

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de
Gestion.**

Option : CONTRÔLE DE GESTION

Thème :

**Comptabilité analytique bancaire : Méthodes et applications
Cas : Société Générale Algérie.**

**Elaboré par :
MEGHERBI Sara**

**Encadré par :
Pr. DAHIA Abdelhafid**

Lieu du stage : Siège sociale de Société Générale Algérie, Structure Contrôle de gestion.

Période du stage : du 18/03 /2024 au 02/06/2024.

Année universitaire : 2023/2024

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de
Gestion.**

Option : CONTRÔLE DE GESTION

Thème :

**Comptabilité analytique bancaire : Méthodes et applications
Cas : Société Générale Algérie.**

**Elaboré par :
MEGHERBI Sara**

**Encadré par :
Pr. DAHIA Abdelhafid**

Lieu du stage : Siège sociale de Société Générale Algérie, Structure Contrôle de gestion.

Période du stage : du 18/03 /2024 au 02/06/2024.

Année universitaire : 2023/2024

REMERCIEMENT

Ma gratitude la plus sincère s'adresse à mes parents que je ne pourrai jamais remercier assez pour tous les efforts qu'ils font quotidiennement pour me pousser à réussir et assurer mon confort et épanouissement. Aucune phrase que je saurai écrire ne pourrai capturer la gratitude et reconnaissance que j'ai pour eux.

C'est tout naturellement que je remercie chaleureusement mon encadrant académique Pr. DAHIA Abdelhafid pour la confiance et autonomie qu'il m'a accordé tout au long de ce travail sans jamais manquer de me guider et conseiller dans ma démarche quand je l'avais besoin.

Je tiens aussi à remercier la direction des finances de Société Générale Algérie pour m'avoir accueilli en son sein et tous les collaborateurs de la structure du contrôle de gestion qui m'ont tous accordés de leurs temps et qui ont partagé avec moi leur expérience et connaissance du terrain, ce qui m'a beaucoup aidé dans l'élaboration de mon cas pratique.

Pour finir c'est avec émotion que je remercie chacun des professeurs de l'ESC mais aussi de l'ESGEN dont j'ai eu l'opportunité d'être l'étudiante.

Je vous remercie pour tous ce que vous m'avez transmis pendant ces 5 années d'études supérieures, merci pour votre implication et dévouement et merci pour la qualité de la formation que vous offrez à vos étudiants.

Dédicace

Ce modeste travail, je le dédie chaleureusement

A mes précieux parents Sami et Soraya.

A ma tendre sœur Syrine.

Sara.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABC	Activity based costing
ABM	Activity based management
ALM	Assets and liabilities management
BO	Back office
CAC	Conseillé à la clientèle
CCP	Compte courant postal
CMT	Crédit moyen terme
CNR	Cout du risque
COM	Commerciale
COMEX	Commerce extérieure
CR	Centre de responsabilité
CRM	Compte de résultat mensuel
DGE	Direction des grandes entreprises
DRC	Direction risque crédit
DRH	Direction des ressources humaines
DZD	Dinars Algérien
FG	Frais généraux
FGDB	Fonds de garantie des dépôts bancaires
FIN	Finances
FP	Frais de personnel
FRBG	Fonds pour risques bancaires généraux
IBS	Impôt sur bénéfice des sociétés
IFRS	International Financial Reporting Standards
IMMO	Moyens généraux
MKT	Marketing
MO	Middle office

OC	Octroi de crédit
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit net bancaire
RBE	Résultat brut d'exploitation
RE	Résultat d'exploitation
RES	Réseau
RSQ	Risques
SAP	Programmes d'analyse de système
SB	Senior banker
SDM	Salle des marchés
SG	Société générale
SGA	Société générale Algérie
SGL	Secrétariat général
SI	Système d'information
SIOP	Système d'information, opérations et projets
SQL	Structured Query Language
STRAT-QUALI	Stratégie et qualité
TD-ABC	Time driven Activity based costing
TPE	Terminale de paiement électronique
WF	Work flow

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE	A
CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS SUR LA BANQUE ET LE CONTRÔLE DE GESTION.....	1
SECTION 01 : Banque : notions de base.	2
SECTION 02 : Contrôle de gestion bancaire : notions de bases.....	15
CONCLUSION.....	27
CHAPITRE 02 CADRE THEORIQUE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE BANCAIRE.....	28
SECTION 01 : notions de base.....	28
SECTION 02 : Les méthodes de calculs de coûts.	40
CONCLUSION.....	51
CHAPITRE 03 Etude de cas : Société Générale Algérie	53
SECTION 01 : Présentation de Société Générale.....	53
SECTION 02 : Analyse de l'existant.	64
CONCLUSION	85
CONCLUSION GENERALE	87
BIBLIOGRAPHIE	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Finance intermédiée et directe.	3
Figure 2: Les risques liés à l'activité bancaire.	9
Figure 3 : Le triangle du contrôle de gestion.	18
Figure 4: Données-Information.	21
Figure 5: Les types de SI.	21
Figure 6 : Processus de traitement des charges en comptabilité analytique.	33
Figure 7: Les charges incorporables en comptabilité analytique	35
Figure 8: Processus du traitement des charges selon la méthode des centres d'analyse.	43
Figure 9: l'architecture de la méthode ABC	47
Figure 10: Organigramme de SGA.	57
Figure 11: organigramme de la direction des finances.	59
Figure 12 : DELTA BANK SGA.	65
Figure 13 : APPACH SGA.	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des charges indirectes selon la méthode des centres d'analyse.	44
Tableau 2: CRM cumulé sur 4mois par agence : Agence 202 Blida mutualisée	67
Tableau 3: Ventilation de la charge de personnel du siège sur les agences	72
Tableau 4: Calcul de la clé de répartition des frais de personnel siège.....	72
Tableau 5: Ventilation de la charge locative du siège sur les agences.....	73
Tableau 8 : activité du processus " octroi de crédit retail "	76
Tableau 9: Identification des ressources consommées.....	77
Tableau 10 : Matrice Activités / Ressources du processus OC retail.....	79
Tableau 11: Inducteurs d'activités du processus OC retail.....	80
Tableau 12 : Montant les ressources consommées pour chaque activité du processus OC retail (en DZD).....	81
Tableau 13 : Centres de regroupement des activités (en DZD).	82
Tableau 14 : Coût unitaire par inducteur d'activité.	83
Tableau 15 : Coût du processus de l'octroi d'un crédit hypothécaire.	84

LISTE DES ANNEXES

N°	Nom
01	Liste des agences.
02	Frais généraux du siège.

Résumé :

Ce travail vise à démontrer l'importance de la comptabilité analytique dans le secteur bancaire. Il met en évidence comment cet outil peut améliorer la rentabilité et la performance des banques grâce à une gestion optimisée des coûts et une allocation efficiente des ressources. En fournissant une analyse détaillée des coûts, la comptabilité analytique permet de mieux comprendre les structures de coûts, d'identifier les activités les plus rentables et de détecter les inefficacités. Cela conduit à une gestion plus efficiente dans un environnement économique concurrentiel.

L'intégration de la comptabilité analytique aide à orienter les fonds vers les secteurs les plus productifs et stratégiques de l'entreprise, soutenant ainsi la prise de décision éclairée des gestionnaires. En offrant des informations précises sur les coûts et la rentabilité des différentes lignes de produits et services bancaires, elle favorise la croissance et la durabilité à long terme de la banque.

Cependant, l'adoption de la comptabilité analytique comporte des défis tels que la complexité de mise en œuvre, la formation du personnel et les coûts initiaux d'installation des systèmes. Malgré ces obstacles, les bénéfices à long terme, notamment une meilleure gestion des coûts et une prise de décision plus stratégique, surpassent les difficultés initiales.

Ce mémoire vise à encourager les banques à adopter la comptabilité analytique pour améliorer leur performance et leur rentabilité, en soulignant la nécessité impérieuse de cette intégration pour une gestion bancaire optimale.

Mots clés : Comptabilité analytique, Contrôle de gestion, Banque, Rentabilité, Performance financière.

Abstract:

This work aims to demonstrate the importance of cost accounting in the banking sector. It highlights how this tool can improve the profitability and performance of banks through optimized cost management and efficient resource allocation. By providing a detailed analysis of costs, cost accounting helps better understand cost structures, identify the most profitable activities, and detect inefficiencies. This leads to more efficient management in a competitive economic environment.

The integration of cost accounting helps direct funds to the most productive and strategic sectors of the company, thus supporting informed decision-making by managers. By offering accurate information on the costs and profitability of different banking products and services, it promotes the bank's long-term growth and sustainability.

However, adopting cost accounting involves challenges such as implementation complexity, staff training, and initial system installation costs. Despite these obstacles, the long-term benefits, including better cost management and more strategic decision-making, outweigh the initial difficulties.

This thesis aims to encourage banks to adopt cost accounting to improve their performance and profitability, emphasizing the imperative need for this integration for optimal banking management.

Keywords: Cost Accounting, Management Control, Bank, Profitability, Performance financière.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction :

Le secteur bancaire a traversé une évolution significative qui ne cesse de s'accélérer.

Dès le début du XXe siècle, le secteur bancaire n'a cessé de se développer avec toujours plus de concurrence, incertitude et défis.

Avec l'avènement des technologies de l'information, mondialisation des marchés financiers et de la chaîne de valeur mondiale sans oublier les plusieurs vagues de déréglementation financière et libéralisation des marchés dès les années 1980, une concurrence accrue s'est installée dans le secteur bancaire ce qui a obligé les banques à intégrer des solutions pour maîtriser la gestion et assurer leur place sur le marché. Cette période a également été marquée par l'introduction de nouveaux instruments financiers tels que les produits dérivés, qui ont encore plus complexifié l'activité bancaire.

Face à cette complexité croissante, l'incertitude économique s'est également intensifiée, exacerbée par les crises financières successives. La crise financière mondiale de 2008 a servi de catalyseur, mettant en lumière les lacunes des systèmes de gestion des risques et la nécessité d'une meilleure maîtrise des coûts. Dans ce contexte, la mise en place de pratiques de contrôle de gestion dont la comptabilité analytique qui permet une analyse détaillée des coûts par activité, offre une visibilité accrue sur les sources de rentabilité et les inefficiences. La comptabilité analytique permet de décomposer les coûts indirects complexes et de mesurer la rentabilité des différents segments d'activité, fournissant ainsi aux décideurs des informations précieuses pour le pilotage de leur stratégie.

Problématique :

Quelles sont les spécificités des méthodes de comptabilité analytique appliquées aux banques et comment peuvent-elles être améliorées pour une gestion plus efficace des coûts ?

Sous-questions :

- Quelles sont les spécificités d'une banque et quels sont les enjeux de ses caractéristiques sur la maîtrise de sa rentabilité ?
- Quelles sont les limites de la comptabilité analytique dans le secteur bancaire ?
- Comment la comptabilité analytique par activité peut-elle déployer pour optimiser la gestion des coûts de la banque ?

Hypothèses :

H01 : En permettant de mesurer la rentabilité sur différents niveaux, la comptabilité analytique permet d'optimiser l'allocation des ressources et de déployer les plans d'action nécessaire à l'amélioration de la rentabilité.

H02 : La complexité des activités bancaires et la prédominance des charges indirectes rend difficile le traitement des frais dans le but de la mesure de la rentabilité des centres de profit de la banque

H03 : La comptabilité analytique par activité nous permet d'approfondir l'analyse de la rentabilité financière et de déterminer avec de manière granulaire sur quels axes concentrés les efforts pour l'amélioration de la performance financière de la banque.

Raisons du choix du thème :

- Motivation personnelle à traiter de la comptabilité analytique dans le secteur bancaire.
- Manque de visibilité sur l'état des lieux de l'coût de la comptabilité analytique dans les banques algériennes.
- La gestion des charges indirecte et optimisation des coûts est un défi d'actualité dans les banques algériennes.

Objectif du travail :

- Démontrer la nécessité de mettre en place un système de comptabilité analytique dans une banque.
- Montrer la réalité sur terrain du niveau d'intégration de la comptabilité analytique dans la banque et mettre en lumière comment cet outil est perçu dans la banque.

Méthodologie de travail :

- Approche descriptive pour apprécier le cadre théorique de notre étude, à travers la consultation des revues et des ouvrages scientifiques et articles appropriés.
- Approche analytique pour tenter d'analyser l'état des lieux de l'application des concepts théoriques dans un cadre réel et analyser et utiliser les données disponibles de manière à tenter d'apporter des pistes d'amélioration de l'existant.

Plan de travail :

Ce travail s'articule autour de 03 chapitres :

- Le premier chapitre qui fera office de chapitre introductif et qui nous permettra de mieux appréhender les enjeux de la comptabilité analytique au sein d'une banque.
- Le deuxième chapitre qui nous permettra de comprendre la visée de la comptabilité analytique bancaire et de découvrir les méthodes de calcul des coûts les plus appropriés aux caractéristiques du secteur bancaire.
- Le troisième chapitre où nous tenterons de présenter une analyse de l'existant dans la structure du contrôle de gestion de Société Générale Algérie afin de cerner les creux et manques à combler et défis à surmonter sur le terrain et de mettre au point une comptabilité analytique par activité pour un processus d'octroi de crédit.

CHAPITRE 01 :
GÉNÉRALITÉS SUR LA BANQUE ET
LE CONTRÔLE DE GESTION

Introduction :

Il n'est pas méconnu que la banque est une entité considérée comme l'épine dorsale de l'économie moderne. Sa fonction d'intermédiaire entre apporteurs de capitaux et demandeurs de capitaux fait d'elle un régulateur des flux monétaires d'une part et un véritable catalyseur économique d'autre part.

La mondialisation économique accélérée et la complexification de la chaîne de valeur mondiale font du secteur bancaire un environnement très risqué et régulé ou une maîtrise de la gestion et de la performance est nécessaire afin d'assurer sa pérennité et de préserver l'économie autant nationale que mondiale

Nous entamerons ce premier chapitre en offrant une vue globale sur la banque afin de mieux appréhender la nécessité d'une maîtrise de la gestion dans une banque avant d'explorer les fondements du contrôle de gestion chef d'orchestre dans la bonne gestion de toute entreprise et de ses caractéristiques et outils dans le secteur bancaire.

Section 01 : Banque : notions de base.

1 Définition de la banque :

La banque est communément définie comme étant un intermédiaire financier entre demandeurs de capitaux et apporteurs de capitaux. C'est l'intervenant principal du processus de « finance indirecte ».

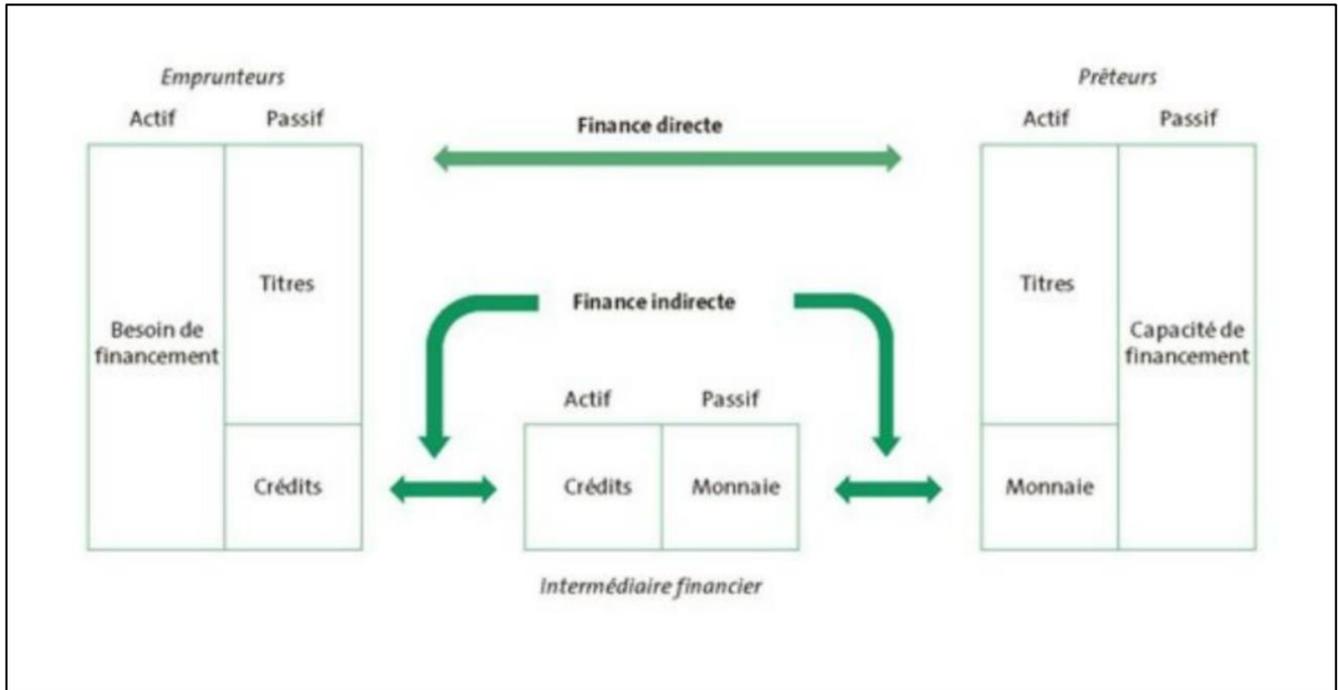
Au sens juridique, la loi algérienne n°90-11 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit définit la banque comme étant toute personne morale qui effectue à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites dans l'article 110 à 113 de cette même loi.¹

La banque peut être définie comme étant : « un intermédiaire financier qui participe au processus de finance indirecte d'une économie en collectant et redistribuant des capitaux après leur avoir fait subir une transformation d'échéances et de risque. Initialement, avec l'intermédiation de bilan, cette fonction a pris la forme de dépôts et crédits bancaires ; elle s'est étendue avec le développement des marchés de capitaux aux opérations de marché, d'où l'intermédiation de marché »².

¹ Voir loi n° 90-11 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

² DE COUSSERGUES (Sylvie) et BOURDEAUX (Gautier), Gestion de la banque, 7^{ème} édition, Paris, Dunod, 2013.

Figure 1: Finance intermédiée et directe.



Source : Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux et Héger Gabteni, Gestion de la banque, 9ème édition Dunod, 2020.

2 Les activités de la banque :

2.1 La collecte des dépôts³ :

Les fonds reçus du public sous forme de dépôts, représentent la principale ressource de la banque. Ces dépôts sont assortis du droit pour la banque d'en disposer à son propre compte, tout en ayant l'obligation de les restituer ultérieurement.

En proposant une gamme variée de produits de placement et de rémunération, adaptés aux besoins et aux préférences de sa clientèle, la banque assure ainsi un flux de capitaux nécessaire à son activité principale, qui est l'allocation de ces capitaux.

2.2 La distribution de crédits :

L'article 112 de la loi algérienne n° 90-11 relative à la monnaie et au crédit définit le crédit comme : « tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie ».

2.3 Ingénierie financière :

- Syndication obligataire : La syndication obligataire est un processus financier où un groupe de banques ou d'institutions financières collabore pour structurer, souscrire et distribuer une émission d'obligations pour le compte d'une entreprise ou d'une entité émettrice, on peut citer pour exemple :

- Les opérations d'augmentation de capital
- Les opérations d'introduction en Bourse
- Les opérations de privatisations

³ SENOUCI (Kouider) : Gestion de la banque, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, faculté des sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales, 2021,

2.4 Le conseil financier.

2.5 L'intermédiation de marché ⁴:

Qui consiste à réaliser des opérations spéculatives ou d'arbitrage sur les marchés financiers ou de réaliser des montages financiers avec pour objectifs de réaliser des plus-values.

2.6 La gestion des moyens de paiement :

- Tenue de comptes : Les opérations bancaires courantes, telles que l'émission de chèques et les transferts d'argent, sont gérées par la banque pour le compte de ses clients.
- Cartes de crédit et autres moyens de paiement électronique : Les services de cartes bancaires permettent aux clients d'effectuer des transactions financières électroniques.

3 Les produits et services bancaires :

3.1 Produits d'épargne :

- Dépôts à terme : désigne toute somme déposée par un client et bloquée pour une période convenue d'avance en retour d'une rémunération de même convenue d'avance.
- Bon de caisse : c'est un placement formalisé par une reconnaissance de dette de la banque vis-à-vis de son client et matérialisé par un titre remis au client. Il permet de générer des revenus connus à l'avance sur une durée fixée à l'avance.

3.2 Produits de financement :

3.2.1 Crédits aux particuliers :

- Crédits à la consommation : ils permettent soit de financer des besoins de trésorerie, soit de financer l'achat tempérament de biens de consommation à usage domestique : appareils ménagers, ameublement, automobiles, etc.⁵
- Prêts immobiliers.
- Les prêts personnels : qui est un crédit à la consommation dont l'usage est libre.

⁴ Dov Ogien, Comptabilité et audit bancaires, 5^{ème} édition Dunod, 2016, p 12.

⁵ ROLLANDE (Bernet), principes de techniques bancaires, Dunod, 2015.

3.2.2 Crédits aux entreprises :

⇒ Crédits dédiés au financement des investissements :

- Les crédits à moyen terme (CMT) : d'une durée qui varie entre trois et sept ans ce type de crédits permet aux entreprises de petite et moyenne taille l'acquisition d'équipements et biens immeubles ou la construction et aménagement de biens immeubles

○ Les CMT mobilisables : le CMT est considéré mobilisable lorsque la banque peut mobiliser sa créance sur le marché monétaire.

○ Les crédits réescomptables : utilisés pour le financement des opérations de crédit de longue période avec des dépôts qui sont essentiellement à court terme. Ce type de CMT n'est pas encore opérationnel en Algérie car il faut permettre aux banques de dépôts de réescompter leurs CMT auprès de la BA en veillant à ce que ce type de crédit n'entraîne un recours systématique aux ressources de la BA.⁶

○ Les CMT direct : le CMT est considéré comme étant « direct » lorsqu'il est nourri par la banque sur sa propre trésorerie. Les billets à ordre créés en représentation d'un crédit de ce type deviennent des reconnaissances de dettes et non des instruments de réescompte ou de mobilisation.

- Les crédits à long terme (CLT) : Le CLT, dont la durée peut aller de 7 à 20 ans dans le financement d'immobilisations lourdes telles que des usines et magasins. Les garanties exigées par la banque pour ce type de crédit comprennent des hypothèques ou nantissements* du fonds de commerce et des équipements financiers⁷.

⁶ SENOUCI (Kouider) : Gestion de la banque, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, faculté des sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales, 2021.

⁷ SIDIBE (Abdoul Salam) et TALBI (Hakim) : L'impact des produits bancaires sur la croissance économique en Algérie étude de cas : BNA Tizi-Ouzou, mémoire de master en sciences économiques (option : Économie monétaire et bancaire), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, p.34.

- Les crédits bail : ce type de crédits permet aux entreprises d'acquérir des biens d'équipement à l'issue d'une période de location en tenant compte de conditions qui varient en fonction de la nature du bien : mobilier ou immobilier.

⇒ Crédits dédiés au financement de l'exploitation : permettent aux entreprises de financer leurs activités à court terme :

- Facilité de caisse : c'est un concours bancaire destiné à pallier ou à combler un décalage de trésorerie.⁸

- Découvert bancaire : il répond à la même fonction de la facilité de caisse à l'exception que la durée d'un découvert bancaire est plus longue, il peut être accordé dans le cas où une entreprise attend une entrée de fonds et souhaite disposer à l'avance des fonds attendus.⁹

- Crédit spot : c'est un découvert qui vient sous forme d'avance d'une durée de quelques heures à quelques jours, formalisé le plus souvent par des billets financiers

- L'affacturage : Selon le dictionnaire LARROUSSE l'affacturage est le transfert de créances commerciales d'une entreprise à un organisme financier qui se charge, contre rémunération, de leur recouvrement en supportant les risques de non-paiement.

- L'escompte : L'escompte bancaire est un moyen de financement à court terme. Il permet d'obtenir le paiement immédiat d'un effet de commerce, sans attendre sa date d'échéance. Pour cela, l'entreprise doit céder l'effet de commerce (lettre de change ou billet à ordre) à la banque, en échange d'une avance de trésorerie immédiate.

La banque ne procède pas au rachat de la créance, mais au versement en faveur du créancier du montant de l'effet de commerce, déduction faite des frais qu'elle perçoit de cette opération¹⁰.

⇒ Crédits dédiés aux financements du commerce extérieur :

⁸ Jean- Marc Béguin et Arnaud Bernard, l'essentiel des techniques bancaires, édition EYROLLES, 2008, p.182

* BA ou Banque d'Algérie : la banque centrale d'Algérie.

*Le nantissement est défini par LARROUSSE comme un contrat par lequel un débiteur affecte un bien à la garantie d'une dette, entraînant ou non, selon le cas, sa dépossession.

⁹ ROLLAND (Bernet), principes de techniques bancaires, Dunod, 2015.

¹⁰ <https://www.affacturage.fr/definition/escompte/>, consulté le 17/05/2024 à 21h40.

- Le crédit documentaire : permet à la banque de l'acheteur (importateur) par l'émission d'une lettre de crédit de s'engager sur ordre de son client à payer au vendeur (exportateur) le prix qui lui est dû en exécution du contrat de base, sur la présentation des documents convenus. (Alfredo, 2019)
- L'encaissement documentaire : ordre du vendeur à sa banque d'encaisser une certaine somme auprès de l'acheteur contre remise des documents d'expédition, le règlement peut s'effectuer par paiement au comptant ou par acceptation d'une traite.¹¹
- Les cautions : à travers laquelle une banque s'engage par signature à se substituer à son client en cas de défaillance de celui-ci à honorer ses engagements.
- L'aval bancaire : C'est l'engagement pris par la banque de garantir le paiement total ou partiel d'un effet de commerce en cas de défaillance du débiteur principal à l'échéance.

3.3 Produits d'assurance :

- ⇒ Assurance de personnes : on cite l'assurance vie et l'assurance décès.
- ⇒ Assurance de biens :

- Assurance des moyens de paiement contre les risques de perte, vol ou utilisation frauduleuse de ceux-ci.
- Assurance multirisques habitation : contre les risques de vol, catastrophes naturelles, responsabilité civile à l'égard des tiers, etc.
- Assurance automobile.
- Assurance crédit immobilier.

3.4 Quelques services bancaires :

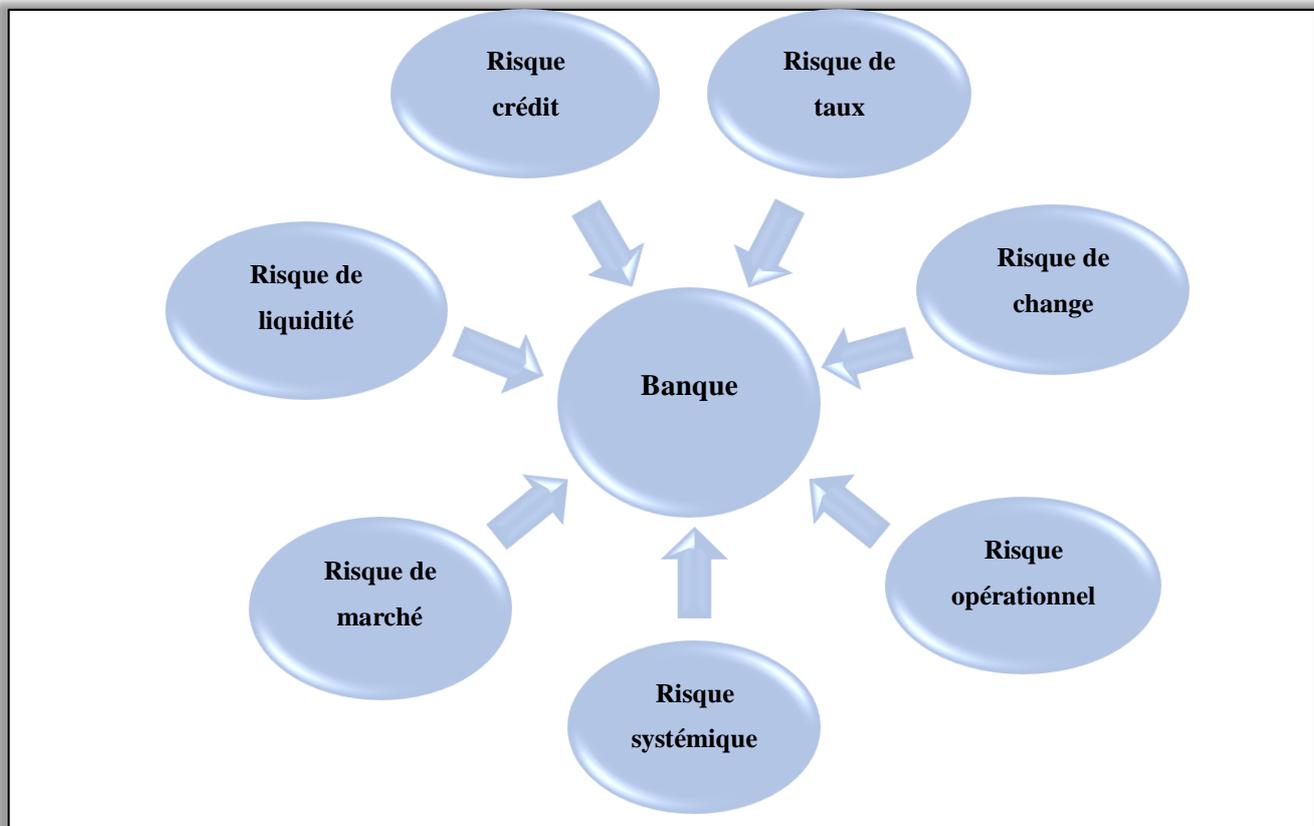
- Location de coffres forts.
- Change manuel.
- Banque à distance : Une banque à distance est, par définition, un établissement qui offre à ses prospects et clients des services et produits bancaires principalement via des plateformes électroniques telles que le téléphone, le téléviseur ou le micro-ordinateur, en utilisant

¹¹ SIDIBE (Abdoul Salam) et TALBI (Hakim) : L'impact des produits bancaires sur la croissance économique en Algérie étude de cas : BNA Tizi-Ouzou, mémoire de master en sciences économiques (option : Économie monétaire et bancaire), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, p. 35.

exclusivement des systèmes de télécommunication comme Internet ou la téléphonie fixe et mobile. Actuellement, la banque en ligne représente la principale composante du secteur de la banque à distance¹²

3 Les risques liés à l'activité bancaire :

Figure 2: Les risques liés à l'activité bancaire.



Source : Elaboré par moi-même.

¹² <https://www.lafinancepourtous.com/pratique/banque/banque-a-distance-et-banque-en-ligne/les-services-de-banque-a-distance/> , consulté le 20/03/2024 à 2h30.

3.1 Risque de crédit :

Le risque de crédit plus connu comme risque de contrepartie et le risque que la banque ne soit pas remboursée par l'emprunteur et donc un risque d'une potentielle perte en capital et revenu pour la banque. Ce risque découle principalement de la potentielle insolvabilité du client qui est liée aux trois risques ci-dessous :

-Risque général : où l'insolvabilité de l'emprunteur est dû à la situation économique ou politique où il exerce son activité. En effet les crises politique et économique mais aussi augmentent fortement le risque d'insolvabilité et donc de contrepartie comme il en a été le cas lors de la crise des subprimes en 2008.

- Risque professionnel : où l'insolvabilité de l'emprunteur est liée à la conjoncture du secteur d'activité économique dans lequel il exerce

- Risque propre à l'emprunteur

-Risque pays : ce risque intègre à la dimension du risque général et du risque professionnel la situation monétaire du pays où l'emprunteur réside. Si une banque décide d'octroyer un prêt à un client qui se trouve dans un pays financièrement instable, la banque centrale de celui-ci pourrait faillir à transférer les sommes correspondantes au service de la dette.

3.2 Risque de liquidité :

Le risque de liquidité dont la forme la plus sévère mène à une « ruée bancaire »¹³ prend source dans l'activité de transformation des passifs en actifs (transformation de dépôts en crédits).

*« Lors d'une ruée bancaire, les déposants retirent leurs dépôts d'un coup par anticipation d'une faillite de leurs banques. », Douglas W. Diamond et Philip H. Dybvig, 1983.

3.3 Risque systémique :

Le risque systémique est un risque de dégradation brutale de la stabilité financière provoquée par une rupture dans le fonctionnement des services financiers et ayant des répercussions dans l'économie réelle : il crée les conditions d'une crise systémique. Le risque systémique est lui-même le résultat d'une accumulation de risques qui ne sont pas correctement pris en compte par les dispositifs de gestion des risques, de régulation et de contrôle existants au sein du secteur financier. (Lepetit, 2018)

3.4 Risque de change :

Le risque de change est un risque de perte lié à la variation du taux de conversion entre deux devises.

3.5 Risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux résulte, essentiellement, de l'évolution divergente du rendement des emplois d'une banque avec le coût de ses ressources suite aux fluctuations des taux d'intérêt sur le marché.¹⁴

3.6 Risque de marché :

Le risque de marché d'un actif financier est le risque de pertes dû aux fluctuations de sa cotation sur marché en raison de l'évolution défavorable des cours de change, taux d'intérêt et prix des matières premières.¹⁵

3.7 Risque opérationnel :

Le comité de Bâle II définit le risque opérationnel comme risque de pertes dues à des personnes, processus ou systèmes inadéquats ou défaillants ou résultant d'évènements extérieurs.

¹⁴ AZIZ (Rachid) et ISSA (Adinani) : L'application de la réglementation prudentielle dans la gestion des risques bancaires en Algérie, mémoire de master en sciences de gestion (option : Économie monétaire et bancaire), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020, p.42.

¹⁵ MAURER (F) : L'impact du risque de marché sur le résultat de l'entreprise, revue française de gestion, 2005.

4 Les types de banque :

4.1 Selon le type de l'activité :

4.1.1 Les banques de détail :

La banque de détail fait référence à la banque dite commerciale ou de réseau dont le marché principal est celui des particuliers, des professions libérales et des entreprises de taille intermédiaire

4.1.2 Les banques d'affaires :

La banque d'affaire accompagne les grandes entreprises dans des opérations d'augmentations de capital, émissions d'obligation, introductions en bourse, opérations de fusions-acquisitions, etc.

4.1.3 Les banques de financement et d'investissement :

La banque d'investissement opère principalement sur les marchés financiers. Elle achète et vend des actions, des obligations ou des produits dérivés sur les marchés financiers. Elle s'occupe notamment de lever de fonds pour des entreprises nouvellement cotées ou gérer des opérations de change.¹⁶

4.1.4 Les banques centrales :

La banque centrale est une institution publique dont l'objectif est la gestion de la monnaie d'un pays ou d'un groupe de pays et de contrôler ou réguler la « masse monétaire »¹⁷ afin d'assurer une stabilité des prix et donc maintenir un niveau d'inflation modéré et stable.

Concrètement, la banque centrale régule la masse monétaire en intervenant sur l'offre de la monnaie par le biais d'opérations d'achat et de vente de titres, ce qui a un impact sur les taux d'intérêts et par effet domino, sur l'activité économique.

¹⁶ SLIMANI (Dounia) et DAHMANI (Soundous Chaima) : Les préalables de la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans l'activité bancaire étude de cas : Direction du contrôle de gestion BNA, Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2023.

4.1.5 Les banques universelles :

La banque universelle peut être définie comme une banque qui a un large éventail d'activités et qui touche tous les types de clients, ses activités varient de l'intermédiation bancaire à l'intermédiation de marché.

4.2 Selon le statut juridique :

4.2.1 La banque coopérative¹⁸:

Le modèle de banque coopérative est apparu pour la première fois en Allemagne, au XIX^e siècle¹⁹ grâce à de Frederick-Guillaume Raiffeisen et Hermann Schulze-Delitzsch.

La première coopérative de crédit, basée sur la responsabilité illimitée des membres, le volontarisme des administrateurs et des circonscriptions géographiques restreintes a été fondée par Frédéric-Guillaume Raiffeisen. Le modèle de Schulze-Delitzsch quant à lui se différencie par une portée géographique plus large, la rémunération des administrateurs et la possibilité de verser des dividendes aux membres. Les banques coopératives se distinguent par leur mode de gestion, généralement assuré par le double statut de leurs sociétaires. Ces membres, à la fois actionnaires et clients, peuvent être des particuliers, des syndicats, des mutuelles, des associations et même des établissements publics.

4.2.2 La banque commerciale²⁰ :

Une banque commerciale est un établissement de crédit qui traite des transactions financières avec des particuliers, des entreprises et des organismes gouvernementaux. C'est une société privée qui offre une variété de services à ses clients, tels que des prêts, des placements, des comptes d'épargne et des assurances, dans le but de réaliser des profits sur ses opérations.

4.2.3 La banque publique²¹ :

Une banque publique est un établissement financier détenu par un État ou une entité publique. Elle se distingue des banques commerciales par son type de propriété, et souvent aussi par les responsabilités particulières qui lui sont confiées par le secteur public.

¹⁸ DUPRESSOIR (A) : Les banques en fonction de leur forme juridique, FSES- université Lille, 2016, p.08.

²⁰ DUPRESSOIR (A) : Les banques en fonction de leur forme juridique, FSES- université Lille, 2016, p.08.

²¹ DUPRESSOIR (A), Op.cit. p.11.

5 Les caractéristiques de l'activité bancaire :

5.1 La fongibilité entre ressources et emplois :

La banque est une institution d'intermédiation financière par excellence, sa principale occupation tourne autour de la transformation des dépôts de ses clients en crédits. Cette opération de transformation prend comme input « l'argent » et génère comme output toujours de « l'argent », ce qui fait que le processus de transformation de la matière première principale de la banque est abstrait ce qui rend l'affectation des ressources à chaque emploi de la banque complexe.

5.2 La multiplicité et liaison des produits et services proposées :

La banque offre à ses clients une large gamme de produits et services qui sont très souvent liés ou découlant d'un même processus, ce qui rend l'exercice de traçabilité de la consommation et transformation des ressources entre les produits et services de celle-ci assez délicat.

5.3 Le risque élevé auquel l'activité bancaire est confrontée :

Le pilotage de la performance de la banque doit constamment intégrer le facteur risque. En effet étant donné que la banque est considérée comme l'un des piliers de l'économie, il est capital de s'assurer que les risques liés à l'activité bancaire sont constamment sous contrôle, ce qui peut parfois porter préjudice à la rentabilité financière d'une banque.

5.4 L'activité bancaire est une activité hautement encadrée par les autorités financières :

Pour la simple raison qu'étant un organe important pour le fonctionnement de l'économie, les autorités financières imposent aux banques de nombreuses réglementations et standards auxquels elles ont l'obligation de s'aligner.

Section 02 : Contrôle de gestion bancaire : notions de bases.

1 Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est apparu afin de maintenir et accroître l'efficacité économique des entreprises qui n'ont cessées d'augmenter en taille et complexité. Le contrôle de gestion est donc apparu pour la première fois dans les grandes entreprises industrielles en réponse à une double exigence :

- Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique au plus près des opérations soit auprès des premiers niveaux de responsabilités hiérarchique.

- Assurer la cohérence et la coordination de structures devenant de plus en plus complexes à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui s'est opéré dans les grandes entreprises.²²

Anthony définit le contrôle de gestion comme : « un processus par lequel les dirigeants d'une entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ».²³

Les caractéristiques formelles attachées au contrôle de gestion appellent toutes plus ou moins explicitement à l'application aux organisations du paradigme « cybernétique » qui désigne les systèmes où un retour d'information améliore progressivement leur pilotage. Ce retour d'information désigne la diffusion ou la remontée d'une information ciblée aux responsables d'entités de gestion :

- Leur consommation en ressources

- L'identification et la valorisation économique et financière de résultats obtenus

²² ROUACH (M) : Le contrôle de gestion bancaire, 8^{ème} édition RB, Paris, 2020, p.31.

²³ ANTHONY (R.N), DEARDEN (J) and VANCIL (R): Management control systems, D. Irwin Richard, Homewood, Illinois, 1976.

- La qualification de l'efficacité ou plus communément connu comme l'analyse des écarts entre objectifs et résultats obtenus.

- La qualification de l'efficience par la comparaison des résultats obtenus aux ressources utilisés.²⁴

2 Rôle du contrôle de gestion :

• **Au niveau stratégique** : D'une part il permet de traduire les buts à long terme de l'entreprise en objectifs à moyen terme qui sont mesurables soit dont le degré de réalisation peut être suivi. D'autre part les feedbacks obtenues grâce au processus de contrôle de gestion permettent d'ajuster la trajectoire stratégique de l'entreprise et de l'adapter aux différents facteurs internes et externes influant sur le fonctionnement de celle-ci.

• **Au niveau tactique** : Le contrôle de gestion permet de mettre en œuvre le processus de réalisation des objectifs à moyen terme grâce à l'élaboration de plans d'action opérationnels. Les objectifs à moyen terme seront notamment éclatés en objectifs à court terme moyennant un processus de budgétisation où les objectifs à atteindre se verront attribués les ressources jugées nécessaires à leur réalisation optimale.

• **Au niveau opérationnel** : Permet aux responsables opérationnels de suivre la réalisation des objectifs notamment grâce au tableau de bord de gestion qui constitue un outil d'alerte en cas d'écart entre le réalisé et le résultat demandé et permet de garantir la cohérence entre stratégie et opérationnel grâce au tableau de bord prospectif.

En somme, le contrôle de gestion correspond en termes de responsabilité à une direction fonctionnelle dont le rôle est l'aide au déploiement optimal de la stratégie de l'entreprise en aidant à formuler des objectifs réalisables, en permettant une allocation optimale des ressources et en veillant à l'alignement des activités du niveau opérationnel vers l'atteinte des objectifs stratégiques.

²⁴ ROUACH (M) : Le contrôle de gestion bancaire, 8^{ème} Edition RB, Paris, 2020, p.33.

3 Le processus du contrôle de gestion²⁵ :

⇒ **Phase 01** : cette première phase dite de « finalisation » vise à définir les finalités assignées à un ensemble d'actions. Il s'agit de dégager des objectifs quantifiés et mesurables sur un horizon déterminé, déterminer les ressources nécessaires, et définir les critères et normes qui permettront d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs.

⇒ **Phase 02** : qui correspond au processus de pilotage ; organiser le suivi du déroulement, anticiper, entreprendre les actions correctives afin de corriger tout écart.

⇒ **Phase 03** : Au cours de cette étape, il s'agit de mesurer les résultats et de juger de leur qualité, on parle de mesure de la performance.

Les résultats obtenus sont évalués selon trois critères :

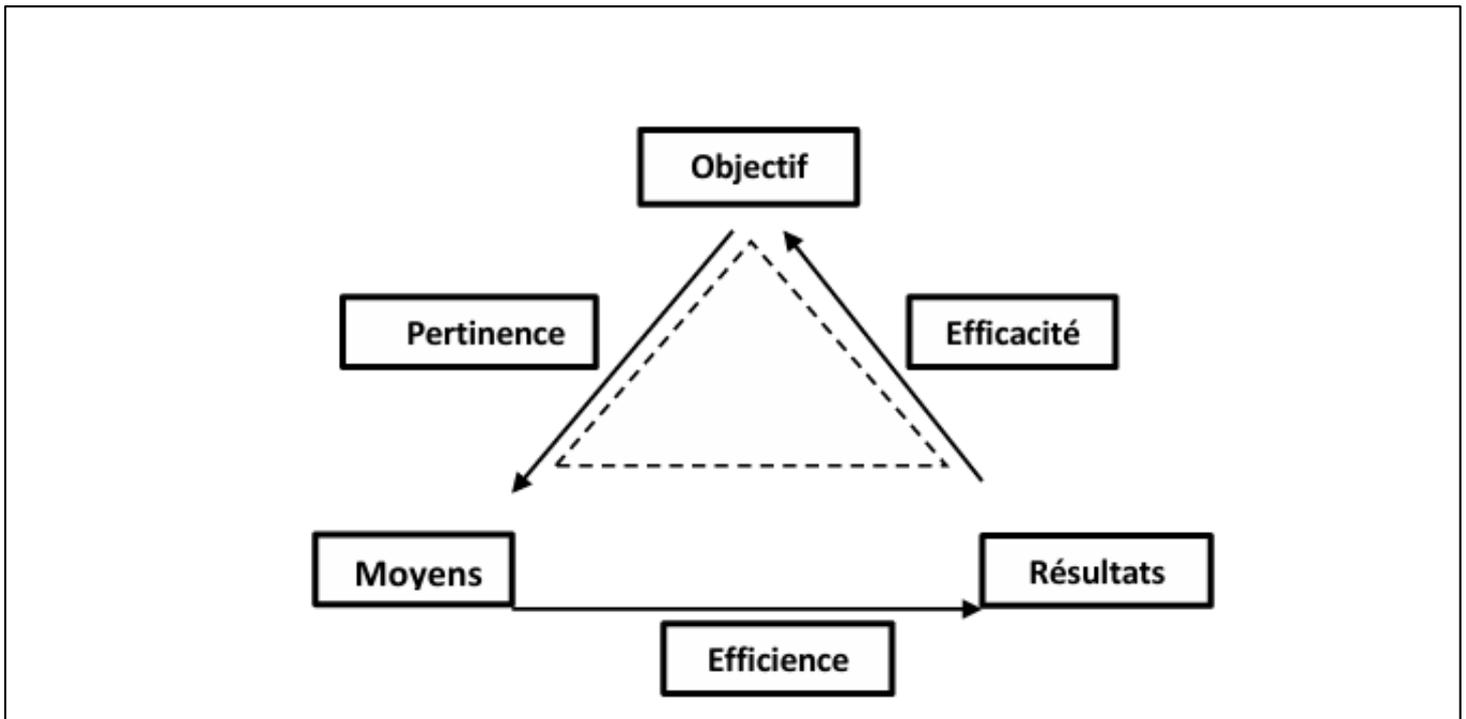
- **La pertinence** : soit à l'adéquation des ressources déployées et moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs posés.

- **L'efficacité** : qui désigne la capacité d'atteindre les objectifs fixés.

- **L'efficience** : qui désigne la capacité à atteindre les objectifs fixés tout en optimisant l'utilisation des ressources allouées à cet effet

²⁵BOUQUIN. H : les fondements du contrôle de gestion, édition que-ce-je ?, 2011, p.28.

Figure 3 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : DOBLER P et BESCOS P.-L, *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 4^{ème} édition, paris, 1997, p .17.

4 Les clients du contrôle de gestion²⁶ :

4.1 La direction générale :

La direction générale a généralement 03 besoins principaux vis-à-vis du contrôle de gestion :

- Un besoin d'information sur les performances de l'entreprise.
- Un besoin de suivi et d'évaluation des résultats réels par rapport aux objectifs posés.
- Un besoin d'appui pour la prise de décision.

²⁶ ROUACH .M : *Le contrôle de gestion bancaire*, 8^{ème} édition RB, Paris, 2020, p.59.

Il est essentiel pour la direction générale d'obtenir des projections régulières des résultats de l'entreprise afin d'anticiper l'évolution de ceux-ci au cours de l'année et d'assurer le maintien de l'équilibre entre la stratégie et les actions effectuées par les différentes entités de l'entreprise dans ce sens.

4.2 La direction financière :

Le service de comptabilité générale dépend des données fournies par le contrôle de gestion pour établir certains postes importants des états financiers tels que les provisions à constater et les charges à répartir sur l'exercice en cours. Le contrôle de gestion d'appréhender la cohérence des résultats comptables établis par la comptabilité générale.

Au-delà de la comptabilité, d'autres services sont du contrôle de gestion comme « la gestion actif-passif (ALM) » qui définit les taux de cessions internes utilisés dans les outils de contrôle de gestion pour calculer les marges commerciales ou de transformation ou « la gestion financière » à laquelle le contrôle de gestion fournit des analyses prévisionnelles de rentabilité, utiles pour valoriser des entités en cas de fusions/acquisitions ou restructurations.

4.3 Les responsables opérationnels :

Les responsables opérationnels d'appuient sur les certaines informations produites par le contrôle de gestion afin de répondre à un besoin de gestion. Les informations exploitées par les responsables opérationnels portent sur des informations prévisionnelles (prévisions d'activité ou objectifs de résultats) et de suivi des résultats.

5 Les outils du contrôle de gestion :

5.1 Le système d'information de gestion (SI) :

5.1.1 Définition de l'information :

L'information est généralement définie comme étant une somme de données traitées, c'est-à-dire des données auxquels on a attribué une lecture ou analyse.

L'information est une somme de données exploitable pour son lecteur.

- **Intelligible** : soit facilement compréhensible pour les lecteurs.

- **Pertinente** : soit qui répond clairement à un besoin ou demande.

- **Fiable** : soit dont la source est clairement identifiable et dont le processus de traitement est traçable.

- **Accessible** : facilement extraite ou obtenus par les utilisateurs de l'information.

5.1.2 Définition du système d'information (SI) :

Le SI est un ensemble de ressources qui donnent la possibilité à l'entreprise de gérer toutes les informations nécessaires au pilotage de l'activité de l'entreprise.

Le SI regroupe tous les processus de saisie, de stockage, de traitement, d'extraction, de transfert et de contrôle de l'information²⁷.

« Un système d'information est un système qui utilise des technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou afficher de l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion. »²⁸

²⁷ SLIMANI. D et DAHMANI (Soundous Chaima) : Les préalables de la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans l'activité bancaire étude de cas : direction su contrôle de gestion BNA, mémoire de master en sciences de gestion (option : Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger,2023, p.10.

²⁸ ALTER (S): Information Systems: A Management perspective, Benjamin Cummings Publishing Company, second edition, 1996, p.02.

Figure 4: Données-Information.



Source : Elaboré par moi-même.

5.1.3 Les types de SI :

Figure 5: Les types de SI



Source 1: Elaboré par moi-même.

- SI opérationnel :

Un système d'information opérationnel comprend trois composantes principales :

- ⇒ Le système de traitement des transactions qui gère les opérations quotidiennes comme les ventes, la facturation, la paie, etc.

- ⇒ Le système de bureautique qui inclut les outils de productivité comme le traitement de texte, les tableurs, la messagerie, etc. utilisés par les employés.

- ⇒ Le système de gestion des connaissances qui permet de stocker, organiser et partager les données et informations structurées au sein de l'entreprise.

L'objectif d'un SI opérationnel est de rationaliser et d'automatiser autant que possible les activités et tâches de routine des employés pour gagner en efficacité opérationnelle.

- SI de gestion : Les systèmes d'information de gestion sont des outils utilisés par les gestionnaires et responsables des différents services opérationnels de l'entreprise. Ils permettent de traiter et d'analyser des données semi-structurées, c'est-à-dire des données plus complexes que de simples chiffres ou textes.

Ces systèmes fournissent aux gestionnaires des informations élaborées sous forme de rapports, tableaux de bord, indicateurs de performance, etc. Cela leur permet de prendre des décisions en s'appuyant sur une vision d'ensemble des activités de leur service. Les SI de gestion aident donc les managers opérationnels à planifier, organiser, diriger et contrôler plus efficacement les processus et les ressources dont ils ont la charge au quotidien.

- SI stratégique : Traitent des données non structurées complexes. Incluent les systèmes d'aide à la décision et d'information de direction pour définir les orientations stratégiques.

6 La gestion budgétaire :

Qui permet la traduction des objectifs stratégiques à moyen terme en budgets annuels constituant un référentiel aux opérationnels dans la gestion de leurs ressources. C'est un outil de pilotage prévisionnel à court terme et d'aide à la prise de décision.

Parmi les objectifs de la gestion budgétaire on site²⁹ :

- La confrontation des réalisations effectives aux réalisations, afin de mettre en évidence des écarts qui vont susciter des actions correctives.
- La traduction des objectifs stratégiques fixés par la direction.
- La coordination des différentes actions de l'entreprise.
- La prévision des moyens nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie (trésorerie, capacité de production ...).

6.1 Définition du budget ³⁰:

Henri bouquin définit le budget comme étant l'expression comptable et financière des plans d'action retenus afin que les objectifs choisis et que les moyens mis en disposition sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels.

C'est un engagement des responsables opérationnels pour atteindre les objectifs.

6.2 Les types de budgets dans l'activité bancaire³¹:

6.2.1 Le tableau de financement prévisionnel :

Qui permet par rapport aux ressources d'identifier les dépôts prévisionnels et par rapport aux emplois de définir les crédits prévisionnels à accorder.

La fixation d'un taux prévisionnel pour chaque catégorie de ressources et d'emplois est essentiel pour définir les coûts des ressources et le rendement des emplois anticipés, qui représentent respectivement les frais et les produits bancaires associés aux capitaux. De manière similaire, des taux anticipés de rémunération sont sélectionnés sur le marché monétaire.

²⁹ ESCID (Mohamed Islam) : Appréciation du système de la comptabilité de gestion étude de cas : HAYAT DHC, mémoire de master en science de gestion (option : Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2019.

³⁰ APPERCEL (R) : Contrôle de gestion, édition Ellipses, Paris, 2022.

³¹ ZIDOUNI (Imen) : Le contrôle budgétaire comme outil de gestion étude de cas : Banque de l'agriculture et du développement Rural, mémoire de master en sciences de gestion (option : Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2018, p.14.

6.2.2 Le budget des services bancaires :

Qui permet d'établir le montant de commissions qui sera perçu par la banque sur un exercice t.

6.2.3 Le budget des frais de fonctionnement :

Ce budget comporte les budgets par unité de gestion et le budget dit « global ». Il traduit les prévisions de la banque en ce qui concerne les frais de personnel et les frais généraux.

6.2.4 Le budget d'investissement :

Ce budget établie les prévisions de dépenses d'investissement à court terme, il a pour missions de cerner les besoins de l'entreprise en financement et de recenser les ressources capables de les recouvrer³².

6.2.5 Le budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie découle des budgets antérieurs et prend en considération les flux engendrés par ces derniers. Il doit également intégrer les contraintes réglementaires, telles que les réserves obligatoires, ainsi que les taux pratiqués sur les marchés financiers.

6.2.6 Le compte de résultat prévisionnel :

Le compte de résultat prévisionnel consolide les estimations des charges émanant des différents budgets. Pour ce qui est coûts liés aux ressources, il inclut :

- La rémunération des dépôts des clients.
- Les frais de personnel.
- Les frais généraux et les amortissements relatifs au fonctionnement.

Parallèlement, il intègre les produits liés à la rémunération des crédits accordés aux clients, ainsi que d'autres produits bancaires. La différence entre les produits et les charges prévisionnels permet de déterminer la marge d'exploitation et le résultat de l'exercice.

³² SELMER (C) : Construire et défendre son budget, édition Dunod, Paris, 2003, p.102.

6.3 La comptabilité analytique :

Ou comptabilité de gestion dont la visée est de mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et résultats dans le but de guider les prises de décisions³³. Nous traiterons en détail de la comptabilité de gestion dans le second chapitre.

6.4 Les tableaux de bord :

Qui permettent de focaliser l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action.³⁴

On distingue généralement ³⁵:

- **Le tableau de bord prospectif** destiné au top management et centré sur la performance globale de l'entreprise et qui contient des indicateurs synthétiques à dimension économique et financière et à approche transversale.
- **Le tableau de bord de gestion** qui contient des indicateurs adaptés à l'activité de chaque entité : indicateurs de volume pour les centres à activité commerciale, indicateurs de marges pour les centres de type gestion de trésorerie ou de bilan, etc.

6.5 Le reporting :

Le reporting est un compte rendu qui donne la possibilité aux dirigeants d'avoir une vision globale sur les résultats d'un produit, activité, structure ou sur l'entreprise dans son entièreté à un instant T ce qui constitue notamment une aide au pilotage et prise de décision³⁶

³³ DUBRULLE (L) et DIFIER (J) : Comptabilité analytique de gestion, 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2013.

³⁴ GERVAIS (M) : Contrôle de gestion, édition ECONOMICA, 2005, Paris, p.70.

³⁵ DE COUSSERGUES (S), BOURDEAUX (G) et GABTENI (H) : gestion de la banque, 9^{ème} édition Dunod, Paris, 2020, p.177.

³⁶ SLIMANI (Dounia) et DAHMANI (Soundous Chaima) : Les préalables de la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans l'activité bancaire étude de cas : direction su contrôle de gestion BNA, mémoire de master en sciences de gestion (option : Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger,2023, p.09.

7 Influence des Caractéristiques de la banque sur le Contrôle de gestion³⁷ :

7.1 Définition des produits bancaires :

L'activité bancaire se caractérise par une large variété de produits conçus pour répondre aux divers besoins des clients. Chaque produit suit un processus complexe, depuis sa création jusqu'à sa commercialisation et son suivi. Pour une gestion efficace, le contrôle de gestion classe ces produits en deux grandes catégories :

- **Produits bancaires** : Ces produits impliquent une mobilisation de capitaux, résultant d'opérations telles que l'octroi de crédits, la collecte de dépôts et les transactions de titres (achat/vente). Ils sont liés aux opérations financières que la banque effectue pour son propre compte, où les capitaux sont directement engagés.

- **Services bancaires** : Il s'agit de services fournis par la banque sans mobilisation de fonds, tels que les virements, l'encaissement de chèques ou d'effets, et les services de conseil financier. Ces prestations visent à répondre aux besoins transactionnels et consultatifs des clients.

7.2 Contrôle de gestion multidimensionnel :

Le contrôle de gestion bancaire doit sans cesse s'adapter aux évolutions de l'environnement et de l'activité bancaire. Il est essentiel pour assurer la maîtrise des différentes opérations, structures et produits de la banque, permettant ainsi aux managers de prendre des décisions informées. Le contrôle de gestion nécessite donc une approche flexible et dynamique pour suivre les développements continus du secteur.

7.3 Imputation des charges :

La présence de produits complexes et les coûts généraux élevés posent des défis significatifs en matière d'affectation des charges indirectes. Pour y répondre, les banques mettent en place des clés de répartition, bien que leur élaboration soit souvent complexe et leur application perçue comme arbitraire. En outre, de nombreux départements ignorent leurs coûts réels en raison de la dépendance vis-à-vis des services fournis par d'autres départements, soulignant l'importance d'un système de facturation interne robuste.

³⁷ CHEKABA (Djamila) et ZAROURI (Salima) : La spécificité du contrôle de gestion dans le secteur bancaire étude de cas : Banque de développement local, mémoire de master en sciences commerciales et financières (option : Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2016, p.24.

7.4 Contrôle des risques :

Le risque est une composante fondamentale de l'activité bancaire. Le contrôle de gestion doit permettre l'identification et la quantification des risques à l'aide d'indicateurs spécifiques, intégrés dans les tableaux de bord, pour une maîtrise efficace. Un suivi rigoureux des risques est crucial pour maintenir la stabilité financière et opérationnelle de la banque.

Conclusion :

Ce chapitre introductif nous a permis de cerner les enjeux de la maîtrise de la gestion d'une banque qui évolue dans un environnement à fortes contraintes et l'importance de l'existence d'un système de contrôle de gestion en son sein lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'assurer la performance de ses activités.

CHAPITRE 02

CADRE THEORIQUE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

BANCAIRE

Bien que son adoption demeure timide dans le secteur bancaire, la comptabilité analytique s'impose comme un outil indispensable pour mesurer la rentabilité et optimiser les coûts.

Ce chapitre vise à présenter les principes et objectifs de la comptabilité analytique bancaire et à explorer les différentes méthodes de calcul des coûts utilisées dans ce domaine.

Section 01 : notions de base

1 Définition de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique permet de comprendre où se crée la valeur et ce qui détermine la création de celle-ci.

C'est une comptabilité qui modélise l'entreprise en reliant les finalités poursuivies aux ressources qu'elles mobilisent créant ainsi des besoins éventuels de financement et qu'elles consomment provoquant les coûts relatifs à la performance recherchée. (Djebri Zouhair, 2020)

Henri Bouquin définit la comptabilité analytique comme : « un système d'information comptable qui vise à aider les managers et influencer les comportements en modélisant les relations entre ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies »³⁸

2 Différence entre comptabilité analytique et comptabilité générale :

Le plan comptable général algérien de 1999 définit la comptabilité générale comme étant un système d'organisation financière permettant de saisir, classer et enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.

³⁸BOUQUIN (H), Comptabilité de gestion, 3^{ème} édition Economica, 2004, Paris.

Elle a pour objectif de ³⁹:

- Renforcer la qualité et la clarté des communications financières des entreprises envers leurs parties prenantes (investisseurs, analystes, régulateurs, etc.), en fournissant des informations financières fiables et compréhensibles.
- Garantir la transparence des pratiques comptables des entreprises, en exigeant une diffusion de l'information détaillée et conforme aux normes établies, afin de renforcer la confiance des parties prenantes.
- Permettre une meilleure compréhension et comparaison des performances financières entre différentes entreprises, en imposant l'utilisation de normes comptables uniformes et reconnues, ce qui facilite l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des risques de chaque entreprise par rapport à ses pairs.

En raison de son architecture construite autour d'un raisonnement par entité juridique et par nature de charge consommées (salaires, charges patronales, fournitures, services divers, etc.) la comptabilité générale ne permet pas d'analyser les performances de l'entreprise par activités, ligne de produits ou services, structure et autre. Afin de parvenir à apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise avec précision et pertinence il est donc nécessaire de procéder à une ventilation et imputation des charges non pas en se référant sur la norme juridique mais en se référant sur la relation des charges de l'entreprise et des différents objets de coût dont on souhaite connaître la performance.

L'enjeu de la comptabilité analytique ou de gestion est de passer d'une identification des charges représentatives des ressources disponibles et consommées à un coût par produit, activité, projet, processus, etc.⁴⁰

³⁹ MOKRANI (A) : Reporting et communication financière, ESC Alger 23/11/2023, 10h00.

⁴⁰ DJERBI (Z), DURAND (X) et KUSZLA (C) : Contrôle de gestion, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2020, p.41.

3 Objectifs de la comptabilité analytique :

3.1 Mesure et analyse de la rentabilité :

3.1.1 Définition de la rentabilité :

La rentabilité est le rapport entre ce qu'une entreprise perçoit comme revenus et le coût d'obtention de ces revenus.⁴¹

La mesure de la rentabilité des activités de la banque est un exercice particulièrement ardu. En effet il existe une multitude d'axes d'analyse de la rentabilité. En addition à cela l'importance des charges fixes et des frais de support à répartir sur les différentes catégories de coûts obligent à recourir à des facturations interne et conventions de répartition qui complexifient les systèmes analytiques.⁴²

3.1.2 Les axes d'analyse de la rentabilité bancaire⁴³ :

- Par centre de profit :

En segmentant le résultat global de la banque en centres de profits, cette approche permet d'évaluer leur rentabilité respective, d'identifier la contribution de chacune des entités, ce qui favorise la compétitivité interne.

- Par produit :

Ce qui permet de détecter avec précision quels sont les produits et services les plus rentables ou les moins rentables et d'aider à améliorer les gammes de produits et services en fonctions des manques descellés à travers la l'interprétation du niveau de rentabilité de ceux-ci.

- Par client :

Cet axe d'analyse de la rentabilité permet à la banque de déterminer quel segment de clientèle ou quel marché est le plus rentable ou le moins rentable, ce qui lui permet d'agir et d'orienter sa

⁴¹ <https://www.l-expert-comptable.com/a/37464-mon-entreprise-t-elle-une-bonne-rentabilite.html> , consulté le 01/03/2024 à 14h00.

⁴²ROUACH (M) : Finance et gestion dans la banque,3^{ème} édition RB, Paris, 2018.

⁴³ ZIDOUNI (I) : Le contrôle budgétaire comme outil de gestion, mémoire de master en sciences de gestion (option ; Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2018.

stratégie en conséquence : se retirer d'un marché ou en investir dans un marché dans un autre, etc.

⇒ Quelques indicateurs de la rentabilité bancaire :

- **Le produit net bancaire (PNB)** : qui est la différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation et représente la valeur ajoutée créée par l'activité bancaire.
- **Le résultat brut d'exploitation (RBE)** : qui est obtenu en déduisant du PNB l'ensemble des FG et dotations aux amortissements de la banque. Le RBE permet de déterminer la capacité de la banque à couvrir ses charges.
- **Le résultat d'exploitation (RE)** : il permet de prendre en considération le coût du risque et est calculé en soustrayant du RBE les dotations aux provisions pour risque.
- **Le coefficient d'exploitation** : frais généraux / PNB, qui indique la part du PNB nécessaire pour couvrir les charges de la banque.
- **Le return on equity (ROE)** : Résultats / fonds propres moyens, qui permet de mesurer la rentabilité des fonds propres en rapportant le bénéfice net réalisé aux fonds propres.
- **Le coefficient d'exploitation (COEX)** : Charges d'exploitation / Total des actifs, qui permet de mesurer l'efficacité opérationnelle en divisant les charges d'exploitation par le total des actifs de la banque.
- **Le return on asset (ROA)** : Résultats / total moyen des actifs, qui mesure le résultat obtenu à partir de l'investissement des actifs⁴⁴. Il exprime la capacité de la banque à générer du revenu à partir de ses actifs.
- **Le levier financier** : Total moyen des actifs / fonds propres moyens, qui permet de comparer le montant des actifs par rapport aux fonds propres. Ainsi, il est utilisé comme indicateur pour évaluer à la fois la rentabilité et le niveau de risque lié au niveau d'endettement de la banque⁴⁵.

⁴⁴ SENOUCI (Kouider) : Gestion de la banque, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, faculté des sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales, 2021.

⁴⁵ Idem

3.1.3 Les contraintes liées à la mesure de la rentabilité bancaire : ⁴⁶

- Fongibilité de la matière première : dans l'activité bancaire, les ressources et produits sont formés de la même matière première « l'argent », ce qui rend délicat l'exercice du suivi de l'affectation des ressources (dépôts) aux emplois (crédits).

- L'impossibilité de mesure de la rentabilité prévisionnelle de l'activité de crédit avec précision du fait que cette activité peut s'étaler sur une longue période (jusqu'à 20 ans) et qu'elle est soumise à différents risques notamment celui de l'insolvabilité de l'emprunteur.

- Les produits liés : qui sont issus d'un même processus de production ou à pack de produits dont la vente et consommation se fait simultanément.

- La forte rigidité des coûts : en plus d'être indirects, la majorité des charges sont des charges fixes

3.2 Moyen de pilotage de la performance :

On nous permettant d'analyser et de suivre l'évolution des coûts engendrés par nos activités, elle nous permet de guider la consommation des ressources et l'affectation de ceux-ci dans une optique d'optimisation des processus de transformation de nos ressources et minimisation de nos coûts et efforts.

3.3 Aide à la prise de décision :

Grâce aux différents axes d'analyse des coûts que la comptabilité analytique nous permet d'accomplir, elle constitue un appui à la prise de décision dans le sens où elle va nous permettre de diriger nos efforts en fonction du potentiel de rentabilité ou du niveau de rentabilité de chacun de nos produits ou centres de profit, elle nous permet notamment de mettre au point des plans d'action correctifs fiables.

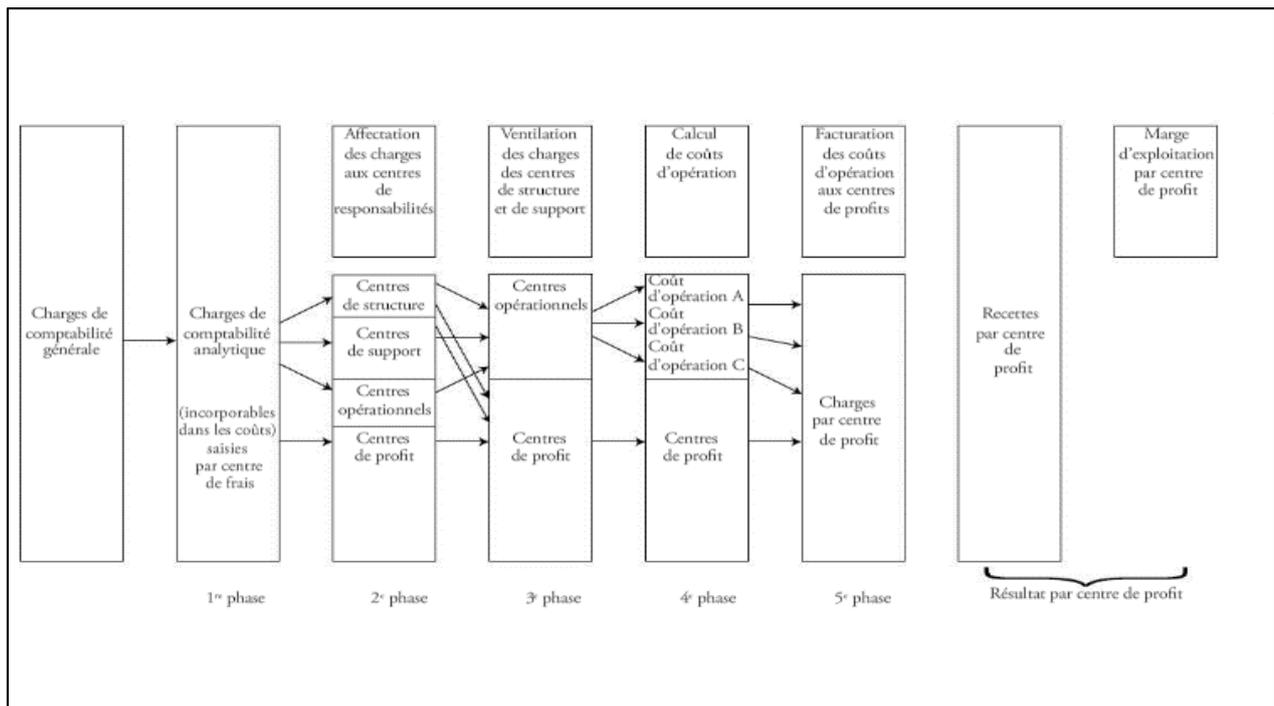
⁴⁶ Rouach (M), Contrôle de gestion bancaire, 8^{ème} édition RB, 2020, p.97.

4 Les clients de la comptabilité analytique :

- **Managers** : elle leur permet d’apprécier la performance des produits, processus, centres de profit et de mieux dialoguer avec les responsables opérationnels afin d’optimiser l’atteinte des objectifs.
- **Responsables Marketing et de la stratégie** : grâce à l’analyse des coûts de revient par produit elle permet d’adapter le processus de production de ses produits et leur tarification en fonction des dispositions de l’entreprise et des besoins du marché.
- **Opérationnels** : Pour qui la comptabilité analytique est une source d’information leurs permettant notamment de déterminer certaines anomalies ou écarts au niveau de leurs opérations

5 L’architecture générale du traitement des charges :

Figure 6 : Processus de traitement des charges en comptabilité analytique



Source : Michel ROUACH, Contrôle de gestion bancaire, 8^{ème} Edition Dunod, 2020.

5.1 Détermination des charges à retenir en comptabilité analytique :

Il s'agit donc de déterminer quelles charges à incorporer et quelles charges à écarter de l'analyse de la comptabilité analytique.

⇒ Les charges incorporables : sont les charges qui ont une dimension économique avec l'activité de l'entreprise, cependant certaines charges feront l'objet de modifications, on cite :

- Les charges abonnées : qui correspondent à des charges qui interviennent à des périodes d'apparition différentes de celles retenues pour les calculs de coûts. Les charges d'électricité ou de téléphone, dont le paiement est généralement bimensuel, pourront être ainsi répartis à raison d'un montant équivalent à une consommation mensuelle.

- Les charges d'usage : qui correspondent à l'amortissement des immobilisations participant à l'exploitation de l'entreprise, ils se différencient des dotations aux amortissements de la comptabilité générale sur trois points :

- La base amortissable : on tiendra compte non pas de la valeur historique du bien mais de sa valeur de remplacement ou prix de marché.
- La durée d'amortissement : on remplacera la durée d'amortissement classique calquée sur les obligations fiscales par une « durée probable d'utilisation ».
- La durée d'incorporation : tant que le bien en question sera utilisé, la charge d'usage sera incorporée aux coûts même si l'immobilisation est totalement amortie.

⇒ Les charges supplétives : pour des raisons de pertinence et fiabilité, on ajoute certaines charges « fictives » comme le montant de la rémunération du dirigeant principal de l'entreprise ou le « coût d'opportunité » qui réfère à la rémunération des capitaux propres de l'entreprise s'ils étaient placés hors de l'entreprise.

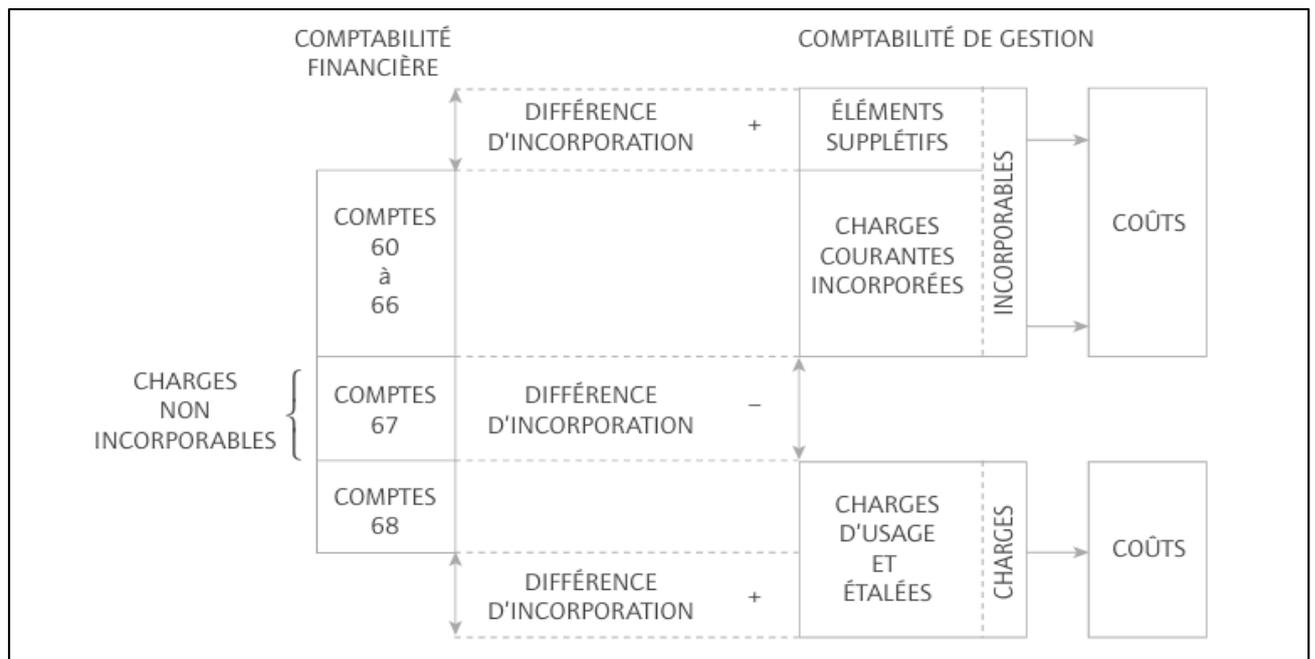
⇒ Les charges non incorporables : qui représentent des charges qui n'ont pas de rapport avec l'activité, qui ne relève pas de l'exploitation courante de l'entreprise ou qui n'ont pas le caractère propre aux charges, on peut citer⁴⁷ :

⁴⁷ESCID (M.I) : Appréciation du système de la comptabilité de gestion étude de cas : HAYAT DHC, mémoire de master en sciences de gestion (option ; Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2019, p.23.

- L'IBS.
- La participation des salariés au résultat.
- Charges exceptionnelles.
- Amortissement des frais de constitution.
- Amortissement des frais d'augmentation du capital.

Charges incorporables en comptabilité analytique = charges de la comptabilité générale – charges non incorporables + charges supplétives.

Figure 7: Les charges incorporables en comptabilité analytique



Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, op.cit, p.68.

5.2 Affectation des charges aux centres de responsabilités :

Il s'agit d'affecter les charges qui sont directement supportées par les centres de responsabilités.

Un centre de responsabilité est une unité organisationnelle définie par un ensemble de tâches à réaliser, un responsable et des procédures de gestion clairement identifiés. (René Demeestère)

« Un centre de responsabilité se définit comme une entité de gestion ayant un responsable disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des objectifs et des moyens et dotée d'un système de pilotage de sa gestion »⁴⁸

Le découpage de l'organisation en centres de responsabilité repose sur ⁴⁹:

- ⇒ La possibilité d'isoler les responsabilités de chaque manager.
- ⇒ La capacité de la direction générale à décentraliser les tâches et décentraliser la prise de décision.
- ⇒ La possibilité de la DG de gérer les conflits liés à la décentralisation.

Les CR sont divisés en :

- ⇒ Centres de coûts : dans ce type de centres, seul des charges sont engendrées lors de la réalisation de prestation ou produits. On y trouve :
 - Les centres de structure : dont l'objectif est de coordonner les activités des autres centres. On cite pour exemple la direction générale, le contrôle de gestion, l'audit interne, ressources humaines, comptabilité, etc.
 - Les centres de support : qui constituent la fondation du bon fonctionnement des autres centres et notamment des centres de profit, les coûts qu'ils engendrent sont exclusivement indirects on peut citer : le marketing, l'informatique, maintenance, etc.
 - Les centres opérationnels : le mode opératoire et processus de leurs activités sont clairement identifiables voir standardisés, on peut citer pour exemple les départements de traitement de chèques, d'ordres de bourse et opérations sur titres en adition aux départements de gestion des dossiers de crédit, virements bancaires, etc.

⁴⁸ DE COUSSERGUES (S), BOURDEAUX (G) et GABTENI (H) : Gestion de la banque, 9^{ème} édition, Dunod, Paris, 2020.

⁴⁹ DEMEESTERE (R), LORINO (P) et MOTTIS (N) : Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2017.

- Centres de profit : « il s'agit des utilisateurs finaux des opérations dont le coût leur est transféré par le biais de facturations internes tenant compte du nombre d'opérations utilisées par le centre ». ⁵⁰

5.3 Ventilation des charges de structure et de support sur les centres opérationnels :

Cette troisième phase consiste à mettre au point des clés de répartition afin de déverser les charges des centres de structure et de support sur les centres opérationnels

5.4 Calcul des coûts d'opérations :

L'objectif est de déterminer les coûts des opérations effectuées par les centres opérationnels afin de pouvoir les facturer aux centres de profit qui ne sont autre que les clients des centres opérationnels.

Plusieurs méthodes de calcul existent à cet effet, comme la méthode des centres d'analyse, la méthode ABC ou encore la méthode des coûts standards qui seront discutés dans la deuxième section de ce chapitre.

5.5 Facturation des coûts d'opération aux centres de profit initiateurs des opérations :

Cette étape consiste à mettre au point des méthodes de facturation des opérations effectuées par les centres opérationnels mais qui sont induites ou déclenchées par les centres de profit, en se basant généralement sur des clés de répartition.

6 Définition des coûts :

Le coût est une accumulation de charge correspondants soit à une fonction ou une partie de l'entreprise, soit à un objet ou prestation de service à un stade autre que le stade final (la vente).

⁵¹

⁵⁰ DE COUERGUES (S), BORDEAUX (G) et GABTENI (H), Gestion de la banque, 9^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2020.

⁵¹ BOUGHABA (A) : Comptabilité de gestion d'exploitation, édition Berti, Ager, 1998, p.03.

⇒ Les caractéristiques des coûts :

- Le champ d'application : qui peut être :

- Une fonction économique de l'entreprise.
- Un moyen d'exploitation (poste de travail, canal de distribution, etc.)
- Une activité.
- Un centre de responsabilité.

- Le moment du calcul : en fonction de s'il est calculé en posteriori ou en priori, on distingue :

- Le coût historique : c'est un coût dit « constaté » ou « réel » qui est calculé postérieurement aux éléments qui l'ont engendré.
- Le coût préétabli : qui est un coût prévisionnel ou attendu communément connu comme « coût standard ».

- Le contenu : on distingue :

- Les coûts complets : qui regroupe l'ensemble des charges qui concernent l'objet de coûts
- Les coûts partiels : constitués que d'une partie des charges en relation à l'objet de coût et ceci en fonction de leur pertinence par rapport à certains critères suivant la stratégie des dirigeants.

⇒ Autres coûts⁵² :

- **Les coûts d'opportunité** : qui représente généralement le chiffre d'affaires où gain que l'entreprise aurait pu engendrer en utilisant ses actifs en dehors de son activité actuel

- **Les coûts irréversibles** : un coût est dit « irréversible » ou en anglais « sunk cost » lorsqu'il n'est plus dans notre possibilité de revenir sur l'inducteur de ce coût ou effet déclencheur.

⁵²ALAZARD (C) et SEPARI (S), Contrôle de gestion manuel et application, 2^{ème} Edition Dunod,2010, p.50.

- **Les coûts déterminés** : dont la corrélation est clairement définie avec l'activité ou processus qui induit le service ou produit final.

- **Les coûts cachés** : un coût est dit « caché » fait référence à des consommations ou charges qui ne sont pas explicitement apparentes dans le processus de comptabilisation traditionnel, mais dont l'impact financier sur les activités de l'entreprise est clair, il s'agit souvent de délai d'attente, de retard, d'erreurs, etc.

7 Les inducteurs de coûts⁵³ :

7.1 L'inducteur d'activité (activity driver) :

Un inducteur d'activité est l'événement immédiatement responsable du déclenchement d'une activité et par effet domino des coûts induit par cette activité.

7.2 L'inducteur de coût (cost driver) :

L'inducteur de coût identifie la loi économique ou le phénomène physique qui engendre des dépenses. L'analyse de cet inducteur nécessite une compréhension stratégique du modèle économique et de ses éléments clés de risque ou de succès. Parmi les inducteurs de coûts, on peut mentionner les économies d'échelle, les effets d'apprentissage ou d'expérience (qui réduisent le coût unitaire du produit) ou tout phénomène en amont qui entraîne une consommation.

7.3 L'objet de coût :

L'objet de coût peut être défini comme étant le produit, service, processus, activité ou entité dont on souhaite faire une analyse des coûts dans l'optique d'apprécier son niveau de rentabilité

⁵³ DJERBI (Z), DURAND (X) et KUSZLA (C) : Contrôle de gestion, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2020, p.49.

SECTION 02 : Les méthodes de calculs de coûts.

1 Les principes des méthodes de calcul de coûts :

- Le degré de traçabilité :

La traçabilité des coûts désigne la capacité d'un système à suivre le cheminement des ressources depuis leur entrée dans l'organisation jusqu'à leur sortie, même lorsqu'elles subissent des transformations au cours du processus. Cela permet de comprendre et de contrôler efficacement les coûts associés à chaque étape de la production ou du service. En résumé, la traçabilité des coûts assure une surveillance continue et précise des dépenses, facilitant ainsi une gestion optimale des ressources et une prise de décision éclairée.

- La relation de causalité :

La causalité dans le système de calcul des coûts se réfère à sa capacité à établir un lien direct entre une cause et une conséquence. Elle est fondamentale pour comprendre les comportements des coûts au sein de l'organisation. En effet, elle permet d'attribuer de manière précise les variations de coûts à leurs origines, facilitant ainsi une gestion plus efficace des ressources. En résumé, la causalité dans le calcul des coûts joue un rôle essentiel en fournissant des informations cruciales pour la prise de décision et l'amélioration des performances.

- Le principe d'homogénéité :

Les sections homogènes font référence à des divisions internes de l'entreprise partageant des caractéristiques similaires afin de rendre l'analyse des coûts et des performances pertinentes. Ces segments sont souvent déterminés en fonction de critères tels que le type de produit ou de service, le processus de production ou encore selon le marché. La segmentation en sections homogènes permet une analyse détaillée et une gestion plus efficace de chaque centre de responsabilité.

2 La méthode des centres d'analyse :

Cette méthode est étroitement liée à l'expansion industrielle et production de masse qui a fait naître une concurrence accrue entre les entreprises et donc un réel besoin de maîtrise des coûts. Dès le 19^{ème} siècle, des ingénieurs américains proposaient une imputation des coûts aux objets de coûts sur la base de la définition de départements de production correspondant à des postes de travail ou ensembles de machines utilisées de manière homogène.

Elle a été néanmoins concrètement mise au point durant la deuxième guerre mondiale par l'ingénieur polytechnicien le Lieutenant-colonel RIMAILHO dans le but premier de répondre à une nécessité de gestion militaire. Cette méthode a permis le développement d'un système d'information autonome à celui de la comptabilité financière nommé d'abord « comptabilité industrielle » en raison de sa focalisation sur les coûts de production puis « comptabilité de gestion ou analytique » avec son l'extension de son action sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise⁵⁴.

2.1 Processus de calcul :

2.1.1 Choix des centres d'analyse :

Les centres d'analyse correspondent soit à une division réelle de l'entreprise selon son organigramme en centres de travaux (ateliers, magasins, bureaux, etc.), soit à une division fictive de l'entreprise relative aux fonctions économiques assurées (administration, gestion du personnel, approvisionnement, etc.).⁵⁵

Les centres d'analyse doivent pouvoir regrouper des charges homogènes dans leur comportement afin de pouvoir déterminer une clé de répartition unique pour chaque centre.

Les centres d'analyse sont divisés en :

⇒ Centres principaux : qui regroupent les centres opérationnels dont l'activité sera généralement mesurée par une unité de mesure physique dite « unité d'œuvre ».

⁵⁴ ALAZARD (C) et SEPARI (S) : Contrôle de gestion manuel et application, 2^{ème} édition Dunod, Paris,2010, p.62.

⁵⁵ GRANGUILLOT (F) et GRANGUILLOT (B) : Comptabilité de gestion, 2^{ème} édition Gualino,2023, p.42.

⇒ Centres auxiliaires : qui regroupent les centres de structure et support dont l'activité sera mesurée en s'appuyant sur des clés de répartition et assiette de frais (chiffre d'affaires, etc.).

2.2 Répartition primaire des charges indirectes :

Les charges indirectes sont imputées aux centres d'analyse en fonction de consommation réelle (nombres d'heures requises, nombres de dossiers traités, etc.) ou selon des clés de répartition définies le plus souvent par les managers des centres en question.

2.2.1 Répartition secondaire :

Cette étape consiste à vider les centres auxiliaires (de structure et support) dans les centres principaux. En effet, les centres auxiliaires sont des structures qui prestent aux centres principaux différents types de services ou prestations afin que ceux-ci puissent accomplir leurs missions. Suivant la logique de la première ventilation, la seconde ventilation se fait soit en fonction d'une mesure réelle des prestations des centres auxiliaires aux centres principaux soit en fonction de clés de répartition choisis par les managers

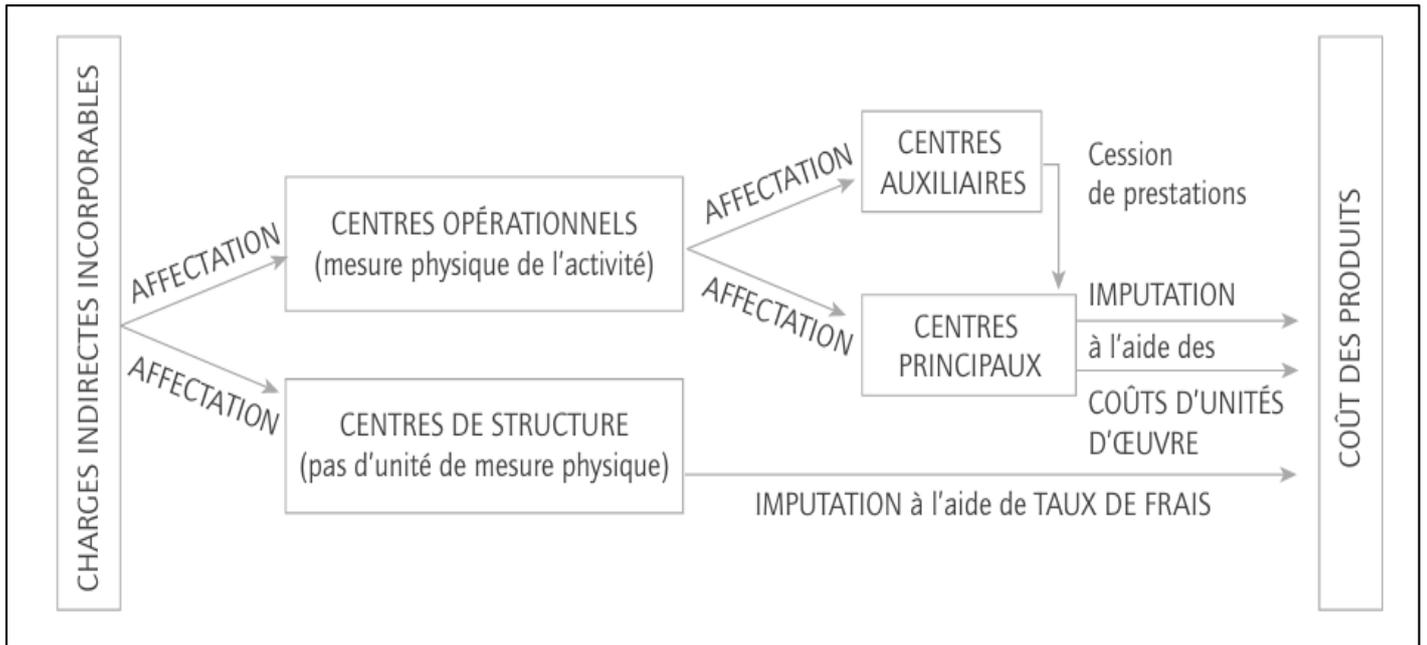
2.2.2 Imputations des charges des centres principaux aux objets de coût :

Cette étape consiste à imputer les charges de chaque centre principal aux objets de coût dont on souhaite analyser le coût et cela se fait en utilisant le « coût de l'unité d'œuvre » et « taux de frais » qui nous permettront de calculer le coût opératoire de chaque centre principal à affecter ou facturer à l'objet de coût visé.

$$\text{Coût de l'UO} = (\text{somme des charges du centre principale}) / (\text{Nombre d'unités d'œuvre})$$

$$\text{Taux de frais} = (\text{somme des charges du centre principale} / \text{assiette de frais})$$

Figure 8: Processus du traitement des charges selon la méthode des centres d'analyse.



Source : ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, *op.cit*, p.70.

Tableau 1: Répartition des charges indirectes selon la méthode des centres d'analyse.

Centre d'analyse		Centres Auxiliaires		Centres Principaux			Total
		Centre A	Centre B	Centre C	Centre D	Centre E	
Totaux de répartition primaire							
Totaux de répartition secondaire							
Montant de répartition secondaire	Centre A						
	Centre B						
Totaux de répartition secondaire							
Nature de l'unité d'œuvre							
Nombre d'unité d'œuvre							
Coût de l'unité d'œuvre							

Source : Jacques MARGERIN et Gérard AUSSET, "comptabilité analytique : Outil de gestion et aide à la décision", 5ème Edition Sedifor, Paris, 184,p.16.

2.3 Apports et limites de la méthode des centres d'analyse :

⇒ **Apports :**

- Permet un suivi détaillé de l'utilisation ou consommation de nos ressources.
- Permet d'améliorer la gestion budgétaire et d'optimiser l'allocation des ressources.
- Permet d'apprécier la performance de chaque structure et d'améliorer leur mode opératoire.

⇒ **Limites :**

- Le choix des centres d'analyse et clés de répartition est un exercice périlleux.
- Ne permet pas d'anticiper les dysfonctionnements car elle se base sur des informations à posteriori.

3 Méthode du coût standard⁵⁶:

Le coût standard peut être défini comme le coût anticipé ou attendu d'un processus de production. Il est défini en prenant en considération le fonctionnement habituel ou « normal » des centres de responsabilité (niveau d'activité, prix d'achat des ressources, etc.). Le coût standard constitue une norme à suivre en ce qui concerne les coûts engendrés par l'activité d'une entreprise.

Le coût standard peut être calculé généralement suivant deux façons :

⇒ Lors de l'élaboration du budget annuel : établir des prévisions de volume d'opérations par centre opérationnel centres, chaque responsable de centre opérationnel mets au point un budget de fonctionnement adapté au niveau prévisionnel de production d'opérations fixé.

On obtient donc :

$$\text{Coût unitaire standard d'opération} = \frac{\text{Charges globales du centre opérationnel}}{\text{Volume d'opération prévu.}}$$

⇒ Mesure physique des temps réels d'opérations : ce qui nécessite l'établissement d'une gamme opératoire qui va nous permettre de modéliser l'enchaînement des tâches élémentaires nécessaires au traitement d'une opération. En se basant sur cette gamme opératoire on peut :

- Calculer un temps d'exécution pour chaque tâche élémentaire.
- Calculer d'un coût de l'heure effective de travail.

Ce qui nous permettra ensuite de déterminer le coût standard d'une opération en additionnant les coûts standards de chaque tâche élémentaire.

La méthode des coûts standards permet de mesurer la performance des entités de l'entreprise en comparant les coûts réels de la période concernée avec les coûts standards des structure ou centres de responsabilités dont on souhaite mesurer la rentabilité. Elle permet notamment de suivre les performances de gestion sans que la lecture ne soit biaisée par les effets mécaniques induits par les variations d'activité sur les coûts et d'offrir un cadre de référence continu pour les éventuelles actions correctives.

⁵⁶ROUACH (M) : Contrôle de gestion bancaire, 8^{ème} édition Dunod, Paris, 2020, p.148.

4 Méthode d'imputation par activité/ Activity based costing :

4.1 Définition :

Cette méthode consiste à utiliser les activités d'un CR comme interfaces ou ponts entre les ressources de l'entreprise et les objets de coûts.

La méthode ABC repose sur une réalité organisationnelle où les activités consomment des ressources, et à leur tour, les objets de coûts (produits, clients, services) consomment ces activités. Cette chaîne ressources, activités, objets de coûts structure le système comptable de type ABC et le processus d'allocation des coûts, allant des ressources aux activités, puis des activités aux objets de coûts.⁵⁷

4.2 La démarche de l'imputation par activité⁵⁸ :

- **Phase 01** : L'identification des activités : en mettant en place une cartographie activités effectués par l'entreprise pour chaque produit et prestation de service.

- **Phase 02** : Mise en relations des ressources consommées (charges) aux différents et différentes activités : en décrivant à travers quelles opérations, tâches et processus les ressources de l'entreprise sont progressivement transformée. Pour ce faire on utilise un « inducteur de ressources » qui peut être défini comme étant le pourcentage d'utilisation des ressources par les activités, ce qui permet de ventiler les charges indirectes sur les activités

- **Phase 03** : Regroupement des activités ayants un même « inducteur d'activité » en processus afin de simplifier le modèle de coût. Cette étape permet notamment de déterminer le lien de causalité entre les activités et la consommation des charges indirectes.

- **Phase 04** : Calcul du coût unitaire de l'inducteur d'activité pour chaque regroupement d'activités

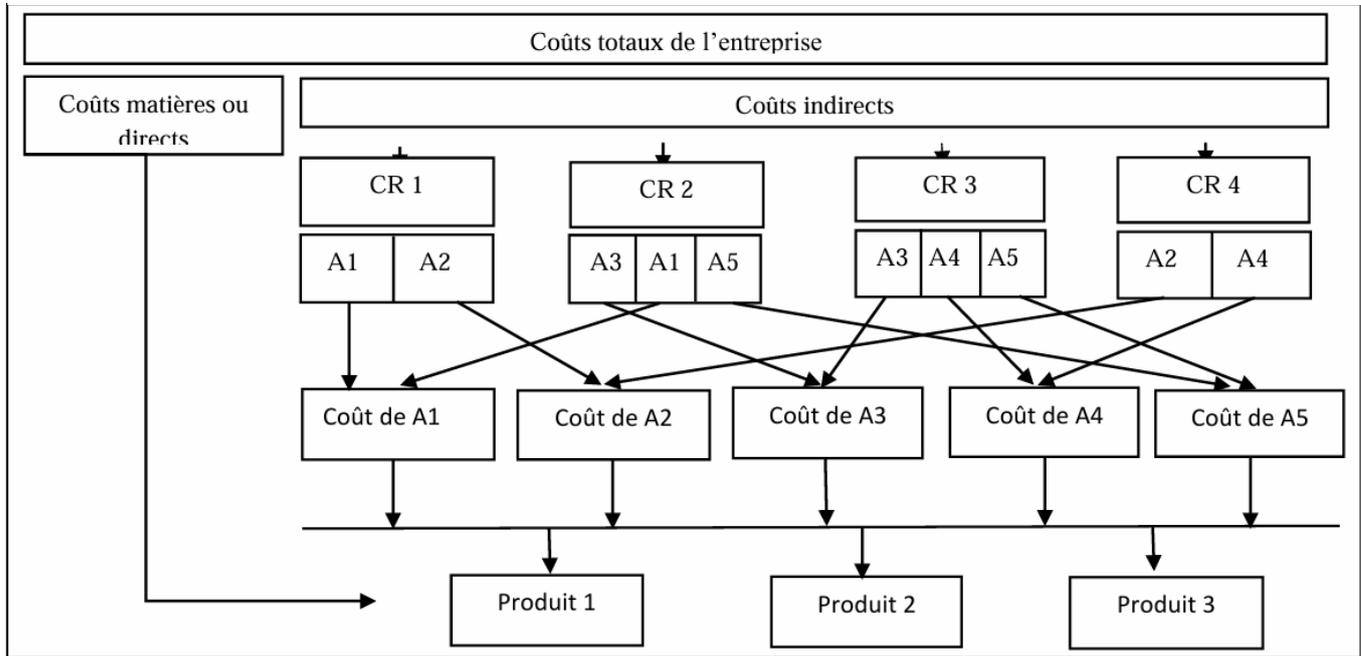
$$\text{Coût unitaire de l'inducteur} = \frac{\text{Somme des coûts des activités regroupées dans en processus}}{\text{Volume de l'inducteur.}}$$

⁵⁷ MALLERET (V), MENDOZA (C) : Coûts et Management, édition Dunod, Paris, 2018.

⁵⁸ DJERBI (Z), DURAND (X) et KUSZLA (C) : Contrôle de gestion, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2020, p.61.

- **Phase 05** : Calcul des coûts de chaque produit ou service (objets de coût) en se basant sur leur volume de consommation d'activités ou volume de consommation d'inducteurs d'activités :

Figure 9: l'architecture de la méthode ABC



Source : Thierry Jacquot, Richard Milkoff, Comptabilité de gestion-Analyse et maîtrise des couts, Edition Dareios & Pearson, France,2007, p.245.

4.3 Le Time-driving Activity-based costing (TD-ABC)⁵⁹:

Le TD-ABC est défini par Kaplan et Anderson (2004) comme étant une solution aux brèches des méthodes traditionnelles de calcul des coûts en offrant une approche plus pertinente dans le fait qu'elle permet de tenir compte des changements internes et externes de l'entreprise.

Le TD-ABC se base sur des groupes de ressources plutôt que sur des activités et utilise le temps d'exécution normale requis pour chaque groupe de ressources comme indicateur dans l'allocation des ressources à chacun de ces groupes.

Gervais a proposé une décomposition du TD-ABC en quatre phases :

- Identification des groupes de ressources similaires.

⁵⁹ MESSAOUDI, (Ahlem) : Evaluation d'un système de comptabilité analytique étude de cas : Naftal, mémoire de master en sciences commerciales et financières (option ; Finance et Comptabilité), Ecole supérieure de commerce d'Alger,2023, p.39.

- Détermination de la capacité normale de chaque groupe de ressources et calcul du coût unitaire correspondant.
- Évaluation du temps normalement nécessaire pour chaque objet de coût en utilisant des équations de temps.
- Multiplication des coûts unitaires des groupes de ressources par les temps requis pour chaque objet de coût.

4.4 L'Activity-based Management (ABM) :

4.4.1 Définition⁶⁰ :

La gestion par activités (ABM) est une approche qui se concentre sur l'analyse et l'optimisation des activités d'une entreprise dans le but d'accroître la valeur fournie aux clients tout en augmentant la rentabilité. Selon le Consortium pour la fabrication avancée internationale (CAM-I), l'ABM implique :

- L'analyse des facteurs de coûts liés aux différentes activités.
- L'examen détaillé de ces activités et de leur performance.
- L'utilisation des données issues de la méthode des coûts par activité (ABC) comme principale source d'information.

Le but de l'ABM est de revoir l'allocation des ressources afin d'améliorer les activités créatrices de valeur pour le client et les autres parties prenantes. Cette démarche comporte deux volets complémentaires : opérationnel et stratégique.

L'aspect opérationnel vise à optimiser au quotidien l'exécution des processus, tandis que l'aspect stratégique permet de remettre en cause les modèles d'activités existants et d'en concevoir de nouveaux, plus performants.

4.4.2 Objectif de l'ABM :

L'ABM considère l'entreprise comme un réseau d'activités organisées en processus transversaux qui concourent tous à la création de valeur. L'utilisation de la notion de processus permet de

⁶⁰ CARDOS (I.R) and PETE (S): Activity-based Costing (ABC) and Activity-based Management (ABM) Implementation – Is the solution for organizations to gain profitability,2011, p.158.

maîtriser le fonctionnement de l'entreprise dans un contexte de réaligement continu tant de la stratégie que de l'organisation et des systèmes d'information⁶¹.

4.4.3 Les applications de l'ABM⁶² :

- L'ABM stratégique : vise à identifier comment l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel sur le marché et le préserver et l'améliorer principalement en optimisant les processus de l'entreprise afin de maximiser leur rentabilité.

- L'ABM opérationnel : qui vise à l'optimisation de l'efficacité des processus en minimisant les activités sans apports à la construction de la valeur ajoutée voir à caractère de destruction de valeur. Les avantages de l'ABM opérationnel peuvent être appréciés par une réduction des coûts opératoires et une amélioration des revenus.

4.5 Apports et limites de la méthode ABC :

⇒ Apports :

- Une meilleure traçabilité de nos charges
- Une compréhension plus granulaire de la relation entre nos activités et dépenses.
- Réduction des coûts en Identifiant les charges excédentaires qui peuvent être facilement évitées
- L'adoption de l'ABC encourage vers un mode de management axé sur le pilotage des coûts (ABM)
- Appuie permettant l'optimisation des processus de l'entreprise.

⇒ Limites :

- Demande souvent une expertise externe dans la construction du système.
- Nécessite le déploiement de logiciels informatiques coûteux.
- Appel à la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise

⁶¹ALAZARD (C) et SEPARI (S) , Contrôle de gestion Manuel et applications, 2^{ème} édition Dunod, Paris, p588.

⁶²LAKHDARI, (Hanane) : Contribution de la méthode ABC/ ABM dans la gestion des coûts dans l'entreprise industrielle étude de cas : SARL BIBILA, mémoire de master en sciences financières et comptabilité (option : Comptabilité et Finance), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2023, p.35.

5 La méthode du coût cible (Target costing) :

La méthode du coût cible ou du target costing est une approche utilisée pour déterminer des objectifs de coûts internes et peut se montrer très utile lors de l'élaboration de nouveaux produits ou prestations de service.

L'objectif de cette méthode est la détermination d'un plafond de dépenses dans la conception d'un produit ou service tout en restant cohérent avec les objectifs de marge de la banque et le prix de vente du marché afin de mettre au point des services et produits tout en optimisant leur consommation de ressources ⁶³

5.1 Processus de la méthode du coût cible⁶⁴ :

1. Etude de marché dans le but de déterminer les attentes des clients.
2. Détermination du prix de vente concurrentiel en s'appuyant sur une analyse de benchmarking.
3. Fixation de la marge bénéficiaire à dégager par la vente du produit ou service.
4. Calcul du coût cible.
5. Réduction de l'écart entre le coût cible calculé et le coût de production estimé par rapport aux compétences de l'entreprise.

5.2 Apports et limites du Target costing :

⇒ Apports :

- L'orientation client permet de proposer des produits et services compétitifs.
- Optimisation des coûts dès la conception des produits et services.
- Cette approche permet une collaboration plus complémentaire entre les structures de l'entreprise.

⁶³ ROULLEAU (B) : La méthode du coût cible ou comment anticiper les coûts, consulté le 24/03/2024 à 14h15, disponible sur <https://factorial.fr/blog/methode-cout-cible/>

⁶⁴ LAKHDARI, (Hanane) : Contribution de la méthode ABC/ ABM dans la gestion des coûts dans l'entreprise industrielle étude de cas : SARL BIBILA, mémoire de master en sciences financières et comptabilité (option : Comptabilité et Finance), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2023, p.16.

⇒ **Limites :**

- Le souci de l'optimisation des coûts peut freiner l'élan d'innovation.
- L'estimation du coût cible est un exercice délicat.
- Potentiels conflits entre la direction des finances, marketing, R&D, etc.

CONCLUSION

Ce chapitre a permis de comprendre les principes fondamentaux de la comptabilité analytique bancaire ainsi que les différentes méthodes de calcul des coûts utilisées dans ce secteur. Bien que son adoption soit encore limitée dans les banques algériennes, la comptabilité analytique se révèle cruciale pour la mesure de la rentabilité et l'optimisation des coûts. Les défis spécifiques du secteur bancaire, tels que l'attribution des coûts et la gestion des activités multiples, peuvent être efficacement abordés par des techniques telles que l'Activity-Based Costing (ABC). En mettant en œuvre ces méthodes, les banques peuvent non seulement améliorer leur performance financière mais aussi renforcer leur compétitivité sur le marché.

CHAPITRE 03

Etude de cas : Société Générale Algérie

Introduction

Le troisième chapitre se concentre sur l'analyse de la structure et des pratiques de contrôle de gestion de la Société Générale Algérie (SGA). Il examine l'organisation de la direction financière et les défis actuels, notamment les difficultés à remonter à la source des charges, le manque de communication entre les directions, et l'absence de processus clairs. L'objectif est de proposer un modèle de comptabilité analytique par activité adapté au processus d'octroi de crédits pour améliorer la précision et la pertinence des informations de gestion.

Section 01 : Présentation de Société Générale.

1 Présentation du groupe Société Général :

La Société Générale est une institution bancaire française majeure, fondée en 1864. Elle figure parmi les trois plus grandes banques du pays en termes de total d'actifs. Au fil des années, elle s'est développée pour devenir un groupe bancaire d'envergure internationale, présent dans plus de 76 pays à travers le monde.

En tant que banque aux activités diversifiées, la Société Générale fait face au défi permanent d'accompagner l'évolution constante du groupe en pleine croissance, tout en prenant en compte les spécificités de chacun de ses métiers.

Le Groupe allie solidité financière, esprit d'innovation et stratégie de croissance durable dans le but de créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il s'engage en tant que partenaire de confiance dans des projets visant une transformation positive de la société, en relevant les défis actuels et en saisissant les opportunités.

Les valeurs clés du groupe sont l'esprit d'équipe, l'innovation, la responsabilité et l'engagement, résumées par son slogan : "**C'est vous l'avenir**".

1.1 Historique et missions du groupe Société Générale :

La Société Générale a été créée en 1864 suite à un appel public à l'épargne, dans le but initial de financer les investissements industriels et les infrastructures. Dès 1871, la banque s'implante à Londres et développe rapidement son réseau international, s'étendant vers des pays d'Europe centrale comme l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse et le Luxembourg. Elle s'implantera également en Afrique du Nord entre 1909 et 1911, puis aux États-Unis en 1940.

Nationalisée en 1945, la Société Générale a joué un rôle clé dans l'effort de reconstruction d'après-guerre. Elle a notamment contribué à diffuser de nouvelles techniques de financement telles que le crédit-bail, les crédits à moyen terme mobilisables et les engagements par signature.

Après sa privatisation en juin 1987, avec l'introduction réussie de son capital en bourse et une part réservée aux salariés, le groupe a adopté une stratégie de banque universelle. Il a notamment renforcé sa banque de financement et d'investissement pour accompagner ses clients dans leur développement international.

En France, il a étoffé ses réseaux avec la création de Fimatex (devenu Boursorama, leader de la banque en ligne) en 1995, et l'acquisition du Crédit du Nord en 1997. À l'international, il s'est implanté en Europe centrale et orientale (Komerční banka en République tchèque, BRD en Roumanie), en Russie (Rosbank), et a consolidé son développement en Afrique (Maroc, Côte d'Ivoire, Cameroun, etc.).

Comptant plus de 117 000 collaborateurs dans 66 pays, le groupe poursuit une dynamique de transformation avec une stratégie de croissance durable, portée par ses valeurs d'esprit d'équipe, d'innovation, de responsabilité et d'engagement. Résolument tourné vers l'avenir, il aide ses clients à concrétiser leurs projets et s'est lancé dans l'ère du digital pour anticiper leurs besoins.

Fort de plus de 150 ans d'expertise, le groupe a défini en 2020 sa raison d'être : "Construire ensemble, avec nos clients, un avenir meilleur et durable en apportant des solutions financières responsables et innovantes".

En 1997, l'acquisition du Crédit du Nord a permis d'intégrer le réseau de la Société générale de banque au Sénégal (Sonegal). En 1998, la banque de détail internationale a été créée pour développer les filiales en Afrique, au Moyen-Orient et dans les territoires d'Outre-mer. Après l'absorption de la Sonegal en 2001, la Société Générale n'a cessé de croître pour devenir la 3e banque de financement et d'investissement de la zone euro, présente dans 128 pays à travers le monde.

2 Présentation de Société Générale Algérie :

Société Générale Algérie est une filiale du groupe Société Générale détenue à 100% par celle-ci. Créée en 1999, elle a commencé son activité en Algérie dès l'an 2000.

Avec un effectif actuel de 1500 collaborateurs, son réseau compte actuellement 103 agences réparties sur 32 wilayas dont 12 centres d'affaires dédiés à l'activité de la clientèle des entreprises avec plus de 263 000 clients particuliers, professionnels et entreprises. ⁶⁵

2.1 Historique de Société Générale Algérie ⁶⁶:

- 1987 : Ouverture de son bureau de représentation
- 1988/ 1999 : Obtention de son agrément bancaire et création de SGA.
- 2000 : Mise en activité de la première agence à El-Biar Alger en mars 2000.
- 2004 : Acquisition du groupe SG de 100% des parts de SGA.
- 2007/2008 : Création de la direction Grandes entreprises internationales (DGEI) et de la direction Grandes Entreprises Nationales (DGEN).
- 2009 : Création de l'activité Banque de financement et d'investissement (BFI).
- 2010 : Mise en activité de trois centres d'affaires à Alger et un autre à Constantine afin d'offrir un meilleur service aux PME.
- 2013 : Mise en activité de la Salle des Marchés et création de la filière Global Trade Bank (GTB).
- 2016/2017 : Ouverture du centre d'affaires de Annaba et de quatre nouvelles agences à M'sila, Tiaret, El Kseur et Blida.
- 2019 : Mise en activité de deux centres d'affaires à Hassi Messaoud et Sidi Bel Abbess, et mutualisation de l'agence de Kouba Rabia Mohamed et Kouba Lauriers
- 2022 : Ouverture de quatre agences à Mila, Tizi Ouzou, Zéralda et Oum El-Bouaghi.

⁶⁵ Rapport d'activité 2022 de Société Générale Algérie.

⁶⁶ Idem.

2.2 Produits et services de SGA :

SGA exerce sur deux principaux marchés :

- Le marché Corporate qui regroupe les grandes entreprises et PME.
- Le marché Retail qui regroupe les clients particuliers et professionnels.

Parmi les produits et services de SGA on peut citer :

⇒ **Crédits :**

- Crédits ASF (avance sur facture)
- Crédits Spot
- Crédits Cash-Pham
- Crédits immobiliers travaux
- Crédits à la consommation.
- Découverts bancaires.
- Crédits d'exploitation.
- Leasing.

⇒ **Opérations sur marché :**

- Opérations de change à terme.
- Opérations d'Open Market.
- Opérations d'achat et vente de devises en interbancaire.
- Opérations de pension.

⇒ **Dépôts :**

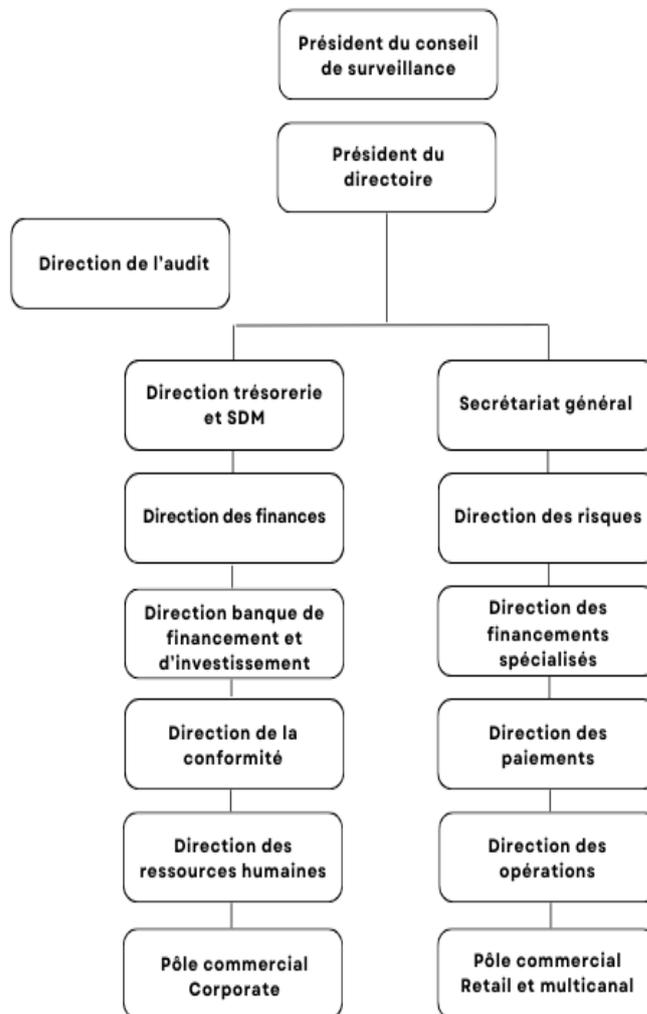
- Dépôts à vue et à terme DZD.
- Dépôts à vue et à terme Devise.
- Dépôts épargnes.

⇒ **Financement des créances :**

- Garanties internationales.
- Cautions domestiques.
- Crédits documentaires.

2.3 L'organigramme de SGA :

Figure 10: Organigramme de SGA.



Source : Elaborer par moi-même en fonction de l'organigramme interne

3 Présentation de la direction des finances :

La Direction Financière assure le pilotage de la performance financière en alliant la maîtrise des risques et l'optimisation de la rentabilité, tout en garantissant la fiabilité de la communication financière. Pour mener à bien ses missions, elle s'appuie sur deux axes clés :

- ⇒ L'image fidèle de la performance : en garantissant la qualité et la conformité de la production comptable, réglementaire et la communication financière.
- ⇒ Le pilotage financier orienté business et l'accompagnement des différents métiers avec une vision prospective et des propositions sur les enjeux stratégiques et réglementaires.

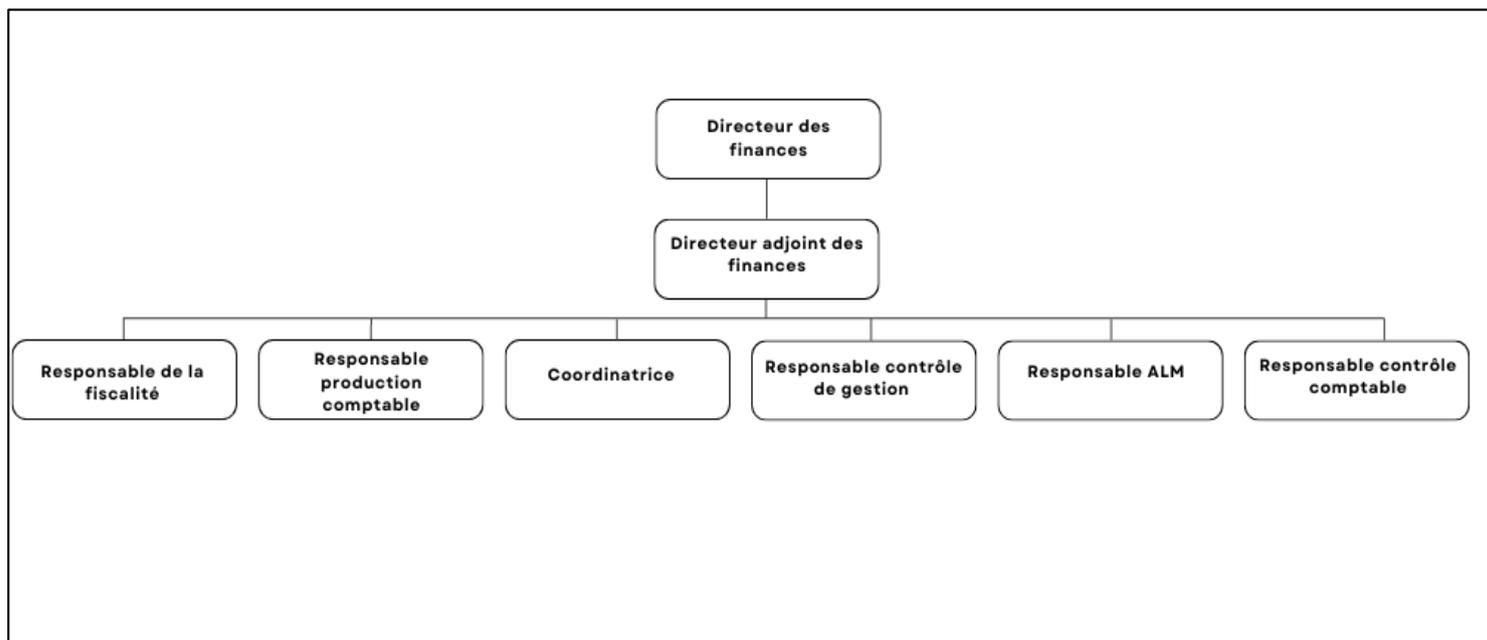
Ses missions sont de :

- Projeter une vision à long terme et proposer des pistes sur les enjeux stratégiques, réglementaires et opérationnels.
- Piloter les budgets, les estimations et les simulations d'analyse financière sur les projets.
- Conseiller les métiers sur l'optimisation du couple risque/rentabilité.
- Piloter les liquidités, actifs pondérés et fonds propres.
- Garantir la qualité et la conformité de la production comptable, réglementaire et de la communication financière (comptes sociaux, états réglementaires, contribution aux comptes du Groupe).
- Assurer la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle de permanent.

La Direction Financière veille également aux équilibres financiers, à la gestion des risques structurels, au respect des budgets et trajectoires stratégiques.

3.1 Organigramme de la direction financière :

Figure 11: organigramme de la direction des finances.



Source : Elaborée par moi-même en fonction de documents internes.

3.2 Structures et missions :

3.2.1 Assets and Liabilities management (ALM) :

L'ALM est en charge de l'optimisation du couple rentabilité-risque.⁶⁷

Ses principaux objectifs sont :

- La gestion des grands équilibres financiers.
- La gestion des positions globales de taux, change et liquidité et l'évaluation de la sensibilité du résultat.
- La contribution à la tarification des opérations.

Ses missions sont de :

- Mesurer et analyser des indicateurs de risques structurels pour identifier d'éventuels déséquilibres.

⁶⁷ Il s'agit ici du risque de liquidité et risque de marché.

- Participer aux comités des prix pour établir les grilles tarifaires, présenter les Taux de Cession Interne (TCI) et évaluer la rentabilité.
- Proposer des stratégies de couverture pour les risques structurels liés aux taux, aux changes et à la liquidité.
- Anticiper les évolutions des positions ALM à travers des simulations (études d'impact suite à un changement de modèle, tests de résistance, suivi du pipeline de transactions, etc.) et contribution à l'amélioration des modèles de flux financiers.

3.2.2 La production comptable :

La production comptable est organisée autour de deux départements :

1. Comptabilité Auxiliaire :

Responsable de la gestion des immobilisations, des investissements et amortissements, ainsi que des transactions financières avec les fournisseurs.

Ses missions comprennent :

- Vérification de la conformité des factures fournisseurs aux commandes et livraisons associées, ainsi qu'aux règles juridiques et fiscales.
- Préparation des paiements aux fournisseurs et des fichiers destinés à la comptabilité de chaque métier de la Banque.
- Détermination des écritures de rattachement à l'exercice (charges à payer, charges constatées d'avance, etc.).
- Pilotage et gestion des provisions et engagements de dépenses.
- Gestion de l'exercice de l'inventaire.
- Gestion des immobilisations (amortissements, cessions, revalorisation et application des normes IFRS 16).

2. Service Arrêtés & Reporting :

Chargé de produire les reporting réglementaires, de surveiller la réglementation, de transitionner vers les normes locales et du groupe, de clôturer les comptes sociaux de la banque et de préparer les états financiers.

Ses missions comprennent :

- La planification des travaux de clôture comptable.
- Veiller à la production et à la qualité des données (FRBG, FGDB...).
- Assurer la transition vers les normes du Groupe (IFRS) pour les comptes sociaux, qui contribuent aux comptes consolidés du Groupe.
- La préparation des rapports réglementaires périodiques et certifier les comptes sociaux.
- Être l'interlocuteur principal de la Banque d'Algérie en matière de communication financière.

3.2.3 Supervision comptable :

La supervision comptable est chargée de garantir la fiabilité et la qualité des données comptables et financières, conformément aux normes sociales et du Groupe. Pour ce faire, elle assume les missions suivantes :

- Consolider les retours des certifications du Groupe I2C et animer les comités « qualité des Données ».
- Veiller au respect des procédures et des règles comptables dans tous les périmètres concernés.
- Assurer le contrôle de premier niveau au niveau de la finance (déclarations réglementaires, fiscales et processus de règlement des fournisseurs).
- Assurer l'efficacité du dispositif de supervision et de contrôle sur l'ensemble des opérations traitées.
- Effectuer une revue et un contrôle en aval des différentes liasses de consolidation du groupe réalisées par le service Reporting à une fréquence mensuelle et trimestrielle.

3.2.4 Conseil fiscal :

Le Conseil Fiscal est orienté sur les analyses, la cartographie et l'optimisation des processus fiscaux :

- Contrôler et analyser les déclarations fiscales mensuelles.
- Assurer une veille réglementaire sur les évolutions réglementaires et fiscales.
- Analyser et valider les risques fiscaux liés aux nouveaux produits, investissements et projets de la Banque.

3.2.5 Normes et assistance :

Le département Normes et Assistance est responsable de l'architecture comptable, de la définition des schémas, de la mise en place du référentiel comptable, de la veille comptable et réglementaire, des normes comptables, des procédures comptables, ainsi que de l'assistance comptable pour accompagner les métiers dans la régularisation des opérations comptables.

Ses missions comprennent :

- Élaboration et proposition des schémas comptables pour les nouvelles activités et les nouveaux produits, en conformité avec les normes comptables et réglementaires.
- Veille réglementaire et comptable, incluant les normes et règles comptables ainsi que les normes réglementaires.

3.2.6 CN2 :

Qui veille au respect des normes et règles comptables et financières de tous les processus financiers.

Ses missions incluent :

- Le contrôle de la qualité du dispositif de contrôle de premier niveau en émettant un avis sur ce dispositif permanent.
- Garantie de l'efficacité des contrôles mis en place par la Direction Financière pour la production des livrables destinés aux tiers, que ce soit pour des besoins réglementaires, de gestion ou stratégiques.

3.2.7 Coordination financière :

Le département assure la coordination, la gestion et le suivi des projets financiers, y compris la revue des processus, la refonte procédurale, la gestion et le suivi des formations, ainsi que le pilotage des KPI (Key Performance Indicators) et des KRI (Key Risk Indicators).

3.2.8 Contrôle de gestion :

Le département de Contrôle de Gestion est chargé du pilotage et de l'analyse de la performance, de l'élaboration et du suivi budgétaire, de la création de tableaux de bord, du suivi de l'activité et de l'analyse stratégique.

Ses missions incluent :

- Réalisation de la procédure budgétaire et des réestimés pour la filiale.
- Rôle d'alerte en cas d'écart entre les résultats constatés et prévus par rapport aux objectifs.
- Vérification et évaluation de toute étude préalable à un projet d'investissement (IT, titres, immobilier, etc.) : études de cas commerciaux, opportunités.
- Réalisation d'études financières, de business cases et de benchmarks
- Coordination de l'élaboration du budget en collaboration avec les métiers de la Banque.
- Évaluation de l'impact des politiques commerciales et des tests de stress sur les ressources rares.
- Identification, analyse et commentaire des causes et des effets des écarts entre les résultats attendus et réalisés (entre réalisé et budget, et entre réalisé et dernière estimation).

Section 02 : Analyse de l'existant et proposition d'un modèle de comptabilité par activité.

1 Système d'information :

SGA utilise comme système d'information le logiciel « Delta-Bank » où toutes les écritures comptables de la banque sont enregistrées.

Delta-Bank propose un ensemble de modules fournissant les données de base qui permettent de gérer une banque avec notamment un module de gestion de crédits, un module de gestion des fournisseurs (Delta-Achat) et un module des immobilisations (Delta-IMMO).

Ce logiciel déverse l'ensemble des charges et des produits sur une base de données dont les tables les plus utilisées sont :

- BKCLI : qui centralise toutes les informations qui concernent les clients.
- BKSLD : qui centralise tous les soldes par chapitres comptable.
- BKHIS : qui nous permet d'avoir l'historique de mouvement de tous les chapitres.

Afin de procéder aux extractions de données de ces tables les contrôleurs de gestion de la SGA utilisent un logiciel dédié (le SAP business object) qui grâce au SQL permet de faire différentes liaisons entre les tables et d'extraire à chaque fois les données voulues.

Une large partie des charges de la SGA est induite par des prestations de services ou autres dépenses sollicitées auprès de fournisseurs externes.

Afin d'assurer l'alignement de ces dépenses à la trajectoire budgétaire de l'année en cours les contrôleurs de gestion font transiter ces charges type fournisseur par un logiciel de gestion des dépenses « APPACH » qui permet avant la validation de toute dépense, une vérification de la concordance entre la facture et bon de commande attenantes à chaque dépense et respect de la ligne budgétaire.⁶⁸

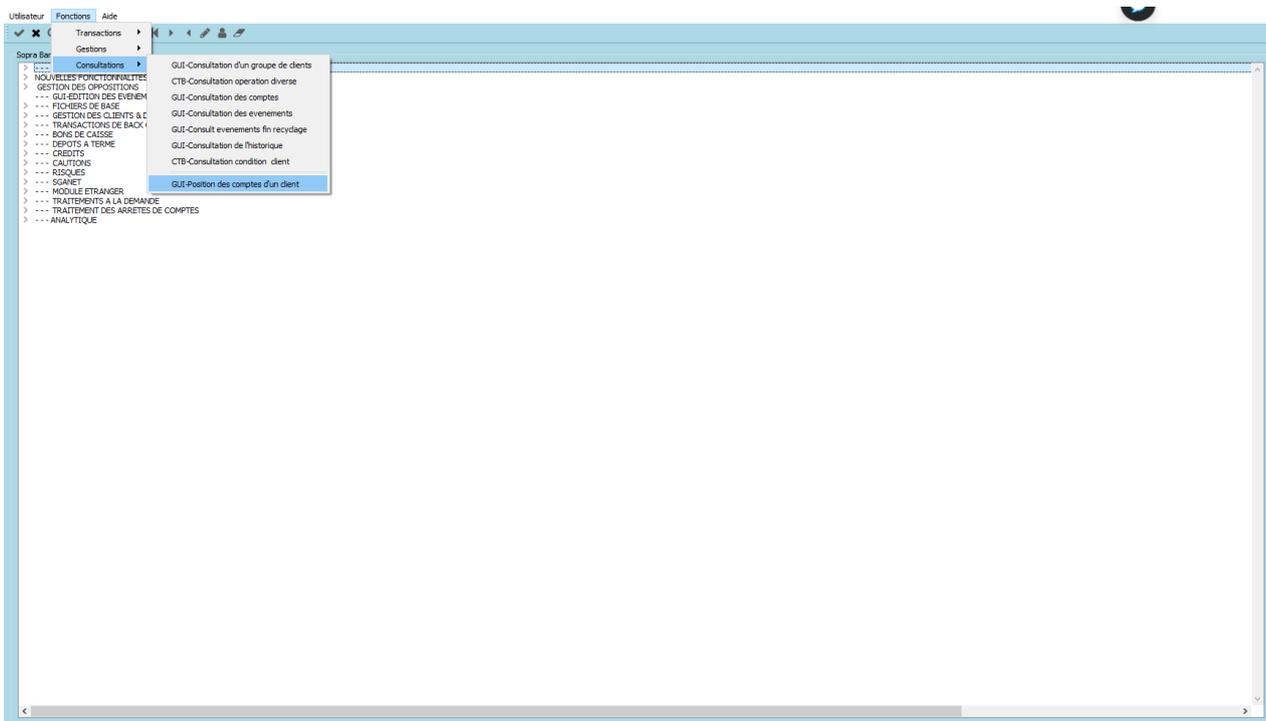
⁶⁸ Les prestations de service internes n'étant pas facturées entre structures, ce traitement ne concerne que les prestations de fournisseurs externes.

Figure 13 : DELTA BANK SGA.

Mise à jour ↓	Clé	Création	Structure	Résumé	Chapitre / Compte	État	Type de dépense	Type de Demande	Montant HT
22/05/2024	APPACH-9077	22/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	629610/629610	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
22/05/2024	APPACH-7300	06/03/2024	SIOP	Demande d'Achat	629800/629800	OFFRE EN ETUDE	OPEX	Achat	
21/05/2024	APPACH-9057	21/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	629610/629610	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
21/05/2024	APPACH-6923	08/02/2024	SIOP	Demande d'Achat	/	OFFRE EN ETUDE	CAPEX	Achat	
21/05/2024	APPACH-9035	21/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	624900/624900	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
21/05/2024	APPACH-9034	21/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	669900/669900	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
21/05/2024	APPACH-9033	21/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	669900/669900	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
21/05/2024	APPACH-9032	21/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	626120/626120	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
20/05/2024	APPACH-8592	06/05/2024	SIOP	Demande d'Achat	/	OFFRE EN ETUDE	CAPEX	Achat	
20/05/2024	APPACH-9024	20/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	/	DEMANDE D'APPRO E...	CAPEX	Approvisionnement	
20/05/2024	APPACH-9025	20/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	/	DEMANDE D'APPRO E...	CAPEX	Approvisionnement	
20/05/2024	APPACH-9028	20/05/2024	IMM	Demande d'Approvisionnement	/	DEMANDE D'APPRO E...	CAPEX	Approvisionnement	
20/05/2024	APPACH-8905	16/05/2024	MKT	Demande d'Approvisionnement	627300/627300	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
20/05/2024	APPACH-9021	20/05/2024	MKT	Demande d'Approvisionnement	627200/627200	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
20/05/2024	APPACH-7797	01/04/2024	SIOP	Demande d'Achat	629800/629800	OFFRE EN ETUDE	OPEX	Achat	
20/05/2024	APPACH-8696	09/05/2024	MKT	Demande d'Achat	627200/627200	OFFRE EN ETUDE	OPEX	Achat	
20/05/2024	APPACH-8448	02/05/2024	SIOP	Demande d'Achat	629800/629800	OFFRE EN ETUDE	OPEX	Achat	
20/05/2024	APPACH-9009	20/05/2024	DRH	Demande d'Approvisionnement	627200/6272000001	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	
20/05/2024	APPACH-9011	20/05/2024	DRH	Demande d'Approvisionnement	627200/6272000001	DEMANDE D'APPRO E...	OPEX	Approvisionnement	

Source : Structure DCG SGA.

Figure 12 : APPACH SGA.



Source : Structure CDG SGA.

2 Analyse du processus de mesure de la rentabilité :

Le processus de mesure de la rentabilité de SGA se concentre sur la rentabilité par agence qui se décline en quatre types :

- Business centers : qui prend en charge principalement les PME.
- La DGE : qui se trouve au niveau du siège et qui prend en charge les grandes entreprises.
- Les agences retail : qui prennent en charge les clients particuliers et professionnels (commerçants).
- Les agences mutualisées : qui prennent en charges les PME, clients particuliers et professionnels.

Le processus de mesure de la rentabilité par agence se fait à travers l'élaboration du compte de résultat mensuel (CRM) par agence qui permet d'une part d'apprécier la performance de chaque agence mais aussi de chaque marché grâce au calcul du PNB et d'autre part d'analyser la capacité de chaque agence à couvrir ses frais de fonctionnement et de déterminer quelles sont les agences les plus coûteuses pour la banque afin de déployer les plans d'actions adéquats.

Comme nous le verrons par la suite les CRM par agence actuels ne permettent pas de déterminer le poids des frais généraux du siège sur la performance des agences, ce qui pose problème en sachant que le siège de la SGA est principalement un centre de coûts qui génère de très lourdes charges notamment de personnel, d'informatique et de loyer.

Le CRM par agence se présente comme suit :

Tableau 2: CRM cumulé sur 4mois par agence : Agence 202 Blida mutualisée

Agrégats	Montants
Marge d'intermédiation	220 340 000
Rémunération interne des ressources	368 000 000
Facturation interne des emplois	-141 000 000
Centrale financière	227 000 000
Nouvelle marge d'intermédiation	447 340 000
Commissions	115 040 000
Commissions ventilées	13 000 000
Nouveau montant des commissions	128 040 000
Autres produits d'exploitation	-75 000 000
Autres produits d'exploitation ventilés	4 000 000
Nouveau montant	-71 000 000
PNB	504 380 000
FP	-25 997 000
FP ventilés	-26 559 257
Nouveau FP	-52 556 257
Amortissement	-1 700 000
Autres charges d'exploitation	-15 000 000
Autres charges d'exploitation ventilées	-28 000 000
Nouveau montant des autres charges d'exploitation	-43 000 000
Total FG	-97 256 257
RBR	407 123 743
CNR	-159 000 000
Prov CMT ⁶⁹	-3 870 000
Prov FRBG	-5 730 000
RE	238 523 743

Source : Elaboré par mes soins avec les données fournies par la structure d'accueil.

2.1 Calcul du PNB par agence :

Calculé un PNB par agence permet d'avoir une vue d'ensemble sur la performance économique de chacune des agences et par la même occasion de chaque marché, ce qui donne notamment la possibilité de déterminer quelles des agences sont les plus performantes et moins performantes

⁶⁹ Les CMT ou crédits moyen terme représente une grande partie de l'encours globale des crédits, c'est pour cela qu'il est nécessaire de constituer une provision CMT pour se protéger contre une éventuelle anomalie.

Le PNB calculé se décompose en :

- PNB 01 : qui représente la marge d'intermédiation qui n'est autre que la différence entre les produits d'intérêts et charges d'intérêts accompagnée de la différence entre la rémunération interne des ressources (dépôts) et facturation interne des emplois (crédits).⁷⁰
- PNB 02 : qui regroupe les commissions perçues par la banque hors SDM.
- PNB 03 : qui regroupe toutes les commissions en relation à l'activité de la SDM.

Certains éléments du PNB sont perçus au niveau de la direction générale et doivent donc être ventilés vers les agences de la SGA dont les activités sont les directs inducteurs de ses commissions. Parmi ces commissions on désigne :

- La « commission devise » qui est versée par la banque d'Algérie en tant que rémunération pour la gestion des devises étrangères et qui est perçue dans sa totalité au niveau du siège, est ventilée sur les agences en utilisant comme clé de répartition C01 : « les encours de dépôts en devise étrangère pour chaque agence / total des encours de dépôts en devise étrangère ».
- La « commission payées sur moyens de paiement » qui représente une commission de service liée à la gestion des moyens de paiement et qui est déductible du PNB car affectant directement le chiffre d'affaires et perçue totalement au niveau du siège, est ventilée sur les agences en fonction du nombre de clients de chacune d'entre elle.

Analyse :

Cette commission de service est engendrée par :

- Les frais de transfert et de recouvrement de valeurs.
- Les règlements des factures d'assurance voyage.
- Les règlements des factures de prestations TPE.

⁷⁰ Une agence, soit pour obtenir les ressources manquantes afin de satisfaire ses demandes de crédits, soit pour rentabiliser sur son surplus de dépôts peut acheter à une agence confrère des dépôts ou en contraire en vendre au prix taux de cession interne.

Ces 3 faits générateurs dont les montants sont tous conséquents font que la seule clé de répartition possible est le « nombre de clients par agence ».

- Les gains de change perçus dans leur totalité au niveau du siège sont ventilés sur les PNB par agence en se basant sur le PNB de chacune des agences.

Analyse et recommandation :

Les gains de change n'ont pas de relation directe au PNB mais sont directement liés aux opérations COMEX.

De ce fait, la clé de répartition la plus adéquate serait le nombre d'opérations COMEX.

Cependant cette clé de répartition ne peut être utilisée car la base de données actuelle ne permet pas au CDG d'extraire le nombre ou d'opérations COMEX par agence.

- Les pertes de change aussi perçues dans leur totalité au niveau du siège sont ventilées sur les PNB par agence sur la base de la clé C01 et C02 : « somme des encours de dépôts en DZD pour chaque agence / somme totale des encours de dépôts en DZD qui afin de ventiler le FGDB⁷¹ calculé au niveau du siège vers les agences ».

Analyse et recommandation :

Tout comme les gains de change, les pertes de change sont en directe relation avec les opérations de COMEX de la banque, ce qui rend le nombre d'opération COMEX par agence la meilleure clé de répartition pour les pertes de change.

⁷¹ FGDB ou fonds de garantie pour dépôts bancaires qui représente 0,25% du montant total de l'encours des dépôts.

3 Traitement des charges du siège :

3.1.1 Détermination des charges à retenir :

Le système de comptabilité analytique du siège de la SGA considère la totalité des charges supportées par celui-ci sans retraitement préalable.

3.1.2 Affectation des charges aux centres de responsabilité :

Les FG du siège sont regroupés en trois sous-groupes :

- FG01 : frais de personnel
- FG02 : amortissements.
- FG03 : autres frais.

Ces FG sont affectés directement en fonction de leur nature à 10 centres de responsabilité qu'on peut considérer comme centres de coûts. Ces centres de responsabilité sont :

SIOP : qui regroupe toutes les charges relatives à la maintenance des équipements et logiciels informatiques et leurs amortissements ainsi que toute prestation sollicitée en ce sens.

IMM : qui regroupe toutes les charges relatives aux moyens généraux incluant les frais de gardiennage, frais de télécommunication, certains frais d'honoraires et les amortissements des immobilisations corporelles.

DRH : qui regroupe toutes les charges induites par toute activité concernant la gestion de la ressource humaine.

MKT : qui regroupe les charges induites par les activités Marketing du sponsoring aux frais de manifestation économique

RSQ : regroupant les charges liées aux activités de la direction des risques en passant par les frais d'expertise d'hypothèque aux frais d'honoraires huissiers.

SGL : qui regroupe toutes les charges liées à l'activité du secrétariat général.

FIN : qui regroupe toutes les charges liées à l'activité de la direction financière

COM : qui regroupe les charges liées à l'activité de la direction commerciale de SGA.

RES : regroupant les charges liées au réseau.

STAT-QUAL : regroupant les charges induites par l'activité de la direction de la stratégie et qualité de service des agences.

3.1.3 Affectation / facturation des charges des centres de responsabilité aux centres de profit :

Seules les charges considérées comme étant les plus importantes sont ventilées vers les agences en utilisant des clés de répartition. Ces charges sont :

- Les charges informatiques : amortissements des équipements informatiques, maintenance des équipements et logiciels informatiques, etc.
- Le FRBG qui représente une partie non négligeable de l'encours des dépôts en DZD.
- Le loyer du siège.
- Les charges de personnel du siège qui représente plus de 51% du total des frais du personnel toutes agences inclus.

Ces clés de répartition sont :

- Clé 01 : superficie de chaque agence / total des superficies des agences, qui permet de ventiler le loyer du siège aux différentes agences.
- Clé 02 : somme des encours de dépôts en DZD pour chaque agence / somme totale des encours de dépôts en DZD, afin de ventiler le FGDB calculé au niveau du siège vers les agences.
- Clé 03 : PNB par agence, pour répartir les frais de personnel du siège.
- Clé 04 : total collaborateurs par agence / total des collaborateurs des agences, ventiler les charges de maintien informatique du siège.

Analyse et recommandation :

Les frais de maintien des équipements informatiques et logiciels informatiques peuvent tout à fait être répartis en fonction de la durée moyenne de l'intervention divisée par le nombre d'interventions de maintien informatique.

- Clé 05 : encours des crédits concernant les clients CCP pour chaque agence / total encours crédit CCP, qui va nous permettre de ventiler la commission liée au balayage CCP qu'on doit à La Poste.

Ces tableaux montrent la manière dont les FP sont ventilés aux agences :

Tableau 3: Ventilation de la charge de personnel du siège sur les agences

ID Agence	FP	Clé de répartition	FP à ventiler	NOUVEAU TOTAL FP
1	25 900 000	3,79%	26 288 811	52 188 811
2	9 700 000	0,19%	1 305 654	19 385 994
3	6 000 000	0,10%	725 205	12 867 601
4	23 500 000	1,35%	9 354 451	192 003 893
5	4 600 000	0,22%	1 496 593	20 666 590
6	5 700 000	0,12%	841 393	23 152 800
7	4 000 300	0,04%	305 117	1 848 165
8	3 670 000	-0,26%	-1 792 584	4 037 648
9	2 897 500	0,04%	283 738	1 244 445
10	12 699 955	0,25%	1 766 207	30 867 043

Source : Elaboré par moi-même selon les données fournies

Tableau 4: Calcul de la clé de répartition des frais de personnel siège

ID Agence	PNB / Agence	Clé de répartition
1	270 418 848	3,79%
2	13 430 559	0,19%
3	7 459 797	0,10%
4	96 224 201	1,35%
5	15 394 649	0,22%
6	8 654 953	0,12%
7	3 138 573	0,04%
8	-18 439 342	-0,26%
9	2 918 665	0,04%
Total PNB	7 135 857 688	100%

Source : Elaboré par moi-même selon les données fournies.

Ces tableaux montrent comment le loyer du siège est ventilé aux agences :

Tableau 5: Ventilation de la charge locative du siège sur les agences.

ID Agence	Loyer par agence	Part du loyer du siège ventilé	Nouvelle valeur
1	6 679 200	3 663 699	10 342 899
3	2 984 768	596 850	3 581 617
5	2 793 449	1 342 912	4 136 361
6	1 252 350	1 332 254	2 584 604
7	2 070 000	746 062	2 816 062
8	4 240 923	682 114	4 923 037
9	1 345 500	1 278 964	2 624 464

Source : Elaboré par moi-même selon les informations fournies

Tableau 6 : Valeur de la clé de répartition du loyer siège sur chaque agence.

Agence	Superficie	Clé de répartition
1	1 581	3,92%
2	258	0,64%
3	580	1,44%
4	575	1,42%
5	322	0,80%
6	294	0,73%
7	552	1,37%
8	334	0,83%
9	408	1,01%
10	759	1,88%
Total	40 356	100%

Source : Elaboré par moi-même selon les informations fournies

3.2 Analyse du système de traitement des charges :

1. Détermination des charges à retenir :

Le fait de considérer l'ensemble des charges sans aucun retraitement pose problème en ce qui concerne la pertinence et fiabilité de l'analyse et de la mesure de la rentabilité par agence.

Si on prend pour exemple les dotations aux amortissements des équipements informatiques, elles sont considérées sur la base de leur valeur comptable qui pourtant ne reflète pas une réalité économique amortissement car une grande partie des équipements informatiques restent en service bien après leur amortissement total. Idem pour la provision du FRGB cité plus haut qui découle d'une obligation légale et qui n'a pas de relation avec le niveau de performance d'une agence.

2. Architecture des centres de responsabilité :

L'approche utilisée en ce qui concerne le choix des centres de responsabilité et la manière dont les charges y sont affectées pose un réel défi en ce qui concerne l'amélioration du traitement des charges.

En effet si on prend pour exemple la structure « SIOP », toutes les charges et dépenses liées à l'informatique sont directement affectées à ce centre de responsabilité par le SI sans préserver de trace sur la provenance des charges (direction ou département émetteur du besoin). Idem pour le centre de responsabilité « IMM », où il est impossible de remonter à l'origine des dépenses et charges.

Cette architecture ne nous permet donc pas d'intégrer une démarche d'analyse des coûts par centres d'analyse étant donné que la traçabilité des charges est un élément important pour nous permettre d'éclater les charges en centres principaux et auxiliaires et constitue aussi un obstacle lors de la tentative d'une élaboration d'une comptabilité par activité.

Pour remédier à ce problème il faudra d'abord repenser la manière dont les données liées à chaque nature de charges est introduite dans le système d'information qui permettra au CDG de déterminer la source des charges.

3. Affectation des charges des centres de responsabilité vers les centres de profit :

Comme nous l'avons vu plus haut, le système de comptabilité analytique de la SGA consiste à affecter les charges considérées les plus importantes financièrement parlant pour la banque en utilisant des clés de répartition et ne nous permet pas de déterminer combien nos activités nous coûtent.

Cette approche va à l'opposé de la visée d'un système de comptabilité analytique proprement dit qui consiste à permettre de mesurer la rentabilité de nos centres de profits sur différents axes d'analyse (produits, centres opérationnels, etc.) ce qui est possible soit en :

- Calculant le coût d'opération de chacun de ces centres opérationnels, ce qui va lui permettre de mettre en place des plans d'optimisation de l'allocation des ressources pour chacun d'entre eux.
- Calculant le coût de revient de ses produits et donc être capable de déterminer où allouer plus de ressources et au contraire quels sont les produits qui doivent être écartés de leur portefeuille

4 Proposition d'un modèle de comptabilité analytique par activité pour le processus « octroi de crédits » :

4.1 Identification des activités

Tableau 6 : activité du processus " octroi de crédit retail ".

Intervenants	ID Activité	Description
Agence : CAC/ BS	A01	Entretien avec le client pour déterminer son besoin et simulation du crédit.
Agence : CAC/ BS	A02	Communication des documents nécessaires au dossier de crédit.
Agence : CAC/BS	A03	Après la première validation du dossier, montage et constitution du dossier sur WF.
Middle office : Analyste crédit	A04	Analyse commerciale du crédit et notation.
Agence : CAC/BS	A05	Traitement des compléments d'information.
Direction des risques : Analyste risque	A06	Traitement du dossier et validation de la notation.
Direction des risques : Analyste risque	A07	Déclaration du dossier à la BA pour contrôle à posteriori.
Back Office	A08	Réception sur WF et contrôle de la conformité des garanties exigées.
Back Office	A09	Insertion de la notification de crédit sur WF
Agence : CAC/BS	A10	Signature de la convention de prêt avec le client

Source : Élaboré par moi-même en fonction des données fournies par la structure.

4.2 Identification des ressources consommées :

Tableau 7: Identification des ressources consommées (en DZD).

Ressource	Montant globale/ mois	Quote part	Partie dédiée au processus OC	Inducteur de ressource
Personnel Agence	4 500 000		400 000	Heure travail
Dot. Amortissement équipements informatiques	26 788	0,17	4 465	Nbr équipements
Dot. Amortissements mobiliers	18 000	0,33	4 000	Nbr équipements
Dot. Amortissement logiciel interne	5 800		1 074	Nbr équipements
Fournitures administratives	9 100	0,25	2 275	Quantité consommée
Eau	2 125	0,25	531	M ³ Consommés
Gaz	1 500	0,25	375	M ³ consommés
Electricité	100 000	0,25	25 000	KWH consommés
Entretien et nettoyage	25 000	0,15	3 750	Heure prestation
Télécommunication	20 000	0,35	7 000	Fréquence d'utilisation
Réseau internet	20 000	0,25	5 000	Fréquence d'utilisation
Loyer Agence	484 000	0,19	89 630	Nbr effectif
Frais d'affranchissement	5 000		3 000	Nbr timbres
Quote part BO			212 000	Nbr d'opérations
Quota part DRC			289 555	Nbr d'opérations
Quote part MO			112 340	Nbr d'opérations

Source : Elaboré par moi-même en fonction des données fournies par la structure.

En raison de l'impossibilité d'effectuer des entretiens au niveaux des agences de la SGA, La quote-part de la consommation des ressources a été déterminé grâce à l'aide de collaborateurs au niveau de la structure « réseau retail ».

⇒ La quote-part de la dotation aux amortissements des équipements informatiques a été calculé sur la base du nombre d'équipement utilisé par les employés du front office chargé de l'octroi de crédit sur le nombre total d'équipements informatiques utilisé au niveau de l'agence.

⇒ La quote-part de la charge de télécommunication représente 35% du total de la charge affectée à l'agence 1 car les entretiens avec les clients peuvent aussi bien se faire en réel ou en appel téléphonique

⇒ La quote-part des salaires représentent la somme des salaires du personnel du front-office chargé de l'octroi de crédit qui sont au nombre de cinq.

⇒ Comme nous l'avons vu plus haut, le design du système d'information ne permet d'extraire une information sur les charges et dépenses par département et direction, ce qui nous a obligé à mener des entretiens oraux au niveau de la direction des opérations où se trouve les structures du back office et middle office et au niveau de la structure de l'analyse de crédit retail de la direction des risques afin de déterminer une quote-part approximative facturée au processus de l'octroi de crédit en se basant sur le volume d'opérations menées au niveau de ces 03 structures :

- Analyses risque de crédits retail.
- Analyses commerciales de crédits retail.
- Traitement des garanties.

4.3 Matrice activité / ressource :

Tableau 8 : Matrice Activités / Ressources du processus OC retail.

Ressource/Activité	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10
Personnel Agence	X	X	X		X					X
Dot. Amortissement équipements informatiques	X	X	X		X					X
Dot. Amortissement mobiliers	X	X	X		X					X
Dot. Amortissement logiciel interne	X	X	X		X					X
Fourniture administrative	X	X								X
Entretien et nettoyage	X	X	X		X					X
Fourniture non stockable (eau/gaz/électricité)	X	X	X		X					X
Télécommunication	X									
Réseau internet	X	X	X		X					X
Frais d'affranchissement										X
Loyer Agence	X	X	X		X					X
Charges BO								X	X	
Charges DRC						X	X			
Charges MO				X						

Source : Elaboré par moi-même sur la base des données disponibles

4.4 Identification des inducteurs d'activités :

Tableau 9: Inducteurs d'activités du processus OC retail.

D agence	Inducteur proposé	ID inducteur
A01	Nbr demande de crédit	I01
A02	Nbr demande de crédit	I01
A03	Nbr de dossiers remontés	I02
A04	Nbr de dossiers remontés	I02
A05	Nbr de dossiers incomplets	I03
A06	Nbr dossiers complets	I04
A07	Nbr de dossiers après 1ère validation	I05
A08	Nbr de garanties par dossier	I06
A09	Nbr de dossiers après validation finale	I07
A10	Nbr de dossiers après validation finale	I07

Source 2: Elaboré par moi-même suivant les données fournies par la structure.

4.5 Calcul des coûts d'activités :

Tableau 10 : Montant les ressources consommées pour chaque activité du processus OC retail (en DZD).

Ressources/Activités	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10
Personnel Agence	109 375	31 250	56 250		62 500					42 857
Dot. Amortissement équipements informatiques	892,934	892,93	892,93		892,93					892,93
Fourniture administrative	1137,5									1 137,5
Fournitures non stockables (eau/gaz/électricité)	5 181	5 181	5 181		5 181					5 181
Télécommunication	400	400	400		400					400
Entretien	750	750	750		750					750
Réseau internet	667	667	667		667					667
Loyer Agence	17 926	17 926	17 926		17 926					17 926
Charges BO								201 400	10 600	
Charges Risque						260 600	28 956			
Charges MO				112 340						
Total	136 330	57 067	82 067	112 340	88 317	260 600	28 956	201 400	10 600	69 812

Source : Elaboré par moi-même en fonction des données fournies par la structure.

⇒ La charge de salaire du personnel a été éclaté sur les 05 activités ou le front-office entre en action dans le processus en se basant sur le temps passé sur chaque activité, information qui nous a été parvenu grâce à la collaboration d'employés de la structure « réseau retail » ayant un contact direct avec les collaborateurs niveau agence.

- Le premier contact et entretien avec le client pour la détermination de la meilleure option pour son financement est d'environ 35 mins pour chaque client.
- Le montage et remontée du dossier via WF dure 18 mins.
- La signature du contrat de prêt est l'activité qui prend le plus de temps et qui dure généralement 45mins.

4.6 Regroupement des activités en centres communs :

Tableau 11 : Centres de regroupement des activités (en DZD).

Centre de regroupement	ID Activité	Coût de l'activité	Coût du centre de regroupement
Centre 01	A01	136 330	193 397
	A02	57 067	
Centre 02	A03	82 067	194 407
	A04	112 340	
Centre 03	A05	88 317	88 317
Centre 04	A06	260 600	260 600
Centre 05	A07	28 956	28 956
Centre 06	A08	201 400	201 400
Centre 07	A09	10 600	80 412
	A10	69 812	

Source : Elaboré par moi-même en fonction des données fournies

4.7 Calcul d coût unitaire des inducteurs d'activité :

Tableau 12 : Coût unitaire par inducteur d'activité.

Centre de regroupement	Coût du centre de regroupement	ID inducteur	Volume de l'inducteur	Coût unitaire
Centre 01	193 397	I01	200	967
Centre 02	194 407	I02	185	1 051
Centre 03	88 317	I03	35	2 523
Centre 04	260 600	I04	160	1 629
Centre 05	230 356	I05	155	1 486
Centre 06	201 400	I06	50	4 028
Centre 07	80 412	I07	155	519

Source : Elaboré par moi-même selon les données fournies.

4.8 Coût du processus d'octroi de crédit retail type « hypothécaire » :

Tableau 13 : Coût du processus de l'octroi d'un crédit hypothécaire.

	Cout unitaire	Volume	Total
Demande de crédit	967	1	967
Remontée du dossier	1 051	1	1 051
Complément d'information	2 523	1	2 523
Analyse niveau risque	1 629	1	1 629
Validation premier niveau	1 486	1	1 486
Validation des garanties	0	0	0
Accord du prêt	519	1	519
Total Charges indirectes			8 175
Honoraire expertise hypothécaire	10 000	1	10 000
Total charges directes			10 000
Cout d'une demande de crédit hypothécaire			36 350

Source : Elaboré par moi-même suivant les données fournies par la structure.

Conclusion :

L'analyse révèle des faiblesses importantes dans la structure de contrôle de gestion de SGA, telles que l'impossibilité de tracer les charges, le manque de communication entre services, et une structure insuffisamment développée. Pour remédier à ces problèmes, il est recommandé d'améliorer le système d'information de gestion, de renforcer la communication interservices, de développer la structure de contrôle de gestion, et d'établir des processus clairs et standardisés. Ces améliorations permettront à SGA d'optimiser ses coûts et d'améliorer sa performance financière, tout en ouvrant la voie à des recherches comparatives et au développement de modèles prédictifs pour une gestion plus efficace.

CONCLUSION GENERALE

La comptabilité analytique constitue un outil essentiel pour l'amélioration de la performance financière des banques. Ce mémoire avait pour objectif d'explorer comment la comptabilité analytique peut servir de levier pour optimiser la gestion des coûts et améliorer la rentabilité des institutions bancaires, en se concentrant spécifiquement sur le contexte des banques algériennes.

Réponse à la Problématique

La problématique posée était : *Quelles sont les spécificités des méthodes de comptabilité analytique appliquées aux banques et comment peuvent-elles être améliorées pour une gestion plus efficace des coûts ?*

La réponse est qu'en permettant une analyse détaillée des coûts par activité, la comptabilité analytique offre une visibilité accrue sur les sources de rentabilité et les inefficiences. Elle permet de décomposer les coûts indirects complexes et de mesurer la rentabilité des différents segments d'activité, fournissant ainsi aux décideurs des informations précieuses pour l'élaboration de stratégies financières optimales.

Test des Hypothèses :

H01 : En permettant de mesurer la rentabilité sur différents niveaux, la comptabilité analytique permet d'optimiser l'allocation des ressources et de déployer les plans d'action nécessaires à l'amélioration de la rentabilité.

Validation : Cette hypothèse est confirmée par les analyses présentées dans le mémoire. La comptabilité analytique permet effectivement de mesurer la rentabilité à divers niveaux et d'identifier les segments les plus performants, facilitant ainsi une allocation optimale des ressources.

H02 : La complexité des activités bancaires et la prédominance des charges indirectes rendent difficile le traitement des frais dans le but de la mesure de la rentabilité des centres de profit de la banque.

Validation : Cette hypothèse est également confirmée. Les activités bancaires sont caractérisées par une forte complexité et une prédominance des coûts indirects, ce qui complique l'analyse des coûts. Cependant, la comptabilité analytique par activité (ABC) permet de surmonter ces défis en apportant une méthode structurée pour l'imputation des coûts.

H03 : La comptabilité analytique par activité permet d'approfondir l'analyse de la rentabilité financière et de déterminer de manière granulaire les axes sur lesquels concentrer les efforts pour améliorer la performance financière de la banque.

Validation : Cette hypothèse est validée. La méthode ABC a montré qu'elle pouvait fournir une analyse détaillée de la rentabilité et identifier les activités spécifiques qui nécessitent des améliorations, aidant ainsi à focaliser les efforts pour une meilleure performance financière.

Recommandations :

- Implémentation de l'ABC : les banques, en particulier en Algérie, devraient adopter la méthode ABC pour une meilleure allocation des coûts indirects et une analyse plus précise de la rentabilité.
- Formation : il est crucial de former le personnel bancaire aux principes et pratiques de la comptabilité analytique pour assurer une mise en œuvre efficace.
- Amélioration du système d'information : investir dans des systèmes d'information performants qui facilitent la collecte et l'analyse des données financières.
- Suivi et évaluation continue : mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation continus pour adapter les pratiques de comptabilité analytique aux évolutions du marché et aux nouvelles régulations.

Perspectives de Recherche :

- Étude Comparative : Réaliser des études comparatives entre différentes banques, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, pour identifier les meilleures pratiques en matière de comptabilité analytique.
- Impact des Nouvelles Technologies : Explorer l'impact des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle et le machine learning, sur l'amélioration des pratiques de comptabilité analytique.
- Approfondissement de la Méthode ABC : Étudier plus en profondeur l'application de la méthode ABC dans différents contextes bancaires pour affiner les techniques et les outils utilisés.

- Évaluation des Coûts Environnementaux : Intégrer des considérations environnementales dans la comptabilité analytique pour évaluer l'impact des activités bancaires sur la durabilité et la responsabilité sociale des entreprises.

En conclusion, la comptabilité analytique représente un atout stratégique pour les banques, leur permettant de naviguer efficacement dans un environnement financier complexe et en constante évolution. Son adoption et son intégration efficaces peuvent considérablement améliorer la performance financière et la compétitivité des banques.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

TEXTES DE LOI :

- Loi n° 90-11 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

OUVRAGES :

- ALAZARD (C) et SEPARI (S) : Contrôle de gestion manuel et application, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2010.
- ALTER (S): Information Systems: A Management perspective, Benjamin Cummings Publishing Company, second edition, 1996.
- APPERCEL (R) : Contrôle de gestion, édition Ellipses, Paris, 2022.
- Arnaud Bernard, l'essentiel des techniques bancaires, édition EYROLLES, 2008.
- Bernet-Rollande, L : *Principes de technique bancaire Dunod, 2015.*
- BOUGHABA (A) : Comptabilité de gestion d'exploitation, édition Berti, Ager, 1998.
- BOUQUIN (H) : les fondements du contrôle de gestion, édition que-ce-je ?, 2011.
- BOUQUIN (H), Comptabilité de gestion, 3^{ème} édition Economica, 2004, Paris.
- CHEKABA (Djamila) et ZAROURI (Salima) : La spécificité du contrôle de gestion dans le secteur bancaire étude de cas : Banque de développement local, mémoire de master en sciences commerciales et financières (option : Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2016.
- DE COUSSERGUES (S), BOURDEAUX (G) et GABTENI (H) : Gestion de la banque, 9^{ème} édition, Dunod, Paris, 2020.
- DEMEESTERE (R), LORINO (P) et MOTTIS (N) : Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, 6^{ème} édition, Dunod, Paris.
- DJERBI (Z), DURAND (X) et KUSZLA (C) : Contrôle de gestion, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2020,
- Dov Ogien, Comptabilité et audit bancaires, 5^{ème} édition Dunod, 2016.

- DUBRULLE (L) et DIFIER (J) : Comptabilité analytique de gestion, 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2013.
- DUPRESSOIR (A) : Les banques en fonction de leur forme juridique, FSES- université Lille, 2016.
- Jean- Marc Béguin et Arnaud Bernard, l'essentiel des techniques bancaires, édition EYROLLES, 2008.
- MALLERET (V), MENDOZA (C) : Coûts et Management, édition Dunod, Paris, 2018.
- ROUACH (M) : Le contrôle de gestion bancaire, 8^{ème} édition RB, Paris, 2020.
- ROUACH (M) : Finance et gestion dans la banque, 3^{ème} édition RB, Paris, 2018.
- SELMER (C) : Construire et défendre son budget, édition Dunod, Paris, 2003.

TRAVAUX UNIVERSITAIRES :

- AZIZ (Rachid) et ISSA (Adinani) : L'application de la réglementation prudentielle dans la gestion des risques bancaires en Algérie, mémoire de master en sciences de gestion (option : Économie monétaire et bancaire), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020.
- ALTER (S): Information Systems: A Management perspective, Benjamin Cummings Publishing Company, second edition, 1996.
- LAKHDARI, (Hanane) : Contribution de la méthode ABC/ ABM dans la gestion des coûts dans l'entreprise industrielle étude de cas : SARL BIBILA, mémoire de master en sciences financières et comptabilité (option : Comptabilité et Finance), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2023.
- MESSAOUDI (Ahlem) : Evaluation d'un système de comptabilité analytique étude de cas : Naftal, mémoire de master en sciences commerciales et financières (option ; Finance et Comptabilité), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2023.
- SIDIBE (Abdoul Salam) et TALBI (Hakim) : L'impact des produits bancaires sur la croissance économique en Algérie étude de cas : BNA Tizi-Ouzou, mémoire de master en sciences économiques (option : Économie monétaire et bancaire), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019.
- ESCID (M.I) : Appréciation du système de la comptabilité de gestion étude de cas : HAYAT DHC, mémoire de master en sciences de gestion (option ; Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger ,2019.

- LAKHDARI, (Hanane) : Contribution de la méthode ABC/ ABM dans la gestion des coûts dans l'entreprise industrielle étude de cas : SARL BIBILA, mémoire de master en sciences financières et comptabilité (option : Comptabilité et Finance), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2023.
- SLIMANI (Dounia) et DAHMANI (Soundous Chaima) : Les préalables de la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans l'activité bancaire étude de cas : direction su contrôle de gestion BNA, mémoire de master en sciences de gestion (option : Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2023.
- ZIDOUNI (I) : Le contrôle budgétaire comme outil de gestion, mémoire de master en sciences de gestion (option ; Contrôle de gestion), Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2018.

REVUES ET PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES :

- ANTHONY (R.N), DEARDEN (J) and VANCIL (R): Management control systems, D. Irwin Richard, Homewood, Illinois, 1976.
- Aglietta, M. (2011). Risque systémique et politique macroprudentielle : une nouvelle responsabilité des banques centrales. Association Europe Finances Régulations.
- CARDOS (I.R) and PETE (S): Activity-based Costing (ABC) and Activity-based Management (ABM) Implementation – Is the solution for organizations to gain profitability.
- MOKRANI (A) : Reporting et communication financière, ESC Alger.
- SENOUCI (Kouider) : Gestion de la banque, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, faculté des sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales, 2021.

SITES INTERNET :

<https://www.affacturage.fr/definition/escompte/>

<https://www.lafinancepourtous.com/pratique/banque/banque-a-distance-et-banque-en-ligne/les-services-de-banque-a-distance/>

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

ANNEXES

ANNEXE 01 : LISTE DES AGENCES.

Nom Agence	ID Agence	Type Agence	Unit center
SIDI YAHIA	1	mutualisée	LES JASMINS
AMIROUCHE	2	retail	EL BAHDJA
CHERAGA KAOUCHE	3	retail	LES PLATANES
ROUIBA HASSIBA	4	mutualisée	LES PINS
DIDOUCHE MOURAD	5	retail	EL BAHDJA
KOUBA LES LAURIERS	6	retail	MEZGHENA
BOUZAREAH	7	retail	LES JASMINS
VAL D'HYDRA	8	retail	LES JASMINS
DRARIA	9	retail	LES PLATANES
DELY IBRAHIM	10	retail	LES PLATANES
KOUBA RABIA	11	retail	MEZGHENA
BIRKHADEM	12	retail	LES ORANGERS
BIRMOURAD RAIS	13	retail	MEZGHENA
HUSSEIN DEY	14	retail	MEZGHENA
BAB EL OUED	15	retail	EL BAHDJA
LES SOURCES	16	retail	EL BAHDJA
1ER MAI	17	retail	EL BAHDJA
EL HARRACH BELLE VUE	18	retail	LES PINS
BORDJ EL KIFFANE	19	retail	LES PINS
EL BIAR ALI KHODJA	20	retail	LES JASMINS
BABA HASSEN	21	retail	LES PLATANES
Direction Grandes Entreprises	22	DGE	BC
OULED FAYET	23	mutualisée	LES PLATANES
BAB-EZZOUAR	25	retail	LES PINS
AIN BENIAN	27	retail	LES PLATANES
DAR EL BEIDA	28	BC	BC
AIN NAADJA	29	retail	MEZGHENA
BENI MESSOUS	30	retail	LES JASMINS
BOUMERDES	31	retail	DJURDJURA
Banque Privée	32	retail	EL BAHDJA
CHERAGA AMARA	33	retail	LES PLATANES
ROUIBA 2	35	retail	LES PINS
ZERALDA	36	retail	LES PLATANES
RUISSEAU	37	retail	EL BAHDJA
ORAN SOUMAM	101	retail	EL BAHIA
ORAN POINT DU JOUR	102	retail	EL BAHIA
ORAN UNIVERSITE	103	retail	EL BAHIA
ORAN LOUBET	104	retail	EL BAHIA
ORAN MARAVAL	105	retail	EL BAHIA
ORAN GAMBETTA	106	mutualisée	EL BAHIA
ORAN AIN-TURK	107	retail	LES ZIANIDES
ORAN BEN MHIDI	108	retail	EL BAHIA
ARZEW	109	retail	UC DAHRA
ORAN BIR EL DJIR	110	retail	EL BAHIA
MOSTAGANEM	151	retail	UC DAHRA

ANNEXE 01 : LISTE DES AGENCES.

RELIZANE	170	retail	UC DAHRA
MASCARA	175	retail	UC DAHRA
Tiaret	180	retail	UC DAHRA
BLIDA BEN BOULAID	201	retail	LES ORANGERS
BLIDA ZONE INDUSTRIELLE	202	BC	BC
BOUFARIK	203	retail	LES ORANGERS
BLIDA 2	204	retail	LES ORANGERS
BOUIRA	225	retail	DJURDJURA
KOLEA	251	retail	LES ORANGERS
MEDEA	261	retail	LES ORANGERS
TIPAZA	271	retail	LES ORANGERS
ANNABA ALN	301	mutualisée	BOUNA
ANNABA 1ER NOVEMBRE	302	retail	BOUNA
ANNABA PEUPLIER	303	retail	BOUNA
BISKRA	325	retail	LES PALMIERS
SKIKDA	351	retail	BOUNA
SOUK AHRAS	360	retail	BOUNA
EL TAREF	361	retail	BOUNA
OUARGLA	375	retail	LES PALMIERS
HASSI MESSAOUD	376	mutualisée	LES PALMIERS
TLEMCEN EL-KIFFANE	401	retail	LES ZIANIDES
TLEMCEN LES DAHLIAS	402	retail	LES ZIANIDES
CHLEF	451	retail	UC DAHRA
JIJEL	475	retail	GOURAYA
BEJAIA SIDI AHMED	501	mutualisée	GOURAYA
AKBOU NOUVELLE VILLE	502	retail	GOURAYA
BEJAIA SEGHIR	503	retail	GOURAYA
BEJAIA LIBERTE	504	retail	GOURAYA
Keur	506	retail	GOURAYA
GHARDAIA	551	retail	LES PALMIERS
CONSTANTINE SIDI MABROUK	601	mutualisée	CIRTA
CONSTANTINE BELLE VUE	602	retail	CIRTA
CONSTANTINE PALME	603	retail	CIRTA
CONSTANTINE NOUVELLE VILLE	604	retail	CIRTA
Oum El Bouaghi	610	retail	CIRTA
KHENCHELA	620	retail	CIRTA
Msila	630	retail	LES HAUTS PLATEAUX
BATNA	651	retail	CIRTA
AIN TEMOUCHENT	675	retail	LES ZIANIDES
MILA	680	retail	CIRTA
SIDI BELABBES	701	mutualisée	LES ZIANIDES
BORDJ BOU ARRERIDJ	751	retail	LES HAUTS PLATEAUX
BORDJ BOU ARRERIDJ EL MOKRANI	752	retail	LES HAUTS PLATEAUX
SETIF	801	mutualisée	LES HAUTS PLATEAUX
SETIF EL HIDHAB	802	retail	LES HAUTS PLATEAUX
SETIF 3 FERRAHTA	803	retail	LES HAUTS PLATEAUX

ANNEXE 01 : LISTE DES AGENCES.

EL EULMA	804	retail	LES HAUTS PLATEAUX
TIZI OUZOU I	851	mutualisée	DJURDJURA
AZZAZGA	852	retail	DJURDJURA
TIZI OUZOU II	853	retail	DJURDJURA

ANNEXE 02 : CHARGES DU SIEGE.

Chapitre FG PRESENTATION	Libellé
627000	ANNONCES PUBLICITAIRES
627200	FRAIS MANIFESTATION ECONOMIQUE
627100	ARTICLES PUBLICITAIRES
627300	FRAIS PUBLICITAIRES
627210	SPONSORING
662200	SUBVENSIONS
626400	REDEVANCES SWIFT
628400	FRAIS SWIFT
628200	FRAIS TELECOMMUNICATION
628500	FRAIS RESEAU INTERNET CERIST
629026	EQUIPEMENTS TELECOM DE MOINS DE 30.000 DZD
629930	MAINTENANCE TELECOM
628100	FRAIS D'AFFRANCHISSEMENT
660110	ASSURANCES AUTOMOBILES
660120	ASSURANCE GROUPE
602930	FRAIS BALAYAGE CCP
669100	FRAIS DE CONSEIL ET D'ASSEMBLE
669120	COTISATIONS & AUTRES FRAIS INSCRIPT.
669400	CONTRIBUTION BUDGET A.B.E.F
669900	AUTRES FRAIS DIVERS
629105	FRAIS DE MISSION
629200	FRAIS DE RECEPTION ET HEBERGEMENT
629110	FRAIS DE MISSIONS ET SEJOURS
629190	AUTRES FRAIS DE MISSIONS
625100	FRAIS D'EDITIQUE
629030	FOURNITURES DE BUREAUX
629060	AUTRES FOURNITURES
629025	IMMOS MOINS DE 30.000 DZD
641000	TAP
643000	DROITS DIRECTS
646000	DROIT D'ENREGISTREMENT
647000	DROIT DE DOUANES
647100	DROIT DE TIMBRES
660000	CONTRIBUTION F.G.D.B
648000	AUTRES DROITS IMPOT ET TAXES
649000	PENALITES ET AMENDES FISCALES
660100	ASSURANCES IMMOS CORPORELLES
660190	AUTRES ASSURANCES
624000	LOYERS
624900	AUTRES LOYERS / CHARGES LOCATIVES
626300	CONSOMMATION EAU/GAZ/ELECT
629040	CARBURANT
629600	ENTRETIEN IMMOS CORPORELLES
629610	ENTRETIEN MATERIEL ET EQUIPEMENT
629640	FRAIS DE GARDIENNAGE
629650	SERVICE DE NETTOYAGE
629670	ENTRETIEN LOGEMENTS EXPAT

ANNEXE 02 : CHARGES DU SIEGE.

626150	COMMISSIONS IMMOBILIERES
629680	MAINTENANCE MATERIEL INFORMATIQUE
626110	FRAIS D'HONORAIRES CAC
626120	FRAIS D'HONORAIRES ARCHITECT
626500	AUTRES FRAIS D'HONORAIRES
626600	PERSONNEL INTERIMAIRE
626160	AUTRE FRAIS DE PRESTATION DE SERVICE
626170	AUTRE FRAIS DE PRESTATION DE SERVICE
626000	FRAIS DE CONTENTIEUX
626130	AUTRES FRAIS
625000	TRANSPORT
625010	TRANSPORT DU PERSONNEL
625200	FRAIS D'ARCHIVAGE
629130	FRAIS ASSISTANCE TECH
680200	DOT. AMORT. CONSTRUCTIONS
680300	DOT. AMORTISSEMENT MATERIELS INFORMATIQUES
680400	DOT.AMORT.AUTRES IMM CORPORELS
680500	DOT. AMORT LOGS INFORMATIQUES
680100	DOTATION AUX PROVISIONS
681110	DOT.PROV.COUT.DEMANTELEMENT
681100	DOTATION AUX PROVISIONS
630000	TRAITEMENT (SALAIRES DE BASE)
631001	TRAITEMENT SALAIRES BASE EXPAT
630020	HEURES SUPPLEMENTAIRES
630040	PRIME DE PANIER
630041	PRIME DE GESTION
630043	PRIME MANIPULATION ESPECES
630045	AUTRE PRIME DE PERSONNEL
630046	PRIME D'INTERIM
630049	PRIME DE MOBILITE
632000	AUTRE INDEMNITE
632100	AUTRE INDEMNITE
630910	PRIME DE BILAN
632200	AUTRE INDEMNITE
632300	PRIME DE SUJETION
632400	INDEMNITE DE ZONE
630060	MAIN D'OEUVRE OCCASIONNELLE
630090	AUTRE PRIME
634000	CONTRIBUTIONS AUX ACTIVITES SOCIALES
630900	PRIME EXCEPTIONNELLE
630070	ALLOCATION FAMILLIALE
635000	COTISATIONS SECURITE SOCIALES
635100	COTISATIONS ASSURANCE GROUPE
640000	VERSEMENT FORFAITAIRE
660050	CONTRIBUTION FOND GRAS SAVOYE
638100	CONTRIBUTION FINANCIERE
644000	AUTRE TAXE
635800	CHARGES SOCIALE ET FISCALES SUR REMUNERATION VARIABLES

ANNEXE 02 : CHARGES DU SIEGE.

630001	AUTRES PRIMES EXPATRIES
630042	PRIME DE NUISANCE
630047	INDEMNITE DE TRANSPORT
630030	PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUELLE
630000	TRAITEMENT (SALAIRES DE BASE)
636000	INTERESSEMENTS DES TRAVAILLEURS
638000	FRAIS DE FORMATION

Table des matières

I	Introduction :.....	A
II	CHAPITRE 01 :	A
	Section 01 : Banque : notions de base.....	2
1	Définition de la banque :	2
2	Les activités de la banque :	4
2.1	La collecte des dépôts :	4
2.2	La distribution de crédits :	4
2.3	Ingénierie financière :	4
2.4	Le conseil financier.	5
2.5	L'intermédiation de marché :	5
2.6	La gestion des moyens de paiement :	5
3	Les produits et services bancaires :	5
3	Les risques liés à l'activité bancaire :	9
4	Les types de banque :	12
4.1	Selon le type de l'activité :	12
4.2	Selon le statut juridique :	13
5	Les caractéristiques de l'activité bancaire :	14
5.1	La fongibilité entre ressources et emplois :	14
5.2	La multiplicité et liaison des produits et services proposées :	14
5.3	Le risque élevé auquel l'activité bancaire est confrontée :	14
5.4	L'activité bancaire est une activité hautement encadrée par les autorités financières : ..	14
	Section 02 : Contrôle de gestion bancaire : notions de bases.	15
1	Définition du contrôle de gestion :	15
2	Rôle du contrôle de gestion :	16
3	Le processus du contrôle de gestion :	17
4	Les clients du contrôle de gestion :	18

4.1	La direction générale :	18
4.2	La direction financière :	19
4.3	Les responsables opérationnels :	19
5	Les outils du contrôle de gestion :	20
5.1	Le système d'information de gestion (SI) :	20
6	La gestion budgétaire :	22
6.1	Définition du budget :	23
6.2	Les types de budgets dans l'activité bancaire:	23
6.3	La comptabilité analytique :	25
6.4	Les tableaux de bord :	25
6.5	Le reporting :	25
7	Influence des Caractéristiques de la banque sur le Contrôle de gestion :	26
7.1	Définition des produits bancaires :	26
7.2	Contrôle de gestion multidimensionnel :	26
7.3	Imputation des charges :	26
7.4	Contrôle des risques :	27
CHAPITRE 02.....		1
Section 01 : notions de base.....		28
1	Définition de la comptabilité analytique :	28
2	Différence entre comptabilité analytique et comptabilité générale :	28
3	Objectifs de la comptabilité analytique :	30
3.1	Mesure et analyse de la rentabilité :	30
3.2	Moyen de pilotage de la performance :	32
3.3	Aide à la prise de décision :	32
4	Les clients de la comptabilité analytique :	33
5	L'architecture générale du traitement des charges :	33
5.1	Détermination des charges à retenir en comptabilité analytique :	34
5.2	Affectation des charges aux centres de responsabilités :	35

5.3	Ventilation des charges de structure et de support sur les centres opérationnels :.....	37
5.4	Calcul des coûts d'opérations :.....	37
5.5	Facturation des coûts d'opération aux centres de profit initiateurs des opérations :.....	37
6	Définition des coûts :.....	37
7	Les inducteurs de coûts :.....	39
7.1	L'inducteur d'activité (activity driver) :.....	39
7.2	L'inducteur de coût (cost driver) :.....	39
7.3	L'objet de coût :.....	39
	SECTION 02 : Les méthodes de calculs de coûts.....	40
1	Les principes des méthodes de calcul de coûts :.....	40
2	La méthode des centres d'analyse :.....	41
2.1	Processus de calcul :.....	41
2.2	Répartition primaire des charges indirectes :.....	42
2.3	Apports et limites de la méthode des centres d'analyse :.....	44
3	Méthode du coût standard:.....	45
4	Méthode d'imputation par activité/ Activity based costing :.....	46
4.1	Définition :.....	46
4.2	La démarche de l'imputation par activité :.....	46
4.3	Le Time-driving Activity-based costing (TD-ABC):.....	47
4.4	L'Activity-based Management (ABM) :.....	48
4.5	Apports et limites de la méthode ABC :.....	49
5	La méthode du coût cible (Target costing) :.....	50
5.1	Processus de la méthode du coût cible :.....	50
5.2	Apports et limites du Target costing :.....	50
	CHAPITRE 03.....	52
	Section 01 : Présentation de Société Générale.....	53
1	Présentation du groupe Société Général :.....	53
1.1	Historique et missions du groupe Société Générale :.....	54

2	Présentation de Société Générale Algérie :	55
2.1	Historique de Société Générale Algérie :	55
2.2	Produits et services de SGA :	56
2.3	L'organigramme de SGA :	57
3	Présentation de la direction des finances :	58
3.1	Organigramme de la direction financière :	59
3.2	Structures et missions :	59
	Section 02 : Analyse de l'existant et proposition d'un modèle de comptabilité par activité.	64
1	Système d'information :	64
2	Analyse du processus de mesure de la rentabilité :	66
2.1	Calcul du PNB par agence :	67
3	Traitement des charges du siège :	70
3.2	Analyse du système de traitement des charges :	74
4	Proposition d'un modèle de comptabilité analytique par activité pour le processus « octroi de crédits » :	76
4.1	Identification des activités	76
4.2	Identification des ressources consommées :	77
4.3	Matrice activité / ressource :	79
4.4	Identification des inducteurs d'activités :	80
4.5	Calcul des coûts d'activités :	81
4.6	Regroupement des activités en centres communs :	82
4.7	Calcul d coût unitaire des inducteurs d'activité :	83
4.8	Coût du processus d'octroi de crédit retail type « hypothécaire » :	84
	CONCLUSION GENERALE	86
	BIBLIOGRAPHIE	90
	ANNEXES	95