratio de rendement ROA de la banque BADR et AGB durant la période 2005 – 2013 :

Figure N° 28 : L'évolution du ratio de rendement ROA de la BADR et AGB



Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque BADR et AGB.

2.4 La rentabilité financière ROE de la BADR et AGB

Le tableau ci-dessous affiche l'évolution du ratio de rentabilité financière ROE de la banque BADR et AGB durant la période 2005 - 2013 :

Tableau N° 16 : L'évolution du ratio de rentabilité financière ROE de la BADR et AGB

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ROE | BADR | -33% | -82% | -35% | 13% | 6% | 14% | 16% | 13% | 10% |
| | AGB | 5% | 11% | 15% | 24% | 12% | 16% | 18% | 23% | 25% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque BADR et AGB.

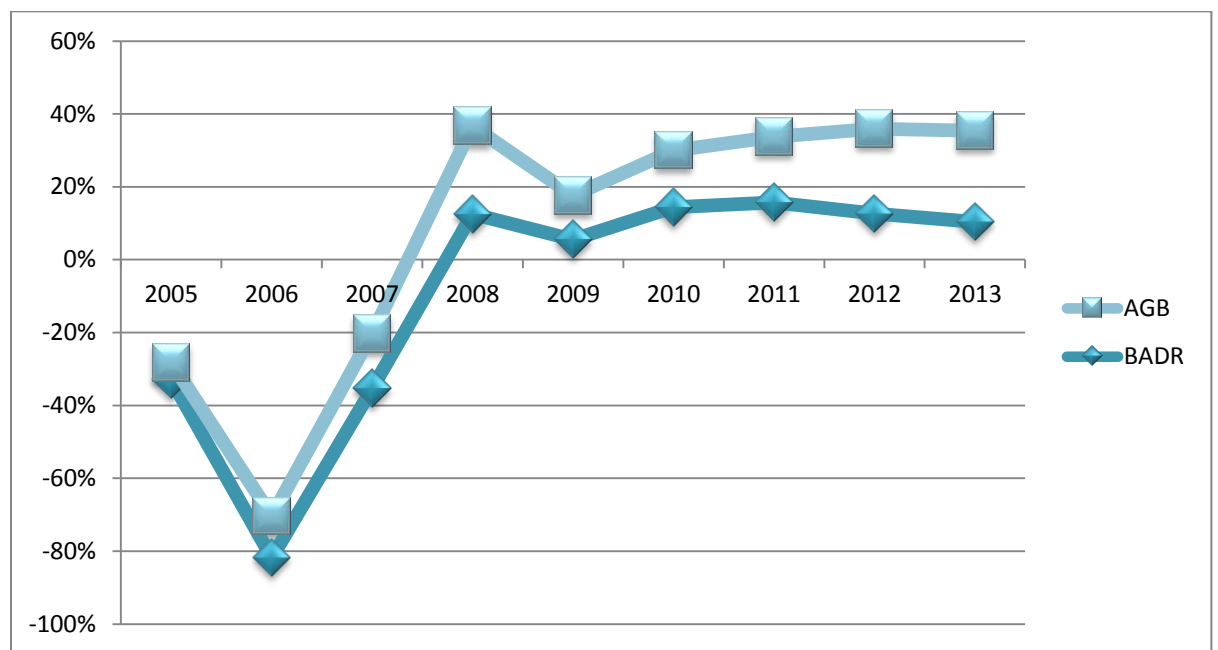
De ce tableau, il apparait que la rentabilité de la banque AGB a été estimée à 17% en moyen . Par opposition à la BADR n'a pas réalisé aucune rentabilité (en moyen).

L'année 2005, pour sa part a enregistré le taux de la rentabilité le plus bas de la banque AGB suite au volume réduit d'investissements. Suivi de l'année 2006 avec un taux décroissant en conséquence à la perte réalisée.

Main en 2013, la banque AGB accède à son plus haut niveau de rentabilité. Pour la BADR, son plus haut niveau était en 2011 soutenu par l'augmentation importante des profits.

La figure suivante représente le ratio de rentabilité financière ROE de la banque BADR et AGB durant la période 2005 – 2013 :

Figure N° : 29 L'évolution du ratio de rentabilité financière ROE de la BADR et AGB



Source : Etablie par l'étudiante à partir de Bilans et TCRs de la banque BADR et AGB

Section 1 : L'analyse de culture de l'entreprise pour des banques

Après l'analyse de la situation financière présentée dans le chapitre précédent, Nous avons diagnostiqué la culture de l'entreprise en utilisant le modèle Denison qui analyse quatre traits de la culture : Implication, Adaptabilité, Cohérence et Mission. Cela a été réalisé à partir d'un Sondage Denison sur la culture de l'entreprise¹⁴¹ qui inclut 60 situation à répondre de 1 à 4.

Denison Consulting a été fondé par le Dr Daniel Denison et William S. Neale MA, MLIR en 1998. Il fournit des solutions basées sur la recherche et le soutien de consultation pour construire des cultures d'entreprise de haute performance. Ces diagnostics largement utilisés, améliorent la performance des dirigeants, équipes et organisations en développant leur culture d'entreprise et le leadership.¹⁴²

Suite à cela, nous allons présenter le résultat de ce sondage pour les deux banques, ainsi que l'analyse effectuée par Denison Consulting.

1.1 La présentation de résultats du sondage de la banque AGB

Pour la banque AGB, le sondage Denison a été effectué sur 100 employés distribués sur les départements suivants : Reporting et analyse financière, Contrôle de gestion, Contrôle Comptable, Domiciliation, Domiciliations/Apurement, Gestion des Crédits, Risque Crédit, Crédit Grandes Relations, Crédit PME/PI, Back Office Dinars/Devise, Affaires juridiques/PI, Recouvrement, Bancassurance, Comptabilité & Fiscalité, Relation avec les correspondants & garanties internationales, Opérations Documentaires et Marketing.

En général, Les résultat sont les suivants :

Tableau N° 17 : Les résultats de sondage de la banque AGB

| Implication | Cohérence | Adaptabilité | Mission |
|-------------|-----------|--------------|---------|
| 4815 | 3914 | 4046 | 4052 |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

Nous remarquons que L'implication a marqué la note la plus haute : 4815, après la mission et l'adaptabilité respectivement par : 4052 et 4046 et enfin la mission à 3915.

Pour l'implication, cette note est divisée par trois indices : la responsabilité, l'orientation de l'équipe et le développement de capacité. Le tableau suivant représente le pourcentage de chaque indice :

¹⁴¹ Voir le Sondage Denison « Docs » en ANNEXES.

¹⁴² <http://www.denisonconsulting.com/>

Tableau N° 18 : Le trait de l'implication de la banque AGB

| Implication | Pourcentage | |
|-----------------------------|-------------|------------|
| Responsabilité | 1776 | 37% |
| Orientation de l'équipe | 1876 | 39% |
| Développement des Capacités | 1163 | 24% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

Quant à l'étude de la cohérence, elle a été mesurée sur les valeurs fondamentales, l'accord et la coordination et l'intégration représentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 19 : Le trait de la Cohérence de la banque AGB

| Cohérence | Pourcentage | |
|-----------------------------|-------------|------------|
| Valeurs fondamentales | 1745 | 45% |
| Accord | 1118 | 29% |
| Coordination et intégration | 1051 | 27% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

L'adaptabilité a été étudiée sur la capacité à instaurer le changement et de se tourner vers le client et le processus d'apprentissage de l'entreprise. Le tableau suivant montre ces résultats :

Tableau N° 20 : Le trait de l'adaptabilité de la banque AGB

| Adaptabilité | Pourcentage | |
|---|-------------|------------|
| Instaurer le changement | 1789 | 44% |
| Etre tourné vers le client | 1074 | 27% |
| Processus d'apprentissage de l'entreprise | 1183 | 29% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

Enfin la mission a été exprimée par la direction stratégique, les buts et objectifs puis la vision. Le tableau ci-dessous représente les résultats :

Tableau N° 21 : Le trait de l'adaptabilité de la banque AGB

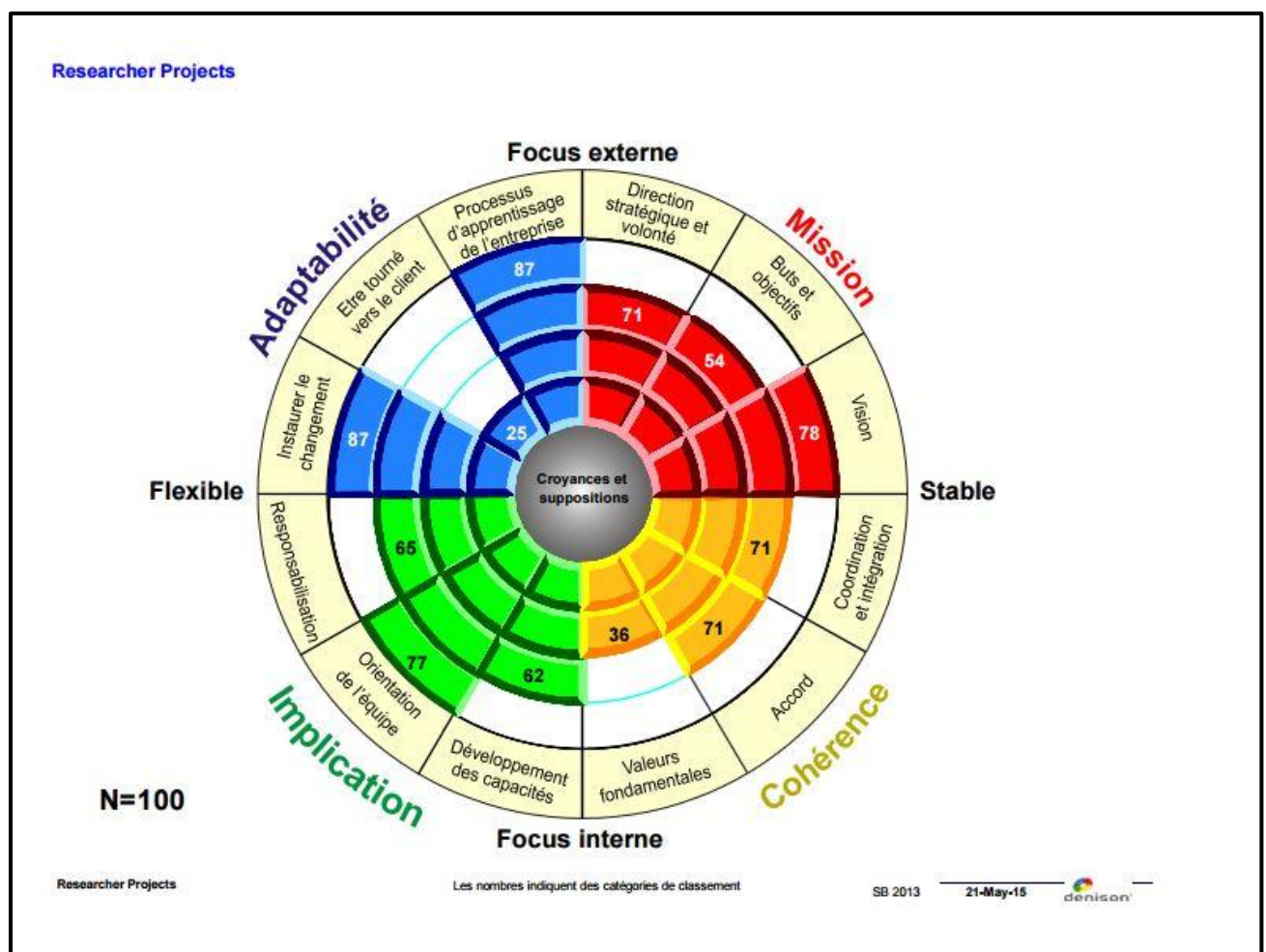
| Mission | Pourcentage | |
|-----------------------|-------------|-----|
| Direction stratégique | 1204 | 30% |
| Buts et objectifs | 1750 | 43% |
| Vision | 1098 | 27% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

1.2 L'analyse Circumplex de la banque AGB

Après avoir collecter les résultats du sondage de la banque AGB, nous les avons les envoyés à Denison Consulting pour les traiter. Le résultat a été présenté par la figure Circumplex suivante :

Figure N° 30 : L'analyse Circumplex de la banque AGB.



Source : Etablir par Denison Consulting

Les résultats préliminaires ont été traité par Denison consulting en les comparant avec sa base de données. Dans ce sens, nous avons eu un percentile pour chaque indice de la culture de l'entreprise.

Nous allons présenter l'analyse de chaque trait de culture :

- 1. L'implication :** L'analyse de Denison modèle montre que l'implication a enregistré les percentiles : 65% pour la responsabilisation, 77% pour l'orientation de l'équipe et 62% pour le développement de capacité.

D'une part, les employés de la banque AGB ont une forte capacité:

- de collaborer entre eux,
- de travailler en équipe.
- De connaître leurs tâches et objectifs

D'autre part, la banque AGB a une capacité acceptable de :

- Planifier de telle manière où chacun participe dans une certaine mesure.
- communiquer largement l'information,
- prendre la bonne décision,
- Améliorer les capacités de ses employés
- Résoudre les problèmes en utilisant les compétences.

- 2. La Cohérence :** Quant à la cohérence, l'étude a indiqué les percentiles suivants : 36% pour les valeurs fondamentales 71% pour l'accord et la coordination et intégration.

La 71% est expliquée par une grande capacité de :

- D'arriver à des solutions où tout le monde est gagnant
- De connaître la bonne et la mauvaise manière d'agir
- De partager une vision commune
- De prévoir et de cohérer les démarches.

Par contre, elle manque de

- Mettre un style de management caractéristique
- Comporter un code d'éthique.
- Clarifier et cohérer les valeurs.

- 3. L'adaptabilité :** L'étude nous permet de connaître le niveau d'adaptabilité de la banque AGB. Il était comme suivant : 87% pour les indices (Instaurer le changement et Processus d'apprentissage de l'entreprise) et 25% pour (Etre tourné vers le client).

Il est évident qu'elle a une capacité de :

- D'envisager la concurrence et les autres changements d'environnement
- D'adopter des nouvelles manières de travailler.
- D'apprendre à progresser à partir de ses échecs.
- De prendre le risque et l'innovation.

Cependant, elle a une faible capacité de :

- prendre en compte les recommandations de ses clients.
- Connaître les désires des clients (les employés)
- Prendre en compte les intérêts des clients dans la prise de décision.

4. **La mission :** Enfin, pour la mission de la banque Agb est caractérisé par : 71% pour indice de Direction stratégique et volonté, 78% pour la vision et 54% pour Buts et objectifs.

La banque AGB est capable de :

- Mettre une mission et une stratégie bien définies
- Traduire cette stratégie en objectifs et actions à long termes
- Influencer les autres concurrents par sa stratégie.
- Avoir une vision partagée sur l'avenir.
- Motiver les employés par cette vision
- Satisfaire les demandes à court termes sans compromettre sa vision à long termes.

En outre, elle une capacité moins forte mais assez acceptable de :

- fixer des objectifs à long termes
- Communiquer ces objectifs.
- Suivre en permanence sa progression par rapport aux objectifs fixés.

1.3 La présentation de résultats de sondage de la banque BADR

Le sondage Denison de la banque BADR a été réalisé sur 100 employées dans les directions suivantes : Fiscalité, Production comptable, Marketing, Contrôle de gestion et prévision, Réseau d'exploitation, de la trésorerie, Contrôle comptable, Informatique et norme et Monétique et communication du réseau.

Le tableau suivant représente le résultat des traits de la BADR :

Tableau N° 22 : Les résultats de sondage de la banque BADR

| Implication | Cohérence | Adaptabilité | Mission |
|-------------|-----------|--------------|---------|
| 2697 | 2080 | 2060 | 1992 |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

Il apparait que l'implication a enregistré la note le plus haute avec 2697 points, suivi de la Cohérence et l'adaptabilité respectivement par : 2080 et 2060 et enfin la mission avec 1992.

Pour l'implication, cette note a été distribuée en trois indices comme suit :

Tableau N° 23 : Le trait de l'implication de la banque BADR

| Implication | Pourcentage | |
|------------------------------------|--------------------|------------|
| Responsabilité | 1116 | 41% |
| Orientation de l'équipe | 1134 | 42% |
| Développement des Capacités | 447 | 17% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

Pour la Cohérence, le résultat est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N° 24 : Le trait de la cohérence de la banque BADR

| Cohérence | Pourcentage | |
|------------------------------------|--------------------|------------|
| Valeurs fondamentales | 1135 | 55% |
| Accord | 446 | 21% |
| Coordination et intégration | 449 | 22% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

Le résultat de L'adaptabilité a été le suivant :

Tableau N° 25 : Le trait de l'adaptabilité de la banque BADR

| Adaptabilité | Pourcentage | |
|--|--------------------|------------|
| Instaurer le changement | 1168 | 57% |
| Etre tourné vers le client | 476 | 23% |
| Processus d'apprentissage de l'entreprise | 416 | 20% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

Enfin pour la mission, les résultats ont été les suivants :

Tableau N° 26 : Le trait de l'adaptabilité de la banque BADR

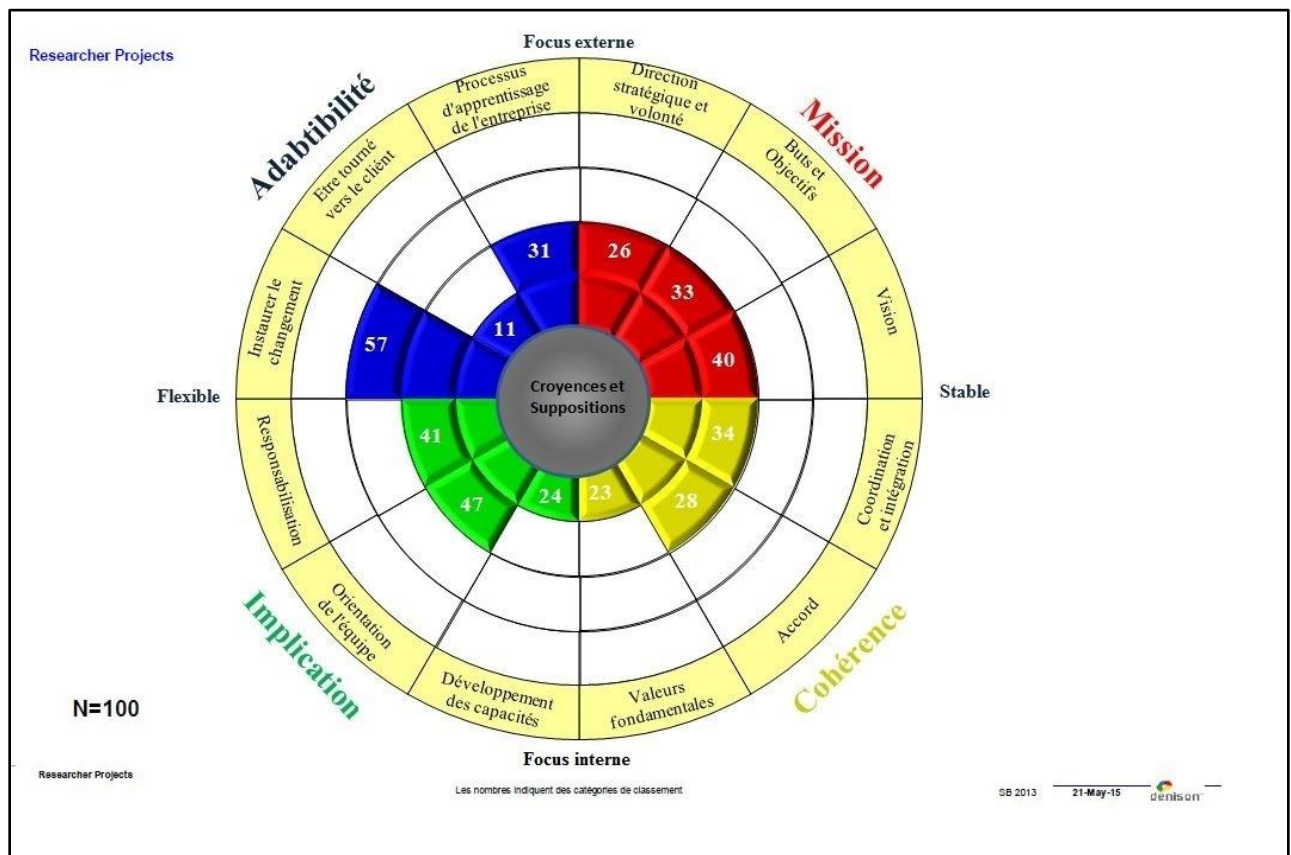
| Mission | Pourcentage | |
|------------------------------|--------------------|------------|
| Direction stratégique | 441 | 22% |
| Buts et objectifs | 1073 | 54% |
| Vision | 478 | 24% |

Source : Etablie par l'étudiante à partir du sondage.

1.4 L'analyse Circumplex de la banque BADR

Après la comparaison entre les résultats préliminaires de la banque BADR et la base de données de Denison consulting qui inclut les données culturelles de plus de 1000 entreprises dans le monde, nous avons obtenu les percentiles suivants présentés par la figure circumplex suivant :

Figure N° 31 : L'analyse Circumplex de la banque BADR



Source : Etablir par Denison Consulting

Nous allons présenter et analyser ces résultats par trait culturel :

- L'implication** : cette analyse nous permet de connaître le niveau d'implication des employés de la banque BADR comme suit : 41% pour la responsabilisation, 47% pour l'orientation de l'équipe et 24% pour le développement de capacités.

Cela indique une capacité plus ou moins capable de :

- Prendre la bonne décision
- Communiquer l'information
- Déléguer l'autorité
- Investir dans les compétences des employées

Mais elle a aussi une faiblesse importante dans :

- La collaboration entre les employés.
- Le travail en équipe
- L'organisation qui exerce une influence négative sur la connaissance des tâches et objectifs

2. La cohérence : l'analyse de ce trait a indiqué les résultats suivants : 23% pour les valeurs fondamentales, 28% pour l'accord et 34% pour la coordination et l'intégration.

Cela est expliqué, d'une part, par une capacité faible de :

- Mettre un style de management et une série de pratique
- Partager des valeurs fondamentales
- Se comporter selon un code d'éthique

D'autre part, elle a une faiblesse, mais moins importante que la première, de :

- Arriver à des solutions gagnant- gagnant.
- Se mettre d'accord sur les questions essentielles
- Partager une vision commune
- Adopter des démarches cohérentes et prévisibles

3. L'adaptabilité : Le trait de l'adaptabilité a été marqué par les résultats suivants : 57% pour l'indice d'instaurer le changement, 11% pour Etre tourné vers les clients et 31% pour l'indice de Processus d'apprentissage de l'entreprise .

Dans ce sens, nous pouvons conclure que la Badr a une capacité acceptable de :

- Accomplir les tâches de manière modulable.
- Envisager la concurrence et le changement d'environnement.
- Adopter et améliorer de nouvelles manières de travailler.

Cependant, elle a une grande faiblesse dans :

- La prise en compte de commentaires de ses clients
- La satisfaction des clients.

Autrement, elle a une capacité faible de :

- Apprendre de ses échecs.
- Prendre le risque et l'innovation
- Régler les choses en suspens.

4. La mission : concernant ce trait, son analyse nous a présenté les résultats suivants : 26% pour la Direction stratégique et volonté, 33% pour les buts et objectifs et 40 % pour la vision.

Clairement, la banque BADR a une capacité assez faible de :

- Traduire la stratégie aux objectifs et actions à long termes.
- Clarifier sa mission et sa stratégie
- Fixer des objectifs réalistes
- Communiquer les objectifs
- Avoir une vision partagée

Section 2 : L'étude Comparative de la culture de l'entreprise des banques

2.1 Les Point forts et points faibles des banques

Après la présentation de résultats et l'analyse Circumplex de Denison Consulting, nous avons déduis le tableau suivant :

Tableau N° 27 : Les résultats de la culture de l'entreprise pour AGB et BADR

| Trait | Indice | AGB | BADR |
|---------------------|---|-----|------|
| <u>Implication</u> | Responsabilité | 65% | 41% |
| | Orientation de l'équipe | 77% | 47% |
| | Développement des Capacities | 62% | 24% |
| <u>Cohérence</u> | Valeurs fondamentales | 36% | 23% |
| | Accord | 71% | 28% |
| | Coordination et intégration | 71% | 34% |
| <u>Adaptabilité</u> | Instaurer le changement | 87% | 57% |
| | Etre tourné vers le client | 25% | 11% |
| | Processus d'apprentissage de l'entreprise | 87% | 31% |
| <u>Mission</u> | Direction stratégique | 77% | 26% |
| | Buts et objectifs | 54% | 33% |
| | Vision | 78% | 40% |

Source : Etablir par l'étudiante

En comparaison avec la BADR, la banque AGB a réalisé un progrès à tous les indices de culture de l'entrepris. Dans ce qui suite, nous allons présenter les point forts et les points faibles de la culture dans chaque Banque.

Les points forts de la culture de la banque AGB et la BADR

1. **La banque AGB :** La culture de la banque AGB est caractérisée par les résultats suivants :

- La banque AGB repose sur les efforts de l'équipe pour faire le travail : Cela indique qu'elle encourage le travaille dans l'équipe, ainsi ses employés se sentent concernés par la responsabilité des objectifs communs.

- Les membres de la banque AGB sont en mesure de parvenir à un accord sur les questions essentielles : les employés peuvent concilier les différences de manière constructive en cas de problèmes.
- Différentes fonctions et unités de la banque AGB sont capables de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs : les employés partagent une perspective commune qui leur permet de travailler efficacement
- La banque est en mesure de créer des moyens d'adaptation pour répondre aux besoins changeants car les employés peuvent lire l'environnement extérieur et réagir aux tendances et les changements
- La banque reçoit, traduit et interprète les signaux de l'environnement en opportunités, donc, elle se base sur l'apprentissage en milieu de travail et sur la prise de risque.
- La banque possède les Intentions stratégiques claires : les employés comprennent les stratégies identifiées
- La banque dispose d'une vision partagée d'un état futur désiré : Les employés partagent un état futur souhaité commune

2. **La banque BADR :** Malgré les faiblesses réalisées dans les indices de culture de l'entreprise, La BADR a atteint un niveau important d'instauration du changement. c'est-à-dire qu'elle est capable de répondre aux changements de l'environnement.

Les points faible de la culture de la banque AGB et la BADR

1. **La banque BADR :** La banque Badr a échoué sur les plans suivants :

- investir continuellement dans le développement des compétences des salariés afin de rester compétitive et de répondre aux besoins continus d'affaires : La BADR n'a pas les compétences nécessaires pour être compétitif aujourd'hui et dans l'avenir
- Ses employés ne partagent pas un ensemble de valeurs qui créent un sentiment d'identité et d'un ensemble clair d'attentes. Ainsi, ils ne sont pas en mesure de parvenir à un accord sur les questions essentielles.
- Elle ne comprend pas les besoins de ses clients pour anticiper les réponses. Cela indique qu'elle a un degré faible de satisfaction des clients
- Ses intentions stratégiques ne sont pas explicites. cela a un impact négatif sur son but et sur l'incapacité de faire comprendre à chacun sa contribution dans la stratégie.

2. **La banque AGB :** Nous savons qu'AGB a été marqué par un niveau important de la culture de l'entreprise. Cependant, elle a échoué au niveau de la clientèle. Autrement dit, elle n'a pas réussi à réagir à son besoin actuel ou futur.

2.2 Diagnostic de type de culture pour les deux banques¹⁴³

S'appuyant sur le modèle « Competing Values Framework », Il existe quatre grands types de cultures d'entreprise, organisées d'après deux axes (flexibilité / contrôle et relations / résultats).

Les résultats de Denison Consulting pour les deux banques se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 28 : Les résultats des Traits pour AGB et BADR

| Trait | AGB | BADR |
|---------------------|------------|------------|
| Implication | 68% | 37% |
| Cohérence | 59% | 28% |
| Adaptabilité | 66% | 33% |
| Mission | 70% | 33% |

Source : Etablir par l'étudiante

Malgré le rapprochement des niveaux de traits, la banque AGB a plutôt réussi son plus haut niveau dans la très de Mission. Quant à la BADR, elle était surtout portée dans l'implication.

Le type de culture de l'AGB

La banque AGB a réalisé le niveau le plus haut de sa mission avec 70%. Selon la modèle Denison, ce trait est situé entre l'axe de focus externe et l'axe de stabilité. C'est-à-dire la banque AGB s'appuie sur des structures plus réglementées (horaires pointés, procédure pour chaque tâche, etc.) et sur les aspects relationnels (climat de travail, épanouissement des salariés, etc.).

Clairement, le type de culture de l'entreprise de la banque AGB est Organisateur. C'est-à-dire la banque AGB recherche principalement la stabilité en utilisant des méthodes habiles de gestion de l'information et de la communication. Les leaders sont coordinateurs et gestionnaires. Les organisateurs sont spécialistes dans le maintien d'une organisation stable et efficiente. Les procédures et les règles sont clairement communiquées aux membres de

¹⁴³ http://fr.vadequa.com/files/vadequa_audit_culture_introduction.pdf

l'organisation afin de garantir un niveau de qualité et de fiabilité uniforme. En conséquence, transgresser les règles ne peut être toléré.

De la, Les valeurs de AGB sont : la conformité, la sécurité et la tradition. Ainsi, Nous trouvons deux styles de leadership et management présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 29 : Les styles de leadership et management de l'AGB

| Style | Premier | Deuxième |
|-------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Leadership | Superviseur | COORDINATEUR |
| Management | Observation Et Suivi | Pilotage Et Gestion |

Source : Etablir par l'étudiant

D'une part, La principale préoccupation du Superviseur est de s'assurer du bon fonctionnement de la structure. Il veille à ce que les règles établies soient respectées. Son style de management est le contrôle et la vérification. Les procédures de travail et les règles de fonctionnement sont la clé de voûte de l'organisation, et les responsables en sont les garants. On observe, on guide, on explique et on oriente pour être fidèle à la bonne application des procédés.

D'autre part, le coordinateur aime organiser, planifier et faire le lien entre les différentes équipes. Il est adopté dans les grandes structures. Le management est caractérisé par la communication, il est un management de relai où l'articulation des différents acteurs du travail est primordiale. On veille ainsi au respect des délais, des engagements, des objectifs et à l'harmonisation des différentes équipes de travail.

Enfin, Nous ne pouvons pas affirmer quel est le style de leadership et de management que la banque AGB a adopté. Cela nécessite une application d'un autre diagnostic de Denison pour le leadership et le style de management.

Le type de culture de la BADR

Pour la BADR, elle a enregistré un niveau important d'implication par : 37%. Ce trait est situé entre l'axe de focus interne et l'axe de Stabilité. C'est-à-dire la BADR est un structures plus réglementées (horaires pointés, procédure pour chaque tâche, etc.), ainsi qu'elle est plus centrées sur les résultats (productivité, compétitivité, etc.)

Il est évident que le type de culture de l'entreprise de la BADR est Compétiteur. C'est-à-dire La BADR a pour but principal la productivité et l'efficience, elle définit des objectifs clairs et planifiés. Les leaders sont compétitifs et pugnaces. Les compétiteurs cherchent avant tout à conquérir ou maintenir leur position de leader sur leur marché. Pour cela, tous les employés se voient fixés des objectifs ambitieux qu'il leur faudra atteindre. Il existe peu de place pour les excuses et la sous-performance : l'organisation est radicalement orientée vers les résultats.

Dans ce sens, les valeurs de la BADR sont : la réussite et le pouvoir. De plus, nous distinguons deux styles de leadership et management présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 30 : Les styles de leadership et management de la BADR

| Style | Premier | Deuxième |
|-------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Leadership | Performeur | Directeur |
| Management | Efficacité Et Productivité | Objectifs Et Organisation |

Source : Etablir par l'étudiant

Le performeur apprécie les challenges. Il s'épanouit dans les résultats qu'il fournit et dans les succès qu'il réalise. Son management est de coaching. Il cherche à tirer les meilleures performances de chacun des membres de l'équipe et favorise la proactivité dans une optique de résultats.

Quant au Directeur, il sait faire preuve d'autorité. Dans des fonctions de responsabilité, il définit les objectifs à atteindre et tranche les grandes lignes d'orientation de la structure. Le management d'injonction où l'on s'assure de bien mettre en place et de rester fidèle aux directives.

Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné que le diagnostic de leadership s'effectue par l'application d'un autre modèle de leadership.

2.3 La relation avec la performance

D'après le model Denison, Il ya une relation entre la profitabilité (ROA, ROE, et ROI) et les traits qui sont situés dans le couté de l'axe de stabilité. Ainsi, il ya une relation entre la croissance (PNB) et les traits dans l'axe de focus externe.

Nous avons mesuré la performance financière en utilisant quatre indicateurs : la croissance de la PNB, ROE, ROA et la solvabilité. Dans ce qui suite, nous allons prouver ces relations.

La relation entre la profitabilité et les traits : Mission et Cohérence

Les indicateurs de la profitabilité sont : ROA et ROE. Dans ce qui suite nous allons expliquer la relation entre eux et la mission la Cohérence

- 1. La relation entre Le ROA et ROE et la Mission :** Le tableau suivant présente les moyens des ROA et ROE et le trait de Mission :

Tableau N° 31 : Les moyens de ROA et ROE et Mission

| | ROE | ROA | Mission |
|-------------|------------|-----------|------------|
| AGB | 17% | 3% | 70% |
| BADR | -9% | 0% | 33% |

Source : Etablir par l'étudiant

De la, nous constatons qu'il ya une corrélation positive entre la ROA, ROE et la mission. Cela indique que la mission de la banque a un impact important sur sa rentabilité.

- 2. La relation entre le ROA, ROE et La Cohérence :** Les moyens de ROE, ROA et la Cohérence sont représentés ci-dessous :

Tableau N° 32 : Les moyens de ROA et ROE et Mission

| | ROE | ROA | Cohérence |
|-------------|------------|-----------|------------|
| AGB | 17% | 3% | 59% |
| BADR | -9% | 0% | 28% |

Source : Etablir par l'étudiant

Il est clair qu'il y a une relation positive entre les indicateurs de la rentabilité et le trait de Mission.

La relation entre la Croissance et les trait : Adaptabilité et Mission

L'indicateur de la croissance que nous avons mesuré est le taux de croissance de la PNB. Ce dernier a une relation avec les traits de l'axe de focus externe Adaptabilité et Mission.

- 1. La relation entre la croissance et l'adaptabilité :** Cette relation est représentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 33 : Les moyens de la Croissance et l'adaptabilité

| | Croissance | Adaptabilité |
|-------------|------------|--------------|
| AGB | 66% | 66% |
| BADR | 9% | 33% |

Source : Etablir par l'étudiant

Ces résultats soutiennent l'hypothèse de modèle Denison et indique qu'il y a une relation positive entre la croissance et l'adaptabilité.

- 2. La relation entre la croissance et la Mission :** Cette relation est montré par le tableau ci-dessous :

Tableau N° 34 : Les moyens de la Croissance et la Mission

| | Croissance | Mission |
|------|------------|---------|
| AGB | 66% | 70% |
| BADR | 9% | 33% |

Source : Etablir par l'étudiant

De la, il y a une relation positive entre la croissance et le trait de Mission.

En conclusion, tous ces tableaux indiquent la relation positive entre les indicateurs de la performance financière et la culture de l'entreprise. Cela affirme que la culture est une variable explicative de la performance financière dans la banque AGB et BADR.

2.4 L'amélioration de culture de l'entreprise pour les deux banques¹⁴⁴

Après le diagnostic de la culture de l'entreprise qui nous permet de distinguer les points forts et faibles de chaque banque, il faut présenter les étapes et les démarches nécessaires pour améliorer et changer la culture.

Avant de les présenter, nous rappelons que la banque AGB a un profil plus équilibré que la BADR.

Le processus du changement de culture et la création d'un plan d'action

Ce processus décrit les étapes clés du changement de culture et de développement de la culture. Il est utile d'avoir une feuille de route de base d'étapes clés dans le processus et l'objet associé à ces mesures énoncées clairement pour tout le monde dans l'organisation. Ces étapes sont :

- 1. Etape 1 :** Le processus commence par l'évaluation de la culture actuelle, fait à partir du sondage sur la culture et peut être complété par des données qualitatives recueillies auprès de groupes de discussion et / ou des entrevues.
- 2. Etape 2 :** se situe au niveau des données sont partagées et discutées avec l'intention de créer une «compréhension commune» de la culture.
- 3. Etape 3 :** est une étape critique qui se trouve au niveau des implications de la culture actuelle qui sont discutées et une décision explicite se fait concernant la nécessité de changer. Une fois la décision prise, l'attention se tourne vers habituellement 2 ou 3 zones qui sont censées offrir le meilleur levier pour l'organisation car ils cherchent à atteindre leurs objectifs d'affaires.

¹⁴⁴ Denison Consulting 's report.

4. **Etape 4 :** Après la décision de faire progresser prise et les domaines prioritaires identifiés, des plans d'action spécifiques sont développés.
5. **Etape 5 :** Dans cette étape, l'accent est mis sur l'exécution et le suivi des progrès.

Dans ce sens, L'atteinte de changement de culture nécessitera l'effort de beaucoup de gens qui travaillent ensemble vers des objectifs communs. Le suivi de plans d'action peut aider à construire la responsabilisation dans le processus de changement ainsi que de fournir des informations précieuses sur ce qui fonctionne et sur ce qui est moins efficace.

Les Stratégies de changement de la culture de la banque AGB et BADR

Une question commune après la réception et l'interprétation des résultats du sondage se pose «Et maintenant, Quoi faire?» L'expérience nous fait savoir qu'il n'y a pas de produit miracle qui peut facilement résoudre les problèmes de culture. Rappelons que la culture signifie «la façon dont nous faisons les chose.» Ainsi, les mesures prises doivent refléter les changements dans la façon dont les gens font des choses pour la banque. Par conséquent, les meilleures solutions sont souvent celles qui sont développées et possédées par les gens qui sont concernés par les changements. Il faut utiliser les données de culture pour initier des conversations réfléchies qui mènent à des actions informées. Dans ce qui suit, nous présentons certaines des meilleures pratiques (leviers de changement) pour inspirer les conversations.

Pour l'implication, Elle inclut :

1. Responsabilisation :

- Processus de clarification de responsabilisation : inciter les employés à une discussion sur ce que signifie l'autonomisation et où ils peuvent prendre des décisions; influencer les décisions; et quelles sont les décisions sont au-delà de leur influence
- Affectations enrichies: établir des projets et missions qui étendent les capacités des individus
- One-on-One Vérification : réunions régulières réalisé pour le check-in avec l'employé sur un certain nombre de questions, y compris leur développement continu
- Partager l'information: utiliser de multiples vois de communication pour partager et diffuser des informations pour créer une compréhension commune des questions clés de l'entreprise
- Les programmes de mentorat: Offre mentorat et de coaching en particulier aux employés à haut potentiel)
- Promouvoir de l'intérieur: la promotion des employés de l'intérieur indique qu'ils sont valorisés et perçus comme capables de prendre une plus grande responsabilité

2. Orientation de l'équipe :

- Établir un système de gestion du rendement: Mettre en place un système qui inclut la responsabilité pour la performance de l'équipe
- Fixation des objectifs de l'équipe: Établir des objectifs de l'équipe qui sont créés par l'équipe et sont alignés avec la vision et la stratégie de l'organisation
- Engager dans les Give / Get discussions: travailler avec d'autres équipes – en amont et en aval - pour évaluer la façon de répondre à leurs besoins.
- Créer l'accord de l'équipe: Identifier les comportements et les pratiques qui guideront les interactions de l'équipe
- Gestion des conflits: Utiliser une variété d'outils de communication interpersonnelle et d'évaluation de personnalité pour mettre en évidence les différences entre les styles individuels et comment tirer profit de ces différences entre l'équipe
- Aligner les systèmes de rémunération avec le travail d'équipe: Aligner les systèmes de récompense avec les comportements de l'équipe souhaitée.
- Teambuilding Activités: participer à des activités de team building conçues pour améliorer les performances de l'équipe et renforcer les relations d'équipe

3. Développement des capacités :

- Mettre en place un management de performance : Créer un système qui inclut une rétroaction régulière et un plan de développement clair

Quant à la Cohérence, elle inclut :

1. Valeurs Fondamentales :

- Mener un processus de clarification de valeurs: permettre une discussion sur un moyen de valeurs et les comportements souhaités associés à cette valeur
- Partager les valeurs avec les clients et fournisseurs: les interactions avec les clients et les fournisseurs sont essentielles au succès continu. Partager quelles valeurs qui guident l'action et cherchent à comprendre les valeurs qui guident le comportement de les intervenants clés
- Orienter les valeurs: Partager et discuter des valeurs au cours des nouvelles orientations de l'employé; envisager un «Petit déjeuner avec le chef de la direction» pour les nouveaux employés où les valeurs sont discutées et leur importance renforcée
- Inclure les valeurs dans le processus d'examen de la performance : Fournir une rétroaction aux employés en ce qui concerne leur comportement et la façon dont le «prêcher par l'exemple» des valeurs fondamentales
- Reconnaître 'Value-Based »comportements et les actions: récompenser et renforcer les comportements et les actions qui sont compatibles avec les valeurs fondamentales

- Concentrer sur deux «quoi» et «comment»: Reconnaître une bonne performance par rapport à la fois de ce qui a été accompli et à la façon dont il a été accompli
- Rappeler le comportement et les actions qui sont incompatibles avec les valeurs fondamentales : Rappelant que les valeurs fondamentales devraient être «non-négociables» quand il s'agit d'un comportement

2. L'accord :

- Processus décisionnel: organiser un atelier de prise de décision pour explorer les types de décisions prises et comment elles seront traitées
- La fixation des objectifs est un processus transparent: Partager les buts et objectifs dans toute l'organisation afin que les employés soient à tous les niveaux à comprendre les principaux domaines d'intérêt
- Mener un processus de clarification de valeurs: permettre la discussion sur ce qu'est une valeur de moyens et parvenir à un accord en ce qui concerne les comportements souhaités associés à cette valeur
- Développer des programmes de discussion des clients: Conçus pour générer l'accord concernant le client et ses besoins
- Mener des tables rondes fonctionnelles du projet: Créer un forum interactif pour les employés d'autres fonctions et les équipes pour entendre ce que la banque entreprend, partager des idées et discuter de la façon de travailler qu'a une incidence sur eux

3. La coordination et l'intégration :

- Créer des accords inter fonctionnels : Identifier les comportements et les pratiques qui guideront les interactions de l'équipe inter-fonctionnelles
- Les projets transversaux: Utiliser l'équipe inter-fonctionnelle pour identifier et adresser les objectifs et les questions

Pour l'adaptabilité, les stratégies qui pourraient soutenir les efforts dans ce domaine comprennent :

1. Instaurer le changement :

- Communiquer une vision pour le changement : Les employés sont beaucoup moins susceptibles de résister au changement s'ils comprennent pourquoi le changement est-il important. Aborder la «ce qu'il ya dedans pour moi?" OU "pourquoi devrais-je m'y intéresser?»
- Faciliter les discussions «changement»: Fournir des forums pour les employés et les dirigeants pour discuter des modifications en attente
- Obtenir des employés affectés à la Charge: Les changements sont plus faciles à accepter quand ils se produisent «avec vous» plutôt que «vous». Engager les employés dans les changements et demander leur aide et leur entrée dans le but de créer une certaine appropriation et le soutien employé

- Identifier les intervenants clés: Déterminer qui a besoin d'être «à bord» avec les changements et de chercher leur soutien et commentaires
- Identifier certains «gains rapides»: Identifier quelques victoires rapides qui mettront en évidence les aspects positifs des changements
- Reconnaître les comportements et actions qui soutiennent les changements souhaités: Récompenser et renforcer le comportement et les actions qui sont compatibles avec les changements souhaités
- Ajuster et persévérer: Etre prêts à faire des ajustements sur le changement qui va de l'avant et de rester focalisé sur les améliorations nécessaires
- Offrir les formations : Beaucoup d'employés ne possèdent pas les compétences et l'expérience nécessaires pour gérer efficacement le changement. Offrir des compétences, des outils et des conseils aux employés pour les aider tout au long du processus de changement

2. Etre tourné vers le client:

- Clients Visites: discuter des stratégies actuelles avec les clients clés afin de déterminer son alignement avec la place du marché
- Développer un processus de rétroaction des clients: Développer des outils pour les clients de fournir une rétroaction régulière et un processus d'évaluation en utilisant cette rétroaction
- Développer des programmes de discussion des clients: Conçu pour générer accord interne concernant client vœux et besoin
- Initiatives d'appréciation des clients: Créer des moyens de reconnaître et d'exprimer l'appréciation des clients pour leur entreprise
- Engager les clients dans de nouveaux produits / Développement Service: Utiliser les clients dans la création et la conception de nouveaux produits et services
- savoir plus sur l'entreprise du client: Développer une compréhension de l'entreprise du client pour informer les offres de solutions
- Récompenser Customer Focus: Reconnaître et récompenser les individus et les équipes qui démontrent l'orientation client exceptionnelle

3. Processus d'apprentissage de l'entreprise :

- Apprendre les succès et les échecs: Surveiller les progrès des objectifs et mener après action à apprendre de sur ce qui a fonctionné et sur ce qui ne e a pas été
- Créer des incitations à l'innovation: Concevoir des systèmes de récompense qui reconnaissent des idées et des actions innovantes
- Inter fonctionnelle Task Forces: Présenter Les employés dont la capacité de travailler avec des collègues des autres parties de l'organisation pour élargir leur compréhension de l'organisation et fournir une exposition à d'autres dans l'organisation

- Encourager la participation à des groupes / associations de l'industrie: Encourager le développement professionnel de sorte que l'employé soit au courant des tendances et de l'évolution de l'industrie
- Programmes de mentorat: Offrant mentorat et de coaching particulièrement pour les employés de haut potentiel
- Evaluations annuelles: rétroaction Fournir aux dirigeants et aux gestionnaires et leurs subordonnés directs, les pairs et Boss

Enfin La mission, Certaines stratégies qui pourraient soutenir les efforts dans ce domaine comprennent :

1. La Vision :

- Créer la vision: s'engager dans un processus de création de la vision s'il n'existe pas une vision actuelle
- Clarifier la vision : Leader peut utiliser un processus de facilitation de clarifier et articuler la vision
- Communiquer la vision: Roll-out la vision aux employés dans toute l'organisation ; et solliciter des commentaires
- Partager la vision / Relier les points: Continuellement rappeler aux employés la vision et comment elle est relié à leurs activités actuelles
- Vision comme un test décisif: évaluer les stratégies potentielles contre leur contribution à la Vision
- Lier la vision avec la performance des employés : Demander aux employés de partager leur compréhension de la vision et de la façon dont ils contribuent à sa réalisation
- Orienter les nouveaux employés: Lancer orientations des employés avec un examen de la vision et expliquer pourquoi l'organisation existe

2. Direction & Intention stratégique:

- Planification stratégique: Développer deux à trois stratégies clés qui offrent l'accent sur ce qui concerne ce qu'il faut faire et tout aussi important, ne pas faire
- Alignement stratégique: faciliter un accord explicite entre les membres de l'équipe de leadership concernant les stratégies clés
- Communiquer la stratégie : Déploiement de la stratégie et de la vision aux employés dans toute l'organisation, et de solliciter les commentaires
- Partager les stratégies / Relier les points: Continuellement rappeler aux employés quelles sont les stratégies clés et comment elles sont liés à leurs activités actuelles
- Lier la stratégie avec la performance des employés : Demander aux employés de partager leur compréhension des stratégies clés et comment ils contribuent à la réalisation de ces stratégies

- Stratégie & Compétences Alignement: Lien proposé des programmes de formation et de compétences aux stratégies de l'organisation
- Orienter les nouveaux employés: une revue de la vision et la stratégie au début de chaque nouvelle orientation des employés
- Clients Visites: discuter les stratégies actuelles avec les clients clés afin de déterminer l'alignement avec la place du marché

3. Buts et objectifs:

- Fixer les objectifs annuels: inciter les employés à un fonds -up processus de fixation d'objectifs (les deux objectifs individuels et d'équipe)
- Aligner les objectifs avec le perfectionnement des employés: Créer des plans de perfectionnement des employés qui soutiennent les objectifs, les stratégies et la vision de l'organisation
- Récompenser les Systèmes: Aligner les systèmes de récompense afin qu'ils soutiennent la réalisation des objectifs
- Vérifier : Rencontre avec les employés sur une base régulière pour évaluer les progrès par rapport aux objectifs fixés
- Les projets transversaux: Utiliser équipes inter-fonctionnelles pour identifier, départager et répondre à des objectifs d'affaires importants et de réduire la probabilité d'avoir des objectifs conflictuels dans la banque
- Clients Visites: discuter des objectifs et des stratégies avec les principaux clients actuels afin de déterminer l'alignement avec la place du marché.

En arrivant au terme de ce projet de recherche qui avait pour objectif d'examiner l'impact de la culture d'entreprise sur la performance financière de la banque AGB et la BADR.

Il est nécessaire de rappeler que la banque désigne la production des dépôts, crédits et d'autres produits à partir des ressources comme le personnel et autres coûts. Mais dans cette étude, la banque est considérée comme un ensemble de valeurs, de croyances et de comportements résumés par le terme « culture de l'entreprise » qui affecte sa performance financière. En effet, elle doit prendre en compte les traits culturels dans la mesure de la performance financière

Ce projet de recherche ambitionnait de répondre à la problématique de l'apport de la recherche sur la culture de l'entreprise qui influence la performance financière, ainsi, une réponse anticipée a été émise en l'occurrence l'hypothèse de la culture de l'entreprise.

Dans la partie théorique Les démarches suivies étaient d'aborder les notions du contrôle de gestion et surtout dans la banque, puis, la performance financière, ses outils et sa mesure et enfin, la culture de l'entreprise et le modèle Denison. Quant à la partie pratique, nous avons mesuré la performance financière et diagnostiqué la culture de l'entreprise pour prouver l'hypothèse principale et les autres hypothèses.

La mesure de la performance financière était fondée sur les indicateurs financiers à savoir la croissance du PNB, le ratio de solvabilité, Le ratio de rendement et ROE. Les résultats indiquent que la banque AGB est plus performante que la BADR.

Pour se faire, Nous avons eu recours à l'analyse des états financiers durant la période 2005 à 2013. D'abord, Nous avons élaboré une mesure individuelle pour chaque banque. Puis, Nous avons effectué cette mesure sur une étude comparative qui montrait que la banque AGB surpassait son homologue la BADR durant cette période :

- En termes de Produit net bancaire, La banque AGB a réalisé une croissance de 66% en moyenne, au moment où la BADR a enregistré seulement 9%.
- En termes de Solvabilité, La banque AGB déclare un ratio de solvabilité clairement supérieure à sa rivale avec un taux moyen respectivement : 36% et 11%.
- En termes de Rentabilité financière, la banque AGB a marqué une progression supérieure 17% à celle de sa concurrente - 9%.
- En termes de Rendement, la banque AGB manifeste une meilleure progression du ratio de rendement avec un taux moyen de 3%, tandis que la BADR n'a marqué aucun rendement.

Le diagnostic de la culture de l'entreprise s'effectue sur le modèle Denison qui se base quatre traits culturels à savoir : l'implication, la cohérence, l'adaptabilité et la mission en utilisant un sondage Denison.

D'une part, cette analyse s'est réalisée individuellement pour chaque banque dont le but est de voir les points forts et les points faibles. D'autre part, nous avons fait une étude comparative qui déduit que la banque AGB possède des valeurs et des croyances plus grandes que la banque BADR :

- En termes d'Implication, la banque AGB a réalisé un taux de 70% tandis que la BADR 68%.
- En termes de Cohérence, la banque AGB a surpassé son homologue la BADR par un taux respectivement : 59% et 28%.
- En termes d'Adaptabilité, la banque AGB a manifesté une progression de 66% par rapport la BADR 33%.
- En termes de mission, la AGB a marqué un taux supérieur par rapport à la BADR avec un taux respectivement : 70% et 33% .

Par la suite, nous avons testé la relation entre les indicateurs de la performance financière et les quatre traits culturels pour montrer la relation entre la croissance, l'adaptabilité et la mission ; ROA, ROE, la Cohérence et la mission. Puis, nous avons essayé d'auditer le type de culture pour chaque banque, qui permet de rapprocher le style de leadership et management. Cela conclut que la AGB est un organisateur, c'est-à-dire, elle cherche la stabilité en utilisant des méthodes habiles de gestion de l'information et de la communication. Cependant, la BADR est un Compétiteur, qui a pour but la productivité et l'efficience.

La banque AGB est plus performante car elle repose sur les efforts de l'équipe pour accomplir sa tâche, elle se base sur l'apprentissage en milieu du travail et sur la prise de risque, La banque possède des Intentions stratégiques clairs et dispose d'une vision partagée d'un état futur désiré. Quant à la BADR, elle est moins performante car elle a échoué d'investir continuellement dans le développement des compétences des salariés, ses employés ne partagent pas un ensemble de valeurs qui créent un sentiment d'identité de la banque et ses intentions stratégiques ne sont pas explicites.

Il faut remarquer que la culture de l'entreprise ne crée pas d'elle-même, mais il faut la construire. Elle joue un rôle important dans la progression de la banque car la culture aujourd'hui est la performance de demain. Rappelons la célèbre citation d'Edgar Shien « Manage your culture before it manages you ».

Comme pour tout travail de recherche nous avons rencontré un certain nombre de difficultés depuis la phase de recherche documentaire jusqu'à sa réalisation.

Dans un premier lieu, les écrits relatifs à la relation entre la culture de l'entreprise et la performance financière n'étaient pas consistants. Par ailleurs, nous avons rencontré des difficultés à trouver l'information pertinente dans les deux banques et à pratiquer le sondage.

En dépit de cela, notre mémoire marque des limites et des points à développer dus à plusieurs facteurs dont nous pouvons en citer les suivants : La limite de l'échantillon (deux banques), l'absence des questions pour les clients, La non application du modèle de leadership.

Ce mémoire pourrait constituer une base de travail pour d'autres études qui peuvent approfondir les aspects examinés et trouver réponse aux limites signalées en vue d'apporter une valeur ajoutée à la mesure de la performance financière en tenant compte des facteurs non financiers comme la culture de l'entreprise.

Les articles et revus :

1. Aude HUBRECHT-DEVILLE, LEG-FARGO, IAE de Dijon, « Mesures de Performance Opérationnelle et Prise de Décision au sein des Réseaux de Distribution : l'Outil au Service du Manager », France
2. Bruce M. Tharp, « Four Organizational Culture Types », Haworth: Organizational Culture White Paper.
3. Charles A. O'Reilly, Jennifer A. Chatman, « CULTURE AS SOCIAL CONTROL: CORPORATIONS, CULTS, AND COMMITMENT », Research in Organizational Behavior, 1996.
4. Cui Xiaoming, Hu Junchen, « A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance », International Journal of Business Administration, 2012
5. Edgar H. Schein, « Coming to a New Awareness of Organizational Culture », Sloan Management Review ,1984
6. Edgar Schein, « Organizational culture and leadership », San Francisco, 1985.
7. ELISABETH COMBES-THUELIN, « Risques de Solvabilité, de Liquidité et de Taux au sein du Secteur Bancaire : Cout Historique et Juste Valeur », Hal, Belgium, 2003
8. ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), Université de Montpellier I. Initiation à la gestion. Paris : Edition Eyrolles, 1991
9. G. Hofsted, « National Cultures and Corporate Cultures », Communication Between Cultures, Porter, CA: Wadsworth, 1984
10. GUILLAUME MORDANT, « Méthodologie d'Analyse Financière », 1998
11. H.C LUCAS , « Système d'Information pour le Management »,1978.
12. H. Bouquin, « La Notion de la Performance », journée d'étude I.A.E de tours 1511, 2004.
13. Jacque Crémer, « Corporate Culture and shared knowledge »,1993.
14. JOHN GRAHAM, « The Roule of Corporete Culture », Trenčín, Slovakia.
15. K. Luckhohn, « The Concept of Culture », The Science of Man in the World Culture, Linton, 1945, New York
16. Mashal Ahmed, Saima Shafiq, « The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector », Global Journals Inc, Pakistan, 2014.

17. Mohamed Karim, « Relationship between corporate culture and organizational effectiveness : A case study on Zain Telecommunication Limited », Jordan, 2010.
18. Ralph H. Kilmann, « Diagnosing an Organization's Culture for Dysfunctional Behavioral Norms », Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics, 2011
19. R.T NAYLOR, 1995.
20. Revue «JENKINS 1994, PERELMAN, 1996»
21. Serge Masonovic, « Le Pilotage de la Performance : Essai de Définition »,VCM conseil, 2010.
22. SIMON CORNEE, CREM, Université de Rennes 1, , « Une Proposition d'Evaluation Conjointe des Performances Sociales et Financières en Microfinance », SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL N°3, 2007
23. Taylor B., « Primitive Culture », New York, 1871.
24. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr., « In Search of Excellence », Journal of organization Behavior, 1985
25. Toyohiro Kono, Stewart Clegg, « Trends in Japanese Management: An Overview of Embedded Continuities and Disembodied Discontinuities », Journal of Management, 2002
26. Quinn Cameron, Rohrbaugh John, « A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis », Management Science, 2011
27. VILLARMOIS O., « Le Concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art», centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, 2001

Les ouvrages

1. ALAZARD C., SEPARI S., « Contrôle de gestion (manuel & application) », Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2001
2. Andreu Solé « le contrôle de gestion, organisations, outils et pratique », Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2008
3. ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J., « Le contrôle de gestion », Publi-Union, paris, 1986.

4. B. DORIATH et C. GOUJET, « Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance », Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2005
5. BESCOS P.L., DOBLER PH et autres, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997
6. BOISSELIER P., « Contrôle de gestion : cours et applications », Vuibert, Paris, 1999
7. BOIX D., FEMINIER B., « le tableau de bord facile », édition d'organisations, 2^{ème} édition, Paris, 2006
8. Bouquin.H, « Le Contrôle de Gestion », PUF, 5^{ème} édition, Paris, 2011
9. COUSSERGUES, « Gestion de la Banque : Du Diagnostic à la Stratégie », Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2005,
10. David Autissier, «Mesurer la Performance du Contrôle de Gestion », 1^{ère} édition, Eyrolles, Paris, 2007
11. DORIATH, B et GOUJET, « Contrôle de Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance », Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2005
12. ERRERA J-M, JIMINEZ C, « Pilotage Bancaire et Contrôle Interne », ESKA, Paris, 1999
13. G.DEPALLESNS JJ.JOBARD, « Gestion financière de l'entreprise », 11^{ème} édition, Sirey, Paris, 1997
14. G GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002
15. G.GIRAUD.F, SAULPIC O, NAULLEAU.G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Gualino, 2^{ème} édition, Paris, 2004
16. GERVAIS, Michel, « Le Contrôle de Gestion », Economica, 7^{ème} édition, Paris, 2000.
17. H.LONING, V. MALLERET, J.MERIC, Y.PESQUEUX, E.CHIAPELLO, D.MICHEL et A.SOLE, « Le Contrôle de Gestion : Organisations, Outils et Pratiques », Dunod , 3^{ème} édition, Paris , 2008
18. HENRI-PIERRE MADRERS, « Conduire un Equipe de Projet », 1^{ère} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2000
19. HORNGREN C. T.,BHIMANI A., DATAR S. M., FOSTER G., « Management and Cost Accounting », Prentice Hall, 2^{ème} édition,2002

20. J.L. PEAUCELLE , « Système d'information. Le Point de Vue de Gestionnaires » , Economica , 1^{ère} édition, Paris, 1999.
21. JEAN – PIERRE LAHILLE, « Analyse Financière », 2^{ème} édition, Sirey, Paris, 2004.
22. Jouhn P. Kotter, James L. Heskett, « Corporate Culture & Performance », The Free Press, NY, 1992
23. KAPLAN, R S et NORTON, D P. « Le Tableau de Bord Prospectif » . éditions d'ORGANISATION, 1er édition, Paris, 1998,
24. KERVILER.I et KERVILER.L ,« Le Contrôle de Gestion à La Porté de Tous »,Economica,4^{ème} édition, Paris, 2006.
25. L.PIERRE et T.Robert, « Contrôle de Gestion et budget », Sirey,8^{ème} édition, Paris, 1990.
26. LOININIG H., MALLERT V., « Le Contrôle de Gestion Organisation et Mise en Œuvre », DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2003
27. M. BARABE & O.MELLER, « Manager », 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 2006
28. M. DUBERNET, « Gestion Actif-Passif et Tarification des Services Bancaires », 1^{ère} édition, Economica, Paris, 1997
29. M. Lebas, « Oui, Il Faut Définir la Performance », Revue Française de Comptabilité, Paris, 1995
30. MAADANI M., SAID K., « management et pilotage de la performance », Hachette, Paris, 2009,
31. MAISONNEUVE J.H, MORIN J.Y. « Management de l'Agence Bancaire », 1^{ère} édition, Revue Banque, Paris, 2003
32. MALO J-L, MATHE J-C. « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2000,
33. MICHEL MARCHESNAY, « Le Management Stratégique », Les édition de l'Adreg, Paris,
34. P. LORINO, « Méthodes et Pratiques de la Performance », 1^{ère} édition, Editions d'Organisation, Paris, 1998,
35. PASCAL FABRE & CATHERINE THOMAS, « Management et Contrôle de Gestion », DSCG3, Dunod, 2007

36. PHILIP LORINO, « Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Pilotage par les Processus et les Compétences », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 2003, P.54.
37. ROUACH M., NAULLEAU G., « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », 4e édition, Revue Banque Edition, Paris, 2006
38. ROUACH M, NAULLEAU G. : « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », Revue banque, 2^{ème} édition, Paris, 1994
39. ROUACH M., NAULLEAU G., « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », Revue Banque, 5^{ème} édition, Paris, 2000.
40. SABELLE DE KERVIER, LOIC DE KERVIER, « Contrôle de Gestion à la Portée de Tous », 1^{ère} édition, Economica Paris, 2006
41. SYLVIE DE COUSSERGUES, « Gestion de la Banque du Diagnostic à la Stratégie », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007
42. X.BOUIN, F.SIMON, « Les Nouveaux visages du Contrôle de Gestion », 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 2000

Les mémoires et thèses :

1. KAANIT ABD EL-GHAFOUR, « Elaboration d'un tableau de bord prospectif », Magister, Université de Batna, 2002.
2. K. BENTRAZI, « Management de l'Agence Bancaire : Missions et Profil du Manager », Master banque et finance, Ecole Supérieure de Banque en partenariat avec le groupe Sup. de co Amiens/ Picardie.
3. SOUISSI ABDELOUHAB, « L'efficacité Organisationnelle », Thèse de doctorat, Faculté d'Alger, 2004

Les réglementations

1. Instruction de la Banque d'Algérie N°74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.
2. Ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit (article 66 à 77).
3. REGLEMENT N° 2002-03 de la Banque d'Algérie du 28 Octobre 2002.

4. Règlement n° 02-03 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers.

Les Cours, Conférences et séminaire :

1. Conférence Bale2 : « Les enjeux de mise en œuvre opérationnelle de la réforme Bâle II », Alger, 10, juin 2009.
2. Dr. DARGHOM, « Cours Management de Projets », Magister 2012, ESC.
3. Dr. Ouechrin, « Management Culturel », séminaire, magistère ESC Alger, 2013.
4. Pr. FEKAK, Pr. EL-MALOUK, « Cours d'Analyse Financière », 2014.
5. Pr. Thabet, Cours de Système d'Information, 1ère année magister, Ecole Supérieure de Commerce

Les rapports et guides :

1. Document sur la stratégie remis à la BADR.
2. « Getting Started with Your Denison Organizational Culture Survey Results », Denison Consulting, 2009
3. « Rapport Annuel de la Banque d'Algérie », 2013.
4. « Guide des Banques et des établissements financiers en Algérie », édition 2012
5. Rapport de la Banque d'Algérie 2010
6. Rapport de la BADR
7. Rapport Annuel AGB.

Les sites d'internet

1. <http://www.piloter.org/strategie/strategie-entreprise.htm>
2. [http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Dossiers/Banque/La-banque-comment-ca-marche/Les-comptes-d-une-banque.](http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Dossiers/Banque/La-banque-comment-ca-marche/Les-comptes-d-une-banque)
3. [http://www.decformations.com/controle_gestion/bbz.php.](http://www.decformations.com/controle_gestion/bbz.php)

4. <http://www.denisonconsulting.com/>
5. Http://fr.vadequa.com/files/vadequa_audit_culture_introduction.pdf
6. <http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>.
7. www.vadequa.com
8. www.denisonconsulting.com/docs/docs_a-z/Designing_a_Survey/Reports.htm
9. <http://conjunctured.com/blog/designing-culture/>.
10. <http://smallbusiness.chron.com/importance-culture-organizations-22203.html>
11. https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm.
12. http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_organigramme

Annexe N° 1 : Actif de la banque AGB 2005

| ACTIF | Montant |
|--|--------------------|
| 1 -Caisse, Banques Centrales, Centres des Chèques Postaux | 1202117914 |
| 2- Effets Publics et valeurs assimilées | |
| 3- Créances sur les Institutions Financières | 23514152.88 |
| - A vue | 23514152.88 |
| - A terme | |
| 4- Créances sur la Clientèle | 2615368069 |
| Créances commerciales | 7296209.92 |
| Autres concours à la clientèle | 2481449665 |
| Comptes débiteurs | 126622194.6 |
| 5 - Obligations et autres titres à revenu fixe | |
| 6 - Actions et autres titres à revenu variable | |
| 7- Participation dans les entreprises liées | 15675000 |
| 8 -Crédit Bail et opérations Assimilées | |
| 9 -Location simple | |
| 10 - Immobilisations incorporelles | |
| 11 - Immobilisations corporelles | 91197638.87 |
| 12 -Autres Actions | |
| 13 -Capital souscrit non versé | |
| 14 - Autres actifs | 1197402158 |
| 15 - Comptes de régularisation | 5993751.5 |
| TOTAL DE L'ACTIF | 5151268684 |

Annexe N° 2 : Passif de la banque AGB 2005

| PASSIF | Montant |
|---|----------------|
| 1 - Banque centrale ,centres de chèques postaux | 1465 547 |
| 2 - Dettes envers les institutions Financières | |
| A vue | |
| A terme | |
| 3 - Comptes créditeurs de la clientèle | 2177255 444 |
| - Comptes d'épargne | |
| A vue | 577429 441 |
| A terme | 112884 419 |
| - Autres dettes | 1486941 585 |
| A vue | 1486941 585 |
| A terme | |
| 4 - Dettes représentées par des titres | 334985 370 |
| Bons de caisse | 334985 370 |
| Titres du marché interbancaire et titres de créances négociables | |
| Emprunts obligatoires | |
| 5 - Autres Passifs | 1024706 496 |
| 6 - Comptes de régularisation | 8518 191 |
| 7 -Provisions pour risques et charges | |
| 9 - Provisions réglementaires | |
| 9 -Fonds pour risque bancaires généraux | 57339 071 |
| 10 -Compte Courant des Associées | 9247 164 |
| 11 -Dettes subordonnées | |
| 12 - Capital Social | 1600000 000 |
| 13 -Primes liées au Capital | |
| 14 - Réserves | |
| 15 -Ecart de réévaluation | |
| 16 - Report à nouveau | -137189 384 |
| 17 - Résultat de l'exercice (bénéfice) | 74940 785 |
| TOTAL DU PASSIF | 5151268 684 |

Annexe N° 3 : Charges de la banque AGB 2005

| CHARGES | Montant |
|--|-----------------------|
| A - Charges d'exploitation Bancaire | 17,614,010.26 |
| 1 - Intérêts et charges assimilés | 7,600,892.33 |
| Sur Opérations avec institutions Financières | 329,082.86 |
| Sur Opérations avec la Clientèle | 7,271,809.47 |
| Sur obligations et autres titres à revenu fixe | |
| 2 - Charges sur opérations de crédit- bail et opérations assimilées | |
| 3 - Charges sur opérations locations simple | |
| 4 - Commissions | 10,013,117.93 |
| 5 - Autres charges d'exploitation bancaire | |
| B - Autres charges | 208,295,587.00 |
| 6 - Charges d'exploitation générale | 98,643,086.87 |
| Services | 90,908,946.75 |
| Frais de Personnel et cotisation sociale | 6,512,168.78 |
| Impôts et taxes | 1,221,971.34 |
| charges diverses | |
| 7 - Dotations aux provisions | 64,479,352.85 |
| 8 - Dotations aux Amortissements | 38,967,798.10 |
| 9 - Charges Exceptionnelles | 6,205,349.18 |
| 10 - IBS | |
| Total charges | 225,909,597.26 |
| 12 - Résultat de l'exercice (bénéfice) | 74,940,785.36 |
| TOTAL | 300,850,382.62 |

Annexe N° 4 : Produits de la banque AGB 2005

| PRODUITS | Montant |
|---|-----------------------|
| A - Produits d'exploitation bancaire | 289,971,668.94 |
| 1 - Intérêts et produits assimilés | 110,479,622.19 |
| Sur Opérations avec institutions Financières | 8,783,333.95 |
| Sur Opérations avec la Clientèle | 101,696,288.24 |
| Sur obligations et autres titres à revenu fixe | |
| Sur autres intérêts et produits assimilés | |
| 2 - Produits sur opérations de crédit- bail et opérations assimilées | |
| 3 - Produits sur opérations locations simple | |
| 4 - Produits sut titres à revenus variables | |
| 5 - Commissions | 179,492,046.75 |
| 6 - Autres produits d'exploitation bancaire | |
| B - Autres produits | 10,878,713.68 |
| 7 - Produits divers | 6,569,135.72 |
| 8 - Reprises de provisions et récupérations sur créances amorties | 4,309,577.96 |
| 9 - Produits exceptionnels | |
| TOTAL | 300,850,382.62 |

Annexe N° 5 : Hors bilan de la banque AGB 2005

| ENGAGEMENTS | Montant |
|---|-------------------------|
| A - Engagements Donnés | 3,121,237,950.81 |
| 1 - Engagements de Financement en faveur des intitutions financières | |
| 2 - Engagements de Financement en faveur de la clientèle | 1,875,323,153.74 |
| 3 - Engagements de Garantie d'ordre intitutions financières | |
| 4 - Engagements de Garantie d'ordre de la clientèle | 1,245,914,797.07 |
| 4- Autres Engagements donnés | |
| B - Engagements Reçus | 1,355,763,482.34 |
| 6 - Engagements de financements reçus des institutions financières | |
| 7 - Engagements de garantie reçus des institutions financières | 1,077,083,320.02 |
| 8 - Autres Engagements reçus | 278,680,162.32 |
| Total Hors Bilan | 4,477,001,433.15 |

Annexe N° 6 : bilan de la banque AGB 2006

| Actif | Total |
|---|--------------------------|
| 1-Caisse et Banque | 2239925346 |
| 2-Effets Publics et Valeurs Assimilées | 0 |
| 3- Créances sur les institutions Financières | 49464286.78 |
| 4- Compte Tresor | 6889481.07 |
| 5-créances sur la Clientèle Cours Terme | 5078816152 |
| 6-créances sur la Clientèle Moyen et Long Terme | 722377596.3 |
| 7- Valeurs en recouvrement | 1705396163 |
| Debiteurs Divers | 11873303.79 |
| * Ecart de conversion | 4216380.35 |
| * Participation Capital | 15675000 |
| Charges payées d'avance | 56344282.57 |
| Immobilisations nettes | 180147998.8 |
| * Immobilisations corporelles dont: | 66705981.53 |
| * Investissement en cours | 59871980.75 |
| * Compte à amortir | 28245425.72 |
| Total Actif | 10,092,105,679.43 |
| Passif | Total |
| Banques et Correspondants | 1461744.59 |
| * Comptes de la clientèle | 1738031109 |
| Fonds Reçus en faveur de la clientèle | 11024480.68 |
| *Comptes devises Non Residents | 51634566.67 |
| * Dépôts à terme en Devises | 44219027.98 |
| Placement à terme | 1474460000 |
| * Comptes Exigibles après encaissement | 1376010115 |
| Crediteurs Divers | 1485017553 |
| Cautionnement reçus | 9046319.22 |
| Impôts et cotisations dus à l'administration | 110753435.4 |
| * Provisions | 308427922.2 |
| Dépôts préalable à l'importation | 1056789876 |
| Autres créditeurs Divers | 911907232.9 |
| Produits perçus d'avance | 29984888.92 |
| * Comptes de Charges à payer | 34966910.69 |
| Provisions réglementaires | 161836765 |
| Report à nouveau | -62248598.89 |
| Résultats au 31/12/06 | 333535397.7 |
| Capital Social | 2500000000 |
| * Compte de liaison | 264486.74 |
| Total Passif | 10092105679 |

Annexe N° 7 : TCR de la banque AGB 2006

| Rebrique | Charges | Produits |
|--|----------------|-----------------------|
| Opérating Expenses /Charges d'exploitation bancaires | 55,441,238.42 | |
| Opérating Expenses /Charges d'exploitation bancaires | 55,441,238.42 | 841,272,488.00 |
| P.N.B | | 785,831,249.58 |
| Opérations expenses | 193,490,113.33 | |
| Total revenue /Résultats d'exploitation | | 592,341,136.25 |
| Légal Provisions | 168,422,435.69 | |
| Bénéfice avant impôts sur les sociétés | | 423,964,330.71 |
| Résultats déficitaires Exercices antérieurs | | - 62,248,598.89 |
| Résultats Of Périod /Résultats de la période | | 361,715,731.82 |
| Impôts sur les bénéfices des Sociétés | | 90,428,933.00 |
| Résultat de l'exercice | | 333,535,397.71 |

Annexe N° 8 : Hors bilan de la banque AGB 2006

| Rubriques | Montant |
|---|-------------------------|
| A - Engagements Donnés | 4,478,249,070.25 |
| 1 - Engagements de Financements en faveur des institutions financières | 0.00 |
| Ouverture Crédits Documentaires | 0.00 |
| Différés de paiements sur crédocs | 0.00 |
| 2 - Engagements de Financement en faveur de la clientèle | 4,478,249,070.25 |
| Crédocs irrevocables confirmés | 3,476,530,529.78 |
| Avals § cautions soumissions de Marchés | 693,373,685.62 |
| Garantie de paiement | 241,520.79 |
| Cautions Fiscales | 81,500,000.00 |
| Avals donnés | 73,616,608.15 |
| Cautions Bonne Exécution | 151,608,242.91 |
| Cautions Faveur Douanes | 1,378,483.00 |
| 3- Engagements de Garantie d'ordre des institutions Financières | 0.00 |
| Ouverture crédocs | 0.00 |
| Cautions garanties | 0.00 |
| 4 - Engagements de Garantie d'ordre de la clientèle dont: | 0.00 |
| -Crédocs Irrévocables confirmés | 0.00 |
| -Cautions de Soumission | 0.00 |
| 5- Autres Engagements donnés | 0.00 |
| B - Engagements Reçus | 2,318,926,726.00 |
| 6 - Engagements de Financements reçus des institutions financières | 0.00 |
| 7 - Engagements de Garantie reçus de la clientèle | 513,210,226.98 |
| 8 - Engagements de Financements reçus des institutions financières | 1,805,716,499.02 |
| Total des Engagements Hors bilan | 6,797,175,796.25 |

Annexe N° 9 : bilan de la banque AGB 2007, 2008 et 2009

| Actif | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 -Caisse, Banques Centrales, Centres des Chèques Postaux, Trésor Public | 2487790079 | 3319343341 | 16308104632 |
| 2- Effets Publics et valeurs assimilées | 0 | 0 | |
| 3- Créances sur les Institutions Financières | 493438915 | 1068052804 | 187130662.2 |
| 4- Créances sur la Clientèle | 8743674228 | 17538636500 | 22568524560 |
| 5 - Obligations et autres titres à revenu fixe | | | |
| 6 - Actions et autres titres à revenu variable | | | |
| 7- Participation Capital | 15675000 | 15675000 | 15675000 |
| 8 -Parts dans les Entreprises liées | | | |
| 9 -Crédit Bail et opérations Assimilés | | | |
| 10 -Location simple | | | |
| 11 - Immobilisations incorporelles | 131586935.1 | 133445709.1 | 99660069.13 |
| 12 - Immobilisations corporelles | 366381101.1 | 696834777.9 | 1271367062 |
| 13 -Autres Actions | | | |
| 14 -Capital souscrit non versé | | | |
| 15 - Autres actifs | 2262291173 | 4587556862 | 5566357507 |
| 16 - Comptes de régularisation | 44434881.18 | 140638463.2 | 197290365.6 |
| Total Actif | 14545272313 | 27500183457 | 46214109858 |
| Passif | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1 - Banque centrale ,CCP | | | |
| 2 - Dettes envers les institutions Financières | 1453346.02 | 1520834230 | 923212002.3 |
| 3 - Comptes créditeurs de la clientèle | 5579863307 | 11526864183 | 21968097454 |
| 4 - Dettes représentées par des titres | 630862949.6 | | |
| 5 - Autres Passifs | 4807188430 | | |
| 6 - Comptes de régularisation | 46862118.51 | | |
| 7 -Provisions pour risques et charges | | | |
| 8 -Provisions réglementées | | | |
| 9 - Provisions réglementaires | 306209938.8 | | |
| 9 -Fonds pour risque bancaires généraux | | | |
| 10 -Compte Courant des Associées | | | |
| 11 -Dettes subordonnées | | | |
| 12 - Capital Social | 2500000000 | | |
| 13 -Primes liées au Capital | | | |
| 14 - Réserves légales | 13564339.94 | | |
| 15 -Ecart de réévaluation | | | |
| 16 - Report à nouveau | 135668433.3 | | |
| 17 - Résultat 2007 | 523599449.6 | | |
| Total Passif | 14545272313 | 27500183457 | 46214109858 |

Annexe N° 10 : hors bilan de la banque AGB 2007, 2008 et 2009

| Rebrique | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| A - Engagements Donnés | 6,809,366,626.22 | 14,667,461,585.78 | 23,352,121,986.67 |
| 1 - Engagements de Financements en faveur des institutions financières | - | - | - |
| 2 - Engagements de Financement en faveur de la clientèle | 5,914,034,009.82 | 13,279,747,023.58 | 22,919,987,178.25 |
| 3- Engagements de Garantie d'ordre des institutions Financières | 895,332,616.40 | 1,387,714,562.20 | 432,134,808.42 |
| 4 - Engagements de Garantie d'ordre de la clientèle dont: | - | - | - |
| 5- Autres Engagements donnés | - | - | - |
| B - Engagements Reçus | 1,850,009,740.11 | 3,861,014,473.61 | 3,408,619,033.09 |
| 6 - Engagements de Financements reçus des institutions financières | | | |
| 7 - Engagements de Garantie reçus de la clientèle | 398,689,598.61 | 1,262,721,109.09 | 1,794,414,000.00 |
| 8 - Engagements de Garanties reçus des institutions financières | 1,451,320,141.50 | 2,598,293,364.52 | 1,614,205,033.09 |
| Total des Engagements Hors bilan | 8659376 366.33 | 18,528,476,059.38 | 26,760,741,019.76 |

Annexe N° 11 : bilan de la banque AGB 2012 et 2011

| Actif | 12/31/2012 | 12/31/2011 |
|---|--------------------|-------------------|
| Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux | 31,721,782 | 21,013,680 |
| Prêts et créances sur les institutions financières | 18,351 | 21,163 |
| Prêts et créances sur la clientèle | 64,949,392 | 44,622,412 |
| Impôts courants - Actif | 882,001 | 658,704 |
| Impôts différés - Actif | 48,593 | |
| Autres actifs | 133,628 | 5,854,505 |
| Comptes de régularisation | 3,166,571 | 160,302 |
| Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées | 15,675 | 15,675 |
| Immobilisations corporelles | 4,205,129 | 2,830,037 |
| Immobilisations incorporelles | 98,143 | 35,004 |
| Total Actif | 105,239,265 | 75,211,482 |
| Passif | 12/31/2012 | 12/31/2011 |
| Dettes envers les institutions financières | 135,816 | 235,163 |
| Dettes envers la clientèle | 65,459,325 | 43,726,586 |
| Dettes représentées par un titre | 10,304,827 | 6,263,544 |
| Impôts courants - Passif | 1,796,690 | 1,120,793 |
| Autres passifs | 5,766,180 | 8,864,210 |
| Comptes de régularisation | 4,365,969 | 545,945 |
| Provisions pour risques et charges | 279,725 | 61,016 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 1,435,535 | 913,129 |
| Capital | 10,000,000 | 10,000,000 |
| Réserves | 397,913 | 268,348 |
| Report à nouveau (+/-) | 1,298,205 | 621,452 |
| Résultat de l'exercice (+/-) | 3,999,080 | 2,591,296 |
| Total passif | 105,239,265 | 75,211,482 |

Annexe N° 12 : TCR de la banque AGB 2012 et 2011

| Rebrique | 12/31/2012 | 12/31/2011 |
|--|------------------|------------------|
| + Intérêts et produits assimilés | 4,195,108 | 2,706,119 |
| - Intérêts et charges assimilés | -781,927 | -609,960 |
| + Commissions (produits) | 6,377,520 | 4,341,264 |
| - Commissions (charges) | -286,914 | -181,007 |
| +/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction | - | - |
| +/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente | - | - |
| + Produits des autres activités | 59,164 | 65,804 |
| - Charges des autres activités | - | -1,287 |
| PRODUIT NET BANCAIRE | 9,562,951 | 6,320,933 |
| - Charges générales d'exploitation | -2,684,028 | -1,840,790 |
| - Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles | -246,976 | -177,595 |
| RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION | 6,631,947 | 4,302,548 |
| - Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables | -2,735,998 | -1,515,002 |
| + Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties | 1,611,799 | 741,283 |
| RESULTAT D'EXPLOITATION | 5,507,748 | 3,528,829 |
| +/- Gains ou pertes nets sur autres actifs | - | - |
| + Eléments extraordinaires (produits) | - | - |
| - Eléments extraordinaires (charges) | - | - |
| RESULTAT AVANT IMPOT | 5,507,748 | 3,528,829 |
| - Impôts sur les résultats et assimilés | -1,508,668 | -937,533 |
| RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 3,999,080 | 2,591,296 |

Annexe N° 13 : hors bilan de la banque AGB 2012 et 2011

| Rebrique | 12/31/2012 | 12/31/2011 |
|--|-------------------|-------------------|
| ENGAGEMENTS DONNES : | 67,409,124 | 40,471,445 |
| Engagements de financement en faveur des institutions financières | | |
| Engagements de financement en faveur de la clientèle | 52,132,806 | 39,834,104 |
| Engagements de garantie d'ordre des institutions financières | 2,520,127 | 595,731 |
| Engagements de garantie d'ordre de la clientèle | 12,756,191 | |
| Autres engagements donnés | | 41,610 |
| ENGAGEMENTS RECUS : | 10,337,557 | 8,740,441 |
| Engagements de financement reçus des institutions financières | | |
| Engagements de garantie reçus des institutions financières | 4,847,367 | 5,376,015 |
| Autres engagements reçus | 5,490,190 | 3,364,426 |

Annexe N° 14 : bilan de la banque AGB 2013

| Actif | 12/31/2013 |
|--|-------------------|
| Caisse, Banques Centrales, Centres des Chèques Postaux, Trésor Public | 46775311.67 |
| Prêts et créances sur les Institutions Financières | 24376.27459 |
| Prêts et créances sur la Clientèle | 81240932.01 |
| Impot courant Actif | 1407058.013 |
| Impot différé Actif | 89485.05968 |
| Autres actifs | 124306.129 |
| Comptes de régularisation | 2228362.645 |
| Participation dans les filiales les co-entreprise ou les entités associées | 15675 |
| Immobilisations corporelles | 6915726.895 |
| Immobilisations incorporelles | 141300.2079 |
| Total | 138962534 |
| Passif | 2013 |
| Dettes envers la clientèle | 91645523.87 |
| Dettes représentées par un titre | 12793330.72 |
| Impôts courants Passif | 1873910.941 |
| Autres Passifs | 7450637.066 |
| Comptes de régularisation | 4754710.744 |
| Provisions pour risques et charges | 272339.8307 |
| Subventions d'équipement autres subventions d'investissements | 32023.73475 |
| Fonds pour Risques Bancaires Généraux | 1199395.372 |
| Capital | 10000000 |
| Réserves | 597866.769 |
| Report à nouveau | 3307722.478 |
| Résultat de l'exercice | 5035072.382 |
| Total Passif | 138962534 |

Annexe N° 15 : TCR de la banque AGB 2013

| Rebrique | 2013 |
|---|----------------|
| Intérêts et produits assimilés | 5632742.018 |
| Intérêtset charges assimilés | -1051914.367 |
| Commissions | 6009645.628 |
| * Charges/Commissions | -95624.03273 |
| Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction | |
| Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible à la vente | |
| Produits des autres activités | 25467.84457 |
| Charges des autres activités | |
| PRODUIT NET BANCAIRE | 10520317.09 |
| Charges générales d'exploitation | -3206836.637 |
| 8 - Dotations aux Amortis / immobilisations | -373561.1079 |
| RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION | 6939919.346 |
| Dotations aux provisions et pertes de valeurs sur créances irrécouvrables | -1036210.117 |
| Reprises de provisions, de pertes de valeurs et récupérations sur créances amorties | 684982.6407 |
| RESULTAT D'EXPLOITATION | 6588691.87 |
| Gains ou pertes nets sur autres actifs | |
| Eléments extraordinaires Prouits | |
| Eléments extraordinaires Charges | |
| RESULTAT AVANT IMPOT | 6588691.87 |
| Impots sur les résultats et assimilés | -1553619.488 |
| RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 5035072 |

Annexe N° 16 : hors bilan de la banque AGB 2013

| Rebrique | 2013 |
|---|-------------|
| Engagement données | 74740731.3 |
| Engagements de Financements en faveur des institutions financières | |
| Engagements de Financement en faveur de la clientèle | 65326452.5 |
| Engagements de Garantie d'ordre des institutions Financières | 1275281.12 |
| Engagements de garantie d'ordre de la clientèle | 8138997.66 |
| . Autres engagements donnés | |
| Engagement reçu | 12497989.7 |
| Engagements de Financements reçus des institutions financières | |
| Engagements de Garanties reçus des institutions financières | 5989559.5 |
| Autres engagements reçus | 6508430.21 |

Annexe N° 17 : hors bilan de la banque BADR 2005

| A C T I F | MONTANTS |
|---|--------------------|
| Caisse, Banques centrales, Centre Des Chèques Postaux | 73230550466 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 90143393590 |
| Créances sur les institutions financières | 38609652740 |
| - A vue | 38609652740 |
| Créances sur la clientèle | 3.26474E+11 |
| Créances commerciales | 193300809.3 |
| Autres concours à la clientèle | 3.1797E+11 |
| Comptes ordinaires débiteurs | 8310347554 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 13845266306 |
| Participations et activité de portefeuille | 2077879050 |
| Immobilisations incorporelles | 191380021.3 |
| Immobilisations corporelles | 8004069394 |
| Autres actifs | 5151465337 |
| Comptes de régularisation | 71786967997 |
| TOTAL ACTIF | 6.29514E+11 |
| PASSIF | MONTANTS |
| Dettes envers les institutions financières | 1.08382E+11 |
| - A vue | 4626007914 |
| - A terme | 1.03756E+11 |
| Comptes créditeurs de la clientèle | 3.71261E+11 |
| Comptes d'Epargne | 93547643945 |
| Autres dettes | 2.77713E+11 |
| - A vue | 2.00895E+11 |
| - A terme | 76818268096 |
| Dettes représentées par un titre | 18131699838 |
| - Bons de caisse | 18112706847 |
| - Autres dettes représentées par un titre | 18992990.95 |
| Autres passifs | 4873846405 |
| Comptes de régularisations | 79407409548 |
| Provisions pour risques de charges | 10732162187 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 10801548535 |
| Dettes subordonnées | 3000000000 |
| Capital | 33000000000 |
| Réserves | 1274306292 |
| Ecart de réévaluation | 152466040.5 |
| Report à nouveau | 588978535.9 |
| Résultat de l'exercice | -12090925876 |
| TOTAL PASSIF | 6.29514E+11 |

Annexe N° 18 : TCR de la banque BADR 2005

| REbrique | MONTANTS |
|---|--------------------|
| PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 28080862534 |
| AUTRES PRODUITS | 85426287398 |
| TOTAL PRODUITS | 1.13507E+11 |
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 6589294517 |
| AUTRES CHARGES | 1.19009E+11 |
| TOTAL CHARGES | 1.25598E+11 |
| RESULTAT DE L'EXERCICE | 12090925876 |

Annexe N° 19 : Hors bilan de la banque BADR 2005

| ENGAGEMENTS | DECEMBRE 2005 |
|--|--------------------------|
| A/ENGAGEMENTS DONNES | 1.4493E+11 |
| 1)ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES BANQUES ET ETABLIS FINANC | 0 |
| 2)ENGAGEMENTS DE FINANC. EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | 66119201287 |
| 3)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTIT. FINANC. | 38294131354 |
| 4)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | 40516324682 |
| B/ENGAGEMENTS RECUS | 3.03482E+11 |
| 5) ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS RECUS DES INST FINANC | 69512304.24 |
| 6)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTIT. FINAN. | 38209775931 |
| 7)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DE LA CLIENTELE. | 2.65202E+11 |

Annexe N° 20 : Actif de la banque BADR 2006

| A C T I F | MONTANT |
|---|---------------------------|
| Caisse, Banques centrales, c c p | 82794071190 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 83118476220 |
| Créances sur les institutions financières | 40315729750 |
| - A vue | 40315729750 |
| - A terme | |
| Créances sur la clientèle | 2.71882E+11 |
| Créances commerciales | 521688366.4 |
| Autres concours à la clientèle | 2.66118E+11 |
| Comptes ordinaires débiteurs | 5242593973 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 14752276306 |
| Participations et activité de portefeuille | 2860394805 |
| Parts dans les entreprises liées | |
| Immobilisations incorporelles | 242546787.3 |
| Immobilisations corporelles | 8144630744 |
| Autres actifs | 5506712035 |
| Comptes de régularisation | 89049337846 |
| Résultat de l'exercice | |
| Total Actif | 598,666,314,284.95 |

Annexe N° 21 : Passif de la banque BADR 2006

| PASSIF | MONTANT |
|---|---------------------------|
| Dettes envers les institutions financières | 31,334,115,396.57 |
| - A vue | 59,368,623.77 |
| - A terme | 31,274,746,772.80 |
| Comptes créditeurs de la clientèle | 418,514,987,390.44 |
| Comptes d'Epargne | 101,485,714,364.36 |
| Autres dettes | 317,029,273,026.08 |
| - A vue | 224,218,433,748.80 |
| - A terme | 92,810,839,277.28 |
| Dettes représentées par un titre | 13,553,126,622.00 |
| - Bons de caisse | 13,534,524,447.00 |
| - Autres dettes représentées par un titre | 18,602,175.00 |
| Autres passifs | 2,754,567,759.25 |
| Comptes de régularisations | 100,423,665,631.47 |
| Provisions pour risques de charges | 12,515,858,932.29 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 9,651,091,517.15 |
| Dettes subordonnées | 3,000,000,000.00 |
| Capital | 33,000,000,000.00 |
| Réserves | 1,274,306,291.99 |
| Ecart de réévaluation | 147,385,033.27 |
| Report à nouveau | -11,501,947,339.77 |
| Résultat de l'exercice | -16,000,842,949.71 |
| TOTAL PASSIF | 598,666,314,284.95 |

Annexe N° 22 : TCR de la banque BADR 2006

| P R O D U I T S | MONTANT |
|---|--------------------------|
| | |
| PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 20,780,442,170.26 |
| AUTRES PRODUITS | 39,820,593,297.36 |
| | |
| TOTAL PRODUITS | 60,601,035,467.62 |
| C H A R G E S | MONTANT |
| | |
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 6,131,342,968.49 |
| AUTRES CHARGES | 70,470,535,448.84 |
| Résultat net de l'exercice | ##### |
| TOTAL CHARGES | 76,601,878,417.33 |

Annexe N° 23 : Hors bilan de la banque BADR 2006

| ENGAGEMENTS | DECEMBRE 2005 | DECEMBRE 2006 |
|--|---------------------------|---------------------------|
| A/ENGAGEMENTS DONNES | 144,929,657,323.24 | 114,387,234,720.32 |
| 1)ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES BANQUES ET ETABLIS FINANC | | 0.00 |
| 2)ENGAGEMENTS DE FINANC. EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | 66,119,201,287.17 | 42,727,649,393.24 |
| 3)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTIT. FINANC. | 38,294,131,354.04 | 45,267,804,544.71 |
| 4)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | 40,516,324,682.03 | 26,391,780,782.37 |
| B/ENGAGEMENTS RECUS | 303,481,665,954.66 | 339,121,026,426.71 |
| 5) ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS RECUS DES INST FINANC | 69,512,304.24 | 74,644,356.92 |
| 6)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTIT. FINAN. | 38,209,775,930.51 | 45,272,213,148.27 |
| 7)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DE LA CLIENTELE. | 265,202,377,719.91 | 293,774,168,921.52 |

Annexe N° 24 : bilan de la banque BADR 2007

| A C T I F | MONTANT |
|--|---------------------------|
| Caisse, Banques centrales, c c p | 124,704,334,287.81 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 84,054,068,737.78 |
| Créances sur les institutions financières | 40,969,888,679.81 |
| Créances sur la clientèle | 266,960,874,689.35 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 14,137,409,510.00 |
| Participations et activité de portefeuille | 3,281,581,499.79 |
| Parts dans les entreprises liées | |
| Immobilisations incorporelles | 296,411,094.91 |
| Immobilisations corporelles | 16,305,249,853.43 |
| Autres actifs | 5,465,442,348.17 |
| Comptes de régularisation | 35,561,820,722.09 |
| Résultat de l'exercice | 0.00 |
| TOTAL ACTIF | 591,737,081,423.14 |
| PASSIF | MONTANT |
| Dettes envers les institutions financières | 27,003,173,752.18 |
| Comptes créditeurs de la clientèle | 476,127,451,171.50 |
| Autres dettes | 358,980,527,006.86 |
| Dettes représentées par un titre | 13,796,681,230.00 |
| Autres passifs | 19,140,772,771.71 |
| Comptes de régularisations | 29,388,417,298.67 |
| Provisions pour risques de charges | 5,161,366,903.80 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 9,927,466,785.84 |
| Dettes subordonnées | 3,291,600,000.00 |
| Capital | 33,000,000,000.00 |
| Réserves | 1,274,306,291.99 |
| Ecart de réévaluation | 8,479,324,037.42 |
| Report à nouveau | -27,502,790,289.48 |
| Résultat de l'exercice | -7,350,688,530.49 |
| TOTAL PASSIF | 591,737,081,423.14 |

Annexe N° 25 : TCR de la banque BADR 2007

| C H A R G E S | MONTANT |
|---|--------------------------|
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 4823602305 |
| AUTRES CHARGES | 80861309235 |
| Marge | 7350688530 |
| TOTAL CHARGES | 85,684,911,540.11 |
| P R O D U I T S | MONTANT |
| PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 23,103,575,448.08 |
| AUTRES PRODUITS | 55230647562 |
| TOTAL PRODUITS | 78,334,223,009.62 |
| Résultat net de l'exercice | -7,350,688,530.49 |

Annexe N° 26 : hors bilan de la banque BADR 2007

| ENGAGEMENTS | DECEMBRE 2006 | DECEMBRE 2007 |
|---|---------------------------|---------------------------|
| A/ENGAGEMENTS DONNES | 114,387,234,720.32 | 133,288,795,476.40 |
| 1)ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES BANQUES ET ETABLIS FINANCIERS | | 0.00 |
| 2)ENGAGEMENTS DE FINANC. EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | 42,727,649,393.24 | 50,753,515,507.24 |
| 3)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTIT. FINANCIERS. | 45,267,804,544.71 | 57,529,048,088.56 |
| 4)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | 26,391,780,782.37 | 25,006,231,880.60 |
| B/ENGAGEMENTS RECUS | 339,121,026,426.71 | 385,758,235,693.54 |
| 5) ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS RECUS DES INSTIT. FINANCIERS | 74,644,356.92 | 61,416,460.86 |
| 6)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTIT. FINANCIERS. | 45,272,213,148.27 | 57,389,720,790.66 |
| 7)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DE LA CLIENTELE. | 293,774,168,921.52 | 328,307,098,442.02 |

Annexe N° 27 : bilan de la banque BADR 2008

| A C T I F | MONTANT |
|--|--------------------|
| Caisse, Banques centrales, c c p | 1.09146E+11 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 19210425989 |
| Créances sur les institutions financières | 2.84361E+11 |
| Créances sur la clientèle | 2.77123E+11 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 17858267440 |
| Participations et activité de portefeuille | 3361830608 |
| Immobilisations incorporelles | 251929780.9 |
| Immobilisations corporelles | 15491736817 |
| Autres actifs | 5071314363 |
| Comptes de régularisation | 36201077551 |
| TOTAL ACTIF | 7.68077E+11 |
| PASSIF | MONTANT |
| Dettes envers les institutions financières | 11554815606 |
| Comptes créditeurs de la clientèle | 6.34911E+11 |
| Autres dettes | 4.99716E+11 |
| Dettes représentées par un titre | 13998891684 |
| Autres passifs | 18097711912 |
| Comptes de régularisations | 31783721950 |
| Provisions pour risques de charges | 5719002195 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 8085378514 |
| Dettes subordonnées | 21920463612 |
| Capital | 33000000000 |
| Réserves | 1274306292 |
| Ecart de réévaluation | 8336333753 |
| Report à nouveau | -24853478820 |
| Résultat de l'exercice | 4248813941 |
| TOTAL PASSIF | 7.68077E+11 |

Annexe N° 28 : TCR de la banque BADR 2008

| C H A R G E S | MONTANT |
|---|--------------------|
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 5954663137 |
| AUTRES CHARGES | 1.36322E+11 |
| Bénéfice de l'exercice | 4248813941 |
| TOTAL CHARGES | 1.46525E+11 |
| P R O D U I T S | MONTANT |
| PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 31370031689 |
| AUTRES PRODUITS | 1.15155E+11 |
| TOTAL PRODUITS | 1.46525E+11 |

Annexe N° 29: hors bilan de la banque BADR 2008

| ENGAGEMENTS | DECEMBRE 2008 |
|--|---------------------------|
| A/ENGAGEMENTS DONNES | 130,168,635,669.76 |
| 1)ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES BANQUES ET ETABLIS FINANC | 0.00 |
| 2)ENGAGEMENTS DE FINANC. EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | 44,466,065,283.76 |
| 3)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTIT. FINANC. | 62,399,543,709.46 |
| 4)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | 23,303,026,676.54 |
| B/ENGAGEMENTS RECUS | 398,175,406,988.16 |
| 5) ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS RECUS DES INST FINANC | 62,113,986.03 |
| 6)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTIT. FINAN. | 62,340,619,032.54 |
| 7)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DE LA CLIENTELE. | 335,772,673,969.59 |

Annexe N° 30: bilan de la banque BADR 2009

| A C T I F | MONTANT |
|--|---------------------------|
| Caisse, Banques centrales, c c p | 1.12446E+11 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 71170162725 |
| Créances sur les institutions financières | 2.55736E+11 |
| Créances sur la clientèle | 3.09245E+11 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 16244969201 |
| Participations et activité de portefeuille | 6967018019 |
| Parts dans les entreprises liées | 700000000 |
| Crédit bail et opération assimilées | 778128782 |
| Immobilisations incorporelles | 11995626.81 |
| Immobilisations corporelles | 14889189705 |
| Autres actifs | 21196122827 |
| Comptes de régularisation | 19242552404 |
| TOTAL ACTIF | 828,626,322,720.60 |
| PASSIF | MONTANT |
| Dettes envers les institutions financières | 13846176191 |
| Comptes créditeurs de la clientèle | 6.92554E+11 |
| Autres dettes | 5.34888E+11 |
| Dettes représentées par un titre | 14561021843 |
| Autres passifs | 29902682668 |
| Comptes de régularisations | 19316023099 |
| Provisions pour risques de charges | 6436548338 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 8239255697 |
| Dettes subordonnées | 20529505176 |
| Capital | 33000000000 |
| Réserves | 1274306292 |
| Ecart de réévaluation | 8336333753 |
| Report à nouveau | -20604664879 |
| Résultat de l'exercice | 1234801018 |
| TOTAL PASSIF | 828,626,322,720.60 |

Annexe N° 31: TCR de la banque BADR 2009

| C H A R G E S | MONTANT |
|---|--------------------------|
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 6598805461 |
| AUTRES CHARGES | 52962235159 |
| Marge | 1234801018 |
| Résultat net de l'exercice | 1234801018 |
| TOTAL CHARGES | 60,795,841,638.11 |
| P R O D U I T S | MONTANT |
| PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 24211781464 |
| AUTRES PRODUITS | 36584060174 |
| TOTAL PRODUITS | 60,795,841,638.11 |

Annexe N° 32: hors bilande la banque BADR 2009

| ENGAGEMENTS | DECEMBRE 2008 | DECEMBRE 2009 |
|---|---------------------------|---------------------------|
| A/ENGAGEMENTS DONNES | 130,168,635,669.76 | 138,367,793,574.31 |
| 1)ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES BANQUES ET ETABLIS FINANC | 0.00 | 0.00 |
| 2)ENGAGEMENTS DE FINANC. EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | 44,466,065,283.76 | 46,239,400,285.07 |
| 3)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTIT. FINANC. | 62,399,543,709.46 | 65,680,941,016.50 |
| 4)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | 23,303,026,676.54 | 26,447,452,272.74 |
| B/ENGAGEMENTS RECUS | 398,175,406,988.16 | 407,720,597,723.91 |
| 5) ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS RECUS DES INST FINANC | 62,113,986.03 | 66,619,811.96 |
| 6)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTIT. FINAN. | 62,340,619,032.54 | 65,769,248,028.90 |
| 7)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DE LA CLIENTELE. | 335,772,673,969.59 | 341,884,729,883.05 |

Annexe N° 33: actif la banque BADR 2010

| ACTIF | 12/31/2010 |
|---|---------------------------|
| CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRÉSOR PUBLIC, CENTRE DES CHÈQUES POSTAUX | 132,046,941,781.64 |
| ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION | - |
| ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE | 80,797,515,147.40 |
| PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES | 279,968,384,598.19 |
| PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE | 254,170,259,110.16 |
| ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU' À L'ÉCHÉANCE | 14,407,619,683.95 |
| IMPÔTS COURANTS - ACTIF | 4,758,447,048.83 |
| IMPÔTS DIFFÉRÉS - ACTIF | 875,712,730.12 |
| AUTRES ACTIFS | 16,184,314,922.60 |
| COMPTE DE RÉGULARISATION | 6,330,089,159.02 |
| PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITÉS ASSOCIÉES | 7,915,009,899.18 |
| IMMEUBLES DE PLACEMENT | - |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 13,840,943,113.24 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 25,761,475.73 |
| ÉCART D'ACQUISITION | - |
| Total de l'actif | 811,320,998,670.06 |

Annexe N° 34: Passif la banque BADR 2010

| PASSIF | 12/31/2010 |
|--|---------------------------|
| BANQUE CENTRALE | - |
| DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES | 17,829,529,282.10 |
| DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE | 679,201,385,544.47 |
| DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE | 14,191,945,017.61 |
| IMPÔTS COURANTS - PASSIF | 551,241,194.43 |
| IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF | 192,226,147.57 |
| AUTRES PASSIFS | 22,354,653,208.57 |
| COMPTES DE RÉGULARISATION | 9,722,702,172.38 |
| PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 7,249,360,713.09 |
| SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS | - |
| FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX | 7,910,977,929.68 |
| DETTES SUBORDONNÉES | 17,919,319,113.32 |
| CAPITAL | 33,000,000,000.00 |
| PRIMES LIÉES AU CAPITAL | - |
| RÉSERVES | 1,274,306,291.98 |
| ECART D'ÉVALUATION | 537,677,813.41 |
| ECART DE RÉÉVALUATION | 8,336,333,753.04 |
| REPORT À NOUVEAU (+/-) | (19,806,418,602.15) |
| RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-) | 10,855,759,090.56 |
| Total du passif | 811,320,998,670.06 |

Annexe N° 35 : TCR la banque BADR 2010

| COMPTES DE RESULTATS | 12/31/2010 |
|---|--------------------------|
| (+) INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS | 16,712,460,622.05 |
| (-) INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES | (6,074,137,280.87) |
| (+) COMMISSIONS (PRODUITS) | 3,920,643,660.44 |
| (-) COMMISSIONS (CHARGES) | (95,927,826.58) |
| (+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION | - |
| (+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE | 164,448,991.69 |
| (+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITÉS | 5,602,073,007.77 |
| (-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITÉS | (1,705,517,689.34) |
| PRODUIT NET BANCAIRE | 18,524,043,485.16 |
| (-) CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION | (12,282,274,528.92) |
| (-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES | (1,567,416,999.77) |
| RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION | 4,674,351,956.47 |
| (-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES | (59,825,156,712.76) |
| (+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RÉCUPÉRATION SUR CRÉANCES AMORTIES | 65,619,160,873.80 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 10,468,356,117.51 |
| (+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS | 28,846,229.41 |
| (+) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) | 1,917,738,711.07 |
| (-) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) | (1,429,046,042.20) |
| RÉSULTAT AVANT IMPÔTS | 10,985,895,015.79 |
| (-) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET ASSIMILÉS | (130,135,925.23) |
| RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE | 10,855,759,090.56 |

Annexe N° 36 : hors bilan la banque BADR 2010

| | |
|--|---------------------------|
| ENGAGEMENTS DONNES | 178,799,472,694.86 |
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DES INSTITUTIONS FINANCIERES | - |
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | 86,003,932,092.65 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIERES | 61,870,600,539.75 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | 30,904,453,098.44 |
| AUTRES ENGAGEMENTS DONNES | 20,486,964.02 |
| ENGAGEMENTS RECUS | 326,643,815,501.88 |
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | 64,850,823.83 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | 61,883,411,888.04 |
| AUTRES ENGAGEMENTS RECUS | 264,695,552,790.01 |

Annexe N° 37 : bilan la banque BADR 2011

| Actif | |
|---|-------------------------|
| CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRESOR PUBLIC, CENTRE DES CHEQUES POSTAUX | - 1.42622E+11 |
| ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES 7 LA VENTE | - 1.20466E+11 |
| PRETS ET CREANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIERES | - 2.48345E+11 |
| PRETS ET CREANCES SUR LA CLIENTELE | - 3.67435E+11 |
| ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'A L'ECHEANCE | - 10529992255 |
| IMPOTS COURANTS - ACTIF | -3919425729 |
| IMPOTS DIFFERES - ACTIF | -1226908622 |
| AUTRES ACTIFS | - 318442111.9 |
| COMPTES DE REGULARISATION | -4746008235 |
| PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITEES ASSOCIEES | -8550823887 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | - 13171967022 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | - 11636391.85 |
| TOTAL | - 9.21343E+11 |
| PASSIF | |
| DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIERES | 19185206889 |
| DETTES ENVERS LA CLIENTELE | 7.88104E+11 |
| DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE | 13964260240 |
| IMPOTS COURANTS - PASSIF | 1040973072 |
| IMPOTS DIFFERES - PASSIF | 401503437.8 |
| AUTRES PASSIFS | 7153565197 |
| COMPTES DE REGULARISATION | 11127352927 |
| PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 8851037609 |
| FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX | 10112642135 |
| DETTES SUBORDONNEES | 16434816742 |
| CAPITAL | 33000000000 |
| RESERVES | 1274306292 |
| ECART D'EVALUATION | 1185009999 |
| ECART DE REEVALUATION | 8336333753 |
| REPORT 7 NOUVEAU (+/-) | -8950659513 |
| RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-) | 10122789143 |
| TOTAL | 9.21343E+11 |

Annexe N° 38 : TCR de la banque BADR 2011

| TCR | |
|--|-------------------------|
| (-) INTERETS ETCHARGES ASSIMILEES | - |
| | 9,048,732,298.90 |
| (-) COMMISSIONS (CHARGES) | -159,685,633.57 |
| (-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITES | -149,245,680.99 |
| (-) CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION | - |
| | 15,063,653,571.83 |
| (-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES | - |
| | 1,389,202,266.67 |
| (-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CREANCES IRRECOUVRABLES | - |
| | 15,117,894,087.75 |
| (-) ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) | -7,123,630.85 |
| (+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE | 146,156,413.17 |
| (+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS | 11,493,350.00 |
| (+) INTERETS ET PRODUITS ASSIMILES | 21,751,117,184.64 |
| (+) COMMISSIONS (PRODUITS) | 8,429,761,611.30 |
| (+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITES | 3,742,510,844.94 |
| (+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RECUPERATION SUR CREANCES AMORTIES | 13,725,786,663.56 |
| (+) ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) | 9,532,478.71 |
| (-) IMPOTS SUR LES RESULTATS ET ASSIMILES | 199,967,766.74 |
| Total | 7,080,789,142.50 |

Annexe N° 39 : hors bilan de la banque BADR 2011

| Hors Bilan | |
|--|----------------------------|
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | -119,953,467,377.09 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIERES | -63,727,148,290.12 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | -39,347,395,605.92 |
| AUTRES ENGAGEMENTS DONNES | -25,127,237.68 |
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | -66,795,955.02 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | -86,950,110,114.54 |
| AUTRES ENGAGEMENTS RECUS | -282,272,147,311.39 |
| CONTREPARTIE DES ENGAGEMENTS DONNES | 223,148,272,868.60 |
| CONTREPARTIE DES ENGAGEMENTS RECUS | 369,193,918,789.07 |
| PAS DE CORRESPONDANCE | 0.00 |
| PAS DE CORRESPONDANCE | 0.00 |
| Total | -234.09 |

Annexe N° 40 : bilan de la banque BADR 2012

| Actif | |
|---|---------------------------|
| CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRESOR PUBLIC, CENTRE DES CHEQUES POSTAUX | - |
| | 191,811,805,952.62 |
| ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES 7 LA VENTE | - |
| | 142,278,240,798.44 |
| PRETS ET CREANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIERES | - |
| | 188,742,666,675.20 |
| PRETS ET CREANCES SUR LA CLIENTELE | - |
| | 415,708,167,586.71 |
| ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'A L'ECHEANCE | -10,042,599,652.05 |
| IMPOTS COURANTS - ACTIF | -4,730,220,623.82 |
| IMPOTS DIFFERES - ACTIF | -1,438,412,876.48 |
| AUTRES ACTIFS | -269,046,308.61 |
| COMPTES DE REGULARISATION | -5,076,966,494.20 |
| PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITEES ASSOCIEES | -10,264,190,767.30 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | -14,178,710,372.53 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | -22,251,259.84 |
| Total | - |
| | 984,563,279,367.80 |
| Passif | |
| DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIERES | 27,650,351,234.32 |
| DETTES ENVERS LA CLIENTELE | 838,618,941,812.52 |
| DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE | 13,057,057,523.71 |
| IMPOTS COURANTS - PASSIF | 2,568,787,716.08 |
| IMPOTS DIFFERES - PASSIF | 558,266,220.45 |
| AUTRES PASSIFS | 6,704,905,620.37 |
| COMPTES DE REGULARISATION | 7,683,770,888.69 |
| PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 9,614,830,001.32 |
| FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX | 12,682,566,854.99 |
| DETTES SUBORDONNEES | 14,935,432,234.59 |
| CAPITAL | 33,000,000,000.00 |
| RESERVES | 2,446,435,921.90 |
| ECART D'EVALUATION | 1,676,333,204.93 |
| ECART DE REEVALUATION | 8,336,333,753.04 |
| REPORT 7 NOUVEAU (+/-) | -609,541,902.57 |
| RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-) | 5,638,160,834.93 |
| Total | - |
| | 984,562,631,919.27 |

Annexe N° 41 : TCR de la banque BADR 2012

| TCR | |
|--|-------------------------|
| (-) INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES | - |
| | 7,298,303,922.10 |
| (-) COMMISSIONS (CHARGES) | -366,397,748.50 |
| (-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITES | -133,887,154.63 |
| (-) CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION | - |
| | 17,285,604,329.63 |
| (-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES | - |
| | 1,391,768,646.84 |
| (-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CREANCES IRRECOUVRABLES | - |
| | 15,784,332,644.87 |
| (-) ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) | -9,208,406.75 |
| (+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE | 444,955,370.24 |
| (+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS | 14,400.00 |
| (+) INTERETS ET PRODUITS ASSIMILES | 26,990,655,498.77 |
| (+) COMMISSIONS (PRODUITS) | 6,488,371,216.85 |
| (+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITES | 3,630,216,320.79 |
| (+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RECUPERATION SUR CREANCES AMORTIES | 11,049,917,320.18 |
| (+) ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) | 29,221,163.68 |
| (-) IMPOTS SUR LES RESULTATS ET ASSIMILES | -725,687,602.26 |
| Total | 5,638,160,834.93 |

Annexe N° 42 : hors bilan de la banque BADR 2012

| Hors Bilan | |
|--|-------------------------|
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | - 201,872,603,226.37 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIERES | -90,032,565,345.63 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | -42,500,628,806.62 |
| AUTRES ENGAGEMENTS DONNES | -46,327,479.62 |
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | -64,556,436.43 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | - 115,849,266,634.77 |
| AUTRES ENGAGEMENTS RECUS | - 304,491,430,703.66 |
| CONTREPARTIE DES ENGAGEMENTS DONNES | 334,451,732,188.99 |
| CONTREPARTIE DES ENGAGEMENTS RECUS | 420,406,293,892.60 |
| Total | 647,448.49 |

Annexe N° 43: bilan de la banque BADR 2013

| Actif | |
|---|---|
| CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRESOR PUBLIC, CENTRE DES CHEQUES POSTAUX | -209,870,707,194.49 |
| ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES 7 LA VENTE | -112,438,272,765.21 |
| PRETS ET CREANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIERES | -246,959,070,126.56 |
| PRETS ET CREANCES SUR LA CLIENTELE | -498,460,187,168.75 |
| ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'A L'ECHEANCE | -10,090,943,706.65 |
| IMPOTS COURANTS - ACTIF | -4,102,979,012.21 |
| IMPOTS DIFFERES - ACTIF | -1,266,265,715.35 |
| AUTRES ACTIFS | -4,595,937,964.89 |
| COMPTES DE REGULARISATION | -10,257,525,620.56 |
| PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITEES ASSOCIEES | -10,887,805,635.19 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | -14,487,736,934.55 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | -9,044,352.53 |
| Total | - 1,123,426,476,196.94 |
| Passif | |
| DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIERES | 33,057,905,120.18 |
| DETTES ENVERS LA CLIENTELE | 973,371,766,600.60 |
| DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE | 12,506,048,039.86 |
| IMPOTS COURANTS - PASSIF | 1,088,048,638.17 |
| IMPOTS DIFFERES - PASSIF | 412,868,243.84 |
| AUTRES PASSIFS | 5,737,957,842.51 |
| COMPTES DE REGULARISATION | 7,116,326,226.27 |
| PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 9,967,481,742.06 |
| FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX | 13,230,150,019.33 |
| DETTES SUBORDONNEES | 13,421,016,397.40 |
| CAPITAL | 33,000,000,000.00 |
| RESERVES | 5,475,054,854.26 |
| ECART D'EVALUATION | 1,238,604,731.53 |
| ECART DE REEVALUATION | 8,336,333,753.04 |
| REPORT 7 NOUVEAU (+/-) | 311,138,906.78 |
| RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-) | 5,155,134,651.27 |
| Total | 1,123,425,835,767.10 |

Annexe N° 44: hors bilan de la banque BADR 2013

| Hors Bilan | |
|--|---------------------|
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | -321,415,824,678.58 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIERES | -93646186142 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | -44174446851 |
| AUTRES ENGAGEMENTS DONNES | -65333226.75 |
| ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | -66989832.12 |
| ENGAGEMENTS DE GARANTIE RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | -1.32042E+11 |
| AUTRES ENGAGEMENTS RECUS | -3.51604E+11 |
| CONTREPARTIE DES ENGAGEMENTS DONNES | 4.59296E+11 |
| CONTREPARTIE DES ENGAGEMENTS RECUS | 4.83714E+11 |
| Total | 640,430.18 |

Annexe N° 45 : Sondage Denison sur la culture de l'entreprise

Dans le cadre d'étudier la culture de l'entreprise dans la banque AGB, nous vous sollicitons de remplir ce questionnaire en mettant une valeur entre 1 à 5. Vos réponses resteront totalement anonymes.

Implication de 1 à 5 est donnée ci-dessous:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |

Département :

| Trait | Index | Item | Point |
|--------------------|------------------------------------|---|-------|
| Implication | Responsabilisation | 1.La plupart des employés sont très impliqués dans leur travail. | |
| | | 2.Les décisions sont généralement prises au niveau disposant de la meilleure information. | |
| | | 3.L'information est largement communiquée pour que chacun obtienne les renseignements dont il a besoin au moment voulu. | |
| | | 4.Chacun pense qu'il peut avoir une influence positive. | |
| | | 5.La planification dans l'entreprise est un processus continu auquel chacun participe dans une certaine mesure. | |
| | Orientation de l'équipe | 6.Les différentes composantes de l'entreprise sont vivement encouragées à collaborer entre elles. | |
| | | 7.Les employés travaillent comme s'ils faisaient partie d'une équipe. | |
| | | 8.C'est plus par le travail d'équipe que par la voie hiérarchique que les tâches s'accomplissent. | |
| | | 9.Les équipes constituent nos modules de base. | |
| | | 10.Le travail est organisé de telle sorte que chaque personne peut établir la relation entre sa tâche et les objectifs de l'entreprise. | |
| | Développement des capacités | 11.L'autorité est déléguée pour que chacun soit autonome dans ses actions. | |
| | | 12.Les capacités personnelles de chacun s'améliorent constamment. | |
| | | 13.On investit constamment dans les compétences des employés. | |
| | | 14.On considère que les capacités personnelles jouent un rôle important pour l'emporter sur la concurrence. | |
| | | 15.Les problèmes se posent souvent parce que nous n'avons pas les compétences nécessaires pour accomplir les tâches. | |

| | | | |
|------------------|------------------------------------|--|--|
| Cohérence | Valeurs fondamentales | 16. Les dirigeants et le management mettent en pratique ce qu'ils préconisent. | |
| | | 17. Il existe un style de management caractéristique et une série de pratiques de gestion distinctes. | |
| | | 18. La conduite des activités de l'entreprise est guidée par un ensemble de valeurs claires et cohérentes. | |
| | | 19. Ne pas tenir compte les valeurs fondamentales vous attire des ennuis. | |
| | | 20. Nous nous comportons selon un code éthique qui nous fait distinguer le bien du mal. | |
| | Accord | 21. En cas de désaccord, nous faisons tout pour arriver à des solutions où tout le monde est gagnant. | |
| | | 22. Il y a une culture bien ancrée. | |
| | | 23. Il est facile d'obtenir un consensus, même sur les questions difficiles. | |
| | | 24. <i>Nous avons souvent du mal à nous mettre d'accord sur les questions essentielles.</i> | |
| | | 25. Nous sommes clairement d'accord sur la bonne et la mauvaise manière d'agir. | |
| | Coordination et intégration | 26. La démarche que nous adoptons pour l'activité de l'entreprise est très cohérente et prévisible. | |
| | | 27. Des personnes venant des différentes composantes de l'entreprise partagent une vision commune. | |
| | | 28. La coordination de projets entre les différentes composantes de l'entreprise s'effectue facilement. | |
| | | 29. <i>Travailler avec quelqu'un qui vient d'une autre branche de cette entreprise, équivaut à travailler avec quelqu'un appartenant à une autre organisation.</i> | |
| | | 30. Les objectifs sont bien cohérents à tous les niveaux de l'entreprise. | |

| | | | |
|---------------------|--|---|--|
| Adaptabilité | Instaurer le changement | 31.La manière d’accomplir les tâches est modulable et facile à modifier. | |
| | | 32.Nous réagissons bien face à la concurrence et aux autres changements dans l’environnement de l’entreprise. | |
| | | 33.Nous adoptons et améliorons sans cesse de nouvelles manières de travailler. | |
| | | 34. <i>Les tentatives de changement se heurtent souvent à de la résistance.</i> | |
| | | 35.Différentes composantes de l’entreprise collaborent souvent pour apporter des changements. | |
| | Etre tourné vers le client | 36.Les commentaires et les recommandations de nos clients amènent souvent des changements. | |
| | | 37.Ce que disent les clients influence directement nos décisions. | |
| | | 38.Tous les membres de l’entreprise comprennent bien les désirs et les besoins des clients. | |
| | | 39. <i>Les intérêts du client sont souvent oubliés dans nos prises de décision.</i> | |
| | | 40.Nous encourageons notre personnel à avoir des contacts directs avec les clients. | |
| | Processus d’apprentissage de l’entreprise | 41.L’échec constitue pour nous une occasion d’apprendre et de faire des progrès. | |
| | | 42.La prise de risques et l’innovation sont encouragées et récompensées. | |
| | | 43. <i>Beaucoup de choses sont oubliées ou négligées.</i> | |
| | | 44.Apprendre constitue un objectif important de notre travail quotidien. | |
| | | 45.Nous nous arrangeons pour que la main gauche sache ce que fait la main droite. | |

| | | | |
|----------------|---|--|--|
| Mission | Direction stratégique et volonté | 46. Il y a un objectif et une action à long terme. | |
| | | 47. Notre stratégie amène d'autres entreprises à modifier leur manière d'agir vis-à-vis de la concurrence dans le secteur. | |
| | | 48. Il y a une mission claire qui donne un sens et une direction à notre travail. | |
| | | 49. La stratégie d'avenir est claire. | |
| | | <i>50. Notre direction stratégique ne m'apparaît pas clairement.</i> | |
| | Buts et objectifs | 51. Il existe un vaste consensus sur les objectifs. | |
| | | 52. Les dirigeants fixent des objectifs ambitieux, mais réalistes. | |
| | | 53. La direction a clairement communiqué les objectifs que nous essayons d'atteindre. | |
| | | 54. Nous suivons en permanence notre progression par rapport aux objectifs fixés. | |
| | | 55. Le personnel comprend ce qu'il faut faire pour réussir à long terme. | |
| | Vision | 56. Nous avons une vision partagée de ce que sera l'entreprise à l'avenir. | |
| | | 57. Les dirigeants ont une perspective à long terme. | |
| | | <i>58. Des considérations à court terme compromettent souvent notre vision à long terme.</i> | |
| | | 59. Notre vision entraîne l'adhésion de nos employés et les motive. | |
| | | 60. Nous pouvons satisfaire les demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme. | |