



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

Le contrôle de gestion comme outil de pilotage de la performance des banques : le cas d'une banque Algérienne (BNA)

Présenté et soutenu par :

HEZAME MARWA

Encadré par :

Pr ZOUAOUI MAHMOUD

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Le ministère des finances Algérien



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

Le contrôle de gestion comme outil de pilotage de la performance des banques : le cas d'une banque Algérienne (BNA)

Présenté et soutenu par :

HEZAME MARWA

Encadré par :

Pr ZOUAOUI MAHMOUD

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Le ministère des finances Algérien

DEDICASE

J'ai l'immense plaisir de dédier ce modeste travail à :

Mes chers parents, Papouchka et Mamouchka qui m'ont fortement soutenu et encouragé tout au long de mon cursus, que le bon Dieu veille sur eux ;

Ma soeurs : Majda ;

Mes neveux Miral et Ilyess ;

Mes ami(e)s, Collègues et tous ceux que j'aime ;

HEZAME Marwa

Remerciement

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude à ceux qui m'ont guidée, aidée, encouragée, soutenue
Et poussée durant ces années.*

Au bon Dieu pour sa noble et permanente bienveillance

A L'IFID pour l'opportunité d'y avoir accédé

Mon encadrant Pr ZOUAOUI Mahmoud pour sa disponibilité et ses précieux conseils

Je ne saurai jamais assez les remercier.

Liste des tableaux

Tableau 1 : les divers types de comptes bancaires.....	8
Tableau 2: typologie des crédits d'exploitation.....	9
Tableau 3 : Pénétration de la monétique dans le réseau bancaire Algérien	13
Tableau 4: type de cartes bancaires dans la banque Algérienne et Tunisienne.....	14
Tableau 5: les indicateurs clés de l'axe client.....	42
Tableau 6 : Principaux indicateurs.....	51
Tableau 7: Ratios de rendement	52
Tableau 8 : Ratios de productivité	52
Tableau 9 : Chiffres clés de la BNA	53
Tableau 10 : objectifs stratégiques et initiatives	58
Tableau 11 : Evolution du PNB.....	60
Tableau 12 : Evolution du ROA.....	60
Tableau 13: Evolution du ROE	60
Tableau 14 : Evolution du coefficient d'exploitation.....	61
Tableau 15 : Evolution du coefficient de liquidité.....	61
Tableau 16: Evolution du ratio de solvabilité	62
Tableau 17: Répartition des réclamations	63
Tableau 18 : Conception du TBP « Global Bank »	66

Liste des figures

Figure 1 : Inter médiation bancaire.....	7
Figure 2 : La banque intermédiaire financier et prestataire de service	7
Figure 3 : typologie des crédits d'investissement.....	10
Figure 4 : le Triangle de contrôle de gestion	17
Figure 5 : stratégie, contrôle de gestion et gestion des opérations	19
Figure 6: les axes stratégique financiers.....	40
Figure 7 : Organigramme de la DCG	49
Figure 8: Matrice SWOT	54

Liste des Abréviations

BDC	Bon de caisse
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'affaire
DAB	Distributeur de billet
DAT	Dépôt a terme
FCS	Facteur clé de succès
GAB	Guichet automatique de billet
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
PNB	Produit net bancaire
R&D	Recherche et développement
RIB	Relevé d'identité bancaire
RIB	Relevé d'identité bancaire
RUU	Règles et Usances Uniformes
SWOT	Strengths , weaknesses, opportunities, threats
TBG	Tableau de bord de gestion
TBP	Tableau de bord prospectif
TCR	Tableau de compte de résultat

Sommaire

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprise.....	4
Section 01 : Présentation du métier bancaire	7
Section 02 : Principes généraux sur le contrôle de gestion et performance des entreprises	15
Section 03 : la performance des entreprises et ses indicateurs.....	20
Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire.....	27
Section 01 : Le contrôle de la rentabilité.....	29
Section 2 : Le tableau de bord prospectif : généralités	36
Section 3 : Les axes du Tableau de Bord Prospectif	40
Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque	46
Section 01 : présentation de la banque d'accueil (BNA)	48
Section 02 : Analyse de l'activité de la banque, diagnostic et recommandations.....	51
Section 03 : La conception du Tableau de bord prospectif	56

INTRODUCTION GENERALE

Pierre angulaire de toute économie, les banques jouent un rôle fondamental par la mise en rapport offreur et demandeur de capitaux. Quoique que ce rôle ait connu plusieurs évolutions, l'activité bancaire reste toujours à la base de tout mécanisme financier ; de ce fait la place centrale occupée par les banques dans l'économie et le danger de les voir en difficultés ne peuvent laisser insensiblement les pouvoirs publics.

Pour la plupart des banques, le contrôle de gestion joue dorénavant un rôle-clé. Il est passé du statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se dotent de moyens de calcul des rentabilités, de suivi des performances, et d'une organisation en centres de responsabilité voire par lignes de métier.

Il n'y a plus de certitude que toute activité engendre mécaniquement des recettes porteuses d'un résultat positif et le seul système de contrôle de gestion performant qui peut permettre aux dirigeants d'arbitrer et de piloter des portefeuilles d'activités de plus en plus complexes est le système de contrôle de gestion performant. Quant aux gestionnaires et aux opérateurs, quels que soient leurs niveaux, ils sont sollicités en permanence pour améliorer, rétablir ou maintenir des niveaux acceptables de performance économique. Pour cela, une information pertinente, rapide et de qualité leur est nécessaire. C'est le rôle du contrôle de gestion que de la fournir.

Le contrôle de gestion est un outil de d'exécution de la stratégie, il la traduit en plans d'action et résultats opérationnels.

Pour ce faire, et pour d'assurer le pilotage des activités de l'entreprise, le contrôle de gestion dispose de multiples outils de pilotage de la performance qui résident dans : le plan stratégique, le budget, le contrôle budgétaire, et enfin les tableaux de bord...

Grace aux travaux de KAPLAN et NORTON, ils se sont parvenus à inventer le tableau de Bord Prospectif qui a travers ses indicateurs de performance, a permis d'améliorer la performance de plusieurs entreprises,

A partir de cette panoplie de contraintes, il y a lieu de soulever la problématique suivante :

Comment le contrôle de gestion peut-il constituer un outil de pilotage pour le suivi et l'amélioration des performances de la banque : le cas de la banque algérienne (BNA) ?

Structure du mémoire

Pour tenter de répondre à cette problématique, il nous sera utile de suivre la démarche suivante, qui consistera à scinder le travail en deux parties :

- Une première partie qui s'inscrit dans un cadre théorique : le contrôle de gestion comme support de pilotage stratégique des banques, qui comporte deux (02) chapitres :
- Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises
- Chapitre 02 : Les systèmes de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire
- Un troisième chapitre qui illustrera un cas pratique : la pratique du contrôle de gestion dans une banque publique algérienne (cas de la BNA).

Choix et intérêt du thème

Pourquoi ce sujet ?

- La pertinence du sujet avec notre domaine d'étude (management d'entreprise) ;
- L'importance accrue de la discipline du contrôle de gestion dans le management d'entreprise ces dernières décennies dans un contexte de mondialisation² de l'économie et de l'hyper compétition sur les marchés.

Les objectifs de recherche

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

L'objectif général

L'objectif de cette recherche est d'étudier les outils principaux du contrôle de gestion appliqués dans le domaine bancaire, particulièrement par les banques publiques algériennes.

Les objectifs spécifiques

- Appréhender chaque outil de contrôle employé par les banques ;
- Expliquer l'utilité de chaque outil de contrôle ;

- Comprendre comment le contrôle de gestion aide la banque dans le pilotage de sa performance.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprise

Introduction

Le contrôle de gestion proprement dit correspond à une prestation de service de type fonctionnel en charge de la coordination technique des instruments de pilotage et du système d'information et de l'animation des liaisons entre stratégie et opérations.

La recherche de la performance de l'entreprise est la vocation du management. Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats.

Nous allons aborder dans ce chapitre trois principales notions : la notion de banque, la notion de stratégie bancaire et la notion de contrôle de gestion et performance des entreprises. De ce fait, ce premier.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Section 01 : Présentation du métier bancaire

1 Définition et rôle de la banque :

La banque est une entreprise particulière qui collecte les dépôts et les fonds de ses clients (Entreprises ou particuliers), qui gère leurs moyens de paiements (cartes de crédit, chèque...), et leur octroi des prêts.

En d'autres termes, c'est une entreprise qui a un statut juridique, une organisation, un système de pilotage et une stratégie. Elle a pour objet de fournir des produits et des services financiers variés et contribue au financement du secteur public et privé, elle collecte l'épargne qui la transforme sous forme de crédit pour la mettre à la disposition des agents économiques

Figure 1 : Intermédiation bancaire¹

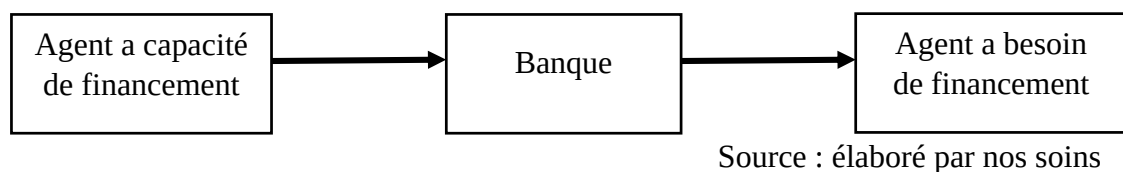
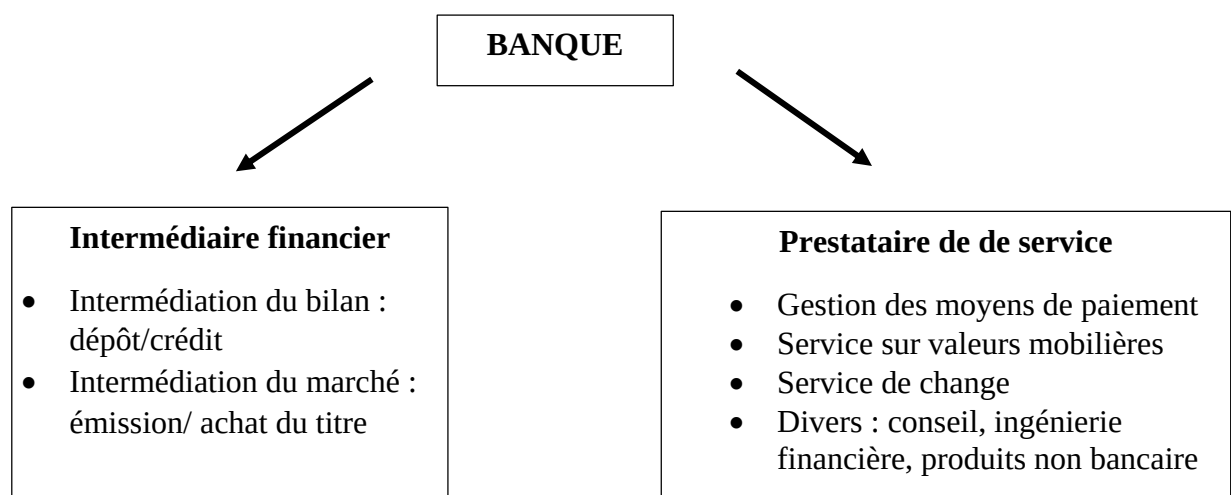


Figure 2 : La banque intermédiaire financier et prestataire de service²



Source : Coussergues, S., & Bourdeaux, G. *Gestion de la banque*.

¹ L'intermédiation bancaire relève de la finance indirecte de l'économie.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

2 Les fonctions de la banque

Trois fonctions principales pour une banque commerciale : la gestion des comptes et des dépôts, la gestion des crédits et la gestion des moyens de paiement et monétique. Ce sont les activités de la banque à travers lesquelles elle offre sur le marché une panoplie de produits et de services bancaires en vue de satisfaire les différents besoins de la clientèle.

2.1 La gestion des comptes et des dépôts

On distingue deux catégories de comptes : les comptes à vue et les comptes à terme³. Les dépôts constituent pour la banque ses ressources principales, outre ses fonds propres. Ainsi, la collecte des dépôts auprès du public est fonction essentielle pour la banque. Ce tableau présente les divers types de comptes et leurs différentes caractéristiques :

Tableau 1 : les divers types de comptes bancaires

comptes	Catégorie de compte	Segment de marché (clientèle)
Compte courant (commercial)	A vue	Entreprises
Compte chèque	A vue	Particuliers
Compte livret épargne	A vue	Particuliers
Compte devise	A vue/ à terme	Particuliers
Compte personnel	A vue	Personnel de la banque
B.D.C	A terme	Particuliers
D.A.T	A terme	Entreprise

Source : Elaboré par nos soins

Remarque : Il y a une codification pour chaque type de compte et un R.I.B est délivré pour le client de la banque après l'ouverture du compte, indispensable et obligatoire pour la gestion du compte par l'établissement bancaire.

2.2 La gestion du crédit

Sur l'aspect économique, le crédit est défini comme étant :

³ Echéance fixe

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

« ...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»⁴.

Le crédit est également constitué autour des facteurs de : confiance, temps, promesse et risque ; ceci dit qu'on peut affirmer que l'art du banquier consiste à acheter et vendre la « Confiance » à sa clientèle, autrement dit, à faire confiance et à inspirer confiance à ses débiteurs et déposants.

2.2.1 Financement de l'exploitation

Tableau 2: typologie des crédits d'exploitation

Les crédit d'exploitations		
Les crédits par caisse (trésorerie)	Les crédits par signature	Les crédits assortis d'une garantie réelle
• Facilité de caisse • Découvert • Crédit de campagne • L'escompte • L'affacturage (factoring)⁵	• Aval • Cautionnement • Acceptation	• Les avances sur titres • Les avances sur factures • Les avances sur marchés publics

Source : élaboré par nos soins

Une panoplie de crédits d'exploitation est proposée par les banques pour les entreprises en vue de financer leur exploitation (activité).

- **Les crédits par caisse (trésorerie) :** Ces crédits sont destinés à compléter les moyens de financement de l'entreprise (autofinancement) et à faire face aux besoins de trésorerie.
- **Les crédits par signature :** La banque apporte son concours sous forme d'engagement mais sans supporter dans l'immédiat la charge de trésorerie. Autrement dit, la banque prête sa signature à son client (entreprise généralement) pour garantir sa solvabilité auprès de ses créanciers, ceci en cas de faillite de ce dernier à l'échéance prévue contractuellement. C'est une forme de crédits indirects.

⁴ Article 68 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit

⁵ Autorisé en Algérie depuis 1996

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

- **Les crédits assortis d'une garantie réelle :** Ce sont des crédits donnés aux entreprises sous forme d'avances mais ceci étant subordonné à la présentation de garanties de différentes natures.

2.2.2 Financement de l'investissement

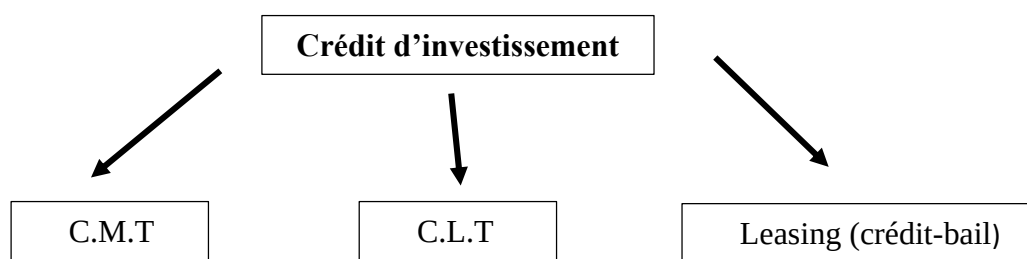
Les investissements sont en général très coûteux, de ce fait, rares sont les entreprises qui peuvent les financer par leurs propres moyens, c'est-à-dire par l'autofinancement. Elles peuvent recourir au marché financier pour émettre auprès du public des actions ou des obligations ou bien faire appel aux crédits bancaires. Les crédits d'investissement ont alors pour objet le financement de l'outil de production (actif immobilisé) de l'entreprise pour des besoins de renouvellement ou de modernisation.

Ces crédits sont subdivisés en crédits à moyen ou long terme, selon la nature et la durée de vie de l'outil à financer et en tenant compte des différés possibles ; et ont pour objet la participation au financement des acquisitions d'équipements et d'accroître les capacités de production des entreprises.

✚ Le crédit-bail (Leasing)

C'est une technique particulière de financement des investissements. Il est défini comme un contrat de location assorti d'une promesse de vente ; il s'applique aussi bien à des biens mobiliers qu'immobiliers, et peut être national (contractants résidents) ou international (contractants non résident).

Figure 3 : typologie des crédits d'investissement



Source : élaboré par nos soins

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Le crédit Documentaire « CREDOC »

Le développement des transactions internationales a été facilité par le recours à des instruments de paiement, de financement et de garantie permettant une sécurité aux vendeurs et acheteurs qui se connaissent peu ou pas du tout. Parmi ces instruments, on trouve le crédit documentaire.

Selon Article 69 de l'ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009, portant Loi de finances complémentaire pour 2009 ; le crédit documentaire ou bien « CREDOC », est donc une technique de règlement des contrats commerciaux internationaux. Il peut être aussi l'occasion d'un concours bancaire, sous forme d'un véritable crédit régi par la législation domestique. En Algérie, le paiement des importations s'effectue obligatoirement par le biais du crédit documentaire.

C'est une technique de paiement à l'international régie par les dispositions des Règles et Usances Uniformes (RUU 500) de la chambre du commerce internationale (CCI) applicable à partir du 1er janvier 1994. Il dispose de l'avantage d'être soumis à une codification internationale (INCOTERMS), universellement reconnue par les banques de 160 pays.

Le crédit à la consommation

C'est une autre catégorie de crédits destinés à financer les ménages dans l'acquisition de biens meubles et immeubles. A cet effet, les banques sont sollicitées en permanence par ces derniers en vue de concourir au financement de ce type d'achats.

Suite à L'article 75 de la loi de finances complémentaire 2009, qui avait gelé le crédit à la consommation sauf pour les crédits immobiliers, est apparu l'article 88 de la loi de finances 2015 comme complément de ce dernier, dans le but de permettre aux banques d'octroyer des crédits à la consommation aux ménages, destinée à l'acquisition des biens fabriqués localement afin de promouvoir la production nationale.

2.3 La gestion des moyens de paiement

Le développement des moyens de paiement constitue l'un des facteurs qui accélèrent la bancarisation de la population de la population en raison des avantages qu'ils présentent aussi bien pour les banques que pour les clients. En effet pour la banque, celle-ci réalise son intermédiation à partir des moyens de paiements présents sous formes des supports modernes comme la carte bancaire. De l'autre côté, l'utilité pour les personnes réside dans la sécurisation des patrimoines et des transactions et la rapidité des opérations. Le domaine de la monnaie et des moyens de paiement, est en constante évolution.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

La banque offre toute une gamme de moyens de paiement scripturaux et électroniques. Ces instruments peuvent être présentés sous forme de supports traditionnels et modernes (la monétique).

2.3.1 Les supports traditionnels

On distingue :

- Le chèque,
- Le virement,
- L'avis de prélèvement automatique,
- Les titres interbancaires de paiement (TIP),
- Les effets de commerce (LC).

2.3.2 Les supports modernes (la monétique)

« *La monétique constitue un ensemble de moyens électroniques mis en œuvre pour automatiser les transactions* » (ZOLLINGER, 1989). On peut citer entre autres la carte bancaire et le e-Banking.

2.3.2.1 La carte bancaire

La carte bancaire est un nouveau produit pour les banques qui permet la circulation de la monnaie scripturale sans support papier. Plusieurs types de cartes sont offertes par la banque à savoir :

1. La carte de retrait

La carte de retrait permet de retirer l'argent en espèces sur un distributeur automatique de billet (DAB) ou un guichet automatique de banque (GAB) sur le réseau bancaire des automates à l'échelle nationale. Elle donne aussi la possibilité de consulter son compte, de faire des versements en espèces, d'effectuer des virements ou de commander des chèquiers.

Ces automates fonctionnent « on-line » permettant ainsi une meilleure sécurité en matière de gestion des risques

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

2. La carte de paiement

La CIB (Carte Inter Bancaire) permet à son titulaire d'effectuer des retraits pour régler, directement ou à distance, des achats ou des services autrement dit faire des retraits et des encaissements.

Remarque : Il existe aussi des cartes de paiement haut de gamme (carte de prestige) qui offrent des services supplémentaires par rapport à la carte classique : assurances diverses, plafonds de retraits et de paiement plus élevés.

3. La carte bancaire internationale

Les paiements à l'étranger sont effectués par les cartes bancaires internationales, la carte Visa ou MasterCard auprès des commerçants affiliés à l'un de ces réseaux. Plus onéreuses, elles sont souvent assorties de différentes prestations d'assistance très utiles.

2.4 La banque électronique (e-banking)

Une banque électronique, e-banking ou Internet banking est le fait de pouvoir accéder aux services bancaires depuis une interface interactive, comme le Navigateur web. Cette dernière permet l'accès aux comptes ainsi que leurs vérifications, d'effectuer des transactions ou d'obtenir des informations financières qu'elle soit ancienne ou récentes. Parmi les outils du e-banking on trouve : le téléphone portable, l'ordinateur. La banque électronique est un mode d'accès interactif qui donne le privilège d'être distingué de la banque directe qui est une banque sans guichet totalement en ligne, ceci traduit une dématérialisation des moyens de paiement.

Tableau 3 : Pénétration de la monétique dans le réseau bancaire Algérien

Années	Nombre globale des TPE en exploitation	Nombre total des automates interbancaires en exploitation
2016	5049	1370
2017	11985	1443
2018	15397	1441
2019	23762	1621
2020	33945	3030
Avril 2021	38812	3030

Source : GIE Monétique

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Remarque : il est à noter que nous avons constaté un nombre très réduit de type de cartes bancaires délivré par les banques algériennes en comparaison avec la banque tunisienne lors de notre stage ; nous avons illustré cette dernière ci-dessous :

Tableau 4: type de cartes bancaires dans la banque Algérienne et Tunisienne

Nombres	Banque algérienne		Banque tunisienne (STB Bank)
	BNA	(CNEP-Banque)	
	CIB	CIB	CIB
	Carte d'affaire	Carte d'épargne	C-cash
			MasterCard
			VISA
			Sawah
			Travel card
			International Technology STB Card
Total	2	2	7

Source : Elaborer par nos soins

De plus, la STB Bank offre des produits télématiques qu'on trouve pas non plus dans nos banques algériennes, à savoir des applications mobiles pour la consultation à tout moment à distance mais aussi pour n'importe quel type d'opération bancaire : consultation du solde du compte, suivi des échéances de crédit, exécution de virement ou transfère de fond.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Section 02 : Principes généraux sur le contrôle de gestion et performance des entreprises

Il est nécessaire, avant d'exposer les principaux résultats attendus de notre recherche, de préciser d'abord la signification que nous attachons aux termes clés utilisés dans le mémoire ; à savoir la définition de la notion de contrôle de gestion.

Le processus et les systèmes du contrôle de gestion organisent la problématique du management pour que le manager ait le meilleur contrôle possible de la situation qu'il doit piloter et des missions qu'il a déléguées à d'autres managers.

1 Définitions du contrôle de gestion

Michèle Gervais définit le contrôle de gestion comme « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues, utilisées avec efficience et efficacité pour atteindre les buts de l'organisation* »⁶ (Michel, 1997).

Le premier à avoir théoriser le contrôle de gestion est R.N Anthony, il l'avait défini par le fait que c'est « *un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (Anthony & Darden, 2002).

Il est considéré comme l'auteur de référence en management control. Anthony définit aussi le management control comme : « *Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Anthony, 1965).

Dans un troisième temps, R.N Anthony rajoute une autre définition en intégrant cette fois un nouvel aspect qui est celui de la stratégie : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » (Anthony, 1988).

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

D'après ses deux dernières définitions, on constate que l'auteur à ajouter des idées clés à savoir que les managers sont des acteurs qui font avancer les choses en coopérant avec d'autre acteur ; de plus on trouve les critères pertinents pour l'évaluation des actions dans ce processus qui sont l'efficacité et l'efficience. D'autre part il met l'accent sur la stratégie qui représente un point très important vu que c'est l'ensemble des choix et actions déterminent le succès. Donc on peut dire que le contrôle de gestion est un vecteur de mise en œuvre de la stratégie.

H. Bouquin, quant à lui, a compléter la définition du contrôle de gestion en le considérant comme un processus qui assure la cohérence entre la stratégie et les actions des managers (Bouquin, 2010). A cet effet, le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le management, mais aussi dans le management des managers.

2 Le processus du contrôle Le processus du contrôle de gestion

De ce qui précède, il apparaît que le contrôle de gestion est un processus qui met en relation trois éléments dont ils définissent le champ d'actions de chaque responsable :

- les objectifs à atteindre ;
- les ressources mises en œuvre ;
- les résultats obtenus.

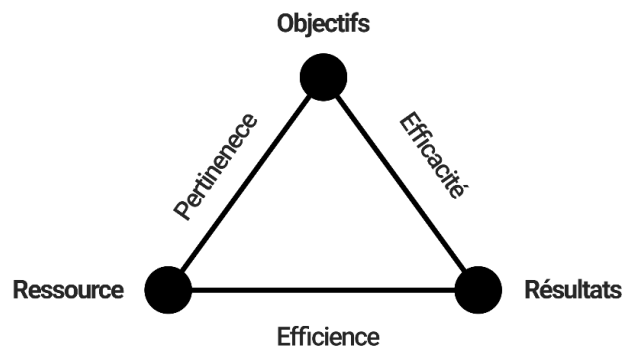
Il en découle ainsi trois critères d'évaluation :

- L'efficacité (l'obtention des résultats dans le cadre des objectifs définis) ;
- L'efficience (les moyens employés avec un minimum de ressources pour réaliser les objectifs) ;
- La pertinence.

Le schéma ci-dessous illustre ses éléments :

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Figure 4 : le Triangle de contrôle de gestion



Source : M. Rouach et G. Naulleau, Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier ,1998.

Le processus de contrôle de gestion se récapitule, selon M. Rouach et G. Naulleau, en trois points principaux (Rouach & Naulleau, 1998):

1. La définition d'un référentiel qui comporte l'objectifs, normes internes ou externes qui permettent de donner un sens aux informations collectées ;
2. Un système d'évaluation qui valorise l'utilisation des ressources et l'achèvement des résultats ;
3. Un dispositif d'analyse où le réalisé est comparé au référentiel. Cela permet de qualifier le niveau de performance atteint et le feed-back (retour d'information) sur le réalisé.

Le feed-back est une composante cruciale du processus, car c'est dans cette dernière que réside la notion d'apprentissage pour les différents responsables de l'organisation. À travers Les analyses effectuées, le processus de prévision peut être améliorer afin de fiabiliser les conditions d'obtention de la performance et de maintenir la crédibilité des engagements relatifs à cette dernière.

Mettre en place un système de contrôle de gestion est très difficile, particulièrement quand les activités sont multiples et complexes comme c'est le cas pour la banque. De ce fait, il nous ait primordiale de s'interroger sur les objectifs recherchés de cette mise en place.

3 Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, lors de son exercice, a de multiples objectifs qui sont précisés en deux aspects majeurs.

Ces indicateurs sont nécessaires pour :

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

- Le contrôle des plans d'action et le suivi de leurs exécutions, ainsi que d'analyser les écarts entre prévisions et réalisation afin de faire un rapprochement systématiquement avec le référentiel auparavant défini, et ce grâce aux outils de reporting comme le tableau de bord. Cette démarche permet de dégager des écarts dont l'analyse aide à prendre des actions correctrices ;
- Faciliter et aider à la prise de décisions, de quelques niveaux que se soient, notamment des décisions en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit-client, ou en matière de tarification des produits et de redéploiement des moyens.

Cela suppose que le contrôle de gestion doit disposer d'un système de comptabilité analytique et un système d'informations qui lui permettrons de collecter, synthétiser, analyser et diffuser la bonne information, au bon moment.

4 L'élaboration d'un système de pilotage

Le contrôle de gestion a été défini comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise » (Giraud, Saulpic, Delmond, Naulleau, & Bescos, 2002). Cette définition indique que le pilotage de l'organisation est la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'information et s'appuient sur les outils du contrôle de gestion.

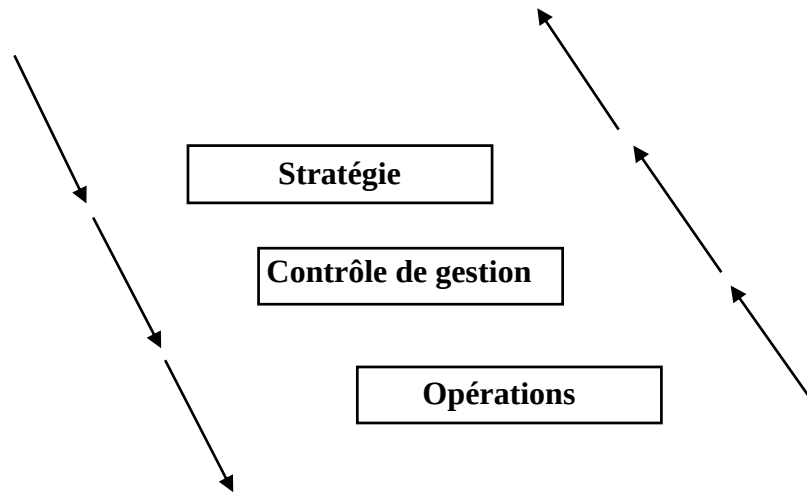
5 Les niveaux du contrôle de gestion

Le contrôle d'entreprise s'exerce par des dispositifs complémentaires à savoir : l'intermédiaire d'un système de contrôle d'exécution, du contrôle de gestion et du contrôle stratégique. Ces dispositifs visent des décisions et des horizons différents, et impliquent des personnes et des niveaux hiérarchiques distincts.

R.N. Anthony a développé sa définition du contrôle de gestion, en un schéma présentant une typologie du contrôle. Il distingue ainsi trois niveaux (Loning, 2013) :

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Figure 5 : stratégie, contrôle de gestion et gestion des opérations



Source : élaborer par nos soins

1. Le contrôle stratégique, prévoit la stratégie et les objectifs de l'entreprise pour discerner leur pertinence ;
2. Le contrôle de gestion, évalue l'impact des décisions prises pour atteindre les objectifs ; c'est l'adéquation entre les ressources et la stratégie ;
3. Le contrôle opérationnel, est un suivi quotidien, du bon déroulement des opérations.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Section 03 : la performance des entreprises et ses indicateurs

1 La mesure de la performance

Pour assurer une gestion efficace, il est important d'en mesurer toutes les formes apportant une contribution significative à la compétitivité globale.

1.1 Définition de mesure de la performance

La mesure de la performance d'une entreprise est définie comme étant le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif fixé auparavant (Lynch & Cross, 1991).

La performance est un concept multidimensionnel « performance globale » difficile à mesurer techniquement. Elle n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.» (Issor, 2017).

Pour ce qui est de la performance économique et financière, « soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. Elle intègre la création de valeur pour le client. (Issor, 2017)

1.2 Les critères de mesure de la performance :

La performance se mesure par le degré de réalisation des objectifs visés.

Deux principaux critères sont nécessaires pour mesurer la performance d'une entreprise à savoir les critères quantitatifs et les critères qualitatifs :

1.2.1 Les critères quantitatifs :

La mesure quantitative de la performance reste souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise. Les méthodes d'évaluation de la performance sont en effet construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme, comme le chiffre d'affaire et le profit annuel.

1.2.2 Les critères qualitatifs :

Les critères qualitatifs sont des critères non financiers et de plus en plus utilisés pour mesurer la performance. On distingue trois types de ces critères : commerciaux et marketing, sociaux et stratégiques.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

- Les critères commerciaux et marketing : On peut citer :

- La part de marché
- La qualité des produits et prestation des services ;
- La qualité appréhendée par les clients ;
- La satisfaction des clients.

- Les critères sociaux

La dimension humaine représente une garantie pour la performance future d'une entreprise. C'est à dire que la qualification et les compétences du personnel, la motivation du personnel permet à l'entreprise d'améliorer et d'accroître sa performance.

- Les critères stratégiques

Les critères tel que : le positionnement du portefeuille de produit (la matrice BCG, Boston Consulting Group) et l'étude des forces et les faiblesses de l'entreprise en fonction des facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie. Ces critères sont également nécessaires pour mesurer la performance.

2 Objectifs de la mesure de performance :

2.1 Influencer les comportements :

La mesure des performances ne peut constituer une fin en soi ; elle vise une multitude d'objectifs et des buts. Elle cherche à orienter le comportement des managers de deux façons : par une information claire sur la nature de la performance recherchée, et par la mise en place des dispositifs d'incitation et de pilotage.

2.2 Un objectif d'information :

La mesure de performance permet au responsable d'avoir périodiquement la situation d'entreprise, le degré d'atteinte des objectifs ainsi que toutes les informations liées à son fonctionnement. Elle autorise et facilite la vérification de la cohérence entre la performance individuelle réalisée par les différents services de la performance globale attendue.

2.3 Un objectif d'incitation :

Un rôle important est joué en motivant les dirigeants de l'organisation à faire pression sur eux en termes de certaines activités qui peuvent être transformées en énergie créative.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Le dispositif d'incitation conduit, en premier lieu, à la mise en place d'une négociation entre les responsables et le niveau hiérarchique sur le terme d'évaluation afin de permettre la participation de chacun dans la réussite de l'entreprise.

Cela passe par la mise en place d'un système de pénalité/récompense pour la motivation des salariés en fonction des mesures prises par chaque chef d'entreprise., cela peut se traduire en terme de :

- Rémunération : la satisfaction des employés à travers les bonus et les formations continues ;
- Statut : promotion, mutation, licenciement ;
- Reconnaissance : notoriété, prix de motivation (prix de meilleur manager, voyage)

Ce dispositif d'incitation, qui s'introduit dans le cadre de la mesure des performances, est censé constituer un moteur d'action et de motivation important.

3 Les principes et processus d'évaluation de la performance

La mesure de performance a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de cette dernière.

Le contrôle de gestion, qui est un système de gestion de la performance, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de performance (Doriath, 2008).

3.1 Principes d'évaluation de la performance :

Pour mesurer l'efficacité de l'entreprise, des principes de conception sont considérés comme fondamentaux sont présentés ci-après (Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond, & Bescos, 2002) :

3.1.1 Principe de pertinence

La mesure de la performance est considérée comme importante si elle régule le comportement du dirigeant pour atteindre les objectifs de l'entreprise et donc l'intérêt public. De ce point de vue, l'efficacité dans les différents secteurs de l'entreprise devrait être la même que l'évaluation globale de l'efficacité ultérieure.

3.1.2 Principe de contrôlabilité

Ce principe stipule que la mesure de performance d'une entreprise doit être mesuré et axée sur des segments qui sont le résultat d'efforts directs pour ces services et qu'elles peuvent se permettre. Cela signifie que le soutien de leurs managers devrait être limité aux éléments

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

contrôlables uniquement par eux-mêmes, et ainsi écarter les éléments non contrôlables du système de mesure de la performance.

3.1.3 Le principe de stabilité

Bien que le système de mesure des performances doive être évolutif en fonction de l'évolution des conditions et des stratégies, le système de mesure des performances doit être robuste pour résister au temps.

3.1.4 Principe de fiabilité

Les mesures doivent être crédibles pour la performance de l'entreprise, sinon elles peuvent être vérifiées et subjectives.

➤ La vérifiabilité :

Elle signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes. Cela nécessite qu'ils soient impliqués dans la définition des indicateurs de performance, ainsi que dans la spécification de la manière dont les données doivent être évaluées pour que les performances soient traitées.

➤ L'objectivité :

Le but de la mesure est de déclarer que la personne qui mesure n'a aucun intérêt personnel dans l'évaluation. Cela signifie que les règles d'évaluation sont claires pour tout le monde et qu'il y a peu de place pour une évaluation personnelle.

De ce fait, une partie de la mise en œuvre est basée sur la satisfaction client et est donc important de définir des indicateurs qui mesurent cette satisfaction, les processus et domaines de responsabilité, ainsi que leur suivi.

3.2 Processus de la mesure de performance

L'évaluation des performances d'une activité de service (comporte également l'évaluation des ressources et des résultats) requiert l'existence de trois dispositifs apparent :

1. Un système de description de l'activité, alloué d'indicateur de mesure conduisant à un nouveau modèle d'évaluation de la performance.
2. Un système d'agrégation, permettant d'effectuer des synthèses, à partir du système de description.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

3. Un référentiel, c'est-à-dire l'ensemble de valeurs et de références, permettant de porter un jugement sur les résultats obtenus. Ce référentiel peut être constitué de système de valeurs, d'objectifs, de standards externes ou internes.

4 Comment mesure-t-on la performance ?

Pour qu'on puisse mesurer la performance de l'entreprise, il faut définir ses indicateurs qui sont des outils de mesure de la santé de l'entreprise et d'aide à la décision. On catégorise ces indicateurs de performance selon 4 axes (Petite entreprise, 2018):

4.1 L'axe financier

Les indicateurs de performance vont permettre de mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, que ce soit pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value ; ils cherchent en priorité dans les documents comptables. Dont les plus utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service), la marge brute, ratios de rentabilité et solvabilité, coefficient d'exploitation.

4.2 L'axe client

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de sa relation ; par exemple, ces indicateurs peuvent être trouvés sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou bien des outils de CRM. Parmi Les indicateurs de performance de cet axe on trouve le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client, taux d'attrition ou « churn » (Nombre de clients perdus sur une période).

4.3 L'axe interne

Tout processus interne à l'entreprise peut être suivi par des indicateurs de performance dans le but d'améliorer sa rentabilité et l'efficacité de son service ou de son organisation. Cet axe est caractérisé par les indicateurs suivants : temps passé aux procédures administratives, taux d'absentéisme et de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur etc.

4.4 L'axe marché

Les indicateurs de performance vont soulever des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, pour valoriser l'innovation de l'entreprise ainsi que la notoriété de la

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

marque ; il y'a lieu d'évoquer les indicateurs qui suivent : taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprises

Conclusion

Le contrôle de gestion se situe à l'interface de la démarche stratégique et de la gestion Opérationnelle. C'est en effet un système d'évaluation des responsabilités et d'amélioration des performances, Son rôle consiste à analyser l'environnement et à déterminer de grands objectifs de performance tels des niveaux de rentabilité ou de parts de marché.

De plus, il intervient dans la stratégie bancaire, et correspond à une prestation de service de type fonctionnel en charge de la coordination technique des instruments de pilotage et du système d'information et de l'animation des liaisons entre stratégie et opérations.

La notion de la performance a été élargie pour incorporer d'autres critères non financiers, tels que l'apprentissage organisationnel, la satisfaction client et l'amélioration des processus internes. Dans ce cas, la banque nécessite aujourd'hui un nouvel outil de pilotage potentiel qui consiste dans le tableau de bord prospectif, un tableau de bord qui prend en compte un nombre optimale d'indicateurs liés, et d'objectifs réalistes, pour motiver de ce fait les collaborateurs à opérer la stratégie et assurer la pérennité de la banque

Aussi, pour conclure ce chapitre, on peut dire que le contrôle de gestion permanent exercé à tous les niveaux, sur toutes les activités, constitue la condition première d'efficacité des Organisations et d'amélioration de la rentabilité.

Dans ce qui suit, et précisément dans le second chapitre, nous allons aborder les outils de pilotage existents, et proposer un tableau de bord prospectif permettant de suivre le bon déploiement de la stratégie en cours.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

Introduction

Le contrôle de gestion en milieu bancaire et financier s'est accommodé aux contraintes des activités de service. Principes et techniques développées à l'origine dans les contextes industriels, ont été repris et ajustés pour répondre aux besoins des gestionnaires des institutions financières. Des méthodes et outils spécifiques ont, par ailleurs, été développés sous les contraintes réglementaires et d'autres contraintes liées à la nature des activités bancaires et financières, et qui influencent particulièrement la mesure des rentabilités (Rouach & Naulleau, 2010).

L'organisation d'un système de contrôle de gestion dans les banques fera l'objet de ce présent chapitre. Aussi, Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils pour effectuer son analyse, le choix de ces outils dépendent de la qualification du contrôleur et de l'information disponible à son niveau.

Nous allons aborder dans ce chapitre, les outils suivants :

- Le contrôle de la rentabilité ;
- Les outils de pilotage du contrôle de gestion bancaire ;
- Les tableaux de bord.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

Section 01 : Le contrôle de la rentabilité

1 La rentabilité par centre de profit

1.1 Mesure du PNB (Produit Net Bancaire)

La mesure de rentabilité joue un rôle important dans le contrôle de gestion des institutions financières.

Cette approche de la rentabilité bancaire et financière, se caractérise par sa complexité et son changement. Cette mesure peut se reposer sur plusieurs axes d'analyse : rentabilité par centre de profit, par produit ou service, ou par client.

La rentabilité par centre de profit, permet, en effet, de découper le résultat de l'entreprise par centre de profit et d'en tirer une appréciation sur les éléments internes de compétitivité de la banque.

La démarche de calcul se présente comme suit :

Produit Net Bancaire
- Charges d'exploitation
Résultat Brut d'Exploitation
- Amortissements
+ - dotations et reprises de provisions
+ - pertes et profits
+ - divers
-impôts
Résultat Net

1.2 La détermination des commissions par centre de profit

Les commissions générées dans la banque représentent soit des commissions bancaires, comme les commissions de mouvement, de crédit, de change ou de caisse, soit des commissions financières comme les commissions sur titre, ou les commissions de gestion des OPCVM⁷, ou les commissions d'ingénierie financière.

La répartition des commissions bancaires par centre de profit, par agence en particulier, nécessite une analyse complémentaire.

⁷ OPCVM = organismes de placement collectif des valeurs mobilières.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

1.3 La détermination de la marge sur intérêts

La marge sur intérêts représente la marge provenant de l'activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule comme suit (Nulleau & Rouach, 2013):

- + Intérêts reçus des clients
- Intérêts payés par la banque, sur les dépôts ou refinancements
- = Marge sur intérêts

1.4 Calcul des résultats par centre de profit

La qualité et la pertinence de la présentation des résultats par centre de profit est une condition primordiale vu l'intérêt qu'elle porte pour les opérationnels. Il est crucial, pour des raisons de crédibilité du contrôle de gestion et pour la motivation des responsables, de bien faire la distinction entre les charges et les recettes qui sont sous leur maîtrise et celles qui leur sont affectées par le biais de la répartition analytique, en particulier les charges de structure.

➤ La contribution sur charges propres

- + Produit Net Bancaire lié au centre de profit
- Charges propres du centre de profit
- = Contribution sur charges propres du centre

➤ La contribution sur charges propres et sur coûts d'opérations

- + Produit Net Bancaire
- Charges propres du centre
- Coûts d'opération facturés
- = Contribution sur charges propres et coûts d'opérations

➤ Résultat Brut d'Exploitation (R.B.E)

- + Produit Net Bancaire
- Charges propres du centre
- Coûts d'opérations facturés
- Autres charges indirectes
- = Résultat Brut d'Exploitation

➤ Résultat Net (R.N)

- + Produit Net Bancaire
- Charges propres du centre
- Coûts d'opérations facturés
- Autres charges indirectes
- Charges comptables et fiscales
- = Résultat Net du centre de profit

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

2 Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit

Du point de vue du contrôle de gestion, les éléments de synthèse de la rentabilité des centres de profit sont suivis sous forme de ratios. On distingue :

2.1 Les ratios de rendement des fonds propres

$$\text{Ratio de rentabilité additionnelle des fonds propres} = \frac{\text{variation du résultat net}}{\text{variation des fonds propres}}$$

Le ratio de rentabilité additionnelle permet le suivi de la rémunération des fonds propres accordés à un centre de profit ou à une activité donnée.

Le calcul de ce ratio de rentabilité est complexe quant à son application aux centres de profit. On se heurte en effet au problème de la détermination des fonds propres qui leur sont affectés.

L'allocation de fonds propres par centre de profit ne peut se dérouler que par une répartition des fonds propres globaux de l'entreprise.

2.2 Les ratios de rentabilité

Ses ratios peuvent prendre plusieurs formes suivant la stratégie actuelle de l'organisme. Les plus courants sont :

➤ **Le ratio de profitabilité** = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{PNB}}$

Ce ratio permet de mesurer la capacité relative d'un centre de responsabilité à générer des profits.

➤ **Le ratio de recettes sur charges** = $\text{PNB} / \text{Charges d'exploitation} + \text{amortissements}$

Il traduit le poids relatif des charges par rapport aux recettes.

➤ **Le coefficient d'exploitation** = $\frac{\text{Charges d'exploitation}}{\text{PNB}}$

Ce coefficient permet d'exprimer la part du PNB absorbée par les charges dont la masse salariale représente la charge principale

➤ **Le ratio de marge brute globale** = $\frac{\text{PNB}}{\text{Total bilan}}$

Ce ratio mesure le niveau de marge avant la déduction des frais généraux et des provisions. Ce ratio s'applique principalement aux comptes de l'établissement, mais il peut aussi être décliné par centre de profit.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

➤ **Le ratio de marge nette globale** = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{PNB}}$

Est le rapport entre le résultat net et le total du bilan ; Contrairement à ce dernier, ce ratio indique le niveau de marge en prenant en compte les frais généraux et les provisions.

Remarque :

- L'ensemble des ratios sus mentionnés constituent des indicateurs de performance de la banque.

➤ **Les ratios de productivité**

Le ratio de productivité par employé = $\frac{\text{PNB}}{\text{Effectif moyen}}$

Est le ratio le plus courant, il est l'équivalent du chiffre d'affaires généré par salarié.

3 Les outils de pilotage du contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion doit s'appuyer sur de multiples outils pour assurer son rôle de pilote et d'évaluateur, dont on trouve :

3.1 Les outils prévisionnels

Ces outils sont prospectifs et peuvent prédire les changements et les stratégies. Il existe trois catégories de systèmes de prévision :

3.1.1 Le plan stratégique

Son objectif est de définir à long terme, les objectifs globaux de l'entreprise, sa stratégie face à la concurrence de manière concise et confidentielle.

3.1.2 Le plan opérationnel

C'est la traduction des choix stratégiques en action. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs de l'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

3.1.3 Les budgets

Définitions du budget :

« Un ensemble cordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation, quelques résultats considérés comme des résultats clés par le chef d'entreprise »⁸ (Meyer, 1996)

« Est l'ensemble des revenus et des dépenses d'un groupe » (Kerviller & Kerviller, 2000).

Les budgets sont des outils de contrôle de gestion et de pilotage de l'entreprise, ils sont variés et contiennent énormément d'informations qui servent au contrôle, au suivi à la rectification ou à l'ajustement et à l'étude de l'évolution de la performance et ce dans les différents domaines ou activité de l'entreprise, leur diversité permet le détail et donc la précision.

3.2 Les outils d'appui

Désormais, le contrôle de gestion s'accroît sur des outils supports autres que les outils prévisionnels pour une meilleure analyse. On trouve en particulier :

3.2.1 Le réengineering

Reconfigurez les processus pour les optimiser, résultant en une meilleure qualité de service ou de produit.

3.2.2 Le benchmarking

Analyse comparative. Il existe un benchmark à l'intérieur de la banque (dans le temps) ou à l'extérieur (par rapport aux concurrents), c'est-à-dire qu'il existe un benchmark que nous pouvons utiliser pour nous comparer et décider des bonnes pratiques à adopter.

3.3 Les outils de suivi de réalisation

Le but ultime de ces outils est d'évaluer la performance de l'organisation. La comptabilité, le contrôle budgétaire, les rapports et les tableaux de bord sont les principaux outils de suivi des performances que l'on peut citer.

3.3.1 La comptabilité générale

C'est une comparaison récapitulative entre les flux entrants et les flux sortants.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

« La comptabilité générale considère l'ensemble de la situation et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de cette dernière(...).Sa référence principale est le temps...»⁹ (Mandou, 2003)

D'un point de vue de pilotage de la performance, la comptabilité générale permet à l'entreprise de suivre ses résultats pour une période donnée, grâce au compte de résultat et aussi déterminer sa situation patrimoniale par le biais du bilan. Mais elle se caractérise par une confusion d'exhaustivité et de complexité parce qu'elle est exigée par la loi et la fiscalité, la rendant lourde et tardive, fréquente et sincère.

3.3.2 La comptabilité analytique

La comptabilité générale cède la place à l'analyse comptable basée sur les coûts et à l'analyse des opérations interne de l'organisation. Cet outil permettra de prendre des décisions et des actions efficaces requises pour les opérations commerciales.

Contrairement à la comptabilité générale qui affiche des informations sur les résultats globaux, la comptabilité analytique s'engage à affiner ces informations par les centres des coûts (coût d'un produit, d'un stock, d'une matière première...) ce qui aide à la prise de décision. Mais comme la comptabilité générale, la comptabilité de gestion publie ses résultats tardivement.

3.3.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a comme rôle fondamentale de comparer les chiffres réels et prévisionnels du budget précédemment défini. Il est tenu par la suite, de trouver les causes de cet écart.

3.3.4 La gestion budgétaire

« La gestion budgétaire est un mode consistant à traduire en programme d'action chiffré appelé (budget), les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. » (Lochard, 1998).

3.3.5 Le reporting

C'est le retour d'expérience de de chaque centre de responsabilité garanti par le personnel lui-même. Le reporting permet d'informer la hiérarchie des performances d'une unité dans le cadre

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

d'une gestion décentralisé. Cet outil permettra de prendre des décisions efficaces, et des actions nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

3.3.6 Le tableau de bord

Le tableau de bord consiste à regrouper l'ensemble d'indicateurs servant à analyser la performance de l'entreprise dans son ensemble. Il y a deux types de tableaux de bord : financier et prospectif.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

Section 2 : Le tableau de bord prospectif : généralités

1 Définition du TBP

KAPLAN et NORTON ont défini aussi comme « *un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes* ». En d'autres termes, le tableau de bord prospectif est un moyen qui vise le futur de la banque, et non seulement les résultats passés, et ce tout en dressant des liens entre stratégie et plans d'actions.

MENDOZA et ZRIHEN (1999) ont considéré le TBP comme un outil de pilotage de la performance, permettant un suivi minimal des indicateurs, facile à comprendre et simple à interpréter.

Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : l'axe financier, axe client, processus internes et apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, en même temps, les progrès dans le développement des compétences dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future (Kaplan & Norton, 2003).

2 Evolution du TBP

Au fil des années, les TBP ont connu des changements importants pour devenir de réels outils stratégiques, outils de gestion de la stratégie, à la base de tout bon système de management.

On distingue ainsi trois générations de tableaux de bord où chaque évolution est venue répondre à une lacune dans la génération précédente. Chaque évolution a complété et non remplacé le modèle précédent.

❖ Première génération de TBP

A ses débuts en 1992, le tableau de bord prospectif n'était qu'un simple outil de contrôle décliné en quatre axes qui tenait compte à la fois d'indicateurs financiers et non-financiers. Il n'y avait encore aucune réflexion quant à l'apport du tableau de bord prospectif à la performance d'une organisation. Dans leurs premières publications Kaplan et Norton le présentaient de manière très conceptuelle. On ne retrouvait que très peu d'information sur l'application de cet outil sur le terrain.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

❖ Deuxième génération de TBP

La première définition du tableau de bord prospectif n'était pas encore assez précise et ainsi sujette à différentes interprétations. Cela concernait principalement le processus de sélection des mesures et la catégorisation en 4 axes. Cette deuxième génération a été marquée par deux grandes évolutions :

- * **Sélection des mesures** : introduction du concept « d'objectifs stratégiques ». Ces objectifs sont fixés sur base de la stratégie, elle-même dérivée de la vision d'entreprise.

Les mesures sont alors sélectionnées en fonction des objectifs stratégiques à atteindre.

- * **Lien de causalité** : cette deuxième génération de modèle va plus loin car elle met non seulement en avant l'existence d'un lien entre les différentes dimensions mais entre les mesures elles-mêmes.

Toutefois, ce modèle présentait encore certaines limites. Les dirigeants avaient du mal à prioriser et des difficultés à poser des objectifs stratégiques.

❖ Troisième génération de TBP

Cette génération a été élaborée afin de répondre aux lacunes du modèle précédent. Cette dernière génération est caractérisée par 4 éléments clés :

- ✓ « **Destination Statement** » : il s'agit d'un document à part du TBP qui s'inscrit dans la suite logique de la vision globale de l'entreprise. Il décrit où devrait se trouver l'entreprise dans un futur plus proche (souvent 3-5 ans). La différence avec la vision globale est que c'est à plus court terme et beaucoup plus détaillé.
- ✓ « **Strategic Objectives** » : Pour arriver à réaliser la « Destination Statement », les managers ont besoin d'objectifs stratégiques/priorités à moyen terme sur lesquels se baser. Cela leur permet de voir l'état d'avancement quant à la vision. Il est important de préciser que ces objectifs sont inter-reliés par des liens de causalités.
- ✓ « **Strategic Linkage Model and Perspectives** » : Il s'agit d'une sorte de mapping qui met en relation les « Strategic Objectives » qui sont répartis selon les 4 axes. Les deux axes inférieurs reprennent les objectifs liés aux activités des processus internes ainsi que les développements nécessaires pour supporter les processus. Les deux axes supérieurs reprennent les objectifs liés aux résultats attendus des activités et à l'impact sur les résultats financiers.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

✓ « **Measures and Initiatives** » : Les mesures sont définies en fonction des différents objectifs. Elles permettront d'évaluer l'état de développement de la stratégie par rapport à la réalisation des objectifs.

Cette dernière génération amène à une réflexion inverse. Auparavant, la construction des tableaux de bords était sur la base des actions et mesures existantes. L'apparition du Destination Statement vient modifier ce mode de réflexion. Dès lors, le tableau de bord se construit à partir du Destination statement pour arriver à des actions et mesures.

3 Finalités du TBP

Les managers peuvent utiliser le tableau de bord équilibré comme un moyen d'articuler la stratégie, de communiquer ses détails, de motiver les gens à exécuter des plans et de permettre aux cadres de surveiller les résultats. Peut-être l'avantage principal est qu'un large éventail d'indicateurs peut améliorer la prise de décision qui contribue à la réussite stratégique ... Des mesures non financières permettent aux gestionnaires d'envisager plus de facteurs essentiels à la performance à long terme

Dans cette optique, le tableau de bord permet de relier la stratégie long-terme avec les actions court-terme et ce au travers de 4 processus :

1.1 Clarifier/Traduire le projet et la stratégie

La plupart des entreprises ont une vision qu'elles souhaitent atteindre. Pour ce faire, elles doivent traduire cette vision en stratégie, elle-même traduite en objectifs pour la rendre opérationnelle. Le TBP permet de faciliter cette étape cruciale qui fait l'objet d'un travail d'équipe (Top management, cadres dirigeants). Cela garantit la compréhension par tous de la vision, de la stratégie et des objectifs.

1.2 Communiquer et articuler

Cette étape consiste à faire connaître cette stratégie à tous les niveaux de l'entreprise à la relier aux objectifs des personnes et de l'unité de travail. L'idée est que chaque niveau de l'entreprise ait constamment en tête la stratégie LT de l'entreprise afin d'aligner la stratégie avec les performances individuelles des employés. Pour ce faire, il est conseillé d'intégrer le plus de personnes possibles dans la réalisation d'un tableau de bord stratégique, et de communiquer et éduquer, fixer des buts (fixer les objectifs opérationnels), et articuler les systèmes de rémunération aux mesures de performances.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

1.3 Planifier et définir les objectifs quantitatifs

Cette étape permet d'intégrer les plans financiers et les initiatives stratégiques. Elle consiste à définir un ensemble d'objectifs chiffrés sur 3 à 5 ans, à prioriser et à allouer les ressources. Il s'agit ici d'aligner la planification stratégique avec le budget afin d'avoir les ressources nécessaires pour supporter la stratégie.

1.4 Retour d'expérience et suivi stratégique

Cette étape donne à l'entreprise les moyens d'un apprentissage stratégique. Il devient alors possible aux entreprises d'évaluer leur stratégie à la lumière de leur performance actuelle et de la rectifier à mesure qu'elles apprennent. Le TBP permet un apprentissage à deux niveaux. D'une part, il permet de rendre compte des défaillances sur le plan opérationnel et d'autre part, il amène à une remise en question de la stratégie afin de voir si elle est en phase avec les objectifs organisationnels. D'une manière générale, cela permet d'assurer la cohérence entre la vision et les actions et permet à la stratégie d'évoluer en fonction des changements dans l'environnement de l'entreprise. Il a pour but d'améliorer continuellement les processus de l'entreprise et indirectement la performance économique.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

Section 3 : Les axes du Tableau de Bord Prospectif

Le concept du Balanced Scorecard repose sur quatre perspectives :

1 Axe financier « Comment sommes-nous perçus par nos actionnaires ? »

L'axe financier reste l'axe primordial du tableau de bord prospectif et est considéré comme fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP.

Chaque indicateur doit faire partie d'une chaîne de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Cependant Kaplan et Norton précisent que « les objectifs et les indicateurs financiers ont un double rôle : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie, et ils servent de fils conducteurs pour ceux des autres axes du TBP » (Kaplan & Norton, 2003).

Figure 6: les axes stratégique financiers

Axes stratégiques			
	Croissance et diversification du chiffre d'affaire	Réduction des couts/Amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Croissance	Taux de croissance du chiffre d'affaire par segment	CA par employé	Investissement (% des ventes) R&D (%des ventes)

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

Phase du cycle de vie	Maintien	Parts des clients et marchés ciblés. Vents croisées Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits.	Cout de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des couts Frais indirects (en %des ventes)	Ratio du fond de roulement (cycle de la trésorerie) Retour sur l'investissement par catégories d'actifs Taux d'utilisation de l'actif
	Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produit Pourcentage des clients non rentables	Cout unitaire (par unité de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge

Source : Kaplan (R) et Norton (D), « Comment utiliser le tableau de bord prospectif »

2 Axe client : comment nous considèrent-ils ?

Cet axe identifie le positionnement de l'entreprise qu'elle souhaite occuper au niveau des segments de marché. La construction du TBP vise à traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en objectifs. La conception de cet s'effectue en trois étapes :

- Une analyse approfondie du marché pour identifier ses segments constitutifs ;
- Etablissement des indicateurs clés de la performance pour chaque segment de marché identifié dans la première phase et sur lequel l'entreprise compte se positionner ;
- Une identification des principaux déterminants de la performance pour chaque axe est alors réalisée.

Ce modèle proposé par Kaplan et Norton permet d'appréhender le mode de raisonnement de base de l'outil, les types de mesures utilisées et les relations de causalité qui les relient. Il est composé de :

- Un indicateur de résultat qui comprend la part de marché globale de l'entreprise

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

dans le segment choisi et la part du produit offert par l'entreprise dans le portefeuille clients ;

- Un indicateur ex post de résultat dont on trouve : la mesure de conservation, de la fidélité des clients existants ; ainsi que la mesure de l'acquisition de nouveaux clients
- Un inducteur de performance, indicateur ex ante : une mesure de la satisfaction des clients ;
- Un inducteur de résultat : une analyse de la rentabilité par segment, qui fait le lien avec l'axe financier.

Norton et Kaplan font la distinction entre deux familles d'indicateurs que les entreprises sélectionnent en général :

- La première famille est composée de mesures génériques, que l'on retrouve dans toutes les entreprises, appelés indicateurs clés de résultats. Il s'agit de la part de marché, conservation de la clientèle, acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et la rentabilité par segment (Voir tableau ci-dessous).

Ces indicateurs peuvent être articulés dans une relation de cause à effet et mesurent la performance réalisée.

Tableau 5: les indicateurs clés de l'axe client

Part de marché	Indique la part (exprimé en nombre de clients, en chiffre d'affaires, ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure en termes absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés.
Conservation des clients	Indique, en termes absolus ou relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes.
Rentabilité par segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou un groupe de clients, déduction faite des coûts correspondants.

Source : Kaplan (R) et Norton (D), « Comment utiliser le tableau de bord prospectif »

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

3 Axe processus interne

Chaque organisation construit sa propre chaîne de processus interne en vue de faire face aux besoins des clients et de générer une rentabilité financière pour ses actionnaires. Cet axe permet d'identifier les processus clés de l'entreprise qu'elle doit exceller, car ils lui permettent d'offrir :

- Une prestation qui attirera et fidélisera les clients ciblés ;
- Une assurance aux actionnaires sur le rendement financier qu'ils attendent.

Cet axe a apporté deux choses de nouveaux par rapport aux systèmes classiques de mesure de la performance :

D'un côté, le TBP met en lumière des processus entièrement nouveaux, que l'entreprise doit parfaitement maîtriser pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, tant financiers qu'à l'égard de ses clients, ce qui est à l'opposé des systèmes classiques de mesure de la performance qui s'efforce de contrôler et améliorer les processus existants. Selon Kaplan et Norton, cet axe apporte une révolution en matière de mesure des processus comme ils le précisent « Dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe processus internes sont définis à partir de stratégies explicites visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés. Cette démarche séquentielle, menée du sommet vers la base, révèle généralement des processus entièrement nouveaux dans lesquels l'entreprise doit exceller » (Kaplan & Norton, 2003).

D'un autre côté, le TBP incorpore les processus d'innovation dans cette catégorie d'indicateurs à l'inverse des anciens systèmes qui se focalisent sur les processus qui entrent dans la fourniture des produits et services existants aux clients existants.

4 Axe apprentissage organisationnel

Ce dernier axe, qui est le plus moderne, se focalise sur les déterminants à long terme de la performance économique de l'entreprise.

Son objectif principal est de détecter si l'entreprise dispose des capacités, compétences et des systèmes d'information adéquats pour assurer le maintien d'une performance financière et économique à long terme. Il permet aux dirigeants de disposer d'un moyen de recevoir un feedback sur leur stratégie et de tester les hypothèses sur lesquelles elles reposent. Selon Bessire, « l'apport du Tableau de Bord Prospectif réside dans l'attention portée aux

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

processus d'apprentissage organisationnel et à l'appropriation des objectifs et de la stratégie qu'il est susceptible de déclencher, c'est donc un outil de stimulation de l'apprentissage » (Bessire, 2000).

Selon Norton et Kaplan, « les objectifs établis sur les axes financiers, clients et processus internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Cependant les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes» (Kaplan & Norton, 2003).

Donc cet axe est indispensable car il sous-tend l'ensemble des indicateurs du TBP présents sur les trois autres axes.

Kaplan et Norton, distinguent trois composantes dans l'axe apprentissage organisationnel :

1. Le potentiel des salariés ;
2. Les capacités des systèmes d'information ;
3. La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

Pour le potentiel des salariés Kaplan et Norton distinguent trois mesures : satisfaction des salariés, la fidélisation du personnel et la productivité individuelle. Ils soulignent qu'il existe un lien étroit entre la satisfaction des clients et celle des salariés, car dans leurs études ils ont remarqué que là plus part des clients satisfaits étaient servi par des employés satisfaits. La fidélité du personnel est primordiale pour pérenniser, amortir les investissements réalisés en formation et pour conserver l'expérience en entreprise. La mesure de la productivité des salariés permet d'évaluer la progression en performance, liée aux actions de formations définies pour atteindre les objectifs sur les axes : processus, clients et financiers.

Atteindre les performances souhaitées en matière de motivation et de savoir-faire du personnel ne peut se faire sans un système d'informations efficace où le salarié aura la connaissance nécessaire de son client, de son marché, la perception de ses produits et services par ses propres clients et le retour d'expérience sur le produit qu'il fabrique ou le service qu'il fournit pour corriger, réduire et supprimer les anomalies détectées.

La motivation et la responsabilisation des salariés s'obtiennent en les faisant participer au développement de l'entreprise, en leur montrant les résultats obtenus après la prise en compte des propositions d'amélioration.

Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire

Afin de mesurer l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés Kaplan et Norton insistent sur le fait de vérifier si le TBP défini par la direction est conforme aux intérêts des dirigeants dans leurs services et des salariés.

Conclusion

Le Tableau de Bord Prospectif aide à converger toute l'organisation vers la stratégie. Et pour arriver à cela l'entreprise a besoin d'introduire des changements sur tous les niveaux de la hiérarchie. Ces changements vont laisser émerger une nouvelle culture centrée sur le travail d'équipe nécessaire pour promouvoir la stratégie plutôt que sur le cloisonnement fonctionnel.

Cependant, la capacité d'une entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économies d'échelle, mais aussi de la mobilisation et de l'exploitation de ses actifs intangibles (savoir-faire, innovation...) Aussi, la notion de performance d'entreprise dépasse les bornes de la comptabilité traditionnelle et englobe désormais la performance, vis-à-vis des clients et des partenaires, résultant de l'optimisation des processus internes et de l'apprentissage organisationnel.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Introduction

Afin de rester compétitive, la Banque Nationale d'Algérie, comme toute banque, cherche à innover, attirer les clients potentiels et fidéliser la clientèle. Cela se traduira par l'amélioration des performances et de la productivité.

Pour cela, la banque a émis une stratégie de développement à long terme. Cette stratégie comporte de nombreux aspects, notamment l'organisation et la formation. Afin de mieux l'exécuter, la BNA doit suivre l'évolution de ses indicateurs de gestion dans le but d'apprécier la performance et la cohérence des stratégies mises en œuvre et de les corriger en cas d'imprévu.

Ce chapitre présentera en une première section, la présentation de la banque d'accueil ; traitera en une deuxième section, analyse de l'activité de la banque, son diagnostic ainsi que des recommandations ; et au final en une troisième section ; la conception du TBP avec les indicateurs clés de performance mise en place.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Section 01 : présentation de la banque d'accueil (BNA)

Cette première section a été consacré a présenté en bref l'historique de la banque d'accueil, organigramme de la structure d'accueil, ainsi que les outils de pilotage de la DCG.

1 Historique de la BNA

✚ **1966** : La première Banque commerciale nationale, créée le 13 juin 1966. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture.

✚ **1982** : La restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle Banque, BADR, spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.

✚ **1988** : La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :

- 1-Le retrait du Trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par le Trésor,
- 2-La libre domiciliation des entreprises auprès des banques,
- 3-La non automaticité des financements

✚ **1990** : La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit quant à elle, a provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques.

La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, ainsi que des opérations de crédit que la mise à

✚ **1995** : la BNA était la première Banque qui a obtenu son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995

✚ **2009** : Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14,6 milliards de dinars algériens à 41,6 milliards de dinars algériens.

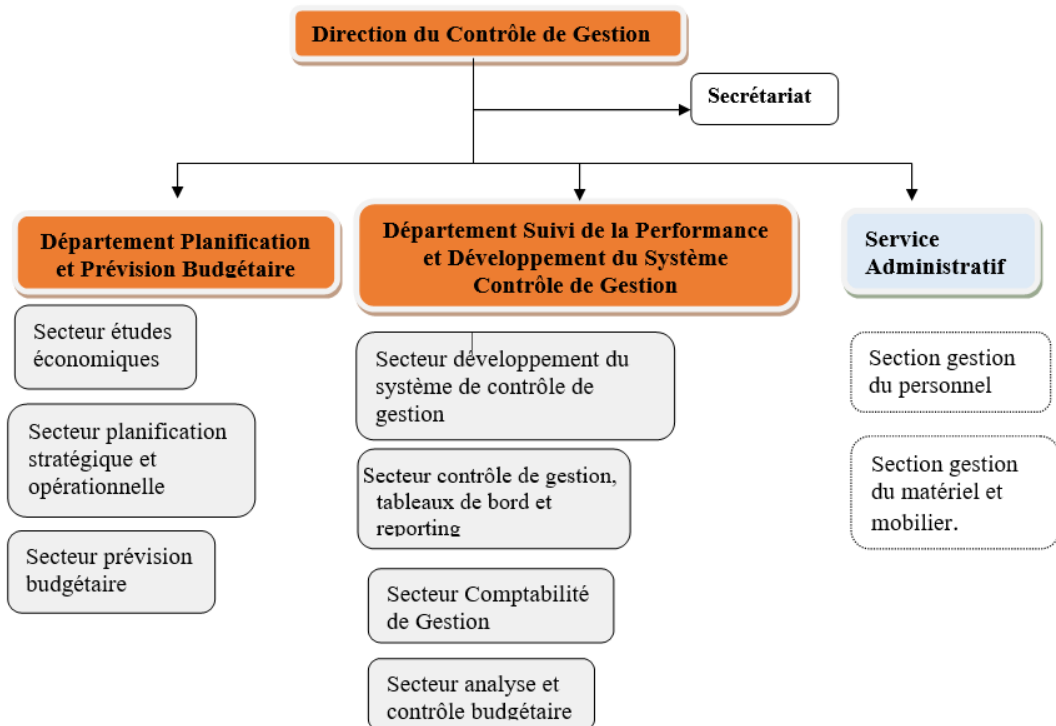
✚ **2018** : Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

2 Présentation de la structure d'accueil : DCG

La DCG est une structure rattachée à la Division Financière. Elle est composée de deux départements et un service administrative comme nous le constatons ci-dessous.

Figure 7 : Organigramme de la DCG



Elle a pour missions essentielles d'étudier et d'adapter les systèmes d'organisation de la banque en fonction des exigences de la profession, de recueillir et d'exploiter l'ensemble des informations de gestion nécessaires au bon fonctionnement de la banque. Son plan d'action tourne autour des missions suivantes :

- La mesure des performances, à travers l'analyse des coûts et de la rentabilité ;
- Effectuer le suivi des performances via les tableaux de bord et les comptes de résultats ;
- L'amélioration des conditions de fonctionnement des agences ;
- Le suivi et l'élaboration des budgets ;
- La gestion des frais de fonctionnement de la banque ;
- La vérification de la cohérence entre les objectifs et le budget et l'analyser des écarts ;
- La communication des résultats et des dysfonctionnements.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

3 Outils de pilotage de la BNA

La direction du contrôle de gestion utilise comme outils :

Les indicateurs d'activité :

Qui se caractérisent dans les ratios, et les états financiers, en analysant la situation financière et commerciale (part de marché, taux de conquête, de fidélisation...), un document de synthèse sera transmis par la suite.

Pour renforcer les analyses, la direction du contrôle de gestion peut demander des informations supplémentaires ou bien complémentaire d'autres services. Les mêmes indicateurs et états financiers comparatifs servent comme un Benchmarking pour se positionner par rapport à la concurrence.

Les Reportings internes

La DCG est tenue également de communiquer à la direction générale les avis, les dysfonctionnements et les suggestions d'amélioration

Les Reportings externes

Destiné essentiellement à la BA, la DCG communique certains ratios tel que le coefficient de liquidité, et des informations générales selon la demande.

La DCG élabore prépare également des budgets en fonction des besoins de chaque structure. Nous avons spécifié trois types de budget : le budget d'investissement, le budget de fonctionnement et le budget d'activité. Surveiller, analyser et corriger les écarts budgétaires. C'est la fonction du contrôle budgétaire.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Section 02 : Analyse de l'activité de la banque, diagnostic et recommandations

L'évaluation d'une banque est une étape très délicate qui nécessite une bonne maîtrise du domaine ; cependant, nous allons nous intéresser dans ce qui suit sur l'analyse de son activité et faire un diagnostic stratégique et parvenir au final à avancer des recommandations.

1 Analyse des principaux indicateurs

La capacité d'intermédiation est renforcée par les emplois et les ressources de la clientèle qui sont le principal défi dans le contrôle et la maîtrise du risque financier de la banque sous toutes ses formes (solvabilité des clients, suivi des charges d'exploitation, encadrement des employés ...). De plus ; nous avons choisi d'analyser ses indicateurs car ils sont nécessaires dans le calcul des ratios que nous allons interpréter par la suite.

Tableau 6 : Principaux indicateurs

Année	2017	2018	2019	2020
Dépôts clientèle (dette envers clientèle)	1 834 456	1 982 926	2 103 525	1 901 514
Engagements (prêt et créance client)	1 622 181	1 806 662	2 044 508	2 117 885
Charge d'exploitation	21 334	20 548	21 756	20 202
effectif	4 950	5 115	5 386	5 398
Intérêts versé	39 131	46 127	48 692	53 077
Intérêts perçu	115 094	138 969	139 568	140 859
Résultat net	29 987	35 832	19 064	23 048

(En Millions de dinars)

Source : document interne

Les intérêts versés et les intérêts perçus sont en corrélation avec les dépôts de la clientèle et les engagements respectivement, plus les dépôts et les engagements augmentent plus les intérêts les suivent aussi.

Le résultat de la banque était bénéficiaire en 2018 avec un gain de 35 millions de dinars, or ce dernier a connu une chute de 16 millions de dinars, et avait atteint les 19 millions de dinars à cause de l'évènement du HIRAK qu'a connu l'Algérie ; cependant ce résultat à grimper pour atteindre les 23 millions en 2020 ce dernier a été caractérisé par la réintégration des provisions (reprise sur certains crédits), de plus, le remboursement par anticipation de certaines créances par le trésor public.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

2 Analyse des ratios

Les ratios d'activités commerciales sont des indicateurs importants dont le contrôle de gestion utilise pour mesurer la performance de la banque ; cependant, l'analyse et le suivi de ses ratios nous permettent de détecter les écarts et comparer les résultats obtenus avec les années antérieures, ainsi de pouvoir prendre des actions correctrices et nous faciliter la vérification de la cohérence des informations collectées avec les objectifs auparavant fixés.

➤ Ratios de rendement :

Tableau 7: Ratios de rendement

Année	2017	2018	2019	2020
Rendement moyen des emplois	7,10%	7,69%	6,83%	6,65%
Coûts moyen des ressources	2,13%	2,33%	2,31%	2,79%
Marge globale d'intermédiation	4,96%	5,37%	4,51%	3,86%

Source : élaboré par nos soins

On constate une augmentation du ratio en 2018 de 7,10% à 7,69% cela est expliqué par la hausse des engagements de la clientèle ; par contre ce ratio a chuté jusqu'à 6,65% en 2020.

En ce qui concerne le coût moyen des ressources, on remarque une légère hausse de 0,2% vu que les dépôts ont augmenté.

Par conséquent le ratio demeure stable entre 2018 et 2019 malgré la hausse des dépôts et les intérêts versés ; cela est expliqué par le fait que les ressources à vue qui sont gratuites ainsi que les coûts qui ont été imputés par la comptabilité comme charges antérieures, ont augmenté le volume des dépôts.

➤ Ratios de productivité

Tableau 8 : Ratios de productivité

Année	2017	2018	2019	2020
Dépôt clientèle/effectif	371	388	391	352
Engagement clientèle/effectif	328	353	380	392
PNB/effectif	16	19	17	16

Source : élaboré par nos soins

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

On constate une hausse de presque 16% du ratio PNB/effectif qui avait atteint les 19 millions 2018, c'est-à-dire en moyenne chaque employé produit 19 millions de PNB ; par contre ce même ratio a connu une chute durant les années qui suivent jusqu'à 2020 suite au décroissement du PNB.

3 Analyse des chiffres clés

La Banque ne cesse jamais de redynamiser l'activité commerciale et améliorer ses performances en s'attachant à développer la proximité, l'interaction avec la clientèle et à moderniser son offre et ses activités. Pour cela nous allons analyser dans ce qui suit quelques chiffres à ce propos.

Tableau 9 : Chiffres clés de la BNA

Intitulé	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Agences	214	214	216	218
Comptes clientèle	2 672 056	2 780 481	2 888 826	2 944 174
GAB	95	97	98	100
DAB	145	145	130	151
TPE	2 136	3 771	4 096	5221
Abonnés au système EDI	33 545	51 798	58 758	65952
Cartes monétiques	213 394	234 122	248 832	278 315

Source : document interne

On constate que depuis l'année 2017 jusqu'à l'année 2020 les chiffres clés de la BNA concernant ce tableau ne cessent d'augmenter, le réseau des agences s'est élargi entre 2018 et 2020 ; pour ce qui est des DAB on voit une baisse en 2018 cela est dû à leur maintenance ; dans l'année qui suit il y a eu lieu à un accroissement important suite à la récupération des 15 DAB précédemment maintenu et la mise en place des banques digitales inauguré en 31 octobre 2018.

L'abonnement au système EDI figure un très essentiel moyen de paiement pour les salariés des entreprises.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

4 Diagnostic stratégique par la Matrice SWOT

Après avoir passé un entretien semi-directif (voire l'annexe Guide d'entretien) avec l'un des chefs secteur de la DCG, nous nous sommes parvenue à élaborer la matrice SWOT suivante :

Figure 8: Matrice SWOT

Forces	Faiblesses
– Expérience de plus de 50 ans (première banque créée en Algérie) ; – La bonne maîtrise de la gestion budgétaire ; – La première banque publique algérienne qui a introduit et mis en place les produits de la finance islamique ; – Leader dans le marché (avec un portefeuille de 75% provenant du financement de l'état) ; – La mise en place de la banque digitale (la première en Algérie avec 19 banques digitale).	– Manque d'outils de base du contrôle de gestion qui est la comptabilité analytique ; – L'indisponibilité de deux secteur mentionné dans l'organigramme du DCG à savoir : Secteur développement du système de contrôle de gestion et de la comptabilité de gestion ; – Manque d'indicateurs non financiers et surplus d'informations financières – Elle n'est pas adhérent au code IBAN pour les transferts de l'argent de et vers l'étranger –communique uniquement avec le RIB-
Opportunités	Menaces
– Capacité de financement de l'économie de l'état (cela inspire confiance aux clients) ; – Le développement de la finance islamique sur le long terme ; – Vision détaillée du manager sur le plan financier des agences de la banque. – Rajeunir la pyramide d'âge tout en exécutant un plan de départs	– La taille ; peut lui poser des difficultés de gestion ; – Concurrence des banques privées ; – Manque de visibilité des relations causes à effets des problèmes existants ; – Indisponibilité des banques correspondantes à l'étranger (Tunisie par exemple)

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

volontaires et recrutant de nouvelles compétences.	
--	--

Source : élaboré par nos soins

D'après l'analyse de l'activité de la banque, ainsi que le diagnostic stratégique de la matrice SWOT, nous nous sommes parvenue à en déduire quelques recommandations que nous voyons utiles pour une éventuelle amélioration de la banque.

5 Recommandations

- L'introduction de la comptabilité analytique par l'instauration de l'imputation des charges par centre de coût et centre profit dans le système d'information ;
- L'introduction du tableau de bord prospectif comme outil de pilotage stratégique ;
- Faire des sondages lors des réclamations reçues au centre d'appels pour pouvoir améliorer les prestations de services ;
- L'assainissement de la fiche client dans le système d'information ;
- Unification de la nomenclature comptable entre toutes les banques publiques ;
- Création d'une plateforme commune avec la Banque d'Algérie dédiée à la collecte des données ;
- Développer la vente croisée chez la banque, en créant des packs spécifiques pour la clientèle pour mieux répondre à leurs besoins.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Section 03 : La conception du Tableau de bord prospectif

L'une de nos recommandations la plus importante était l'élaboration du TBP, pour cela, nous avons dédié cette section à ce puissant outil stratégique qui va nous aider à transformer les objectifs en actions et attribuer des indicateurs pour chaque axe pour un bon pilotage de la performance de la banque.

1 Conception du TBP : objectifs et initiatives

De ce qui précède et afin d'illustrer notre travail, nous allons essayer de concevoir un TBP stratégique adaptés aux spécificités de la BNA et qui sera scindé en quatre axes stratégiques, à savoir : l'axe financier, axe client, processus interne et apprentissage organisationnel.

1. Axe Financier :

Aux yeux des actionnaires, créer de la valeur, c'est avoir une organisation rentable et des risques maîtrisables. Plusieurs objectifs en découlent :

Pour l'aspect de la rentabilité, on met l'accent sur :

- La croissance du PNB.
- L'efficience opérationnelle et la maîtrise des coûts : diversifier les revenus en commissions, mobiliser des ressources à un coût raisonnable (augmenter les dépôts à vue) et rationaliser les dépenses (amélioration de la productivité du personnel).
- La mise en place d'un système de notation interne, pour le risque de contrepartie assurant ainsi une meilleure qualité du portefeuille.

2. Axe Client

Il consiste à entretenir la relation client-banque. L'entretien de cette dernière consiste à attirer de nouveaux clients, et fidéliser les actuels ; dans le but de les satisfaire, ce qui mène à entreprendre une relation durable. Pour se faire il faut :

- Innovation les produits ; vu que l'objectif de cet axe c'est l'innovation et la diversification des produits. Nous pouvons donner un exemple de produits : crédit études supérieures, ; packs pour des professionnels : médecins et pharmaciens.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

- Etre efficace, dont l'objectif est la maximisation de la rentabilité du portefeuille client par la différenciation de l'offre, et la modernisation des canaux de distribution.

- Personnaliser l'offre, le bon accueil, la bonne qualité de service. Mais avant d'entretenir une bonne relation, il faut, concentrer ses efforts marketing sur les segments les plus rentables. Cependant la segmentation intelligente et les marchés cibles semblent être la pierre angulaire de cet axe.

Et au final, il faut assurer une rentabilité sociétale et économique. La BNA s'est engagée, à travers son implication dans actions de soutien et de solidarité au profit de divers organismes et institutions, de plus elle a parrainé plusieurs événements à intérêt public, de mécénat touchant aux secteurs de la formation, de l'éducation, de la recherche scientifique, de la santé et de la culture. Ce qui pourra impressionner les clients et leurs transmettre une bonne image citoyenne à leurs égards.

3. Axe processus interne :

Assurer la réalisation des objectifs financiers et clients nécessite tout d'abord un processus interne adapté. L'axe processus interne, est caractérisé par :

- Efficacité opérationnelle : les objectifs ultimes de cet axe sont de maîtriser les coûts, et de minimiser les délais de traitement ;
- Modernisation du Système d'information
- Digitalisation des canaux de distribution, cette digitalisation touche en outre le renforcement de la présence médiatique à tous les niveaux et surtout les réseaux sociaux.
- Organisation : ça concerne l'optimisation de l'organisation de la BNA, afin d'améliorer la qualité de service et limiter les délais.

4. Axe apprentissage organisationnel

Le personnel de la banque est une composante d'une importance primordiale dans la concrétisation de la stratégie et l'acceptation du changement, mais aussi dans la relation avec la clientèle.

Pour cela, il serait souhaitable que la BNA essaie d'investir dans les ressources humaines par :

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

- La construction d'un capital intellectuel des jeunes compétences, à travers le recrutement de nouveaux prospects ;
- La formation des employés, qui ont le plus de contact avec la clientèle, et ceux qui s'occupent de la commercialisation des produits.

La base de la réalisation des objectifs de la banque, est le personnel, de ce fait il doit être motivé, épanoui et satisfait. Par conséquent, la banque doit lui assurer un climat et des conditions favorables de bien-être (des sorties team building par exemple).

Pour résumé le tout, nous allons vous suggérer le tableau ci-dessous, qui présente les objectifs de chaque axe ainsi que les initiatives qui leur correspondent :

Tableau 10 : objectifs stratégiques et initiatives

Axe	Objectif	Initiative*
Finance	-Répondre aux attentes des actionnaires (accroissement du PNB et de la performance). - Efficience opérationnelle et la maîtrise des coûts. - Réduction des risques de liquidité, et de marché. - Réduction du risque de contrepartie et de conformité.	- Augmentation des revenus en commissions. - Mobilisation des ressources à coût raisonnable. - Rationalisation des dépenses. - Révision de la méthode d'octroi de crédit. -Renforcement du recouvrement. - Plus de maîtrise du risque opérationnel (cartographie du risque opérationnel et formation sur ce risque).
Client	- Conquête de nouveaux clients. - Fidélisation des clients actuels.	- Innovation des produits. - Personnalisation de l'offre. - Rénovation du réseau.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

	- Satisfaction des clients	- Bonne qualité de service et d'accueil. - Segmentation intelligente et marketing ciblé. - Assurance d'une bonne image de marque.
Processus interne	- Optimisation des délais. - Minimisation des problèmes et des erreurs. - Amélioration de la qualité de service et rétention des clients. - Développement des produits	- Modernisation du Système d'information. - Optimisation de l'organisation. - Développement de ventes croisées
Apprentissage	- Rajeunissement de la pyramide des âges - Amélioration de la compétence et du professionnalisme des ressources humaines. - Satisfaction et motivation du personnel	- Recrutement de nouveaux potentiels. - Formation du personnel, principalement, du réseau. - Ecoute des suggestions et des réclamations des employés.

*Initiative : on fait référence à l'action qui doit être menée pour chaque axe.

2 Identification et construction des indicateurs de performance

Nous allons commenter les indicateurs performances actuellement existants dans le suivi de l'axe financier de la banque, et essayer d'identifier les indicateurs clés manquants dans les axes TBP.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

➤ Les déterminants de l'Axe financier

✚ Produit net bancaire (PNB) :

Tableau 11 : Evolution du PNB

(Millions de dinars)

Année	2017	2018	2019	2020	Taux de croissance annuel moyen
Evolution du PNB	78 282	95 705	94 077	87 782	3,10%

Source : document interne et site web du BNA

Le PNB a enregistré une hausse de 18,2% en 2018 vu qu'on remarque une hausse des produits de la banque (engagements) ; cependant on remarque une baisse continue de jusqu'à l'année 2020 à cause de l'évènement du HIRAK ainsi que le COVID19 (provisionnement de la dette et certains comptes ont subi des retraits importants).

✚ Rentabilité des actifs (ROA) :

Tableau 12 : Evolution du ROA

Année	2017	2018	2019	2020
Evolution du ROA	1,06%	1,16%	0,55%	0,67%

Source : document interne et site web du BNA

La rentabilité des actifs a progressé de 8,8% en 2018 passant de 1,06% à 1,16%, cette amélioration vient essentiellement de l'amélioration du résultat de la banque ; par conséquent cette dernière à chuter jusqu'à 0,67% suite à la baisse du résultat net.

✚ Rentabilité des capitaux propres (ROE) :

Tableau 13: Evolution du ROE

Année	2017	2018	2019	2020
Evolution du ROE	5,65%	11,45%	3,35%	4%

Source : document interne et site web du BNA

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

La rentabilité des capitaux propres à enregistrer une croissance importante de 50,65% entre 2017 et 2018 suite à un accroissement de 16% du résultat net de la banque, puis cette rentabilité avait chuté de 7% pour atteindre les 4% en 2020, cette chute vient essentiellement de la baisse du résultat de la banque de 35%.

Coefficient d'exploitation

Tableau 14 : Evolution du coefficient d'exploitation

Année	2017	2018	2019	2020
Coefficient d'exploitation	27,25%	21,47%	23,13%	23,01%

Source : élaborer par nos soins

Le coefficient d'exploitation a enregistré une fluctuation tant à la baisse tant à la hausse de 2017 jusqu'à 2020, avec une baisse de 5,78% entre 2017 et 2018 suite à la hausse du PNB, suivie d'une hausse qui a été caractérisé par un taux de croissance annuel de 6,69% de 2018 à 2020 cela est dû par le fait que les charges d'exploitation ont enregistré une baisse de 1,71% comparé avec l'année 2018.

Coefficient de liquidité

Tableau 15 : Evolution du coefficient de liquidité

Année	2017	2018	2019	2020
Evolution du coefficient de liquidité	124%	104%	116%	106%

Source : document interne

Selon l'article 3 du règlement n°2011-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité, ce coefficient est fixé à 100%.

La BNA a enregistré un coefficient de liquidité supérieur à 100% ; cela veut dire que la banque peut faire face à ses engagements ; cependant la baisse de la dernière année est due à la crise sanitaire qui a impacté négativement le niveau de liquidité.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Ratios de solvabilité

Tableau 16: Evolution du ratio de solvabilité

Année	2017	2018	2019	2020
Evolution du ratio de solvabilité	28,23 %	27,22 %	23,39%	24,59%

Source : document interne et site web du BNA

Selon le règlement n°2014-01 du 16 février portant sur le coefficient de solvabilité, il doit respecter un minimum de 9,5%.

On constate un ratio de solvabilité très important et qui reste toujours supérieur au seuil réglementaire, ceci est un signe positif qui signifie que la banque est solvable et peut se prémunir contre les risques engendrés.

➤ Les déterminants de l'axe client

Le PNB par segment

Le PNB de la banque a toujours été synonyme de la valeur ajoutée de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à créer de la valeur. Néanmoins, dans sa globalité, il ne nous donne pas une idée sur la rentabilité de chaque segment de la clientèle. Il est donc primordial d'assurer son suivi et son évolution par catégorie pour réétudier la stratégie de segmentation et de ciblage de la banque.

Le taux d'attrition (Churn rate)

Le taux d'attrition exprime la proportion des clients qui ont quitté la banque d'une période à l'autre. Cette période est généralement d'une année. Le taux d'attrition nous donne une idée sur le degré de fidélité de la clientèle, ainsi que sur l'efficacité des actions commerciales.

Le calcul du taux d'attrition se fait de la manière suivante :

$$\text{taux d'attrition} = \frac{\text{clients perdus sur une année}}{\text{total clients au début de l'année}}$$

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Nombre de réclamations

On ce qui concerne la monétique on remarque qu'il y a une hausse très importante cela suppose que les clients privilégient davantage l'utilisation des automates à billets.

On remarque une progression importante au fil des années et c'est un bon signe pour cet établissement, cela suppose qu'il y a une confiance mutuelle et une bonne relation client-banque.

Au premier semestre 2021, la DAC par le biais de sa cellule d'écoute et de communication a traité un nombre important des réclamations soient environ 500 requêtes, ces dernières ont été reçues via les canaux de communication (centre d'appels, messagerie, site WEB) et qui sont réparties comme suit :

Tableau 17: Répartition des réclamations

Source de réclamation	Nombre de réclamation (requêtes)
Monétique	161
E-Banking	27
DAB et GAB	19
E-paiement	17
Mauvaise prise en charge	25
Retard de délivrance des chèquiers	56

Source : Elaboré par nos soins sur la base des données interne

Toutes ces requêtes ont pour motif soit le retard de délivrance des cartes CIB et cartes capturées, soit un retard dû au renouvellement des cartes.

Aussi, environ 400 réclamations ont été résolues ce qui représente un taux de 78% du nombre global des réclamations, contre 117 réclamations en cours, soit un taux de 22%.

Indice d'image de marque

La perception de l'image de la banque par les clients reflète leur satisfaction vis-à-vis de l'image de la banque. Cette vision est limitée par plusieurs facteurs. Illustrons par des exemples : la qualité des produits et services proposés par les banques, les prix la modernité des canaux de distribution (banque directe et digitalisation), l'accueil des salariés, la citoyenneté (parrainage, volontariat...). Par conséquent, il est important de comprendre l'image des clients auprès de leur banque afin d'évaluer leur satisfaction

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

➤ Les déterminants de l'axe processus interne

✚ Taux d'équipement :

Equiper le client signifie lui fournir des produits variés afin de le fidéliser plus longtemps. Augmenter le taux d'équipement des clients est une préoccupation de toute banque. C'est pourquoi elles sont toutes en train de perfectionner leur conseil aux entreprises et leur segmentation de la clientèle, notamment en développant le cross-selling à travers le packaging et les actions promotionnelles. Par conséquent, nous comprenons qu'augmenter le taux d'équipement revient à fournir les bons produits aux bons clients au bon moment via les bons canaux pour augmenter la rentabilité de chaque client. Les banques d'aujourd'hui vont loin dans l'analyse et la segmentation des clients pour personnaliser à tout moment les produits en fonction de la situation personnelle de chacun. Dès lors, le calcul du taux d'équipement semble très intéressant pour le suivi de l'efficacité commerciale de la banque ;

Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{taux d'équipement} = \frac{\text{Nombre total de produits et services}}{\text{Nombre total des clients}}$$

✚ Chiffre d'affaires des moyens de paiement

Les moyens de paiement, notamment les cartes bancaires sont conformes à la logique de la banque digitale et des services à distance. Leur évolution à en juger par les caractéristiques et le chiffre d'affaires de leurs cartes marketing, permet de comprendre le degré d'innovation et de digitalisation des banques. Ils nous ont semblé très important de suivre le chiffre d'affaires de ces cartes bancaires et le chiffre d'affaires des terminaux de paiement électronique (TPE).

➤ Les déterminants de l'axe apprentissage organisationnel

✚ Nombre moyen d'heures de formation

La formation est essentielle pour les employés de la banque : d'une part, elle doit les faire se sentir valorisés, et d'autre part, elle doit comprendre leur travail ou les produits et services qu'ils vendent. La formation doit être ciblée et guidée par les objectifs de la banque pour réussir. Nous recommandons de suivre le nombre d'heures de formation de chaque employé pour évaluer l'investissement de la banque dans le potentiel humain pour atteindre ses objectifs.

$$\text{Nombre moyen d'heures de formation} = \frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Effectif}}$$

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Taux d'absentéisme

Le suivi de l'absentéisme dans une organisation est très important car il permet de comprendre la motivation et l'implication des employés, ainsi que la raison et la fréquence des absences. Ce qui compte, ce n'est pas le taux d'absentéisme lui-même, mais le taux d'absentéisme par type d'absence (absence régulière, maladie, maladie de longue durée, accouchement, chirurgie, etc.) Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures d'absence de la période}}{\text{Nombre d'heures de travail de la période}}$$

➤ Critiques

De ce qui précède nous avons déduit que la banque est effectivement en parfaite cohérence avec ce que nous avons vu dans la théorie, à savoir :

- Dans la mesure de la performance financière on trouve tous les déterminants de ces axes : ROA, ROE, coefficient d'exploitation, ratios de solvabilité ;
- L'axe client comprend un seul indicateur ce qui est insuffisant vu l'importance cruciale de la clientèle pour la continuité de la banque ;
- Or ; il y a une grande lacune on ce qui concerne l'aspect qualitatif qui est aussi important que l'aspect quantitatif et à ne pas négliger ; c'est pour cette raison que nous avons proposé les indicateurs ci-dessus mentionnés dans les déterminants de l'axe client, processus interne et apprentissage organisationnel.

3 Elaboration du TBP

Pour atteindre les objectifs fixés auparavant, il sera indispensable de les compléter avec des indicateurs de performance que nous avons pu identifier d'après nos résultats d'évaluation précédemment déduits.

❖ Conception et mise en place du TBP de la direction générale

Le tableau de bord équilibré est définitivement différent du tableau de bord traditionnel. Le tableau de bord traditionnel est purement financier car il peut guider les stratégies et affecter

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

tous les aspects de la performance bancaire. Dans ce qui précède nous avons défini des objectifs et des initiatives stratégiques et sélectionné des indicateurs de performance clés

Nous avons résumé notre travail dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Conception du TBP « Global Bank »

Axe	Objectif	Indicateurs de performance
Finance	Répondre aux attentes des actionnaires	PNB / ROE / ROA
	Efficienc e opérationnelle et maîtrise des coûts.	Coefficient d'exploitation
	Réduction des risques de liquidité, de marché, de contrepartie et de conformité.	Ratio de solvabilité Coefficient de liquidité
Client	Conquête de nouveaux clients	PNB par segment / Taux d'attrition (churn rate)
	Satisfaction des clients.	Nombre de réclamations Indice d'image de marque
Processus interne	Amélioration de la qualité de service et rétention des clients.	Taux d'équipement
	Développement des produits	Chiffre d'affaires des moyens de paiement
Apprentissage	Amélioration de la compétence et du professionnalisme des ressources humaines.	Nombre moyen d'heures de formation

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

	Satisfaction et motivation du personnel	Taux d'absentéisme
--	---	--------------------

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous allons faire une comparaison entre le TBG utilisé par la BNA et le TBP et démontrer que le BSC est un outil de pilotage plus performant que le TBG ; ainsi voir comment la gestion budgétaire et le reporting peuvent mieux aider à piloter l'institution financière objet de notre étude.

❖ Les tableaux de bord

Les similitudes :

- Leur objectif : est le même visant la mise au point d'un certain nombre d'indicateurs afin d'avoir un meilleur contrôle de gestion et de mieux piloter le déploiement des choix stratégiques et de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- Encouragent beaucoup plus l'anticipation que la réaction : en analysant la structuration des deux modèles, on déduit qu'elles incitent tous les niveaux de l'organisation à participer à l'alignement des objectifs et des responsabilités
- Ont tendance à recommander la sélectivité des mesures visant à éviter les surplus de l'information.

Les différences :

	TBG	TBP
Périmètre	plus restreint, il va s'appliquer à un service, à un centre de responsabilité qui se centrera sur une vision plus opérationnelle et moins stratégique.	s'intéresse sur l'entreprise entière pour donner une vision globale et stratégique
public	S'adresse à un public plus large : direction,	s'adresse au top management (équipe de direction)

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

	responsables opérationnels et chefs d'équipe, des chefs de projets, des chefs de ligne de production. Le public est beaucoup plus ouvert et beaucoup plus varié.	puisque'on va manipuler des données plus stratégiques
Objectif	Pilote les objectifs qui sont beaucoup plus opérationnels	permettre de piloter les objectifs stratégiques, à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs globaux
Lien de causalité	sont plus ouverts	suppose une causalité entre les quatre domaines des mesures, et l'existence d'un modèle générique de la performance, qui sont pertinents pour tous les types de compagnies.
Composantes	Il peut être lu par des courbes, graphes sur les différentes évolutions des indicateurs quantitatifs uniquement.	Présente une synthèse avec des indicateurs repartis sur les quatre axes (quantitatifs et qualitatifs)

Le tableau de bord équilibré est un outil pertinent du contrôle de gestion. En outre, « il propose une dimension bien plus globale de pilotage en définissant un cadre rigoureux d'élaboration de la stratégie et une méthodologie pour la décliner sur le plan opérationnel ». Il se différencie des tableaux de bord opérationnels par son caractère axé sur ces quatre axes ainsi que sa périodicité annuelle.

❖ Le suivi optimal des tableaux de bord

Le contrôleur de gestion consacre presque tous ses temps au suivi des tableaux de bord. Ces tableaux de bord représentent les capitaux qui sont générateurs des produits ou charges bancaires. Les emplois représentent les crédits octroyés à la clientèle, ils sont générateurs de

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

produits sous forme d'intérêts et de commissions. Les ressources représentent les dépôts, ils sont générateurs de coûts. A chaque fin de journée, le niveau des capitaux fluctue par rapport aux transactions effectuées au cours de la journée. Le contrôleur de gestion procède à un suivi régulier des tableaux de bord. Cela présente des avantages du fait qu'ils permettent de mesurer à un instant donné les ressources et les emplois. Ils permettent également de rendre facile la formation du résultat.

Nous avons constaté que les tableaux de bord sont bien exploités. Le contrôleur de gestion accorde toujours des temps à comparer les données avec la période précédente pour voir la variation. Les écarts ainsi constatés sont ainsi riches d'enseignements pour mieux comprendre l'activité et l'existence des opérations remarquables. Le contenu des tableaux de bord contient suffisamment des informations. Ce qui permet de faire un suivi rigoureux des parts de marché. Les tableaux de bord permettent aussi de comparer les réalisations de l'année par rapport à l'objectif fixé. On trouve les réalisations de chaque mois au cours d'une année, ainsi que les cumuls des réalisés et les objectifs fixés. Ils présentent également le pourcentage des réalisés par rapport aux objectifs fixés. Cela permet donc de voir de près les restes des objectifs à réaliser. Et quand le contrôleur de gestion remarque des cas critiques en observant les tableaux de bord, il signale rapidement la direction concernée. Nous avons donc remarqué que le suivi du contrôleur de gestion sur les tableaux de bord est efficace car il permet d'aider la direction à prendre de mesures correctrices pour améliorer son activité.

❖ Le reporting

Le reporting permet de produire une analyse à l'instant T ;

Il répond à un besoin ponctuel, à une étude de coût, à une prise de décision à court ou moyen terme ;

Le **reporting** est donc un ensemble d'indicateurs de résultats, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

En bref, Le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle. Les deux fonctionnent ensemble et se complètent.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

❖ La gestion budgétaire

La gestion prévisionnelle est l'outil de contrôle de gestion prédominant au sein de la BNA, suivant un horizon temporel d'une année comme période budgétaire.

Le budget annuel, est une représentation financière du programme d'action prévue pour l'année à venir, il constitue l'élément indispensable à une gestion rationnelle. Sa consolidation au niveau de la banque donne à la direction générale une vue synthétique des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs annuels.

Les modalités d'élaboration et de contrôle du budget reposent sur un découpage en centres de responsabilités, chaque centre de responsabilité étant, défini comme une cellule de base investie d'un pouvoir délégué qui lui permet de mettre en œuvre les moyens nécessaires à la réalisation de l'objectif qui lui est assignée.

Chaque centre de responsabilité appelé centre de produit et charge, doit être en mesure de prévoir pour l'exercice budgétaire à venir, les moyens qui lui sont nécessaires pour réaliser les objectifs qu'il a au préalable bien définis dans le cadre des objectifs globaux de la banque.

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

❖ La performance

Afin d'améliorer la performance de la banque nous avons mis un trait sur quelques points ;

Les indicateurs de performance existants sont orientés vers l'aspect quantitatif uniquement, c'est alors pourquoi nous avons rajouté l'aspect qualitatif se trouvant dans le TBP.

Pour cela, nous avons sélectionné un ensemble d'indicateurs de performance pour chaque axe. Le suivi des indicateurs permettra de déterminer l'efficacité des actions menées et la performance globale de la banque. Ses indicateurs permettent de :

- Mieux définir les charges et les produits de chaque entité ;
- Détecter les centres les moins rentables. Cela permet à la direction de prendre la décision quant à leur maintien, leur suppression ou leur réorganisation pour éliminer toute dépense non génératrice de gains.

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

Avant de conclure notre travail, une dernière recommandation que nous jugions comme une pierre angulaire « a must » pour le pilotage de la performance ainsi que le bon déroulement de l'organisation et qui doit être prise en considération. C'est bel est bien le concept du « management participatif »

Le management participatif offre une multitude d'avantages à une organisation désireuse de l'utiliser (Zoccoli, 2021). En impliquant les employés dans les décisions de l'organisation, vous les sensibilisez, encouragez leurs contributions et augmentez leur moral. Pour cela, il nous sera utile de :

✚ Prévoir des moments pour partager des idées et organiser des réunions : c'est-à-dire ; Mettre en place une structure participative par l'organisation des réunions régulières que ce soit individuelles ou d'équipe qui offrent aux gens la possibilité de développer des idées, de faire des plans et de partager des suggestions. Par exemple : chaque chef de département organisera de temps à autre un meeting avec toutes son équipe sans exception et exposer les problèmes afin de collecter toutes les idées et les communiquer au responsable hiérarchique et vis vers ça.

✚ Il convient aussi de Tenir compte de plusieurs opinions autrement dit :

Les superviseurs solliciteront des commentaires sur les décisions et les solutions, et sur la manière de les mettre en œuvre. Les personnes de divers départements auront des perspectives, de sorte que leur contribution collective peut fournir une idée plus complète de ce dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs. Votre direction pourrait apprécier d'avoir de nombreuses solutions possibles qu'elle peut utiliser pour prendre sa décision finale.

⇒ Bien sûr il ne faut surtout pas critiquer les avis des autres par crainte de les accabler, et non plus éliminer les idées farfelues car elles sont à l'origine de l'innovation.

✚ Sans oublier le fait de Valoriser la diversité ; Les leaders veillent à ce que les équipes travaillent bien ensemble. En organisant des ateliers et des exercices de consolidation d'équipe, ses dirigeants encouragent leurs subordonnés à se renseigner sur leurs collègues, partenaires commerciaux et fournisseurs. En reconnaissant que réussir sur un marché dynamique nécessite une expertise dans le traitement de différentes

Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque

cultures, coutumes et traditions, les leaders efficaces favorisent un environnement de travail collaboratif.

Et au final tout cela n'aura lieu que si un bon manager possède la qualité de la bonne communication et transparence ainsi opter pour le leadership démocratique¹⁰ à la place du leadership participatif¹¹.

¹⁰ Dans le cadre d'un leadership démocratique, un vote a lieu où chaque membre de l'équipe a le même droit de parole dans la décision finale.

¹¹ Dans le leadership participatif, la contribution de l'équipe est prise en compte pendant le processus de prise de décision, mais la décision est finalement prise par le leader.

Conclusion

Notre stage au niveau de la D.C.G (Direction de Contrôle de Gestion) de la BNA nous a permis de voir comment est organisé le système de contrôle de gestion et de relever particulièrement ce qui est appliqué en matière d'outils de contrôle de gestion (analyse de la rentabilité, les tableaux de bord, etc.). Cela a permis également d'extraire les remarques suivantes :

- On peut constater que le système de tableaux de bord de la société possède quelques limites telles que la domination des indicateurs financiers, la faible réactivité, la limite des indicateurs choisis. Dans ce cas, il est indispensable pour la direction de savoir toutes les informations nécessaires qui reflètent la réalité de l'entreprise pour faire face à l'environnement concurrentiel. Un nouvel outil permettant un pilotage plus précis et montrant tous les aspects de la réalité de la banque devient alors nécessaire, cet outil se manifeste dans le TBP dont nous avons déjà suggéré dans les recommandations et conçu dans la troisième section.
- Le système de mesure de la rentabilité se limite au calcul des résultats intermédiaires de gestion (TCR). La rentabilité par produit ou la rentabilité par client n'étant pas calculée ; là où nous avons analysé l'activité de la banque et démontrer qu'il existe uniquement l'aspect financier dans leur mesure de performance ;
- L'analyse des ratios de gestion étant limitée à quelques ratios (jugés plus importants et plus cohérents par la banque) ;
- Absence d'une comptabilité de gestion –comptabilité analytique- pour le calcul des coûts ; comme nous l'avons observé auparavant dans notre matrice SWOT et suggéré dans les recommandations ;
- Mettre en évidence l'axe client et se focaliser dessus, et chercher davantage la satisfaction de la clientèle à travers des sondages, ou bien en leur développent des packs par catégorie de clients ;
- Développer le processus interne de la banque par l'assainissement de la fiche clientèle pour une éventuelle meilleure gestion du profil ;
- Absence d'un véritable marché interne de capitaux.

Conclusion Générale

L'objectif du présent mémoire est de montrer le rôle du contrôle de gestion dans la banque à travers le diagnostic et l'analyse de la banque pour un meilleur pilotage de la performance.

Toutefois, il est nécessaire pour la banque, d'adopter des pratiques de management suffisamment participatives pour associer tous les acteurs au pilotage de la performance.

L'étude de la rentabilité qui est un outil du contrôle de gestion, se caractérise par sa complexité et son aspect multiforme. Cette complexité est due, d'un côté, à la particularité des produits bancaires qui sont à la fois diversifiés et liés, et de l'autre côté, à la complexité de la structure de banque.

Mesurer la rentabilité peut se faire selon différents axes d'analyses : par centre de profit, par client, par produit ou encore par activité. Quelle que soit l'approche adoptée, le but Essentiel consiste en l'évaluation des forces et faiblesses des banques, comme nous l'avons démontré dans notre diagnostic stratégique dans la matrice SWOT.

Quant au tableau de bord de gestion, c'est un outil de contrôle qui présente un avantage considérable : il permet au contrôle de gestion de dépasser la logique budgétaire et comptable qui agrège les informations, car c'est un outil qui parle spontanément aux non-financiers et qui permet d'aligner la gestion des opérations avec la stratégie ; cependant il ne reflète pas l'aspect qualitatif qui est très important dans la performance de la banque ;

Cependant, une stratégie ne peut être efficace que si elle est correctement mise en œuvre et nécessite un suivi continu tout au long de la période de planification. Les systèmes modernes de contrôle de gestion apportent des solutions pour le suivi de la stratégie. Cette solution est le tableau de bord équilibré, un tableau de bord qui prend en compte différents aspects de la banque, notamment les financier, les clients, les processus interne et l'apprentissage organisationnel, tous liés par des causes a effet.

Nos résultats de recherche, tant en théorie qu'en pratique, ont contribué à répondre à la problématique du contrôle de gestion comme outil pilotage pour le suivi et l'amélioration des performances de la banque.

Nous pouvons ajouter que le contrôle de gestion apparaît comme un levier essentiel pour la mise en œuvre de la stratégie, il transfère les préoccupations stratégiques dans l'opérationnel et garantit la cohérence entre la stratégie et les actions quotidiennes.

Cependant, pour réussir la mise en œuvre de cette stratégie et améliorer la performance de la banque, la qualité de service de l'agence doit d'abord être réalisée. Pour cette raison, il est prévu que le tableau de bord serve d'outil de pilotage et de suivi des actions et objectifs, voire d'outil de pilotage de la performance.

Bibliographie

- Loning, H. (2013). *Le controle de gestion*. Paris: Dunod.
- (2018). Récupéré sur Petite entreprise: <http://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.
- Anthony, R. N. (1988). The management control function. *Harvard Business School Press*.
- Anthony, R. N., & Darden, J. (2002). Le contrôle de gestion bancaire et financier. *Revue Banque*.
- Anthony, R. N., & Darden, J. (2002). Le contrôle de gestion bancaire et financier. *Revue Banque*.
- Bessire, D. (2000). Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre . *Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers*.
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. Paris: PUF.
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. Paris: PUF.
- Coussergues, S., & Bourdeaux, G. (2010). *Gestion de la banque*. Dunod.
- Doriath, B. (2008). *contrôle de gestion en 20 fiches* . Paris: Dunod.
- Gervais M. contrôle de gestion, E. P. (1997). *contrôle de gestion* (éd. 1 ere). Paris: Economica.
- Giraud, F., Saulpic, O., Delmond, M., Naulleau, G., & Bescos, P. L. (2002). *Controle de gestion et pilotage de la performance*. Paris: Gualino.
- Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M. H., & Bescos, P. L. (2002). *Contrôle di gestion et pilotage de la performance*. Paris: Gualino.
- <http://www.algerie.dz/news/fr/article/20150425/38243.html>.
- Issor, Z. (2017). LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX. *Projectics*, 2(17), 93-103.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *Le tableau de bord prospectif*.
- Kerviller, I., & Kerviller, L. (2000). *Le contrôle de gestion à la portée de tous* . Economica.
- Lochard, J. (1998). *Le controle budgétaire*.
- Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Comptabilité de management avancée* . Paris: Dunod.
- Mandou, C. (2003). *Comptabilité générale de l'entreprise*.
- Meyer, J. (1996). *Gestion budgétaire*. DUNO.
- Michel, G. (1997). *contrôle de gestion*,. Paris: Economica.
- Nulleau, G., & Rouach, M. (2013). *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*. Paris.
- Rouach, M., & Naulleau, G. (1998). *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*. paris.

Rouach, M., & Naulleau, G. (2010).

Zoccoli, M. (2021). Why is participative leadership the essential leadership of tomorrow? *Journal editions / Issues*, 1-7.

ZOLLINGER, M. (1989). *Monétique et Marketing*. Paris: Duno.

Table des matières

Liste des tableaux	6
Liste des figures	7
Liste des Abréviations.....	8
Sommaire	9
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 01 : Cadre conceptuel : management bancaire, contrôle de gestion et performance des entreprise	4
Introduction.....	6
Section 01 : Présentation du métier bancaire.....	7
1 Définition et rôle de la banque :.....	7
2 Les fonctions de la banque.....	8
2.1 La gestion des comptes et des dépôts	8
2.2 La gestion du crédit	8
2.2.1 Financement de l'exploitation.....	9
2.2.2 Financement de l'investissement.....	10
2.3 La gestion des moyens de paiement	11
2.3.1 Les supports traditionnels	12
2.3.2 Les supports modernes (la monétique)	12
2.4 La banque électronique (e-banking)	13
Section 02 : Principes généraux sur le contrôle de gestion et performance des entreprises.....	15
1 Définitions du contrôle de gestion	15
2 Le processus du contrôle Le processus du contrôle de gestion	16
3 Les objectifs du contrôle de gestion.....	17
4 L'élaboration d'un système de pilotage	18
5 Les niveaux du contrôle de gestion	18
Section 03 : la performance des entreprises et ses indicateurs.....	20
1 La mesure de la performance.....	20
1.1 Définition de mesure de la performance	20
1.2 Les critères de mesure de la performance :.....	20
1.2.1 Les critères quantitatifs :	20
1.2.2 Les critères qualitatifs :	20
2 Objectifs de la mesure de performance :.....	21
2.1 Influencer les comportements :	21

2.2	Un objectif d'information :	21
2.3	Un objectif d'incitation :	21
3	Les principes et processus d'évaluation de la performance	22
3.1	Principes d'évaluation de la performance :	22
3.1.1	Principe de pertinence	22
3.1.2	Principe de contrôlabilité	22
3.1.3	Le principe de stabilité	23
3.1.4	Principe de fiabilité	23
3.2	Processus de la mesure de performance	23
4	Comment mesure-t-on la performance ?	24
4.1	L'axe financier	24
4.2	L'axe client	24
4.3	L'axe interne	24
4.4	L'axe marché	24
	Conclusion	26
	Chapitre 02 : Le système de contrôle de gestion dans les banques : les outils de base du contrôle de gestion bancaire	27
	Introduction	28
	Section 01 : Le contrôle de la rentabilité	29
1	La rentabilité par centre de profit	29
1.1	Mesure du PNB (Produit Net Bancaire)	29
1.2	La détermination des commissions par centre de profit	29
1.3	La détermination de la marge sur intérêts	30
1.4	Calcul des résultats par centre de profit	30
2	Les ratios de suivi de la gestion des centres de profit	31
2.1	Les ratios de rendement des fonds propres	31
2.2	Les ratios de rentabilité	31
3	Les outils de pilotage du contrôle de gestion bancaire	32
3.1	Les outils prévisionnels	32
3.1.1	Le plan stratégique	32
3.1.2	Le plan opérationnel	32
3.1.3	Les budgets	33
3.2	Les outils d'appui	33
3.2.1	Le réengineering	33
3.2.2	Le benchmarking	33
3.3	Les outils de suivi de réalisation	33

3.3.1	La comptabilité générale	33
3.3.2	La comptabilité analytique	34
3.3.3	Le contrôle budgétaire	34
3.3.4	La gestion budgétaire	34
3.3.5	Le reporting	34
3.3.6	Le tableau de bord.....	35
Section 2 : Le tableau de bord prospectif : généralités.....		36
1	Définition du TBP.....	36
2	Evolution du TBP	36
3	Finalités du TBP	38
1.1	Clarifier/Traduire le projet et la stratégie	38
1.2	Communiquer et articuler	38
1.3	Planifier et définir les objectifs quantitatifs	39
1.4	Retour d'expérience et suivi stratégique	39
Section 3 : Les axes du Tableau de Bord Prospectif		40
1	Axe financier « Comment sommes-nous perçus par nos actionnaires ? »	40
2	Axe client : comment nous considèrent-ils ?	41
3	Axe processus interne	43
4	Axe apprentissage organisationnel	43
Conclusion		45
Chapitre 03 : Le contrôle de gestion au sein de la banque : diagnostic et analyse de la banque.....		46
Introduction.....		47
Section 01 : présentation de la banque d'accueil (BNA)		48
1	Historique de la BNA	48
2	Présentation de la structure d'accueil : DCG.....	49
3	Outils de pilotage de la BNA.....	50
Section 02 : Analyse de l'activité de la banque, diagnostic et recommandations		51
1	Analyse des principaux indicateurs	51
2	Analyse des ratios.....	52
3	Analyse des chiffres clés.....	53
4	Diagnostic stratégique par la Matrice SWOT	54
5	Recommandations.....	55
Section 03 : La conception du Tableau de bord prospectif.....		56
1	Conception du TBP : objectifs et initiatives.....	56
2	Identification et construction des indicateurs de performance	59
3	Elaboration du TBP	65

Conclusion	73
Conclusion Générale	74
Bibliographie	76
Table des matières	78
Annexes	

Guide d'entretien

❖ Contexte de l'entretien

Cet entretien s'inscrit de la cadre du mémoire de fin de formation professionnelle de l'IFID

Intitulé « Le contrôle de gestion comme support de pilotage des banques et instrument au service du management bancaire » ;

Cette recherche porte sur la collecte des informations nécessaires à l'élaboration de la matrice SWOT

❖ Objectif de l'entretien

- Analyser les questions : extraire les forces et faiblesse, les opportunités et menaces
- Faire un diagnostic stratégique à travers ses questions
- Suggérer des recommandations

Le contrôle de gestion s'appuie sur plusieurs outils pour assurer le suivi et le contrôle ainsi que la prise de décision de l'organisation ; en ce qui concerne votre banque

Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisé au sein de la DCG ?

.....

.....

.....

Faire face à la concurrence et pouvoir se positionner sur le marché requière des informations pertinente et fiable, pour cela :

Comment collectez-vous les informations pour vous positionnez sur le marché ? et sur la base de quel critère ?

.....
.....
.....
Suivez-vous de près votre clientèle ?

.....
.....
.....

On sait très bien que le point de départ est la stratégie qui est l'ensemble des objectifs, et que sans elle on ne peut commencer ou débuté n'importe quel projet ;

Comment fixer vous votre stratégie et sur quelle base ?

.....
.....
.....

Le budget est la base de la continuité de toute activité

Comment vous élaborerez votre budget ?

.....
.....
.....

Quelle est votre référence ou benchmark sur le marché ?

.....
.....
.....

La banque est-elle exposée au risque de contrepartie ?

.....
.....
.....

Est-ce que la banque possède un potentiel ? si oui lequel ?

.....
.....
.....

Et enfin pur conclure notre entretien, permettez-moi de vous poser une dernière question ;

Qu'est-ce-qui ralenti votre banque ?

.....
.....
.....

COMPTE DE RÉSULTATS

Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

INTITULE	Déc-17	Déc-16
+ Intérêts et produits assimilés	115 094 180	129 177 236
- Intérêts et charges assimilées	-39 130 790	-27 955 586
+ Commissions (produits)	2 107 888	2 685 271
- Commissions (charges)	-42 708	-81 443
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	14	35
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	16 994	-468 723
+ Produits des autres activités	236 245	214 322
- Charges des autres activités	0	-12 287
PRODUIT NET BANCAIRE	78 281 823	103 558 825
- Charges générales d'exploitation	-21 334 309	-22 787 304
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et porelles	-1 550 437	-1 415 820
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	55 397 077	79 355 701
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-45 735 249	-56 431 055
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	31 702 679	20 965 730
RESULTAT D'EXPLOITATION	41 364 507	43 890 376
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	41 364 507	43 890 376
-Impôts sur les résultats et assimilés	-11 377 760	-12 470 480
RESULTAT NET	29 986 747	31 419 896

« Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires »



La force de l'expérience,
L'esprit du changement.

08, Bd Ernesto Che Guevara - Alger

Tel : (021) 43 99 98 / 43 96 15

Fax : (021) 43 94 94

sec.dg@bna.dz

dmc@bna.dz



ÉTATS
FINANCIERS
2017

BILAN

Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

ACTIF	Déc-17	Déc-16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	298 863 421	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	250	238
Actifs financiers disponibles à la vente	265 053 415	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	277 338 267	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 622 181 004	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	194 043 819	14 043 819
Impôts courants - Actif	11 176 286	10 929 186
Impôts différés - Actif	611 969	715 320
Autres actifs	38 681 034	78 034 835
Comptes de régularisation	75 010 175	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	23 741 477	22 813 283
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	21 791 299	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	140 856	171 517
Ecart d'acquisition		
TOTAL DE L'ACTIF	2 828 633 272	2 843 371 17

En milliers de DA

PASSIF	Déc-17	Déc-16
Banque centrale	-	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	158 992 098	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 834 455 739	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	16 428 533	14 245 846
Impôts courants - Passif	11 273 229	12 418 096
Impôts différés - Passif	536 812	535 633
Autres passifs	110 962 924	140 671 583
Comptes de régularisation	104 668 088	79 065 313
Provisions pour risques et charges	30 045 156	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	102 041 054	92 063 068
Dettes subordonnées	194 000 000	14 000 000
Capital	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital		
Réserves	178 987 219	155 567 323
Ecart d'évaluation	-5 169 755	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 986 747	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 828 633 27	2 843 371 17

HORS BILAN

Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

ENGAGEMENTS	Déc-17	Déc-16
ENGAGEMENTS DONNES :	09 150 776	873 975 119
Engagements de financement en faveur des institutions financières	8 383 244	10 451 808
Engagements de financement en faveur de la clientèle	453 177 269	274 487 762
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	181 193 033	317 972 415
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	266 397 230	271 063 134
Autres engagements donnés		
ENGAGEMENTS REÇUS :	909 258 521	995 757 495
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	343 962 949	430 461 923
Autres engagements reçus	565 295 572	565 295 572

1 BILAN

(En milliers de DA)

ACTIF	Déc-18	déc-17
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	337 316 817	298 863 421
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	270	250
Actifs financiers disponibles à la vente	379 543 232	265 053 415
Prêts et créances sur les institutions financières	407 271 144	277 338 267
Prêts et créances sur la clientèle	1 806 662 078	1 622 181 004
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819	194 043 819
Impôts courants - Actif	10 145 906	11 176 286
Impôts différés - Actif	691 309	611 969
Autres actifs	28 926 710	38 681 034
Comptes de régularisation	51 160 554	75 010 175
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	23 761 261	23 741 477
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22 680 606	21 791 299
Immobilisations incorporelles nettes	95 644	140 856
Ecart d'acquisition		
TOTAL DE L'ACTIF	3 082 299 350	2 828 633 272

ETAT FINANCIER 2018

PASSIF	Déc-18	Déc-17
Banque centrale	-	-
Dettes envers les institutions financières	243 452 166	158 992 098
Dettes envers la clientèle	1 982 925 888	1 834 455 739
Dettes représentées par un titre	18 685 076	16 428 533
Impôts courants - Passif	14 282 865	11 273 229
Impôts différés - Passif	537 377	536 812
Autres passifs	117 077 585	110 962 924
Comptes de régularisation	70 894 144	104 668 088
Provisions pour risques et charges	30 088 761	30 045 156
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	108 112 786	102 041 054
Dettes subordonnées	208 002 425	194 000 000
Capital	150 000 000	41 600 000
Primes liées au capital		
Réserves	90 573 966	178 987 219
Ecart d'évaluation	-7 991 301	-5 169 755
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	35 832 184	29 986 747
TOTAL DU PASSIF	3 082 299 350	2 828 633 272

2 HORS BILAN

(En milliers de DA)

ENGAGEMENTS	Déc-18	Déc-17
ENGAGEMENTS DONNES	979 354 019	909 150 776
Engagements de financement en faveur des institutions financières	9 266 640	8 383 244
Engagements de financement en faveur de la clientèle	540 106 873	453 177 269
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	170 956 732	181 193 033
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	259 023 774	266 397 230
Autres engagements donnés		
ENGAGEMENTS REÇUS	871 072 533	909 258 521
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	305 777 260	343 962 949
Autres engagements reçus	565 295 273	565 295 572

3 COMPTES DE RÉSULTATS

(En milliers de DA)

INTITULE	déc-18	déc-17
+ Intérêts et produits assimilés	138 968 599	115 094 180
- Intérêts et charges assimilées	-46 126 936	-39 130 790
+ Commissions (produits)	2 111 057	2 107 888
- Commissions (charges)	-56 129	-42 708

+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	50	14
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	571 993	16 994
+ Produits des autres activités	236 307	236 245
- Charges des autres activités		0
PRODUIT NET BANCAIRE	95 704 941	78 281 823
- Charges générales d'exploitation	-20 548 066	-21 334 309
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 556 861	-1 550 437
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	73 600 014	55 397 077
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-45 566 838	-45 735 249
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	22 003 097	31 702 679
RESULTAT D'EXPLOITATION	50 036 273	41 364 507
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	50 036 273	41 364 507
-Impôts sur les résultats et assimilés	-14 204 089	-11 377 760
RESULTAT NET	35 832 184	29 986 747

1 BILAN

(En milliers de DA)

ACTIF	Déc. 2019	Déc-18
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	431 208 241	337 316 817
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	256	270
Actifs financiers disponibles à la vente	406 162 203	379 543 232
Prêts et créances sur les institutions financières	419 512 117	407 271 144
Prêts et créances sur la clientèle	2 044 508 426	1 806 662 078
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819	14 043 819
Impôts courants - Actif	12 854 579	10 145 906
Impôts différés - Actif	751 736	691 309
Autres actifs	56 972 992	28 926 710
Comptes de régularisation	55 562 832	51 160 554
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	27 620 374	23 761 261
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22 698 704	22 680 606
Immobilisations incorporelles nettes	86 689	95 644
Ecart d'acquisition	-	
TOTAL DE L'ACTIF	3 491 982 968	3 082 299 350

PASSIF	Déc-19	Déc-18
Banque centrale	-	-
Dettes envers les institutions financières	454 327 409	243 452 166
Dettes envers la clientèle	2 103 524 686	1 982 925 888
Dettes représentées par un titre	22 641 228	18 685 076
Impôts courants - Passif	9 365 385	14 282 865
Impôts différés - Passif	537 603	537 377
Autres passifs	139 136 132	117 077 585
Comptes de régularisation	103 619 975	70 894 144
Provisions pour risques et charges	32 089 934	30 088 761
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	119 836 510	108 112 786
Dettes subordonnées	207 485 319	208 002 425
Capital	150 000 000	150 000 000
Primes liées au capital		
Réserves	114 406 150	90 573 966
Ecart d'évaluation	(3 876 986)	-7 991 301
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	19 064 195	35 832 184
TOTAL DU PASSIF	3 491 982 968	3 082 299 350

2 HORS BILAN

(En milliers de DA)

ENGAGEMENTS	Déc-19	Déc-18
ENGAGEMENTS DONNES		979 354 019
Engagements de financement en faveur des institutions financières	1 050 975 856	9 266 640
Engagements de financement en faveur de la clientèle	8 103 474	540 106 873
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	668 134 124	170 956 732
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	105 886 843	259 023 774
Autres engagements donnés	268 851 415	
ENGAGEMENTS REÇUS	852 575 372	871 072 533
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	287 279 799	305 777 260
Autres engagements reçus	565 295 573	565 295 273

3 COMPTES DE RÉSULTATS

(En milliers de DA)

INTITULE	Déc. 2019	déc-18
+ Intérêts et produits assimilés	139 568 406	138 968 599
- Intérêts et charges assimilées	- 48 691 575	-46 126 936
+ Commissions (produits)	2 153 578	2 111 057
- Commissions (charges)	- 16 502	-56 129

+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	1	50
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	723 344	571 993
+ Produits des autres activités	339 396	236 307
- Charges des autres activités	-	
PRODUIT NET BANCAIRE	94 076 648	95 704 941
- Charges générales d'exploitation	- 21 756 434	-20 548 066
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	- 1 529 067	-1 556 861
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	70 791 147	73 600 014
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	- 87 266 334	-45 566 838
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	44 844 566	22 003 097
RESULTAT D'EXPLOITATION	28 369 379	50 036 273
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	28 369 379	50 036 273
-Impôts sur les résultats et assimilés	- 9 305 185	-14 204 089
RESULTAT NET	19 064 194	35 832 184

1 BILAN

(En milliers de DA)

ACTIF	2020	2019
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	204 207 936	431 208 241
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	248	256
Actifs financiers disponibles à la vente	413 426 493	406 162 203
Prêts et créances sur les institutions financières	523 239 376	419 512 117
Prêts et créances sur la clientèle	2 117 718 812	2 044 508 426
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 820	14 043 819
Impôts courants - Actif	8 428 662	12 854 579
Impôts différés - Actif	1 008 872	751 736
Autres actifs	47 818 018	56 972 992
Comptes de régularisation	55 834 995	55 562 832
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	31 488 186	27 620 374
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22 961 112	22 698 704
Immobilisations incorporelles nettes	94 342	86 689
Ecart d'acquisition	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	3 440 270 872	3 491 982 968

PASSIF	2020	2019
Banque centrale	50 000 000	-
Dettes envers les institutions financières	564 645 009	454 327 409
Dettes envers la clientèle	1 901 513 860	2 103 524 686
Dettes représentées par un titre	28 606 720	22 641 228
Impôts courants - Passif	5 357 323	9 365 385
Impôts différés - Passif	537 553	537 603
Autres passifs	109 956 773	139 136 132
Comptes de régularisation	101 736 450	103 619 975
Provisions pour risques et charges	33 705 906	32 089 934
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	117 796 216	119 836 510
Dettes subordonnées	205 672 488	207 485 319
Capital	150 000 000	150 000 000
Primes liées au capital		
Réserves	123 470 345	114 406 150
Ecart d'évaluation	4 404 218	(3 876 986)
Ecart de réévaluation	14 117 206	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	23 047 665	19 064 195
TOTAL DU PASSIF	3 440 270 872	3 491 982 968

2 HORS BILAN

(En milliers de DA)

ENGAGEMENTS	2020	2019
ENGAGEMENTS DONNES	899 978 068	1 050 975 856
Engagements de financement en faveur des institutions financières	9 626 660	8 103 474
Engagements de financement en faveur de la clientèle	531 579 642	668 134 124
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	97 217 670	105 886 843
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	261 554 097	268 851 415
Autres engagements donnés		
ENGAGEMENTS REÇUS	885 287 321	852 575 372
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	319 991 748	287 279 799
Autres engagements reçus	565 295 573	565 295 573

3 COMPTES DE RÉSULTATS

(En milliers de DA)

INTITULE	2020	2019
+ Intérêts et produits assimilés	134 401 409	139 568 406
- Intérêts et charges assimilées	- 53 050 438	- 48 691 575
+ Commissions (produits)	2 241 709	2 153 578
- Commissions (charges)	- 26 690	- 16 502

+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	- 1	1
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	1 794 246	723 344
+ Produits des autres activités	2 422 196	339 396
- Charges des autres activités	-	-
PRODUIT NET BANCAIRE	87 782 431	94 076 648
- Charges générales d'exploitation	- 20 202 660	- 21 756 434
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	- 1 530 775	- 1 529 067
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	66 048 996	70 791 147
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	- 55 185 699	- 87 266 334
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	17 284 504	44 844 566
RESULTAT D'EXPLOITATION	28 147 801	28 369 379
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	28 147 801	28 369 379
-Impôts sur les résultats et assimilés	- 5 100 136	- 9 305 185
RESULTAT NET	23 047 665	19 064 194