

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de  
master en sciences commerciales**

**Option : Finance et Comptabilité**

**La contribution du contrôle de gestion dans  
l'efficacité et l'efficience de labanque**

**Etude de cas : Gulf Bank Algeria**

Elaboré par :

Melle SI TAYEB Manel

Encadré par :

Mme BENYEKHLEF Faiza

Professeur à EHEC

10ème promotion

Juin 2023



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : Finance et Comptabilité**

**La contribution du contrôle de gestion dans  
l'efficacité et l'efficience de labanque  
Etude de cas : Gulf Bank Algeria**

Elaboré par :

Melle SI TAYEB Manel

Encadré par :

Mme BENYEKHFLEF Faiza

Professeur à EHEC

10ème promotion

Juin 2023

## **DEDICACE**

*Je souhaite dédier ces mots à mon père bien-aimé, **Boudjemaa**, qui, malheureusement, n'est plus parmi nous. Ta présence aimante et ton soutien indéfectible continuent de m'inspirer chaque jour. Tes encouragements inlassables et ta croyance en mes capacités resteront à jamais gravés dans mon cœur. Ce mémoire est dédié à ta mémoire, en hommage à ton amour inconditionnel.*

*À ma mère, **Zakia**, je veux exprimer toute ma reconnaissance. Tu as été mon roc, ma source de force et de motivation. Tes sacrifices, ton dévouement et ta bienveillance ont été les piliers sur lesquels j'ai pu construire mon parcours académique. Ce mémoire est le reflet de ton amour inébranlable et de ton soutien constant.*

*Je souhaite également remercier ma grand-mère bien-aimée, **Houria**, et à ma tante, **Akila**. Vos conseils avisés, votre soutien inconditionnel et votre affection ont été des trésors inestimables dans ma vie. Votre présence bienveillante a été une source d'inspiration et de réconfort tout au long de ce projet de fin d'étude.*

*À mes deux sœurs **Loubna** et **Wissem**, qui ont toujours été mes compagnes de vie et mes alliées les plus proches. Votre amour, votre soutien et votre compréhension ont été essentiels pour surmonter les défis et réaliser mes aspirations. Ce mémoire est dédié à notre lien indéfectible et à notre amour familial qui transcende tout.*

*Ces mots de dédicace sont une manière pour moi de rendre hommage à ceux qui ont été mes piliers et mes guides, même en leur absence physique. Votre amour, votre soutien et vos enseignements continuent de guider mes pas et de nourrir ma quête de connaissances.*

**SI TAYEB Manel**

## **REMERCIEMENT**

*Au terme de cette étape capitale de mon parcours académique, je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude envers quelques personnes, qui avez été des guides précieux et des mentors exceptionnels tout au long de mon stage de fin d'études.*

*À Mme **BENYIKHLEF Faiza**, je vous suis infiniment reconnaissante pour votre soutien inébranlable et vos précieux conseils tout au long de mon projet de recherche. Votre engagement indéfectible a joué un rôle déterminant dans la réussite de ce travail.*

*À Mme **KACED Asma**, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance pour votre accueil chaleureux, votre guidance attentive et votre partage généreux de connaissances tout au long de mon stage. Votre expertise dans votre domaine a grandement enrichi mon expérience. Votre confiance en mes compétences m'a encouragée à me dépasser et à atteindre des objectifs que je n'aurais jamais crus possible.*

*Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers mes amis chers, **Sabrina, Racym** ainsi qu'envers tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Votre soutien inconditionnel, votre encouragement constant et votre amitié précieuse ont été un véritable moteur dans cette aventure académique. Votre présence à mes côtés, à travers les hauts et les bas, a été une source d'inspiration et de réconfort.*

*A ma très chère amie **Mounia**, tu as été ma partenaire de révisions et ma source de distraction bien méritée lorsque le stress devenait trop intense. Nos moments de complicité et de rire ont apporté de la légèreté à ce voyage académique exigeant. Aujourd'hui, je tiens à te remercier du fond du cœur pour tout ce que tu as apporté à ma vie et à mes études. Ta présence a rendu chaque étape de ce parcours plus significative.*

*Enfin, je souhaite adresser mes remerciements à toute l'équipe de l'organisation où j'ai effectué mon stage de fin d'étude. Votre accueil chaleureux et votre encadrement professionnel ont grandement contribué à mon apprentissage. J'ai eu la chance de travailler dans un environnement stimulant et bienveillant, qui m'a permis de mettre en pratique mes connaissances théoriques et de développer de nouvelles compétences.*

*Je vous adresse mes remerciements les plus sincères et mes vœux de réussite et de bonheur.*

*Avec toute ma reconnaissance,*

**SI TAYEB Manel**

# **LISTE DES TABLEAUX**

## Chapitre I :

Tableau 01 : un exemple d'un budget de production trimestriel

Tableau 02 : tableau de bord

## Chapitre II :

Tableau 03 : les divers comptes bancaires

Tableau 04 : typologie des crédits d'exploitation

Tableau 05 : Comparaison entre performance interne et performance externe

# **LISTE DES FIGURES**

## **Chapitre I :**

Figure 01 : processus du contrôle de gestion

Figure 02 : le processus de budgétisation

## **Chapitre II :**

Figure 03 : intermédiation bancaire

Figure 04 : la banque, intermédiaire financier et prestataire de services

Figure 05 : schéma des crédits

Figure 06 : la matrice BCG

Figure 07 : architecture d'un système de comptabilité de gestion

## **Chapitre III**

Figure 08 : organigramme de la banque AGB

Figure 09 : organigramme du département « budget et contrôle de gestion »

Figure 10 : schéma du contrôle des Bons de Commandes

## **RESUME**

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'efficacité et l'efficience des institutions bancaires. Dans ce mémoire, nous explorons la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration des performances et à l'optimisation des processus au sein d'une banque.

Nous commençons par examiner les concepts clés du contrôle de gestion et son importance dans le secteur bancaire. Nous mettons en évidence les différentes techniques et outils utilisés par les responsables de contrôle de gestion pour évaluer et analyser les activités bancaires.

Ensuite, nous nous concentrons sur l'efficacité et l'efficience dans le contexte bancaire. Nous explorons les défis spécifiques auxquels les banques sont confrontées pour atteindre ces objectifs, tels que la concurrence accrue, les réglementations strictes et l'évolution des attentes des clients. Nous mettons en évidence le rôle crucial du contrôle de gestion dans l'identification des domaines d'amélioration, l'optimisation des processus et la prise de décisions éclairées pour maximiser les résultats.

Nous examinons également les avantages d'une mise en œuvre efficace du contrôle de gestion dans une banque, tels que l'optimisation des coûts, l'allocation efficace des ressources, l'amélioration de la rentabilité et la gestion des risques. Nous illustrons ces avantages par des études de cas et des exemples concrets de banques qui ont réussi à renforcer leur efficacité et leur efficience grâce à une approche solide de contrôle de gestion.

En conclusion, ce mémoire met en évidence l'importance du contrôle de gestion dans l'efficacité et l'efficience d'une banque. Il souligne l'impact positif d'une approche stratégique de contrôle de gestion dans l'amélioration des performances bancaires et la réalisation des objectifs organisationnels. Les résultats de cette recherche fournissent des recommandations pratiques pour les responsables de contrôle de gestion et les décideurs bancaires afin d'optimiser les processus internes, d'atteindre l'excellence opérationnelle et de maintenir un avantage concurrentiel sur le marché bancaire dynamique.

**Mots clés :** efficacité, efficience, gestion budgétaire, dépenses, tableau de bord

## **ABSTRACT**

The management control plays a crucial role in the efficiency and effectiveness of banking institutions. In this dissertation, we explore the contribution of management control to enhancing performance and optimizing processes within a bank.

We begin by examining the key concepts of management control and its significance in the banking sector. We highlight the various techniques and tools used by management control professionals to evaluate and analyze banking activities.

Next, we focus on efficiency and effectiveness in the banking context. We explore the specific challenges that banks face in achieving these objectives, such as increased competition, strict regulations, and evolving customer expectations. We emphasize the crucial role of management control in identifying areas for improvement, optimizing processes, and making informed decisions to maximize results.

We also examine the benefits of effective implementation of management control in a bank, including cost optimization, efficient resource allocation, improved profitability, and risk management. We illustrate these benefits through case studies and concrete examples of banks that have successfully strengthened their efficiency and effectiveness through a robust management control approach.

In conclusion, this dissertation highlights the importance of management control in the efficiency and effectiveness of a bank. It underscores the positive impact of a strategic management control approach in enhancing banking performance and achieving organizational goals. The findings of this research provide practical recommendations for management control professionals and banking decision-makers to optimize internal processes, achieve operational excellence, and maintain a competitive advantage in the dynamic banking market.

**Key words:** Efficiency, effectiveness, budget management, expenses, dashboard

## ملخص

تلعب الرقابة الإدارية دورًا أساسيًا في فعالية وكفاءة المؤسسات المصرية. في هذا البحث، سنكشف مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء وتحسين العمليات داخل البنك

المناهي الأساسية للرقابة الإدارية وأهميتها في الأعمال المصرية. نسلط الضوء على التغيرات والأدوات المخالفة المستخدمة من قبل مديري الرقابة الإدارية للتقييم وتحليل الأنشطة المصرية

بعد ذلك، نركز على الفعالية والكفاءة في السياق المصري. سنكشف التغيرات المحددة التي نواجهها البنوك في تحقيق هذه الأهداف، مثل المنافسة المتزايدة واللوائح الصارمة وتنوعات العملاء المتغيرة. نسلط الضوء على الدور الحاسم للرقابة الإدارية في تحديد مجالات التحسين وتحسين العمليات واتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيق أقصى قدر من النتائج

ندرس أيضًا نواتج التنفيذ الفعال للرقابة الإدارية في البنك، مثل تحسين الكفاءة، والتخصيص الفعال للموارد، وتحسين الربحية، وإدارة المخاطر. نوضح هذه النواتج من خلال دراسات الحالة والأمثلة الملموسة للبنوك التي نجحت في تعزيز فعالية وكفاءتها من خلال نهج قوي للرقابة الإدارية

في الختام، نسلط هذه الطروحة الضوء على أهمية الرقابة الإدارية في فعالية وكفاءة البنك. وهو يسلط الضوء على الأثر الإيجابي للنهج الاستراتيجي للرقابة الإدارية في تحسين الأداء المصري وتحقيق الأهداف التنظيمية. نؤيد نتائج هذا البحث بوصفها عمليات عملية لمديري الرقابة الإدارية وصناع القرار المصري لتحسين العمليات الداخلية، وتحقيق السمعة التشغيلية والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق المصري الديناميكي

**الكلمات الرئيسية:** الكفاءة، إدارة الميزانية، المصريون، لوحة المعلومات

# **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS DU CONTRÔLE DE GESTION.....</b>	<b>17</b>
<b>SECTION 1 : DEFINITION, PROCESSUS ET OUTILS DU CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>17</b>
<b>SECTION 2 : LE ROLE ET LA DEMARCHE PREVISIONNELLE DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE II : LE CONTROLE DE GESTION DANS LE MILIEU BANCAIRE ET LA PERFORMANCE .....</b>	<b>42</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DU METIER BANCAIRE ET SA STRATEGIE.....</b>	<b>42</b>
<b>SECTION 2 : LES PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE .....</b>	<b>59</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE LA GULF BANK ALGERIA .....</b>	<b>76</b>
<b>SECTION 2 : LA GESTION BUDGETAIRE (VOLET DEPENSES) AU SEIN D'AGB.....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>105</b>
<b>LES ANNEXES.....</b>	<b>107</b>

## **INTRODUCTION GENERALE :**

L'efficacité et l'efficience sont des objectifs clés pour toute entreprise, y compris les banques. Pour atteindre ces objectifs, les banques doivent mettre en place des systèmes de contrôle de gestion et de gestion budgétaire solides et efficaces. Ces systèmes permettent de surveiller les performances de l'entreprise, d'optimiser l'utilisation des ressources et de maximiser les profits tout en minimisant les coûts.

Le contrôle de gestion et la gestion budgétaire sont des outils importants pour les banques dans la mesure où ils leur permettent de suivre leur performance en temps réel, d'identifier les domaines d'amélioration et de prendre des décisions stratégiques en conséquence. Ces outils sont essentiels pour améliorer la rentabilité, la qualité des services et la satisfaction des clients.

En outre, le contrôle de gestion et la gestion budgétaire permettent aux banques de surveiller leur performance, d'identifier les domaines d'amélioration et de prendre des décisions stratégiques pour maximiser leur rentabilité, optimiser l'utilisation des ressources et satisfaire les clients.

Ce dernier est un ensemble de processus et de méthodes qui visent à mesurer et à améliorer la performance financière et opérationnelle d'une banque.

Le contrôle de gestion est crucial pour les banques, car elles sont soumises à des exigences réglementaires strictes et doivent gérer les risques financiers importants.

Les principales fonctions du contrôle de gestion dans le secteur bancaire comprennent la planification stratégique, la budgétisation, l'analyse de la rentabilité, la gestion des risques, la surveillance des coûts et des dépenses, la gestion de la trésorerie, la gestion de la performance et le reporting financier

Ce dernier implique souvent l'utilisation d'outils informatiques sophistiqués pour recueillir et analyser les données financières et opérationnelles. Ces outils peuvent aider les banques à identifier les tendances, les opportunités et les risques, et à prendre des décisions éclairées en matière de gestion de leur portefeuille de produits et services.

Cependant, le contrôle de gestion dans le secteur bancaire est une fonction clé qui permet aux banques de gérer efficacement leur performance financière et opérationnelle, de répondre aux exigences réglementaires et de faire face aux défis du marché concurrentiel.

La gestion budgétaire est un aspect crucial de la gestion financière des banques. Elle implique la planification, la préparation, l'examen, l'approbation et le suivi des budgets pour assurer que les ressources financières sont utilisées efficacement et en conformité avec les objectifs stratégiques de la banque.

Dans le domaine bancaire, la gestion budgétaire est essentielle pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Les banques doivent gérer des portefeuilles de produits et services complexes, qui peuvent être soumis à des risques de crédit, de marché et de liquidité. La gestion budgétaire aide les banques à gérer ces risques et à optimiser leur rentabilité.

Le processus de gestion budgétaire dans les banques implique souvent la participation de différentes parties prenantes, telles que la direction, les responsables du département, les équipes de comptabilité et de contrôle de gestion. Les étapes clés du processus de gestion budgétaire comprennent :

- La définition des objectifs et des priorités stratégiques de la banque
- La collecte de données financières et opérationnelles pour identifier les tendances et les opportunités de croissance.
- L'élaboration de prévisions budgétaires pour les différents départements et activités de la banque
- L'examen et l'approbation des budgets par la direction et les responsables des départements
- La surveillance régulière des résultats budgétaires et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs.

La contribution du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire à l'efficacité et l'efficience de la banque peut être mesurée par des indicateurs de performance tels que la rentabilité, la productivité, la qualité du service, le taux de satisfaction des clients et la gestion des risques. Ces indicateurs permettent aux banques de suivre leur performance et d'identifier les domaines d'amélioration pour optimiser leur efficacité et leur efficience

Ce qui nous amène à la problématique suivante : « **comment une banque peut-elle gérer efficacement son budget pour répondre aux besoins de ses clients tout en maintenant sa rentabilité face aux changements économiques et régulières ?** »

Pour répondre à la question principale en question, nous avons proposé quelques questions secondaires qui se présentent comme suit :

1. Comment une banque peut-elle identifier les besoins de ses clients et adapter son budget en conséquence ?
2. Comment une banque peut-elle équilibrer les besoins de ses clients avec ses objectifs financiers à court et à long terme ?
3. Comment une banque peut-elle évaluer l'efficacité de ses dépenses en termes de satisfaction client et de rentabilité ?

## **Hypothèses de travail :**

Avoir quelques hypothèses comme :

- Une banque peut gérer efficacement son budget en développant des produits et services financiers adaptés aux besoins de ses clients, tout en maîtrisant ses coûts de production et en maintenant des marges.
- Une banque peut optimiser la gestion de son budget en utilisant des outils et des techniques de gestion budgétaire

## **Structure du mémoire :**

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

- Le chapitre I qui traitera des généralités sur le contrôle de gestion dans tous les domaines
- Le chapitre II où nous parlerons du contrôle de gestion dans le milieu bancaire et de la performance de la banque nous allons commencer par présenter le métier bancaire et citer les stratégies bancaires ainsi que les principes du contrôle de gestion dans une banque et les notions de performance
- Le chapitre III qui représentera la partie pratique de notre mémoire qui est la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale et nous avons pris comme cas Gulf Bank Algeria. Ce chapitre se segmente en deux parties : une qui évoquera la présentation de la banque et une autre qui traitera la gestion budgétaire de la banque

## **Choix et intérêt du thème :**

**Pourquoi ce sujet ?**

- ❖ La pertinence du sujet avec notre domaine d'étude (gestion budgétaire dans le domaine bancaire)
- ❖ Spécificité du domaine bancaire : Le secteur bancaire présente des caractéristiques uniques en termes de gestion des budgets. Les banques doivent prendre en compte des facteurs tels que la gestion des risques, la conformité réglementaire, les fluctuations des taux d'intérêt et les besoins en capital. Étudier la gestion budgétaire dans ce contexte permet de comprendre les défis et les meilleures pratiques propres à ce secteur.
- ❖ Importance économique : Les banques jouent un rôle crucial dans l'économie en fournissant des services financiers essentiels. Comprendre comment elles gèrent leurs budgets peut avoir un impact significatif sur leur performance et sur l'économie dans son ensemble.

## **Pourquoi cette banque ?**

Le choix d'AGB est motivé par l'accès aux données car La Gulf Bank Algerie dispose à fournir des données pertinentes et nécessaires pour l'étude de gestion budgétaire.

La réputation et la taille de la banque sont des facteurs importants à considérer. C'est une banque bien établie et respectée et offre une perspective intéressante sur les meilleures pratiques en matière de gestion budgétaire.

## **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.

### **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 (efficacité et efficience).

### **Pertinence du sujet :**

## Introduction générale

---

Le contrôle de gestion est devenu de plus en plus intégré dans le secteur bancaire, similairement aux entreprises industrielles. Ce mémoire nous permet de comprendre, d'une part, les principaux outils de contrôle utilisés dans les banques, et d'autre part, comment ces outils jouent un rôle central dans le pilotage de la performance au sein de ces institutions financières.

# CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS DU CONTRÔLE DE GESTION

## Introduction

Le contrôle de gestion est un processus essentiel pour la gestion d'une entreprise. Il permet de suivre et d'analyser les performances de l'entreprise afin de prendre des décisions stratégiques éclairées. Le contrôle de gestion est une fonction clé qui se concentre sur la planification, la mesure, l'analyse et la communication des informations financières et non financières pertinentes pour la gestion de l'entreprise. Les contrôleurs de gestion sont les professionnels qui assurent cette fonction.

Afin de bien étudier le sujet de notre mémoire, nous devons d'abord nous familiariser avec tous ses paramètres, à commencer avec la fonction qui s'en occupe : Le contrôle de gestion.

## SECTION 1 : DEFINITION, PROCESSUS ET OUTILS DU CONTROLE DE GESTION

### 1. Définition du contrôle de gestion :

Définition 1 : pour R.ANTHONY (1965) qui est considéré comme le père du contrôle de gestion, le contrôle de gestion est « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Définition 2 : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente » ANTHONY (1988).

Définition 3 : « c'est un ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen terme et qui s'appuient sur des systèmes d'informations (H. BOUQUIN, 1998).

Définition 4 : « le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les systèmes d'information destinés à guider le comportement des employés et managers et leur permettre d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens, et réalisations. Il doit être considéré comme un outil de pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et

l'efficacité des actions et des moyens (l'économie des ressources) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

P. BOISSELIER (2005)

Un processus peut être défini comme un enchaînement d'activités organisées dans le temps et orientées vers un objectif commun.

Exemple processus de production : Achat de matières premières => stockage => transformation => conditionnement.

Les principales phases du processus de management sont liées au découpage séquentiel du temps : avant, pendant et après. Elles correspondent respectivement à la finalisation, le pilotage et l'évaluation (ou post-évaluation) (H.BOUQUIN 2000).

La finalisation (ou planification) consiste à définir des objectifs pertinents, c.-à-d. accessibles et adaptés aux buts poursuivis. [SMART ou MALINS]. Elle nécessite ensuite la détermination des ressources en hommes, en matériel et en temps, ainsi que la manière dont les ressources seront agencées de manière optimale. Elle nécessite enfin, de préciser les instruments de mesure de la performance.

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

L'évaluation ou la « post-évaluation », selon les termes d'H. BOUQUIN est la mesure des performances atteintes. Son objet est de déterminer l'efficacité des responsables (ont-ils atteint leur objectif ?), l'efficacité des moyens mis en œuvre (quels résultats par rapport aux moyens engagés ?) et l'économie des ressources (c.-à-d. le coût de ces dernières).

## **2. Le processus du contrôle de gestion :**

Les étapes clés du processus de gestion budgétaire comprennent :

- La définition des objectifs et des priorités stratégiques de la banque
- La collecte de données financières et opérationnelles pour identifier les tendances et les opportunités de croissance.

- L'élaboration de prévisions budgétaires pour les différents départements et activités de la banque
- L'examen et l'approbation des budgets par la direction et les responsables des départements
- La surveillance régulière des résultats budgétaires et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs.

Nous allons parler du processus du contrôle de gestion en détails en commençant par citer les différentes étapes de ce processus comme suit :

La planification, la budgétisation et le suivi des réalisations.

### 2.1. La planification :

Le processus de contrôle de gestion commence par la phase de planification, qui consiste à définir les objectifs à long terme de l'entreprise ainsi que la stratégie opérationnelle à adopter pour les atteindre. Cette étape permet à l'entreprise de s'engager sur une voie qui lui permettra de tirer profit des règles du marché sur le long terme. La planification se distingue des simples prévisions, car elle implique un projet d'action pour agir sur l'avenir, alors que les prévisions sont simplement une anticipation de ce qui peut arriver. Pour rendre la planification plus pratique, elle est découpée en plusieurs plans à court terme appelés "budgets", étalés sur plusieurs années.

### 2.2. La budgétisation :

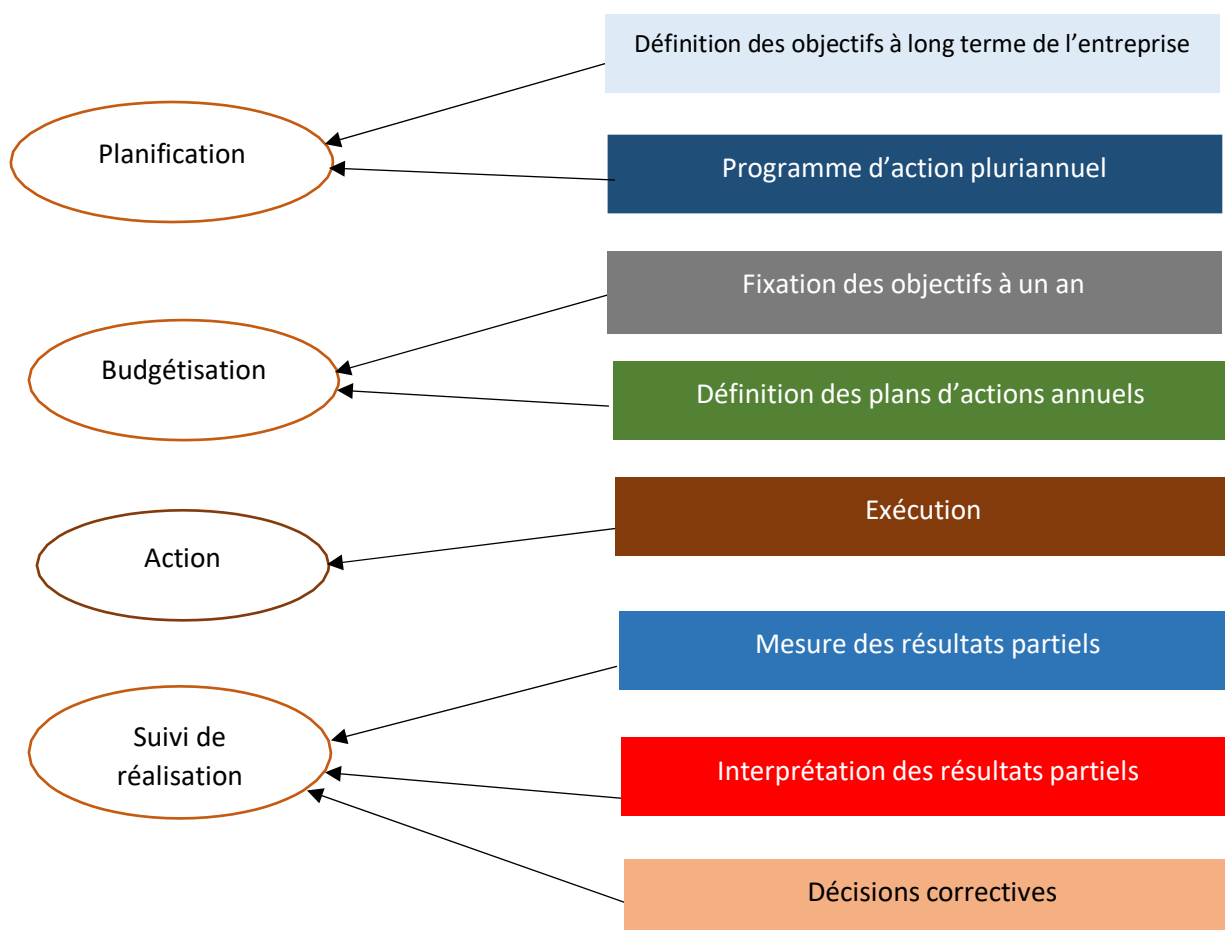
La budgétisation est une technique qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise sur le court terme. Elle se concrétise à travers un plan d'action dont l'expression comptable et financière prend la forme d'un budget. Selon BOYER, A. (1995), le budget est un outil de prévision qui détaille, période par période, les recettes et les dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. L'essentiel de cette étape consiste à définir, coordonner et mettre en œuvre les plans d'action dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise. Les budgets permettent ainsi d'évaluer les performances et la qualité de la gestion de l'entreprise en comparant les prévisions initiales aux résultats réels obtenus grâce au contrôle à posteriori.

### 2.3. Le suivi des réalisations :

Une fois que les objectifs et les plans à court terme ont été élaborés, la prochaine étape consiste à les mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Au cours de la mise en œuvre, il est important de mesurer régulièrement les résultats partiels afin de comprendre les raisons pour lesquelles les résultats sont ainsi, d'identifier les causes et de déterminer les mesures à prendre pour

améliorer les performances. La mesure des résultats implique de constater et de quantifier les réalisations, répondant à la question "combien a-t-on réalisé ?". Le contrôleur de gestion utilise les outils comptables pour chiffrer les réalisations. Après avoir mesuré les résultats, il est temps de les interpréter en les comparant aux prévisions figurant dans le budget. Selon ARDOIN, MICHEL ET SCHMIDT (1986), ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion, qui représente le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. Les responsables opérationnels, en fonction des orientations de la direction générale, décident, agissent et interprètent les résultats partiels, avant de décider à nouveau, d'agir encore et de prévoir les effets de leurs décisions, de mesurer et d'interpréter leurs résultats, et d'anticiper les résultats futurs grâce à l'aide du contrôle de gestion.

Figure 01 : processus du contrôle de gestion



Source : H. LONING, (2003) « Organisation et mise en œuvre », 2eme édition, Dunod, p3.

### 3. Les outils du contrôle de gestion :

#### 3.1. Le budget :

##### 3.1.1. Définition

Le budget est une estimation des recettes et des dépenses pour une période donnée, généralement d'une année, qui est exprimée en termes de quantité et de valeur. Il sert de représentation chiffrée et valorisée en unités monétaires du programme d'action d'une entreprise, d'un centre de responsabilité ou d'une fonction pour une période future. La gestion budgétaire implique la création de budgets et la comparaison régulière des réalisations avec les données budgétaires prévues, afin de prendre des mesures correctives si nécessaire. Cette méthode permet à chaque division de l'entreprise de rester sur la bonne voie en prévoyant les dépenses autorisées et en anticipant les ressources nécessaires.

Elle a pour avantages :

- La formulation d'une stratégie claire et précise.
- Une traduction correcte des objectifs stratégiques définis par la direction.
- La capacité de fixer des objectifs et de répartir les ressources nécessaires.
- La coordination efficace des différentes actions de l'entreprise.
- La prévision des moyens nécessaires pour leur mise en œuvre, tels que la trésorerie et la capacité de production.
- La surveillance des dépenses engagées pour garantir une utilisation efficace des ressources.

En outre, elle facilite une gestion décentralisée en permettant la délégation de pouvoirs. Chaque responsable de centre est responsable d'allouer les ressources et d'atteindre les objectifs définis, tout en ayant la liberté d'utiliser les moyens qu'il juge nécessaires.

##### 3.1.2. Le processus d'élaboration d'un budget :

Il est horizontal, car il s'agit d'un outil de coordination et de concertation entre les différentes structures et il est aussi vertical, dans le sens où il attribue aux détenteurs d'un pouvoir hiérarchique, une responsabilité de gestion d'une enveloppe financière prévue à l'avance sur une période déterminée et en rapport avec des projets déterminés. L'élaboration des budgets s'effectue en collaboration entre la direction, le contrôleur de gestion et les chefs de service au cours de navettes budgétaires.

Le découpage des budgets dépend de l'organisation de l'entreprise. Il est souhaitable de faire coïncider avec des centres de responsabilités. En règle générale, les budgets correspondent aux principales fonctions de l'entreprise (ventes, approvisionnement, production, etc.) et sont liés les uns aux autres.

Parmi les budgets, on distingue ceux qui sont opérationnels : ventes, productions, approvisionnements.... et ceux qui sont pour les fonctions de support (investissement, frais généraux).

### 3.1.3. Différentes phases de l'élaboration d'un budget

Le budget peut être élaboré dans différentes phases qui sont :

#### Phase 1 : la prévision budgétaire :

Dans cette étape, chaque responsable de l'entreprise effectue des prévisions du montant du budget à demander à la direction générale, il est important de ne pas négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur, en se basant sur des chiffres passés, le marché actuel en utilisant des techniques de prévisions scientifiques telles que : les statistiques, la recherche opérationnelle et la comptabilité analytique, etc...

#### Phase 2 : la budgétisation :

C'est l'étape de fixation des budgets, ils passent par quelques processus avant d'être arrêtés en quantité et en valeur :

##### ➤ Fixation des objectifs

La procédure d'élaboration des budgets ne peut démarrer si les objectifs ne sont pas connus. La direction générale doit réfléchir aux orientations et fixer les objectifs globaux ; pour cela, il faut prendre en considération les évolutions probables de l'environnement.

##### ➤ Etablissement d'un pré-budget

Le directeur de chaque unité et son contrôleur de gestion réunissent les responsables de chaque structure pour l'élaboration du budget en tenant compte de tous les paramètres de l'entreprise et les capacités de production. C'est de réaliser une simulation qui va servir de cadre de référence pour les unités opérationnelles.

##### ➤ Préparation des budgets fonctionnels

Après que chaque unité a élaboré son pré-budget, elle le remet à son directeur pour son aval, puis le directeur et son contrôleur de gestion vont le négocier à la direction du contrôle de gestion avec les autres directeurs et leurs contrôleurs de gestion de chaque unité et le contrôleur de gestion de la direction générale (négociation entre le contrôleur de gestion et les unités fonctionnelles) pour l'élaboration des budgets fonctionnels.

➤ Consolidation budgétaire

Une fois que le budget fonctionnel de chaque unité est élaboré, la direction du contrôle de gestion consolide tous les budgets en un budget consolidé.

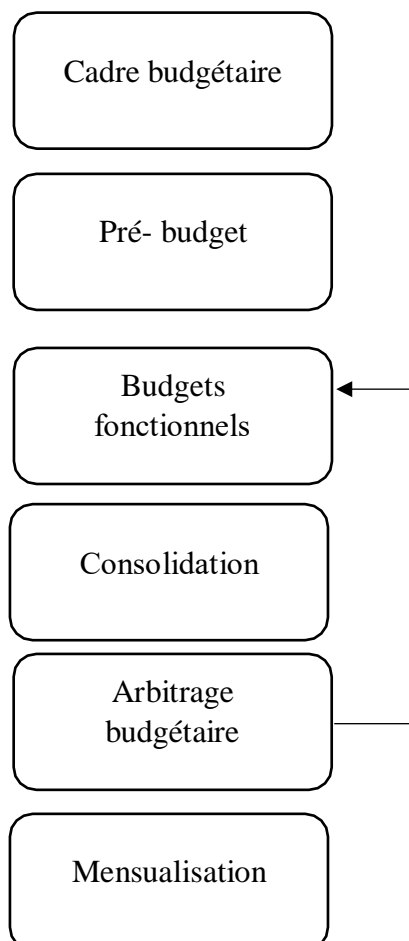
➤ Arbitrage budgétaire

C'est la présentation du budget consolidé aux décideurs (à la direction générale) pour son approbation.

➤ Mensualisation du budget

Après son approbation par la direction générale, le budget doit être mensualisé pour la période budgétaire ou période d'engagement pour pouvoir comparer périodiquement les réalisations et les prévisions afin d'agir au bon moment. Ci-dessus ce trouve le schéma du processus de la budgétisation :

Figure 02 : le processus de budgétisation



Source : établi par moi-même

Phase 3 : le contrôle budgétaire

On utilise le contrôle budgétaire pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs sur le plan financier. C'est une étape qui intervient après l'exécution du budget. Les responsables comparent les réalisations (R) et les prévisions (P) pour cela, il faut être capable de préparer mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou la réalisation de quels objectifs n'a pas été consacré suffisamment d'argent. Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyse des écarts (E), il faudra détailler le budget général en un budget mensualisé.

$$E=R-P$$

Trois paramètres sont pris en considération dans le contrôle budgétaire :

- Les quantités ;
- Les prix ;
- Les rendements.

3.1.4. Les différents types de budget :

Les types de budgets dans les entreprises sont

✚ Budget des ventes :

Le budget des ventes est le premier de la construction budgétaire. Il détermine le volume d'activité de l'entreprise. La prévision des ventes est un élément majeur de la gestion prévisionnelle dans les entreprises car elle conditionne ainsi les autres budgets. L'estimation des ventes futures, en quantités et en valeurs, tient compte des contraintes internes et externes à l'entreprise. Elle s'intègre dans une stratégie d'activités à court et à long terme. A court terme, elle permet d'établir des budgets de ventes et des frais de distribution sous certaines contraintes:

- ❖ Le marché ;
- ❖ La concurrence (qualité, prix, service après-vente, ...) ;
- ❖ La capacité de production ;
- ❖ Les moyens financiers ;
- ❖ Les objectifs.

A long terme, d'autres considérations doivent être prises en compte :

- ❖ La politique commerciale ;
- ❖ La gamme de produits et la diversification ;
- ❖ Les investissements ;
- ❖ Le progrès technique ;
- ❖ L'évolution des besoins ;
- ❖ L'évolution du pouvoir d'achat.

Les budgets des ventes peuvent être élaborés :

- Par famille de produits ;
- Par produit ;
- Par période (mois, trimestre, saison, année, ...) ;
- Par région, par secteur géographique ;
- Par centre de responsabilité (secteur géographique, canal de distribution, famille de produits, ...).

Le contrôle des ventes peut être mené à partir de l'analyse d'écart sur chiffre d'affaires, d'écart sur marge ou d'écart sur quantité.

#### Budget de production

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales : celui qui permet d'obtenir les coûts de production les plus faibles et un profit le plus élevé possible, les rythmes de production, compte tenu des prévisions des ventes et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques du système productif : capacités productives, effectifs, qualification de la main d'œuvre.

Pour harmoniser l'optimum des ventes et l'optimum de la production il faut donc :

- Déterminer un niveau de production correspondant au niveau optimal des ventes ;
- Définir les capacités de production.

Le programme de production permet de vérifier la cohérence entre budgets des ventes, de la production et des stocks (tableau).

Tableau 01 : un exemple d'un budget de production trimestriel

Produit	A	B
---------	---	---

Mois	JAN	FEV	MARS	JAN	FEV	MARS
Stock Initial (SI)						
Production						
Ventes						
Stock Final (SF)						

Source : un mémoire « ETUDE DES PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CAS Entreprise Publique Economique/ElectroIndustries/SPA- AZAZGA »

Le contrôle de la production peut être effectué en comparant les écarts de quantités ou de valorisation des quantités.

#### Budget des approvisionnements :

C'est un outil de gestion prévisionnelle qui vise à acquérir les quantités nécessaires et de qualité en minimisant les coûts liés aux stocks et aux approvisionnements

- Stock minimum : Le stock maximum correspond au niveau qu'une entreprise ne doit pas dépasser pour éviter des problèmes tels que :
  - L'insuffisance d'espace de stockage ;
  - Des frais de stockage supplémentaires ;
  - La détérioration des matières.
  
- Le stock suffisant ou normal est également important pour assurer la sécurité des approvisionnements et éviter la rupture des stocks.

Pour rechercher l'optimum en termes d'approvisionnement, il est nécessaire de prendre des décisions concernant le rythme et les quantités commandées. Ces décisions sont prises en établissant des programmes qui présentent les dates de commande, de livraison et les lots commandés.

Le processus de budgétisation comprend à la fois le budget des achats et celui des frais d'approvisionnement. Bien que la détermination des écarts sur les prix et les quantités des matières soit généralement effectuée à la fin de la période, lors de la sortie des stocks, il est important de suivre régulièrement les quantités en stock pour assurer une gestion efficace des approvisionnements.

#### ✚ Budget des frais administratifs :

L'objectif est de calculer le budget des services fonctionnels et de direction, tels que les services administratif, informatique, comptable et financier, gestion du personnel, marketing, etc.

Ces services engendrent des charges indirectes qui sont difficiles à attribuer aux produits car ils contribuent généralement au soutien de la production dans son ensemble.

#### ✚ Budget de TVA :

$TVA \text{ à décaisser du mois } M = TVA \text{ collectée sur ventes du mois } M - TVA \text{ déductible sur achats et charges du mois } M - TVA \text{ déductible sur achats d'immobilisations du mois } M.$

La TVA à décaisser du mois M est à payer en M+1.

#### ✚ Budget de trésorerie :

Le bilan et le compte de résultat prévisionnels sont le résultat de l'ensemble des budgets établis. Une fois que le budget est approuvé, il est essentiel de s'assurer que l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires pour financer ses projets.

Le budget de trésorerie est l'outil qui permet de répondre à ce besoin en mettant en évidence les conséquences financières des choix opérés, grâce à des prévisions mensuelles des encaissements et des décaissements tels que :

Les charges de personnel, les charges sociales, les impôts et les charges d'exploitation (approvisionnements et consommables décaissés avec un délai).

L'analyse comptable est mise en œuvre pour étudier le bilan et le compte de résultat prévisionnels afin de rechercher un équilibre financier. Cela peut conduire à des ajustements, voire à une révision des projets de l'entreprise. En somme, le bilan et le compte de résultat prévisionnels résument l'ensemble des autres budgets établis.

#### 3.1.5. Rôles du budget :

Le budget est un instrument de gestion essentiel qui joue les rôles suivant :

- Le budget vous indique combien d'argent dont vous avez besoin pour pouvoir mener à bien vos activités ;
- Il vous oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce que vous avez planifié pour votre activité. Il arrive parfois que les réalités du processus de budgétisation vous forcent à repenser vos programmes d'action ;

- Le budget vous permet de contrôler vos revenus et vos dépenses et d'identifier tout problème ;
- Utilisé correctement, il vous indique à quel moment vous aurez besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien vos activités.

#### 3.1.6. Limites du budget :

Le budget est un outil de gestion qui présente de nombreux avantages, cependant, il comporte certaines limites qu'il est important de prendre en compte :

- Lenteur : l'information nécessaire à l'élaboration du budget n'est pas toujours disponible rapidement, ce qui peut rendre le processus de planification plus lent ;
- Caractère incomplet : le budget ne prend pas en compte tous les indicateurs non financiers tels que la satisfaction des clients, le climat social ou encore les délais de production, qui sont pourtant des éléments cruciaux pour la gestion de l'entreprise, etc...;
- Coût élevé : la procédure budgétaire peut être lourde et coûteuse, ce qui la rend peu adaptée aux petites structures.

Ainsi, il est important de disposer également d'un outil de décision et de prévision simple, rapide et intégrant des données non financières, tel que le tableau de bord.

### 3.2. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est une méthode permettant de calculer divers coûts et n'est pas une obligation légale, mais plutôt un outil de gestion fortement recommandé.

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

La comptabilité analytique d'exploitation (CAE) est un système comptable et un outil de gestion qui permet d'identifier et d'évaluer les différentes composantes du résultat de l'exercice, pour en faciliter l'analyse et la prise de décision par la direction de l'entreprise. Elle permet notamment de calculer le coût de revient des produits fabriqués, en prenant en compte l'ensemble des coûts engagés depuis l'achat des matières premières jusqu'à la vente du produit fini. Elle est ajustée à la comptabilité générale et n'est pas obligatoire, mais elle est fortement recommandée pour faciliter la gestion de l'entreprise.

#### 3.2.2. Les caractéristiques de la comptabilité analytique d'exploitation :

La comptabilité analytique d'exploitation, également appelée comptabilité industrielle, est une forme de comptabilité de stock utilisée principalement par les entreprises de production. Bien que facultative, elle est conseillée pour aider à calculer le coût de production des produits finis.

Elle est considérée comme une comptabilité auxiliaire car elle vient compléter la comptabilité générale en fournissant des informations plus détaillées sur les éléments constitutifs du résultat de l'exercice. Bien que principalement utilisée par les entreprises de production, elle peut également être appliquée par les entreprises commerciales qui possèdent des stocks.

### 3.2.3. Les principaux buts de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique d'exploitation (CAE) a plusieurs objectifs clés tels que :

- Aider les managers à évaluer la rentabilité des produits ;
- Déterminer le coût de revient par produit fabriqué ;
- Calculer les coûts des différentes fonctions et produits de l'entreprise ;
- Permettre l'analyse des performances de l'entreprise et la responsabilité par activité ou produit ;
- Suivre l'évolution des stocks ;
- Fournir une base pour le contrôle de gestion ;
- La capacité à gérer et anticiper les changements dans l'environnement de l'entreprise, ainsi qu'à en contrôler les effets, est devenue un facteur clé dans la réussite de toutes les entreprises et un élément essentiel de sa gestion stratégique à court, moyen et long terme.
- le calcul du résultat analytique :  $\text{Résultat analytique} = \text{Prix de vente} - \text{Coût de revient}$ .

### 3.2.4. Les différentes charges

Les charges de l'entreprise sont :

Les charges directes et indirectes :

- Les charges directes : correspondent aux dépenses qui sont spécifiquement liées à un seul produit.
- Les charges indirectes : des dépenses qui sont partagées entre plusieurs produits et nécessitent donc une répartition en utilisant des clés de répartition, telles que des quantités, des prix ou des chiffres d'affaires.

Les charges fixes et variables :

- Les charges fixes : désignent les dépenses qui ne changent pas en fonction du niveau de production.
- Les charges variables : sont les coûts qui varient en fonction de la quantité produite.

### 3.2.5. Différence entre les charges réelles et prévisionnelles :

- Les charges réelles : ce sont les dépenses effectives qui sont calculées à la fin de la période de production, en se basant sur les documents comptables justificatifs.
- Les charges prévisionnelles ou préétablies : ce sont les charges qui sont calculées avant de démarrer le processus de production, c'est-à-dire au début de chaque période. Ces charges sont estimées à partir des données historiques et des prévisions sur l'activité future de l'entreprise.

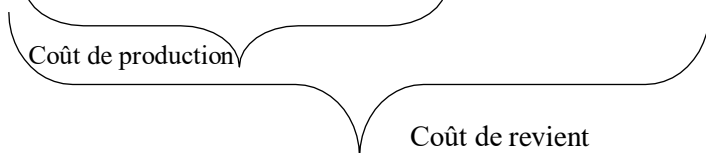
### 3.2.6. Méthodes de calcul des coûts : les couts peuvent être calculés par :<sup>1</sup>

#### ❖ Les coûts de revient :

Les entreprises industrielles suivent un système de production en trois phases : l'approvisionnement, la production et la distribution.

Le coût de revient d'un produit est calculé en tenant compte de ces trois phases et résulte de la somme des coûts engagés tout au long du processus de production. La marge bénéficiaire pour le producteur est déterminée par la différence entre le prix de vente et le coût de revient

**Le cout d'achat + Frais de production + Frais de vente + Marge = Prix de vente**



#### ❖ La méthode du coût variable :

Cette méthode considère uniquement les coûts variables comme des coûts de produits, qu'ils soient directs ou indirects, qui sont attribués à chaque produit. Le défi à relever consiste à répartir correctement les coûts variables indirects entre les différents produits en utilisant une ou plusieurs méthodes appropriées. En revanche, les coûts fixes totaux sont traités globalement plutôt que par produit. Ces coûts sont déduits de la marge sur coût variable total pour obtenir le résultat final.

Pour chaque produit, cette méthode fournit un résultat intermédiaire appelé marge sur coût variable. Il est possible de calculer une marge sur coût variable pour chaque produit individuel, ainsi qu'une marge sur coût variable totale, et d'exprimer cette marge sous forme de pourcentage du chiffre d'affaires.

<sup>1</sup> BARA S, BELAID F (2013), « mise en place d'un système de calcul de cout par la méthode ABC », p29

❖ La méthode du cout direct :

Cette méthode ne prend en compte que les coûts directs liés aux produits, qu'ils soient variables ou fixes. La première étape consiste à identifier les coûts directs associés à chaque produit. Étant donné que cette méthode ne nécessite pas l'utilisation d'une clé de répartition, les calculs impliqués sont relativement simples : il suffit d'établir le coût direct de chaque produit.

À partir de là, nous pouvons calculer les marges sur coûts directs. Il est important de noter que le coût direct unitaire d'un produit dépend du niveau d'activité, car il incorpore des charges fixes.

La totalité des coûts indirects est considérée de manière globale et non pas par produit. Cette somme est ensuite soustraite de la marge sur coût direct global pour déterminer le résultat final.

❖ La méthode du coût complet (méthode des centres d'analyse)

La méthode du coût complet considère toutes les charges comme des coûts de produits, ce qui pose la question de la répartition des coûts indirects.

Il est crucial de faire la distinction entre les coûts directs et les coûts indirects. Les coûts directs, par nature, sont facilement attribuables à un produit. Cependant, pour les coûts indirects, il est nécessaire de mettre en place des méthodes plus ou moins sophistiquées pour les répartir entre les différents produits.

❖ La méthode du coût complet avec imputation rationnelle :

Dans toute méthode qui attribue des charges fixes à un produit, le coût unitaire ainsi calculé varie en fonction du niveau d'activité. La composante fixe de ce coût est déterminée en divisant le total des coûts fixes par le niveau d'activité. Ce ratio dépend des quantités de produits fabriquées au cours de la période : le coût fixe unitaire diminue si la quantité produite augmente et vice versa. Ce phénomène est encore plus prononcé dans le cas des coûts fixes indirects. La part fixe unitaire associée à un produit dépend non seulement de son activité relative, mais également des fabrications des autres produits. Pour pallier cet inconvénient, la méthode de l'imputation rationnelle des coûts fixes est utilisée.

❖ Les coûts standards ou préétablis :

La méthode de coût standard implique de pré calculer les coûts et de les utiliser pour enregistrer les opérations, puis de les comparer aux coûts réels obtenus à partir de la comptabilité analytique. Cette méthode présente plusieurs avantages :

- Elle nécessite que l'entreprise établisse des prévisions et des budgets.

- Elle permet une sortie plus rapide des résultats car les imputations sont effectuées dès que les quantités sont connues.
- Elle permet une connaissance continue des marges théoriques calculées à mesure que les ventes ou les commandes sont réalisées.

L'un des principaux défis de la méthode de coût standard est la détermination subjective du niveau d'activité normal à partir duquel les coûts sont établis. De plus, le choix de la méthode de calcul des coûts est crucial pour interpréter les écarts constatés.

Il est possible de déterminer les coûts standards en se basant sur les coûts réels ou les coûts moyens de la période comptable précédente. Les coûts précédents peuvent être actualisés, calculés à partir d'un niveau ou d'un volume d'activité normal de l'entreprise, ou encore calculés à partir d'un budget d'exploitation.

### **3.3. Tableau de bord :**

Les dirigeants ou responsables d'entreprise ont besoin d'outils pour piloter et évaluer la performance globale de leur entreprise. Pour cela, ils utilisent un tableau de bord, qui regroupe des indicateurs synthétiques représentatifs de différents aspects de l'activité. Dans cette section, nous allons définir le concept de tableau de bord et examiner certains des indicateurs couramment utilisés pour mesurer la performance globale de l'entreprise.

#### **3.3.1. Définition de tableau de bord :**

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, on cite parmi : ALAZARD Claude ; SEPARI Sabine ; EL GADI Abdelhamid.

Selon ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2004), « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ».<sup>2</sup>

Selon EL GADI Abdelhamid « Le tableau de bord est constitué par un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent

---

<sup>2</sup> ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, (2004), DECF « contrôle de gestion » 5 éditions, p591

permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée »<sup>3</sup>

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

### 3.3.2. Les rôles de tableau de bord :

Le tableau de bord est conçu pour être un outil de contrôle et de comparaison, mais grâce au système d'information, il peut également servir d'outil de dialogue et de communication, ainsi que d'aide à la prise de décision.

- Le tableau de bord est un outil de contrôle et de comparaison :

Le tableau de bord a plusieurs missions parmi ces missions :

- Le contrôle en continu des réalisations par rapport aux objectifs budgétaires établis.
- Permettre de mettre en évidence les points clés de la gestion et de détecter toute dérive par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- Offrir un diagnostic des points faibles et permettre d'identifier les anomalies ayant un impact sur le résultat de l'entreprise.

- Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord doit favoriser le dialogue et la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise
- Permettre aux employés de commenter les résultats de leur action, de signaler les points forts et les faiblesses et de demander des moyens supplémentaires ou des directives plus précises.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives en favorisant l'optimisation globale plutôt que les optimisations partielles.
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, le tableau de bord joue un rôle intégrateur en fournissant un langage commun à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

<sup>3</sup> EL GADI Abdelhamid, (1996), « Audit et contrôle de gestion » 2ème édition, Dunod, p32

- Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la précision :

Le tableau de bord est un outil composé de quelques indicateurs clés (environ cinq à dix) permettant aux gestionnaires de suivre l'état et l'évolution des systèmes qu'ils dirigent, ainsi que d'anticiper les tendances futures. Sa conception relève de la responsabilité du contrôleur de gestion, qui doit le négocier avec les utilisateurs. Il répond à trois questions principales :

- L'état actuel et l'évolution du système sont-ils conformes aux objectifs fixés ?
- Les délégations de responsabilités sont-elles efficaces ?
- Ces tendances sont-elles durables ?

### 3.3.3. Les indicateurs du tableau de bord :

Bien que le contenu du tableau de bord puisse varier en fonction des responsables, de leur niveau hiérarchique et des entreprises, il existe des éléments communs dans la conception et les indicateurs utilisés.

#### A. La conception générale :

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.

Tableau 02 : tableau de bord

TABLEAU DE BORD DU CENTRE			
	Résultat	Objectif	Ecart
Rebrique 1			
- Indicateur 1			
- Indicateur 2			
Rebrique 2			

Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, DECF, (2004), « contrôle de gestion » ; 5<sup>ème</sup> éditions p 595

Zone « paramètres Economique » Zone « résultats » Zone « objectifs » zone « écarts »

- La zone « paramètres économiques » du tableau de bord regroupe les indicateurs jugés essentiels lors de sa conception. Chaque rubrique doit être associée à un interlocuteur et représenter un poids économique significatif.
- La zone "Résultats réels" peut être présentée par période ou cumulée.

Les résultats réels concernent des informations relatives à l'activité, telles que :

- Nombre d'articles fabriqués.
- Quantités de matières consommées.
- Heures machine.
- Effectifs, etc.

Des éléments de nature plus qualitative sont également inclus :

- Taux de rebuts.
- Nombre de retours clients.
- Taux d'invendus, etc.

En plus des informations sur l'activité, des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité sont souvent inclus :

- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffre d'affaires.
  - Des montants de charges ou de produits pour le centre de dépenses.
  - Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profits.
- La zone « Objectifs » dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé) ;
- La zone « écarts » ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

#### B. Les indicateurs utilisés :

Les indicateurs les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

##### a. Les écarts :

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

Une pratique courante pour la création d'un tableau de bord consiste à inclure uniquement les informations nécessaires pour le niveau hiérarchique concerné et celles sur lesquelles le responsable peut prendre des mesures.

## a)a Définition de l'écart :

« Différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité alloué et quantité consommé... »<sup>4</sup> (PCG 1982). PCG : Plan Comptable General.

La comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations, dégage trois (03) types d'écarts qui sont :

- écart positif ;
- écart nul ;
- écart négatif.

Le contrôle budgétaire a pour objectif d'analyser les écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations, afin de déterminer les raisons de ces écarts et de proposer des solutions pour y remédier. Ces écarts peuvent être considérés comme favorables ou défavorables.

- Un écart favorable est constaté lorsque les produits réels dépassent les produits prévus et/ou lorsque les dépenses réelles sont inférieures aux dépenses budgétisées.
- À l'inverse, un écart défavorable se produit lorsque les produits réels sont inférieurs aux produits prévus et/ou lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétisées.

Le contrôle budgétaire permet également d'identifier les causes des écarts (internes ou externes) et de prendre des mesures correctives. Enfin, il sert à informer les différents niveaux hiérarchiques et à évaluer les performances des responsables budgétaires.

## b. Les ratios :

Les ratios sont des indicateurs clés qui permettent d'analyser le fonctionnement d'une entreprise. En général, un ratio ne peut pas être interprété seul, mais doit être comparé à d'autres ratios pour avoir un sens.

Il est important de définir les ratios de manière à ce qu'une augmentation du ratio soit interprétée comme une amélioration de la situation. La nature des ratios varie en fonction du destinataire et de son niveau hiérarchique dans l'entreprise.

---

<sup>4</sup> Brigitte DORIATH, (2002), « contrôle de gestion », 3e édition, Paris, P71.)

c. Les graphs :

Les graphs permettent de représenter visuellement les évolutions et les changements de tendance. Ils peuvent prendre différentes formes telles que des histogrammes ou des graphiques en "camembert".

d. Les clignotants :

Les clignotants représentent des seuils limites définis par l'entreprise qui sont considérés comme des variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à intervenir et à mettre en place des mesures correctives.

Bien que les indicateurs puissent prendre diverses formes, il est important de ne pas perdre de vue leur objectif principal. La pertinence de l'outil de tableau de bord dépend avant tout du choix des indicateurs. Cela implique de sélectionner l'information pertinente parmi la multitude d'informations disponibles, ce qui peut s'avérer complexe.

3.3.4. Les indicateurs de Tableau de Bord pour la mesure de la performance des entreprises :

Les entreprises ont cherché à améliorer leur évaluation de la performance en utilisant de nouveaux outils qui prennent en compte des aspects financiers et non financiers de la performance.

 Les indicateurs financiers :

Les entreprises ont traditionnellement utilisé des indicateurs financiers pour mesurer leur performance, tels que le Return On Investment, le chiffre d'affaires ou le résultat.

Ces indicateurs sont considérés comme des indicateurs avancés de la performance boursière, car ils reflètent la richesse des actionnaires.

Le tableau de bord financier est fréquent dans les groupes et est généralement utilisé pour le "reporting de gestion" de la structure opérationnelle. Les avantages du tableau de bord financier sont sa cohérence avec la pression financière des groupes et la possibilité de standardiser les informations pour faciliter les comparaisons entre les filiales.

Cependant, le tableau de bord financier présente également des faiblesses, telles que le sous-dimensionnement du pilotage opérationnel, l'absence de déclinaison des indicateurs globaux, et une information tardive et peu ciblée.

Pour une entreprise efficace, il est important d'avoir autant d'outils de pilotage que de niveaux de responsabilité.

### ✚ Les indicateurs non financiers :

De nombreux auteurs ont suggéré de remplacer ou de compléter les indicateurs financiers par des indicateurs non financiers, car les premiers sont souvent critiqués et peu actionnables. La pertinence des indicateurs non financiers a été discutée dans plusieurs travaux, notamment avec l'introduction du Balanced Scorecard.

#### a. *La définition de Balanced Scorecard :*

Le balanced scorecard propose une approche novatrice de pilotage qui dépasse les indicateurs financiers traditionnels. Son objectif est de lier le contrôle de gestion à la stratégie et à l'opérationnel. Pour un système de pilotage efficace, il est crucial d'identifier les axes stratégiques pertinents et de choisir les indicateurs adéquats, en accordant une importance à la qualité, aux délais, à la satisfaction client et à l'amélioration des processus internes.

La méthode de construction du balanced scorecard diffère de celle du tableau de bord classique, car elle impose quatre axes d'analyse principaux plutôt que d'adapter les indicateurs aux spécificités de l'entreprise.<sup>5</sup>

#### b. *Les axes de balanced Scorecard :*

Le balanced scorecard repose sur la définition de quatre axes stratégiques tels qu'illustre :

- Les résultats financiers : Le balanced scorecard met en avant l'importance de l'axe financier en tant que guide pour les objectifs et les indicateurs des autres axes. Pour cela, trois axes stratégiques financiers sont proposés, qui combinés avec la situation du marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité/récolte), permettent d'obtenir une variété d'indicateurs pertinents.
- Le perspectif client : cinq mesures génériques sont identifiées, qui sont autant de domaines d'indicateurs :
  - Part de marché ;
  - Conservation de clientèle ;
  - Acquisition de nouveaux clients ;
  - Satisfaction des clients ;
  - Rentabilité par segment.

Les cinq domaines du balanced scorecard sont interconnectés et impactent mutuellement la performance globale de l'entreprise. Par exemple, la satisfaction des clients joue un rôle crucial

<sup>5</sup> Berland N, (2009) « Mesurer et piloter la performance », e-book,

en termes de fidélisation des clients existants, de rentabilité par segment et d'acquisition de nouveaux clients. De même, le maintien des clients existants et le développement de nouveaux marchés sont essentiels pour assurer la rentabilité et augmenter la part de marché.

- Le perspectif processus interne : L'axe du processus interne vise à prendre en considération l'ensemble des processus internes, en mettant l'accent sur l'innovation, la production et le service après-vente. Pour l'innovation, la première étape consiste à comprendre le marché en identifiant les besoins nouveaux ou cachés des clients.
- Le perspectif apprentissage organisationnel : Reformulation : Le quatrième axe du balanced scorecard est axé sur l'apprentissage organisationnel, qui se concentre sur les moyens pour atteindre les objectifs de performance définis dans les trois premiers axes. Ce perspectif se compose de trois composantes principales :
  - Le potentiel des salariés (leur satisfaction, fidélité et productivité) ;
  - Les capacités du système d'information ;
  - Le climat organisationnel (c'est-à-dire la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés).

## **SECTION 2 : LE ROLE ET LA DEMARCHE PREVISIONNELLE DU CONTROLE DE GESTION**

### **1. Le rôle des contrôleurs de gestion :**

- Il est responsable de la santé financière de la structure en veillant à l'utilisation efficace des ressources.
- Dans de nombreuses entreprises, il est chargé de gérer le système de pilotage en créant des tableaux de bord pour la direction et les responsables opérationnels.
- Il est un expert en comptabilité analytique et analyse des coûts, avec une solide expérience en analyse comptable.
- Il est responsable de l'élaboration des budgets.
- Ce métier est courant dans les entreprises de taille moyenne à grande, mais est également important dans les structures les plus complexes.

Les missions du contrôleur de gestion se résument en :

- L'élaboration des budgets

- La mise en place de la procédure de gestion et des règles opératoires
- Le suivi des résultats
- Le choix des indicateurs clés des tableaux de bord
- La production et la diffusion des outils de pilotage

En agissant à deux niveaux, efficacité et efficience, cette fonction a pour objectif de garantir que les ressources de l'entreprise sont employées de manière efficace et productive, en cohérence avec les objectifs fixés. Pour cela, le contrôleur de gestion met en place des outils de pilotage tels que des tableaux de bord, en choisissant les indicateurs pertinents pour mesurer les performances de l'entreprise.

## **2. La démarche prévisionnelle du CDG :**

### 1.1. L'analyse et la planification stratégique :

En amont de la fonction du Contrôle de Gestion (CDG), l'analyse et la planification stratégique sont réalisées par la direction générale et l'état-major des divisions. Cette fonction consiste à identifier les axes de développement, à décider des modifications de structure et à décliner les objectifs à moyen terme. Le CDG intervient pour valider les hypothèses stratégiques et fournir une modélisation économique anticipant les conséquences financières des différentes options. Le contrôle stratégique est assuré par le retour d'information, qui fournit des récapitulatifs périodiques sur la réalisation des objectifs stratégiques. L'objectif est de déterminer les orientations de l'entreprise sur un horizon de 3 à 4 ans, en analysant l'environnement et l'entreprise dans son environnement, et en déterminant les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Le rôle du CDG est de vérifier les conséquences indirectes des décisions et de collecter les informations nécessaires à une analyse plus profonde.

### 1.2. Les budgets :

En général, l'horizon de temps pour la planification budgétaire est l'année en cours. Cela représente une feuille de route pour l'année à venir.

Les différents budgets à élaborer comprennent les charges, les ventes, les moyens financiers tels que les emprunts et les investissements, les investissements des actionnaires, la masse salariale, ainsi que les fonds propres.

Ces budgets doivent couvrir l'ensemble des activités des différents secteurs de l'entreprise, avec un budget distinct pour chaque secteur.

**CONCLUSION DU CHAPITRE 1 :**

En conclusion, le contrôle de gestion est un processus clé pour la réussite de toute entreprise. Il permet aux managers de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les activités de l'entreprise en utilisant des données financières et opérationnelles pertinentes.

Le contrôle de gestion est une fonction transversale qui implique différents départements de l'entreprise, ce qui en fait un processus collaboratif. Il est important de souligner que le contrôle de gestion ne se limite pas à la gestion financière, mais couvre également des domaines tels que la gestion des ressources humaines, la gestion de la qualité et la gestion environnementale.

En outre, le contrôle de gestion est un processus continu qui doit être adapté aux besoins de l'entreprise et aux changements du marché.

En résumé, le contrôle de gestion est un outil essentiel pour la gestion efficace des entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité

## **CHAPITRE II : LE CONTROLE DE GESTION DANS LE MILIEU BANCAIRE ET LA PERFORMANCE**

Le secteur financier joue un rôle crucial dans l'économie de chaque pays, en fournissant du financement et en supervisant la gestion du système de paiement. Au cours des années 80, le processus de libération financière, composé de trois éléments : la déréglementation, la désintermédiation et le décloisonnement, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), ont considérablement amélioré la qualité et la rapidité de la prestation des services financiers.

Cette évolution a accru la concurrence entre les institutions financières et bancaires, les incitant à diversifier leurs activités et à innover de nouveaux produits financiers, mais également à accroître les risques encourus.

Pour faire face à ces défis, les banques doivent adopter une véritable approche de gestion dans un environnement concurrentiel et risqué, en utilisant un système de contrôle de gestion capable de transformer les objectifs stratégiques en résultats concrets et de piloter les performances de l'entreprise.

Notre chapitre a pour but de définir le contrôle de gestion dans le secteur bancaire ainsi que de mesurer la performance

### **SECTION 1 : PRESENTATION DU METIER BANCAIRE ET SA STRATEGIE**

#### **1. Présentation du métier bancaire :**

##### **1.1. Définition et rôle de la banque :**

La banque est une entité particulière qui remplit diverses fonctions dans l'économie. Elle reçoit des dépôts et des fonds de la part de ses clients, qu'ils soient des entreprises ou des particuliers. En plus de gérer les moyens de paiement tels que les cartes de crédit et les chèques, elle accorde également des prêts.

Le rôle de la banque est crucial sur le plan économique, car elle contribue au financement de l'activité économique par le biais de la création monétaire. En d'autres termes, la banque est une entreprise qui possède un statut juridique, une structure organisationnelle, un système de gestion et une stratégie. Elle mène des activités spécifiques et participe au financement tant du

secteur public que du secteur privé. Elle collecte l'épargne des individus et la met à disposition des agents économiques sous forme de crédit.

La banque a pour objectif de fournir une gamme variée de produits et de services financiers. Elle se compose d'un réseau comprenant des banques commerciales, des banques d'affaires, des banques de dépôt et des banques généralistes.

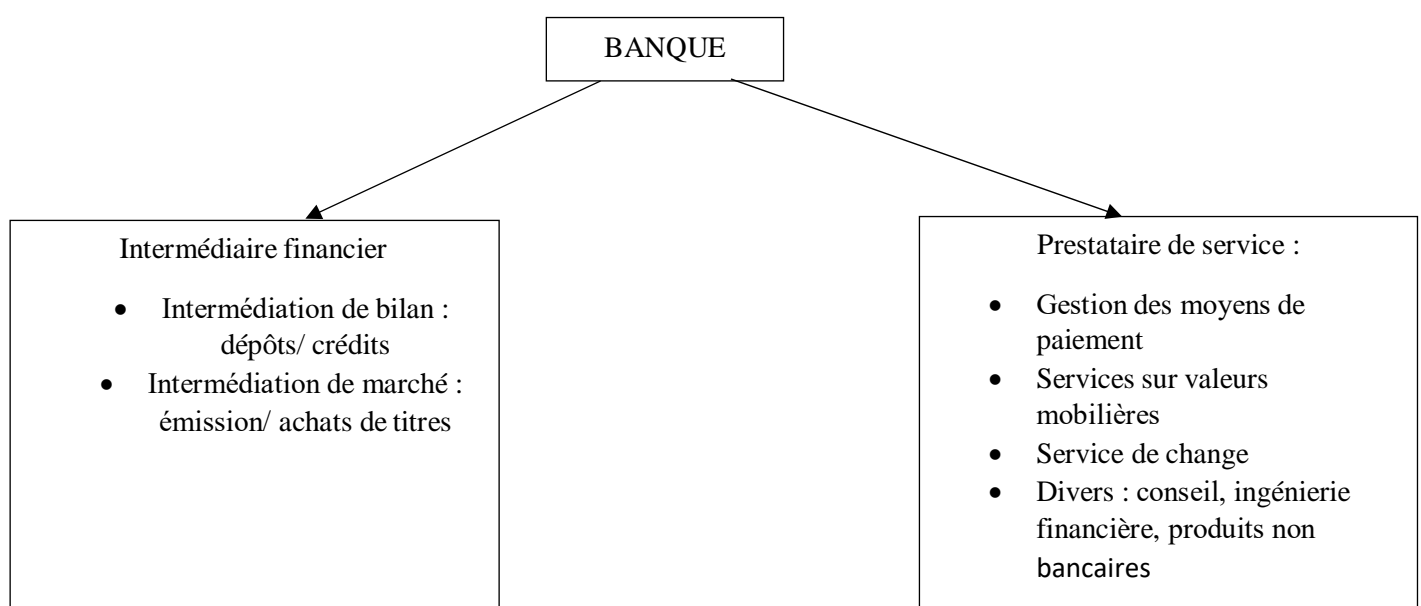
Le système bancaire est un ensemble d'institutions financières qui proposent une gamme variée de services bancaires aux clients. Parmi ces services, on retrouve notamment la gestion de dépôts, les prêts, les opérations de change, les cartes de crédit, les services de paiement et d'autres produits financiers

Les banques constituent les principales institutions du système bancaire. Elles collectent les dépôts des clients, octroient des prêts et génèrent des revenus en investissant ces fonds. Les banques peuvent varier en taille, allant des petites banques locales jusqu'aux grandes banques internationales.

Figure 03 : intermédiation bancaire<sup>6</sup>



Figure 04 : la banque, intermédiaire financier et prestataire de services



Source : Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque », Ed. Dunod, 6<sup>o</sup> édition, Paris, 2010. P.8

### 1.2. La fonction de la banque :

La fonction principale d'une banque commerciale se décompose en trois activités majeures : la gestion des comptes et des dépôts, la gestion des crédits et la gestion des moyens de paiement et de monétique.

Ces activités permettent à la banque d'offrir une large gamme de produits et de services bancaires sur le marché, répondant ainsi aux différents besoins de sa clientèle.

#### 1.2.1. La gestion des comptes et des dépôts :

On distingue deux catégories de comptes : les comptes à vue et les comptes à terme. 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 comptes avec leurs différentes caractéristiques :

Tableau 03 : les divers comptes bancaires

Comptes	Catégorie de compte	Segment de marché (clientèle)	Rémunération
Compte courant (commercial)	A vue	Entreprises	Non rémunéré
Compte chèque	A vue	Particuliers	Non rémunéré
Compte livret épargne	A vue	Particuliers	Rémunéré
Compte devises	A vue/ A terme	Particuliers	Non rémunéré/ rémunéré
Compte personnel	A vue	Personnel de la banque	Non rémunéré
Bon de commande	A terme	Particuliers	Rémunéré
Dépôts à terme	A terme	Entreprises	Rémunéré

Source : retiré du mémoire Le contrôle de gestion comme support de pilotage des banques et instrument au service du management bancaire : Cas de la BADR

Remarque : il y a une codification pour chaque type de compte et chaque correspond à un compte grand livre dans banque. En outre, un relevé d'identité bancaire 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. A noter que le relevé est composé de vingt chiffres.

#### 1.2.2. La gestion des crédits :

« Faire crédit, c'est faire confiance : c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien, ou bien équivalent sera restitué dans un certain délai le plus souvent avec la rémunération du service rendu et du danger encouru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

C'est la lumière de cette définition que l'on peut mettre en exergue les principaux éléments constitutifs de la notion de crédit, à savoir la confiance, le temps, et la promesse de remboursement.

Sur l'aspect économique, le crédit est défini par l'article 68 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit comme étant :

« ...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. Sont assimilés à des opérations de crédits les opérations de location assorties d'option d'achat notamment le crédit-bail »<sup>7</sup>

Le crédit est également une expression de confiance qui vient du mot latin « Credere ». Ainsi le mot crédit s'est constitué autour des facteurs confiance, temps, promesse et risque.

Partant de ce postulat, on peut affirmer que l'art du banquier consiste à acheter et vendre la « Confiance » à sa clientèle, autrement dit, à faire confiance à ses débiteurs et inspirer confiance à ses déposants.

#### 1.2.2.1. Financement de l'exploitation :

La banque propose une variété de crédits aux entreprises afin de financer leur activité. Voici quelques types de crédits offerts :

- ❖ Les crédits par caisse (trésorerie) : Ces crédits sont destinés à compléter les moyens de financement de l'entreprise, notamment l'autofinancement, pour faire face à des problèmes de trésorerie.
- ❖ Les crédits par signature : Dans ce cas, la banque s'engage à soutenir l'entreprise en prêtant sa signature, sans immédiatement supporter la charge de trésorerie. En d'autres termes, la banque garantit la solvabilité de son client (généralement une entreprise) auprès de ses créanciers en cas de défaut de paiement à l'échéance convenue. Il s'agit d'une forme de crédit indirect.
- ❖ Les crédits assortis d'une garantie réelle : Ce type de crédit est accordé aux entreprises sous forme d'avances, mais cela dépend de la présentation de garanties de différentes natures. Ces garanties peuvent prendre différentes formes pour assurer la sécurité du prêt accordé.

<sup>7</sup> Georges Petit-Dutaillis, « Le risque du crédit bancaire », 2<sup>e</sup> ED, Editions Scientifiques Riber, Paris, 1946

Ainsi, la banque propose ces différents types de crédits pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises et les aider à assurer leur financement et leur gestion de trésorerie.

Tableau 04 : typologie des crédits d'exploitation

Les crédits d'exploitation		
Les crédits par caisse (trésorerie)	Les crédits par signature	Les crédits assortis d'une garantie réelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilité de caisse</li> <li>• Découvert</li> <li>• Crédit de compagne</li> <li>• L'escompte</li> <li>• l'affacturage (facturing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval</li> <li>• Cautionnement</li> <li>• Acceptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avances sur titre</li> <li>• Les avances sur facture</li> <li>• Les avances sur marchés publics</li> <li>• Les avances sur marchandises (warrant)</li> </ul>

Source : retiré du mémoire Le contrôle de gestion comme support de pilotage des banques et instrument au service du management bancaire : Cas de la BADR

#### 1.2.2.2. Financement de l'investissement :

Les investissements sont généralement très coûteux, ce qui rend difficile pour la plupart des entreprises de les financer par leurs propres moyens, c'est-à-dire par l'autofinancement. Par conséquent, elles peuvent se tourner vers le marché financier pour émettre des actions ou des obligations auprès du public, ou bien recourir aux crédits bancaires. Les crédits d'investissement ont pour objectif de financer l'outil de production (l'actif immobilisé) de l'entreprise pour des besoins de renouvellement ou de modernisation.

Les crédits d'investissement peuvent être classés en deux catégories en fonction de la nature et de la durée de vie de l'actif à financer ainsi que de la possibilité de différer les paiements. Il s'agit des crédits à moyen ou à long terme

Crédit à moyen terme —————> varie de 02 à 07 ans

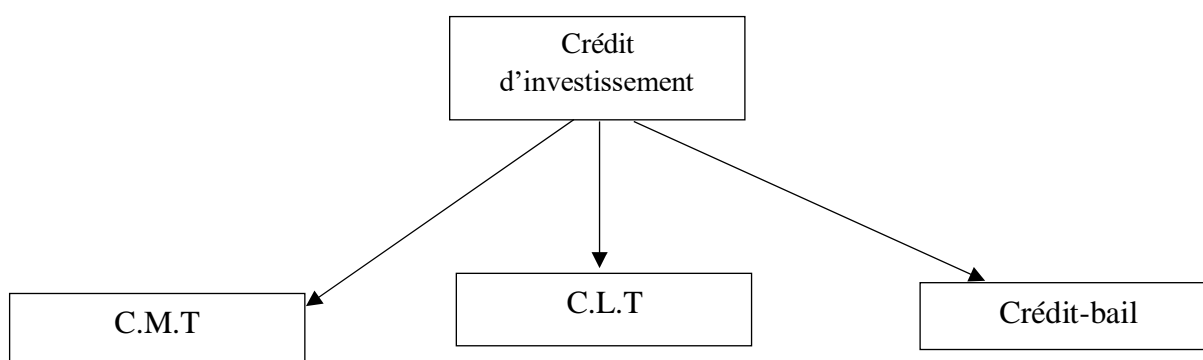
Crédit à long terme —————> varie de 7 à 25 ans

L'objet de ces crédits est de participer au financement des acquisitions d'équipement et d'accroître les capacités de production des entreprises.

### 1.2.2.3. Le crédit-bail (leasing) :

C'est une technique particulière de financement des investissements apparue en Grande Bretagne au 19<sup>e</sup> siècle, et s'est développé aux Etats-Unis et dans d'autres pays anglo-saxons. 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. Il peut être national (les contractants sont résidents) ou international (dans le cas où l'un des contractants serait un non résident).

Figure 05 : schéma des crédits



Source : mémoire « Le contrôle de gestion comme support de pilotage des banques et instrument au service du management bancaire : Cas de la BADR »

Remarque :

- En Algérie, il existe d'autres formes de crédits d'investissement il existe d'autres formes de crédits d'investissement fournis par les banques dans le cadre d'un financement triangulaire, à l'instar du crédit à l'emploi de jeunes « ANSEJ14 » mais aussi les crédits dans le cadre « CNAC15 » et « ANGEM16 ». L'objectif de ce genre de crédit est le financement des projets de création de micro entreprise dans différentes activités en faveur des jeunes promoteurs en vue d'assurer leur insertion dans la vie économique et sociale dans le pays. On parle alors ici de micro finance des start-up en Algérie.

#### c. 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, nous trouvons le crédit documentaire.

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<sup>8</sup>. En Algérie, le paiement des importations s'effectue obligatoirement au moyen du seul crédit documentaire.

C'est une technique de paiement international régie par les dispositions des Règles et Usances Uniformes (RUU 500) de la chambre du commerce international (CCI) applicable à partir du 1er janvier 1994. Il présente l'avantage d'être soumis à une codification internationale (INCOTERMS), universellement reconnue par les banques de 160 pays.<sup>9</sup>

#### d. 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.

#### **Cadre légal relatif au crédit à la consommation :**

Le crédit à la consommation, qui a connu son essor durant la décennie 2000, grâce, notamment, aux ventes d'automobiles, avant d'être interdit par la loi de finances complémentaire pour 2009, peine donc à redémarrer à cause de la limitation des produits qui sont éligibles à ceux fabriqués localement. C'était, en effet, une recommandation de la tripartite ayant pour but la promotion de la production nationale.<sup>10</sup>

L'article 75 de la loi de finances complémentaire 2009, qui avait gelé le crédit à la consommation sauf pour les crédits immobiliers, rappelle-t-on, a été modifié et complété par l'article 88 de la loi de finances 2015 pour permettre aux banques d'octroyer aux ménages des crédits à la consommation destinée à l'acquisition des biens fabriqués localement afin de promouvoir la production nationale.<sup>11</sup>

#### 1.2.3. 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

<sup>8</sup> Article 69 de l'ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009, portant Loi de finances complémentaire pour 2009.

<sup>9</sup> Benkrimi Karim, Op.cit, P50 et P132.

<sup>10</sup> <http://www.presse-dz.com/revue-de-presse/credit-a-la-consommation-les-banques-hesitent-a-formuler-des-offres>

<sup>11</sup> <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20150425/38243.html>

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, alimenté par les progrès technologiques, est en constante évolution. La banque fournit toute une gamme de moyens de paiement scripturaux et électroniques. Ces instruments de paiement peuvent être présentés sous forme de supports traditionnels et modernes (la monétique).

1.2.3.1. Les supports traditionnels : Parmi ces supports on distingue :

- Le chèque ;
- Le virement ;
- L'avis de prélèvement automatique ;
- Les titres interbancaires de paiements (TIP) ;
- Les effets de commerce (lettre de change).

1.2.3.2. Les supports modernes (la monétique) :

« La monétique constitue un ensemble de moyens électronique mis en œuvre pour automatiser les transactions »<sup>12</sup>. On peut citer entre autres la carte bancaire et l'e-Banking.

1.2.3.2.1. La carte bancaire :

Elle se présente sous forme d'une carte plastique de taille 4.5 cm, elle est équipée d'une bande magnétique et/ou une puce électronique. Ainsi la carte bancaire est une nouveauté pour les banques. Elle permet la circulation de la monnaie scripturale sans support papier.

1.2.3.2.1.1.1. La carte de retrait :

La carte de retrait permet de retirer des 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 déposer des espèces, d'effectuer des virements ou de commander des chéquiers. Elle a évidemment un coût inférieur aux cartes de paiement. Une commission est prélevée directement par la banque sur le compte du titulaire.

<sup>12</sup> Monique ZOLLINGER "Monétique et Marketing", Edition Dunod, Paris, 1989, P.9

En général, ces automates fonctionnent « on-line » sur la banque émettrice permettant ainsi une meilleure gestion des risques.

#### 1.2.3.2.1.1.2. La carte de paiement :

La CIB (Carte Inter Bancaire) permet à son titulaire de régler, directement ou à distance, des achats ou des services auprès de commerçants agréés par l'ensemble du réseau interbancaire et équipés d'un terminal de paiement électronique (TPE) ou d'un terminal point de vente (TPV). Lors de l'achat, le TPV lit la carte et peut éventuellement interroger le centre de traitement de la banque (au-delà d'un certain montant). Un ticket de paiement est imprimé comportant le montant payé. Par cette procédure, le commerçant est assuré d'être payé rapidement et le client ne supporte aucun coût supplémentaire. 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...

#### 1.2.3.2.1.1.3. 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. Remarque : Comme pour les cartes nationales, les cartes internationales disposent de plafonds de retrait et de paiement.

#### 1.2.3.2.1.1.4. La banque électronique (e-Banking) :

Une banque électronique, e-Banking ou Internet Banking est l'accès aux services bancaires depuis une interface interactive, par exemple un Navigateur web. Sa disponibilité permet l'accès aux comptes, d'effectuer des transactions ou d'obtenir des informations financières récentes. Son accès peut s'effectuer depuis un Guichet Automatique de Banque (GAB), par téléphone ou via un ordinateur ayant l'Internet. La connexion se fait généralement par accès sécurisé. La banque électronique est un mode d'accès interactif à des banques ayant des agences bancaires, se distinguant de la banque directe qui est une banque sans guichet totalement en ligne, ceci traduit une dématérialisation des moyens de paiement.

## **2. Les stratégies bancaires : diagnostic, choix et mouvements stratégiques :**

La démarche stratégique est présente dans tous les établissements de crédit qui, confrontés à la mondialisation des marchés et à un univers concurrentiel aux contours renouvelés, cherchent à baliser les voies de leur futur. Cette démarche est réalisée par les niveaux hiérarchiques les plus élevés de la banque, parfois en collaboration avec un cabinet de consultants, et elle s'articule autour du diagnostic puis des choix et mouvements stratégiques.

### 2.1. Le diagnostic stratégique des banques :

Il convient de connaître les marchés, clientèles et produits, sur lesquels l'établissement de crédit est présent et d'apprécier le portefeuille d'activités composé par ces métiers et marchés. Ce diagnostic porte sur le contenu de la stratégie d'ensemble « corporate strategy », qui peut être définie comme l'ensemble des décisions et des actions qui concernent la composition du portefeuille d'activités et l'étendue géographique de celles-ci. Une banque a deux options majeures pour composer son portefeuille d'activités :

- Option pour une stratégie de spécialisation : c'est-à-dire un rétrécissement de son champ d'activité (opter par exemple pour une activité unique) ;
- Option pour une stratégie de diversification : en développant de nouvelles activités. Selon le choix fait, l'entreprise peut utiliser le désinvestissement, la croissance interne, la croissance externe ou l'impartition (l'externalisation).

#### 2.1.1 La segmentation stratégique (identification des métiers de la banque) :

Elle constitue la base méthodologique de l'analyse des marchés et produits d'une firme. Elle consiste à dresser la liste de ses activités élémentaires, puis à regrouper ces activités en groupes homogènes par rapport à des critères comme la clientèle, la zone géographique, la technologie, compétences, savoir-faire, etc. ces groupes sont dénommés domaines d'activités stratégiques (D.A.S) qui traduisent les métiers de la banque. Chaque D.A.S fait l'objet d'une analyse approfondie pour mettre en évidence les compétences qu'il convient de maîtriser pour réussir dans ce métier. Mais auparavant, il faut s'interroger sur le potentiel de ces D.A.S ainsi que sur les synergies qu'ils engendrent, ce que les analyses de portefeuille d'activités facilitent.

2.1.2 Le portefeuille d'activités d'une banque : analyse par le modèle de la matrice BCG : Chaque segment se caractérise par ses perspectives de développement. Le croisement de deux critères, parts de marchés détenues et croissance du marché, permet de construire la fameuse matrice à quatre quadrants (les vaches à lait, les vedettes, les dilemmes et les poids morts) sur lesquels les segments stratégiques (D.A.S) ou lignes de produits sont positionnés, d'où ressort l'équilibre des activités d'une entreprise. Le modèle BCG appliqué à la banque conduit à distinguer :

- Les vaches à lait : activités pour lesquelles la banque détient une forte part de d'un marché à faible croissance. Les produits au stade de la maturité ou du déclin se situent dans ce quadrant et certains d'entre eux sont très profitables comme les dépôts à vue ;

- Les vedettes : activités qui se développent rapidement et pour lesquelles la banque occupe une part de marché substantielle. D'un D.A.S à l'autre, les vedettes seront l'assurance-vie pour la banque de détail, le capital-risque ou la titrisation<sup>27</sup> synthétique pour la banque de financement et d'investissement ;
- Les poids morts : activités à développement faible et pour lesquelles la banque occupe une part de marché modeste. Les poids morts, souvent déficitaires, sont maintenus au motif d'une offre globale pour les clientèles cible. Certaines banques de financement et d'investissement conservent dans leur portefeuille d'activités les financements de projet ou le crédit-bail à l'exportation, tout en sachant que sur ces marchés, elles sont distancées par des concurrents ;
- Les dilemmes : activités en croissance mais pour lesquelles les parts de marchés sont faibles. Si l'établissement de crédit parvient à accroître sa part de marché, le dilemme devient une vedette, sinon, avec le vieillissement du produit, il risque de se transformer en poids mort. A titre d'exemple, le portefeuille d'activités d'une banque de détail (banque commerciale) est présenté se la matrice BCG ainsi :

Figure 06 : la matrice BCG

<p>Vedettes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurance-vie ;</li> <li>- Crédits immobiliers</li> <li>- Gestion de patrimoine.</li> </ul>	<p>Dilemmes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banque à distance ;</li> <li>- Services financiers spécialisés.</li> </ul>
<p>Vaches à lait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépôts à vue ;</li> <li>- Dépôts d'épargne ;</li> <li>- Cartes bancaires.</li> </ul>	<p>Poids morts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Services de change ;</li> <li>- Location de coffres forts.</li> </ul>

Source : Sylvie de Coussergues & Gautier Bourdeaux, Op.cit, P.266.

En se basant sur cette classification, la banque est en mesure d'avoir une vision claire de ses marchés et de gérer de manière globale son portefeuille d'activités. Pour chaque activité, des choix stratégiques sont associés, tels que l'objectif d'augmenter sa part de marché ou de se désengager de certaines activités.

## 2.2. Les options stratégiques :

Les options stratégiques se déclinent autour des questions suivantes : quel(s) métier(s) exercer ? Dans quelles conditions l'exercer, en référence aux deux grands modes d'exercice de l'activité bancaire, la banque généraliste ou la banque spécialiste ? Peut-on externaliser des activités ?

### 2.2.1 Le choix de métier :

La banque peut choisir d'entrer ou d'abandonner un métier bancaire pour de multiples considérations et motivations.

#### ➤ L'entrée dans un métier :

Deux séries de considération commandent cette option stratégique :

- **L'attrait du marché pour ce métier :**
  - Le potentiel des activités qui composent le métier composé de marchés en croissance et de produits différenciables, jeunes et à bonne espérance de vie ;
  - Les barrières à l'entrée et à la sortie ;
  - L'intensité concurrentielle qui règne dans ce métier donnée ;
  - Investissement à réaliser pour pénétrer ce métier.

- **Les avantages concurrentiels dont dispose la banque :**

En identifiant ses compétences distinctives et ses actifs stratégiques, la banque les met en application sur les marchés où ils génèrent de la valeur, tout en visant à faire aussi bien, voire mieux, que ses concurrents. Lorsque de nouvelles activités sont ajoutées à celles déjà exercées, les synergies entre les différentes activités doivent être analysées, en utilisant des concepts tels que les économies d'échelle, les ventes croisées ou les pôles de compétence.

#### ➤ L'abandon de métier :

La banque prend la décision de se retirer d'un ou plusieurs domaines d'activités, ce qui est souvent un choix difficile. Ce choix peut être imposé par des difficultés soudaines, telles qu'une gestion des risques inadéquate ou le départ en masse d'équipes. Il peut également découler d'un dialogue stratégique au sein de l'entreprise.

Plusieurs symptômes peuvent conduire à envisager cette décision, notamment l'érosion des parts de marché, l'incapacité à atteindre ou à maintenir une taille critique, ainsi qu'une

mauvaise rentabilité dans ce domaine d'activité. La décision de désengagement est étayée par la prise en compte des coûts irrécupérables associés à cette activité.

### 2.2.2 Le mode d'exercice des métiers :

Il existe trois stratégies différentes permettant à la banque d'exercer ses métiers, à savoir : la stratégie de banque généraliste, la stratégie de banque spécialiste et l'externalisation.

#### 2.2.2.1. La stratégie de la banque généraliste :

La banque généraliste, également connue sous le nom de banque universelle, est une institution financière qui exerce plusieurs ou tous les métiers bancaires en même temps. Elle opère donc dans de nombreux domaines d'activités définis en fonction de différentes clientèles, produits, zones géographiques ou technologies. Parfois, elle va au-delà des activités strictement bancaires en développant une stratégie de bancassurance.

Cette approche généraliste a des implications spécifiques et offre plusieurs avantages.

- Les implications de la stratégie de généraliste :

Dans une zone géographique donnée, une banque généraliste est une institution financière de grande envergure qui occupe des parts de marché importantes en se développant dans tous les domaines bancaires.

Elle collecte des ressources considérables destinées à une diversité d'activités. En conséquence, la question de l'allocation de ces ressources entre les différentes activités et de leur coordination se pose avec une importance capitale.

La banque doit prendre des décisions stratégiques précises pour optimiser l'utilisation de ses ressources et assurer une coordination efficace entre ses différentes branches d'activités. Cette gestion complexe nécessite une attention particulière afin de garantir une utilisation optimale des ressources et d'optimiser la performance globale de la banque généraliste.

La stratégie de développement choisie par la banque généraliste est la diversification, qui consiste à étendre ses domaines d'activités en entrant dans de nouveaux secteurs et en élargissant sa gamme de produits en fonction des clientèles cibles et des canaux de distribution choisis.

Dans le domaine bancaire, la diversification s'effectue généralement selon deux axes : la diversification horizontale et la diversification géographique.

En revanche, la diversification verticale, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval, n'est pas adaptée à l'activité bancaire. La banque généraliste recherche donc une expansion diversifiée pour répondre aux besoins de ses clients et saisir de nouvelles opportunités de croissance, en élargissant ses activités de manière horizontale et géographique.

- Les avantages de la stratégie de généraliste :
  - Les synergies entre les différents métiers et les ventes croisées jouent un rôle crucial en permettant une utilisation commune des informations sur les clients, des systèmes de gestion ou de contrôle.
  - Grâce à son réseau d'agences, la banque généraliste collecte des dépôts à vue et d'épargne qui sont peu ou pas rémunérés, mais qui se caractérisent par une grande stabilité.
  - La diversification des métiers, des clientèles et des zones géographiques permet une répartition des risques dans des conditions favorables. La banque généraliste est donc moins exposée aux fluctuations conjoncturelles, car elle peut compenser les pertes éventuelles dans un domaine d'activité par les bénéfices provenant d'autres composantes.

- Contrainte de la stratégie généraliste :

Pour une banque généraliste, identifier les synergies et les compétences communes entre les différents domaines d'activités peut s'avérer extrêmement complexe.

#### 2.2.2.2. La stratégie de banque spécialiste :

Une banque spécialiste est une institution financière qui se concentre sur un seul métier bancaire, même si ce métier peut inclure plusieurs marchés. Elle se définit principalement en fonction des clientèles et des produits sélectionnés, plutôt que par rapport à une zone géographique ou à une technologie.

- Les implications de la stratégie de spécialiste :

La réussite d'une stratégie de banque spécialiste dépend du choix des segments stratégiques en fonction des avantages concurrentiels détenus par la banque. Ces segments doivent présenter un bon potentiel de développement et une taille suffisante pour permettre la coexistence de plusieurs concurrents.

Une banque spécialiste gère une gamme de produits plus restreinte par rapport à une banque généraliste, et selon le métier, ses produits peuvent être standardisés ou personnalisés. Dans

le cas des produits sur mesure, elle accorde une attention particulière à la qualité et à l'innovation, car elle ne peut pas compter sur les compensations de marge liées au volume.

#### 2.2.2.3. L'externalisation et le secteur bancaire :

Tout comme d'autres secteurs économiques, le secteur bancaire est confronté à la question de l'externalisation de certaines activités, ce qui peut inclure la sous-traitance et la délocalisation. En 2004, la Banque centrale européenne a réalisé une étude sur ce sujet, qui révèle que la plupart des grandes banques européennes pratiquent l'externalisation<sup>13</sup>.

Toute opération qui ne nécessite pas de contact direct avec le client peut être externalisée, à condition de respecter la réglementation en vigueur en matière de contrôle interne. En général, les activités considérées comme non stratégiques sont externalisées, telles que la maintenance, le transport de fonds, les services informatiques, les centres d'appels, etc. L'objectif principal de l'externalisation est de recentrer les activités sur les métiers de base pour lesquels la banque possède des avantages concurrentiels.

- Les modalités de l'externalisation :

Chaque banque développe une stratégie spécifique d'externalisation, qu'il s'agisse de la sous-traitance domestique ou internationale, de la création de filiales avec d'autres établissements de crédit, de la mise en place de co-entreprises ou d'alliances.

La filialisation est préférée pour les activités proches du cœur de métier, et des partenariats sont envisagés pour les composantes ciblées de la filière de traitement des opérations sur titres.

- Les risques liés à l'externalisation :

Il convient néanmoins de noter que l'externalisation comporte certains risques, tels que la perte de compétences, la dépendance vis-à-vis du prestataire externe, la difficulté de réinternaliser l'activité le cas échéant, la possible détérioration de la réputation de l'établissement en cas de baisse de la qualité du service, l'augmentation du risque opérationnel et la possibilité de défaillance du prestataire externe.

#### 2.3. Les mouvements stratégiques :

Les mouvements stratégiques en lien avec les objectifs de métier et de taille sont essentiels dans une stratégie bancaire. La taille est à la fois un avantage concurrentiel décisif et un

---

<sup>13</sup> Banque centrale européenne, outsourcing in the EU banking sector, Novembre 2004

objectif stratégique. Les nombreuses opérations réalisées ces dernières années dans les secteurs bancaires européen et américain visaient à atteindre une taille critique par le biais de la croissance.

### 2.3.1. La croissance interne :

Qui consiste à développer les capacités et compétences de l'entreprise par des investissements internes, est l'une des modalités de croissance. Cela peut se traduire par l'augmentation des capacités de production dans un métier donné, par exemple en étendant le réseau de guichets pour une banque de détail sur son marché domestique. La diversification est une autre approche de la croissance interne, où la banque crée une filiale pour développer de nouvelles activités stratégiques ou pénétrer de nouveaux métiers.

#### 2.3.1.1. Les avantages de la croissance interne :

Elle présente des avantages tels que la création d'une dynamique au sein de l'entreprise, en offrant de nouvelles opportunités de carrière aux employés existants et en minimisant les difficultés organisationnelles et culturelles. Cependant, ce processus peut être lent à mettre en œuvre et peut rencontrer des contraintes telles que le manque de personnel qualifié pour des produits particulièrement complexes.

### 2.3.2. La croissance externe :

Quant à elle, implique l'acquisition ou la prise de contrôle d'une ou plusieurs entreprises présentant les compétences recherchées. L'entreprise acquise peut soit fusionner avec l'acquéreur, soit conserver son identité juridique, d'où la notion de fusions-acquisitions. La croissance externe vise à créer de la valeur pour les actionnaires et repose sur la réalisation de synergies, qu'elles soient liées à la réduction des coûts ou à l'augmentation des revenus.

#### 2.3.2.1. Les avantages de la croissance externe :

La croissance externe présente plusieurs avantages par rapport à la croissance interne. Tout d'abord, la rapidité d'exécution est un avantage majeur de la croissance externe. Elle permet d'intégrer rapidement de nouveaux métiers ou de pénétrer de nouvelles zones géographiques sans délai. De plus, le mode de financement de la croissance externe, souvent réalisé via le paiement en titres, est généralement moins coûteux que celui de la croissance interne.

Cependant, la rapidité peut également engendrer des défis lorsqu'il s'agit de rapprocher ou fusionner des équipes ayant des modes de gestion différents, des systèmes informatiques ou des systèmes de contrôle différents. Ces disparités peuvent entraîner des frictions et des difficultés dans le processus d'intégration.

### 2.3.3. Les alliances stratégiques :

Ce sont des collaborations établies entre des acteurs du secteur bancaire et financier, prenant différentes formes telles que des participations croisées, des filiales communes ou des accords de coopération. Ces alliances permettent à deux ou plusieurs banques de s'associer pour mener à bien un projet spécifique en mettant en commun leurs compétences et ressources.

Contrairement à la croissance externe, les alliances stratégiques préservent l'autonomie de chaque entreprise et leur permettent de conserver la maîtrise de leur stratégie. Cela implique également que les alliances stratégiques nécessitent moins de ressources financières que les fusions ou acquisitions.

#### 2.3.3.1. Les modalités des alliances stratégiques

Elles peuvent varier. Il peut s'agir d'alliances entre des acteurs non concurrents, bien que cela soit moins fréquent dans le secteur bancaire, à l'exception notable de l'alliance entre la banque et l'assurance (bancassurance). D'autre part, il existe également des alliances entre concurrents, où les entreprises coopèrent tout en étant en concurrence, un phénomène souvent appelé "coopétition"<sup>14</sup>.

#### 2.3.3.2. Les motivations des alliances stratégiques :

Les alliances stratégiques sont motivées par plusieurs facteurs. Tout d'abord, elles permettent le développement de certaines activités en tirant parti du savoir-faire des partenaires ou en élargissant la gamme de produits ou la couverture géographique. De plus, ces alliances visent principalement à réduire les coûts dans des métiers nécessitant une taille critique, étant donné les investissements importants requis et leur rentabilité relativement faible.

En fin de compte, du diagnostic initial aux mouvements stratégiques, il y a une séquence de tâches à accomplir, et la clé du succès pour un stratège consiste à leur donner une cohérence d'ensemble avec la gestion des actifs et des passifs, ainsi qu'avec le marketing.

Il est également essentiel d'y intégrer un système de gestion et de contrôle efficace. Ce sont là les ingrédients nécessaires pour la réussite d'une stratégie bancaire.

---

<sup>14</sup> La coopétition est une des réponses élaborées par les entreprises pour faire face à des environnements changeants et complexes. Elles sont donc amenées à la fois à se concurrencer sur certains points et à coopérer sur d'autres)

## **SECTION 2 : LES PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE**

### **1. Les principes généraux du contrôle de gestion dans le domaine bancaire :**

Dans le domaine bancaire, le contrôle de gestion repose sur certains principes généraux qui visent à assurer une gestion efficace et efficiente de l'activité bancaire. Voici quelques-uns de ces principes :

#### 1.1. Orientation vers les objectifs :

Le contrôle de gestion dans le domaine bancaire est orienté vers la réalisation des objectifs stratégiques de la banque. Il vise à garantir que les actions et les décisions prises sont en ligne avec ces objectifs et contribuent à leur réalisation.

#### 1.2. Mesure de la performance :

Le contrôle de gestion repose sur la mesure et l'évaluation régulières de la performance de la banque. Cela implique l'utilisation d'indicateurs pertinents pour évaluer les résultats financiers, opérationnels et commerciaux, ainsi que d'autres dimensions telles que la satisfaction des clients et la conformité réglementaire.

#### 1.3. Planification et prévision :

Le contrôle de gestion dans le domaine bancaire implique une planification rigoureuse et une prévision des activités futures de la banque. Cela permet d'établir des budgets, des objectifs et des projections financières réalistes, qui servent de référence pour le suivi et l'évaluation ultérieurs de la performance.

#### 1.4. Allocation des ressources :

Le contrôle de gestion veille à une allocation efficace et efficiente des ressources de la banque, qu'il s'agisse de capitaux, de personnel, de technologies ou d'autres actifs. Cela implique d'identifier les domaines où les ressources doivent être allouées de manière optimale pour maximiser la performance globale de la banque.

#### 1.5. Responsabilité et décentralisation :

Le contrôle de gestion encourage la décentralisation des responsabilités au sein de la banque. Il favorise la mise en place de centres de responsabilité, où les gestionnaires sont tenus responsables de la performance de leur domaine spécifique. Cela permet une prise de décision plus rapide et une meilleure responsabilité individuelle.

### 1.6. Surveillance et suivi :

Le contrôle de gestion implique une surveillance continue de l'activité bancaire, à travers la collecte et l'analyse régulières des données et des indicateurs de performance. Cela permet de détecter les écarts par rapport aux objectifs, d'identifier les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives en temps opportun.

En suivant ces principes généraux, les banques peuvent mettre en place un contrôle de gestion solide qui les aide à atteindre leurs objectifs stratégiques, à améliorer leur performance et à prendre des décisions éclairées pour assurer leur succès dans un environnement concurrentiel.

## 2. Les notions fondamentales de la performance :

### 2.1. Définition de la notion de la performance :

Selon Philippe LORINO : « Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément.)<sup>15</sup> la performance est donc « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. »<sup>16</sup>

Ainsi, selon cette définition, la performance repose sur l'équilibre entre la valeur et les coûts, ces deux éléments étant indissociables. En pratique, il est seulement possible de contrôler cet équilibre valeur/coût en le traduisant en objectifs stratégiques concrets et en surveillant leur évolution future.

Khemakhem (1976) a envisagé la performance comme la réalisation d'une tâche, d'une action, d'une création ou d'un exploit, ainsi que la façon dont une entité atteint les objectifs qui lui sont assignés. Son approche repose sur deux critères :

- L'efficacité, qui mesure dans quelle mesure les objectifs sont atteints, indépendamment des moyens utilisés.
- La productivité, qui compare les résultats obtenus aux ressources mobilisées

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

<sup>15</sup> LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998, P18

<sup>16</sup> Ibid, P20.

Mashesnay (1991)<sup>17</sup> a proposé une définition de la performance en tant que "degré de réalisation des objectifs préalablement fixés par une entreprise". L'analyse des objectifs révèle en réalité trois mesures de la performance :

- L'efficience, qui représente le résultat obtenu en proportion des moyens engagés.
- L'efficacité, qui fait référence au résultat obtenu par rapport au niveau d'objectif recherché.
- L'effectivité, qui mesure le niveau de satisfaction atteint par rapport au résultat obtenu.

Selon ses différentes définitions, la performance se compose de deux points à savoir :

#### 2.1.1. La création de la valeur :

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

- La valeur d'usage est « l'utilité d'un bien évaluée soit de manière objective et générale, soit de manière subjective et donc variable d'un individu à l'autre. La valeur d'usage est relative au besoin, la valeur d'échange relative à un autre bien » (Echaudemaison, 199, p, 456) ;
- La valeur d'échange est le « taux auquel une marchandise s'échange contre une autre marchandise. Synonyme de prix relatif. »<sup>18</sup> (Echaudemaison, 199, p, 456).

#### 2.1.2. La maîtrise des coûts :

L'optimisation des coûts est une opération interne à l'entreprise qui vise à réduire les coûts dans les différents processus. Cette réduction peut être réalisée en diminuant les coûts des facteurs de production, ce qui réduit le coût variable moyen, ou en augmentant les quantités vendues et produites pour réduire le coût fixe unitaire (rendement d'échelle).

La performance d'une entreprise suppose l'accomplissement des objectifs (efficacité) avec un minimum de moyens (efficience). Cependant, maîtriser la performance n'est pas simple car elle englobe plusieurs dimensions. Les deux critères principaux pour évaluer la performance sont l'efficacité et l'efficience.

- L'efficacité se réfère à la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à atteindre les objectifs préalablement déterminés.

<sup>17</sup> Machesnay, « Economies d'entreprises », édition Eyrolles, 1991, P 38)

<sup>18</sup> GIRAUD f, SAUPIC O, NAULLEAU G, DELMON M, BESCOS P, « contrôle de gestion et pilotage de la Performance », Guallino éditeur, PARIS 2002, P.22.

- L'efficience concerne l'atteinte des objectifs avec un minimum de charges, d'énergie et de temps.

Selon STERN et ET-ANSARY<sup>19</sup>, l'efficience englobe deux notions : la rentabilité, qui consiste à maximiser les ressources financières engagées, et la productivité, qui vise à maximiser les ressources physiques utilisées.

## 2.2. Typologie de la performance :

### 2.2.1. La mesure de la performance économique

Pour évaluer la performance économique d'un processus, plusieurs approches sont possibles selon KHEMAKHEM (1976). La première consiste à définir des objectifs précis, quantitatifs et/ou qualitatifs, et à mesurer périodiquement les indicateurs correspondants pour vérifier leur réalisation. La deuxième approche consiste à analyser la structure des coûts du processus, en évaluant les ressources dépensées et en cherchant des opportunités d'optimisation. Enfin, la troisième approche consiste à comparer les coûts engagés avec la valeur ajoutée produite, permettant ainsi de déterminer la marge opérationnelle dégagée par le processus.

### 2.2.2. La mesure de la performance opérationnelle

La performance opérationnelle, selon BOUIQUIN (1997), se réfère à la capacité d'une organisation à mettre en œuvre les bonnes stratégies pour atteindre ses objectifs. Il s'agit notamment de mesurer la qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services et la flexibilité du service.

### 2.2.3. La mesure de la performance stratégique et concurrentielle

La performance stratégique et concurrentielle se concentre sur la capacité d'une entreprise à maintenir une distance concurrentielle à long terme. Elle implique la remise en question des avantages acquis et l'anticipation des règles du jeu futures. Selon VOYER (2002), elle peut être associée à l'exploitation d'un potentiel existant tout en développant de nouveaux avantages concurrentiels.

### 2.2.4. La mesure de la performance sociale

La performance sociale se réfère à l'évaluation des rapports sociaux et des conditions de travail au sein de l'entreprise. Le bilan social, selon SELMER (2014), permet de recueillir

---

<sup>19</sup> Cité par VILLARMOIS O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, P2.)

des données chiffrées sur des indicateurs tels que les rémunérations, les accidents du travail, l'absentéisme, etc.

#### 2.2.5. La mesure de la performance interne et externe

La performance de l'organisation est perçue différemment par les parties prenantes telles que les clients, les employés, les managers, les actionnaires et les prêteurs de fonds, car elles ont des objectifs différents. On distingue ainsi la performance externe, qui concerne les acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne, qui se concentre sur les acteurs internes de l'organisation.

Tableau 05 : Comparaison entre performance interne et performance externe

Performance interne	Performance externe
- Est tourné vers les managers	- Est tournée vers les actionnaires et les organismes financiers
- Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation	- Porte sur le résultat, présent ou futur
- Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision	- Nécessite de produire et de communiquer les informations financières
- Aboutit à la définition des variables d'action	- Génère l'analyse financière des grands équilibres
- Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but	- Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes

Source : DORIATHB, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2007, Paris, p13724

En évaluant la performance de manière holistique en prenant en compte ces différents aspects, les organisations peuvent obtenir une vision globale de leur efficacité et de leur efficience. Cela leur permet de mettre en place des mesures correctives et d'optimisation pour améliorer leurs résultats et leur compétitivité dans un environnement en constante évolution.

### 2.3. La mesure de la performance :

« La production de mesures et de données est au cœur du processus de contrôle de gestion. C'est à partir de données et de mesures que l'on peut piloter la performance »<sup>20</sup>.

La mesure de la performance est l'évaluation du réalisé par rapport à un objectif prédéterminé. En résultat, il s'agit de l'appréciation d'une grandeur par comparaison avec une autre grandeur constante de même genre prise comme renvoi (étalon, unité). Elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une présentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »<sup>21</sup>.

La performance peut être mesurée de différentes manières :

- Mesure financière : Elle est exprimée en unités monétaires ou financières, telles que la croissance des ventes ou la mesure des bénéfices.
- Mesure non financière : Elle ne repose pas sur des transformations monétaires et est exprimée en unités non financières, comme le taux de satisfaction client, le taux d'absentéisme ou le nombre de réclamations.

La mesure de la performance peut également être effectuée de deux manières :

- Mesure a priori : Il s'agit de mesurer l'amélioration de l'atteinte des objectifs et de permettre la prise de mesures correctives en utilisant des indicateurs de pilotage ou de suivi.
- Mesure a posteriori : Elle consiste à mesurer le degré de réalisation des objectifs ou le niveau de performance obtenu, en utilisant des indicateurs de reporting ou de résultats.

Cependant, mesurer la performance peut être délicat, car la performance finale est généralement établie sur une période de temps et les résultats ponctuels ou intermédiaires peuvent ne pas se traduire de la même manière que la performance finale.

---

<sup>20</sup> GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, «Contrôle de Gestion et Pilotage de La Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, P43

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

### 2.3.1. Les objectifs de la mesure des performances :

La mesure des performances des agences bancaires englobe de nombreux objectifs et buts. De plus, l'évaluation des performances a principalement un impact cognitif, car elle fournit des informations aux responsables et influence les comportements des agences, ainsi que les choix stratégiques de l'ensemble de la banque.

#### 2.3.1.1. Objectif d'incitation

La mesure des performances des agences bancaires joue un rôle crucial dans l'incitation des responsables d'agences, en les motivant à atteindre des performances définies. Cette approche peut favoriser la création d'une dynamique génératrice de performance et d'apprentissage.

Le mécanisme d'incitation, intégré dans le cadre de la mesure des performances, est censé jouer un rôle crucial en tant que moteur d'action et de motivation. Pour être efficace, il est essentiel que les systèmes d'évaluation du personnel d'une agence et ses systèmes d'évaluation soient cohérents entre eux.

La mise en place d'un système de sanctions/récompenses pour motiver le personnel en fonction de ses performances renforce le dispositif d'incitation. Cela peut se traduire par des éléments tels que :

- Le statut : mutations, licenciements, promotions...
- Le classement d'une agence, qui peut passer d'une catégorie à une autre.
- La reconnaissance : notoriété, prix de motivation (meilleur salarié, primes, etc.).
- Le pouvoir délégué à l'agence.
- La rémunération : évolution de la rémunération fixe, présence ou absence de bonus

#### 2.3.1.2. Un objectif d'information :

Les agences bancaires ont des fonctions spécifiques et proportionnelles dans la réalisation de la performance globale de la banque. Ainsi, clarifier les critères de mesure des performances favorise la définition des choix stratégiques et permet de réduire le risque d'incohérence entre les actions locales des agences et les objectifs de la banque dans son ensemble.

La mesure de la performance vise à fournir des informations à la hiérarchie (directions générales, directions régionales, etc.) sur les niveaux de performance atteints par les agences bancaires, dans le but de piloter l'activité.

D'un autre point de vue, en fournissant des informations aux gestionnaires, le système de mesure des performances permet d'aider les agences à se positionner les unes par rapport aux autres et par rapport à la concurrence, compte tenu des différences qui existent entre les agences en termes d'attributions et de rôles, tels que la nature de leur clientèle, la taille de l'agence et leur implantation géographique.

#### 2.3.1.3. Un objectif de pilotage :

La mesure des performances des agences bancaires crée une dynamique au sein de la banque. Cela se manifeste par l'expression américaine : "what gets measured gets managed", qui signifie en français que l'on ne peut bien gérer que ce que l'on mesure.<sup>22</sup>

Ainsi, il est essentiel de mesurer de manière adéquate pour pouvoir piloter efficacement.

Par conséquent, l'évaluation des performances permet de donner une base objective aux états de gestion et de management, offrant ainsi aux responsables l'opportunité de prendre des décisions, d'effectuer des analyses et de mettre en place des plans d'action.

#### 2.3.2. Les sources de l'évaluation des performances :

Il est devenu difficile de comprendre pleinement la portée de chaque principe de construction de la mesure des performances lorsqu'ils sont considérés individuellement, en raison de leur interdépendance et de leurs aspects conflictuels et contradictoires. Dans le contexte de la mesure des performances des agences bancaires, les principes de construction considérés comme fondamentaux sont les suivants :

##### 2.3.2.1. Le principe de stabilité :

La mesure doit être capable de s'adapter aux changements des conditions de la stratégie, ce qui signifie qu'elle doit être évolutive. Les systèmes de mesure des performances doivent rester relativement stables dans le temps afin de permettre des comparaisons d'une période à l'autre. Cependant, leur complexité rend souvent difficile leur modification.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de La Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, p.44

<sup>23</sup> BENKHEMMOU G., « Intégration du risque de crédit dans la mesure de la performance des agences Bancaires », École Supérieure de Banque, DSEB, 2011, P34.)

#### 2.3.2.2. Le principe de contrôlabilité :

Il est essentiel de neutraliser les éléments non contrôlables, ce qui signifie qu'ils doivent être isolés ou complètement exclus des critères d'évaluation. Ce principe permet de diviser la performance en deux niveaux : le premier prend en compte à la fois les éléments contrôlables et non contrôlables, et permet d'évaluer l'ensemble de l'activité de l'agence pour la période donnée. Le second ne prend en compte que les éléments contrôlables et est utilisé pour évaluer le personnel de l'agence.

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure des performances des agences bancaires doit se baser sur les éléments qui résultent des efforts directs de ces agences et qui sont donc sous leur contrôle. Ainsi, la contribution des responsables d'agence doit se limiter aux seuls éléments qu'ils peuvent maîtriser.

#### 2.3.2.3. Principe de fiabilité :

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

- Objectivité :

L'objectivité signifie que la personne chargée de la mesure n'a aucun intérêt personnel dans l'évaluation. Les critères d'évaluation doivent être clairement définis afin d'éviter toute interprétation subjective.

Dans le cas où une partie de la performance repose sur la satisfaction des clients, il est important de spécifier les indicateurs utilisés pour mesurer cette satisfaction, les personnes responsables de leur suivi, ainsi que la procédure de collecte des données (questionnaires, sondages, etc.).

- Vérifiabilité :

La vérifiabilité implique que si la mesure est effectuée par deux personnes différentes, elle doit donner le même résultat. Cela nécessite une précision dans la collecte et le traitement des données utilisées pour évaluer les performances, ainsi que la participation des personnes concernées par la mesure dans la détermination des indicateurs de performance.

#### 2.3.2.4. Principe de pertinence :

La mesure des performances des agences bancaires doit être pertinente, c'est-à-dire qu'elle doit orienter les comportements des managers dans le sens des objectifs de l'entreprise et de

l'intérêt général. Il est important que la mesure de la performance des agences soit alignée avec la mesure de performance globale de la banque.

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

Nous avons précédemment examiné les objectifs de la mise en place d'un système de mesure des performances des agences bancaires, qui sont la création d'une incitation et la fourniture d'informations aux managers pour le pilotage. Par conséquent, la construction d'un tel système nécessite le respect de principes tels que la contrôlabilité, la fiabilité et la pertinence.

Certains prérequis sont nécessaires pour assurer l'efficacité d'un tel système, notamment :

- La présence d'un système d'information permettant la circulation et la diffusion des informations.
- La définition de la structure organisationnelle de la banque.
- La mise en place d'une comptabilité de gestion pertinente, incluant des outils et des méthodes de calcul des coûts, qui sont particulièrement complexes dans le domaine bancaire.

2.4.1. Le système d'information :

« Le pilotage de l'entreprise et l'amélioration continue de ses performances nécessitent la mise en place d'un système d'information approprié »<sup>24</sup>

Il joue un rôle essentiel dans le pilotage de l'entreprise et l'amélioration continue de ses performances. Il est recommandé de collecter des informations qui ne sont pas disponibles dans les différents états statistiques ou la comptabilité générale de la banque. Ainsi, il est crucial de mettre en place un système d'information performant qui facilite la collecte, le traitement et l'articulation des informations bancaires.

Selon H.C LUCAS : « le système d'information est l'ensemble des procédures organisées, qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> GUERRA FABIENNE, « Pilotage stratégique de l'entreprise », Edition De Boeck Université, Bibliothèque Nationale Paris, 2007, P46.

<sup>25</sup> ALAZARD C, SEAPRI S, « Contrôle de gestion (manuel et applications DCG11) », Ed DUNOD, Paris, 2007, P81

Ainsi, le système d'information doit remplir les fonctions suivantes :

- Permettre la production des informations nécessaires pour répondre aux demandes externes, telles que les relevés de compte, les bilans, etc.
- Faciliter la prise de décisions en fournissant aux décideurs des informations pertinentes.
- Assurer la circulation fluide des informations au sein de la banque.

#### 2.4.1.1 L'importance du système d'information :

Les établissements de crédit sont de plus en plus incités à investir de manière significative dans les systèmes d'information de gestion afin de rester compétitifs.

Ces investissements doivent être réalisés dans une perspective d'intégration de la gestion prévisionnelle pour assurer la maîtrise de la performance et de la rentabilité.

L'architecture du système d'information doit être ajustée aux besoins stratégiques de chaque établissement, permettant ainsi une bonne agrégation des données ascendantes (pour mesurer les performances intermédiaires et contrôler les délégations de pouvoir) et une sélectivité des données descendantes (par exemple, pour déployer la stratégie).

Le système d'information joue un rôle essentiel dans l'alimentation du contrôle de gestion en fournissant des données indispensables. Cependant, pour remplir sa mission, le fournisseur d'informations doit être fiable et répondre à des critères de qualité. Ces critères peuvent être résumés comme suit :

- Indispensable à chaque niveau de responsabilité.
- Évolutif et contrôlé, ce qui implique que le système soit régulièrement évalué pour assurer :
  - La fiabilité des informations fournies,
  - L'adéquation du système aux besoins,
  - La minimisation des erreurs et l'efficacité,
  - La pertinence des informations.
- Éthique et exhaustif, en garantissant l'intégrité et la complétude des données.
- Cohérent, en assurant la cohérence des informations entre les différents modules et niveaux du système.
- Fournisseur de données fiables et rapides, en permettant un accès rapide et précis aux informations nécessaires.

#### 2.4.2. La structure organisationnelle :

Dans le domaine bancaire, l'activité se déploie dans un environnement complexe où le pouvoir et l'autorité sont des éléments indispensables pour assurer une gestion efficace. Ainsi, la mise en place d'un système de mesure des performances nécessite une élaboration adéquate de l'organisation interne, tant au niveau des agences que de la banque dans son ensemble.

La délimitation de la structure organisationnelle repose sur deux approches complémentaires qui définissent le cadre organisationnel au sein de la banque :

- ❖ L'approche par centre de responsabilité : Cette approche permet de définir les différentes unités organisationnelles au sein de la banque, en attribuant des responsabilités spécifiques à chaque entité. Chaque centre de responsabilité est ainsi chargé de gérer et de rendre compte de ses activités et performances.
- ❖ L'approche par l'organigramme : Cette approche consiste à représenter graphiquement la structure hiérarchique de la banque, en mettant en évidence les différents niveaux de responsabilité et les relations de subordination entre les différentes entités.

Ces deux approches, combinées, permettent de mettre en place une structure organisationnelle claire et adaptée, favorisant une gestion efficace et cohérente dans la banque.

##### 2.4.2.1 L'approche par les centres de responsabilité :

Afin de favoriser la décentralisation des responsabilités et assurer une diffusion efficace des objectifs de performance, il est nécessaire de découper la banque en centres de responsabilité. Ces centres de responsabilité permettent une évaluation précise des résultats obtenus et une meilleure gestion de la performance.

##### 2.4.2.2 L'approche par l'organigramme :

L'organigramme est une représentation graphique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques au sein d'une entreprise. Dans le cas de la banque, deux types d'organigrammes peuvent être utilisés :

- ❖ L'organigramme fonctionnel : Celui-ci ne se base pas sur la structure hiérarchique, mais sur les fonctions de la banque. Selon DAUTRESME.D., les fonctions de la banque peuvent être réparties comme suit :
- ❖ La fonction de production : Elle assure le traitement administratif des opérations initiées par l'exploitation, telles que la tenue des comptes des clients et l'exécution matérielle des opérations.
- ❖ La fonction d'assistance : Elle apporte un soutien à l'exploitation et englobe les études, la gestion du personnel, le contentieux, le marketing, etc.
- ❖ La fonction d'exploitation : Sa mission est de vendre des produits à la clientèle et de maintenir la relation client-banque. Elle est principalement exercée par les agences bancaires.

#### 2.4.3. La mise en place d'un système de comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une approche quantitative qui consiste à collecter, traiter et interpréter des données globales afin de prendre des mesures détaillées. Son objectif va au-delà du simple calcul du résultat de l'entreprise, et vise à résoudre des problèmes de gestion plus spécifiques dans le but d'orienter les décideurs. Grâce à des procédures précises et continues, elle fournit des informations régulières et normalisées pour :

- Évaluer les performances et les résultats des différentes activités de l'entreprise.
- Identifier les coûts et les marges associés à chaque activité.
- Analyser les écarts entre les objectifs fixés et les réalisations effectives.
- Prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources et l'amélioration des performances.
- Évaluer l'efficacité des mesures prises et ajuster les stratégies en conséquence.

La mise en place d'un système de comptabilité de gestion dans le secteur bancaire présente des défis particuliers en raison de la complexité de l'organisation bancaire, de la diversité des axes d'analyse de la rentabilité, des inducteurs de coûts spécifiques tels que le risque, ainsi que de la nature liée des produits multiples.

L'objectif de la comptabilité de gestion dans ce contexte est d'étudier l'évolution des coûts calculés et d'en mesurer les conséquences, afin de prendre des décisions correctives

appropriées. Cela implique de développer des méthodes et des outils adaptés pour évaluer la rentabilité des différentes activités bancaires, identifier les sources de coûts et de revenus, ainsi que quantifier les impacts du risque sur les résultats.

En raison de la nature complexe de l'environnement bancaire, la comptabilité de gestion doit prendre en compte des aspects tels que la diversité des produits et services offerts, les interactions entre les différents départements et activités, ainsi que les contraintes réglementaires spécifiques au secteur

Les principes fondamentaux d'un système de comptabilité de gestion reposent sur une base commune avec le système de comptabilité générale. Ainsi, il est nécessaire d'établir une concordance entre ces deux systèmes d'information afin de discerner les écarts existants entre leurs données et d'assurer une interprétation cohérente des résultats. Le contrôleur de gestion est responsable de la mise en place de la comptabilité de gestion et doit l'adapter régulièrement aux spécificités de l'entreprise.

L'adaptation de la comptabilité de gestion comprend plusieurs aspects, notamment :

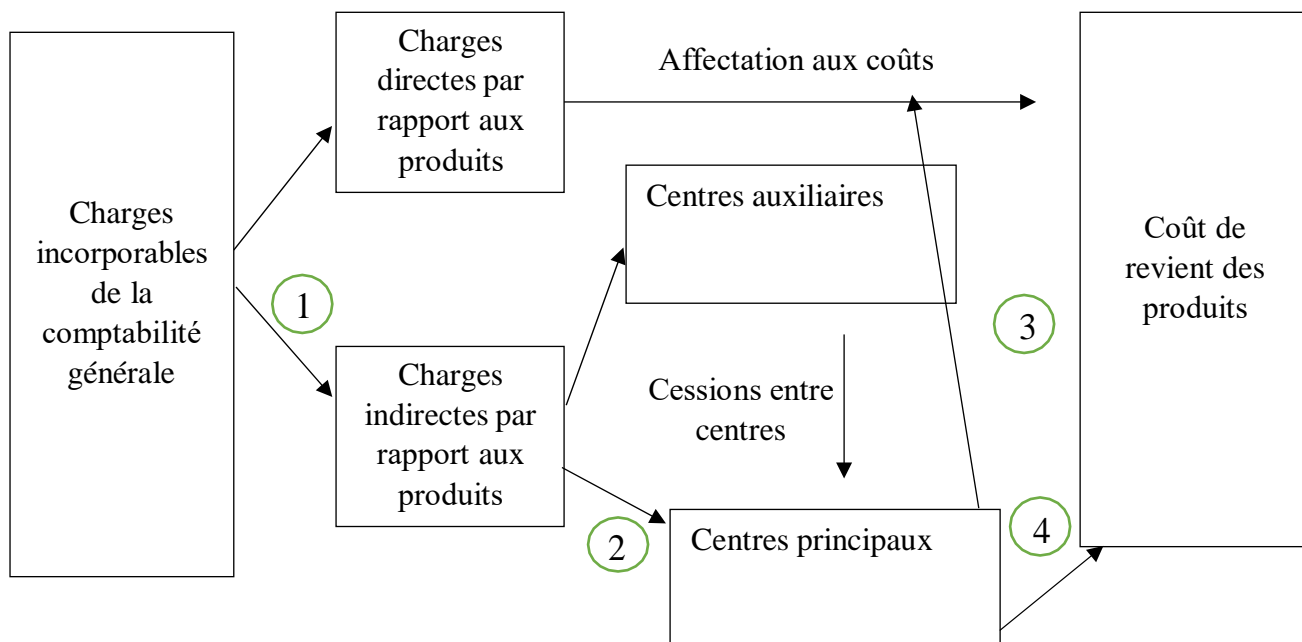
- Le découpage en centres de responsabilité : La division de la banque en centres de responsabilité permet une meilleure allocation des coûts indirects aux produits ou clients, en passant d'abord par une répartition au niveau des centres de responsabilité.
- Les unités d'œuvre : Ce sont des mesures de l'activité d'un centre de profit, généralement exprimées en unités physiques telles que le poids, le volume, le temps, la quantité, etc. Ces unités sont choisies en fonction de leur corrélation avec l'évolution des coûts spécifiques des centres.
- Les informations de base : Elles comprennent à la fois des données quantitatives sur les flux physiques provenant des différents centres opérationnels, et des données monétaires issues de la comptabilité générale permettant de connaître les charges consommées pendant la période.

La conception d'un système de comptabilité de gestion repose sur l'élaboration d'une architecture générale qui se fonde sur le processus d'allocation des charges, qu'elles soient directes ou indirectes, ainsi que sur le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité.

Pour déterminer les coûts de revient dans le cadre de la comptabilité de gestion, il est nécessaire de prendre en compte toutes les charges, qu'elles soient indirectes ou directes,

liées à chaque centre de responsabilité. Le schéma ci-dessous présente de manière simplifiée ce processus :

Figure 07 : architecture d'un système de comptabilité de gestion



Source : inspirée d'un mémoire intitulé « L'importance du contrôle de gestion dans le suivi et l'évaluation des performances d'une banque universelle »

Ce schéma illustre la façon dont les charges sont allouées aux différents centres de responsabilité, en prenant en considération à la fois les charges directes et les charges indirectes. Cela permet d'obtenir une meilleure visibilité sur les coûts de revient et de faciliter l'évaluation des performances de chaque centre de responsabilité.

Il est important de noter que ce schéma est simplifié à des fins d'illustration et que dans la pratique, la comptabilité de gestion peut impliquer des processus plus complexes et des méthodes d'allocation des charges plus détaillées.

### CONCLUSION DU CHAPITRE 2 :

Dans le milieu bancaire, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la recherche de la performance. Ce chapitre a mis en évidence les différentes dimensions du contrôle de gestion dans le contexte spécifique des établissements bancaires.

Tout d'abord, nous avons souligné l'importance d'un système de mesure des performances des agences bancaires, qui vise à créer une mécanique d'incitation et à fournir des informations aux managers pour leur permettre de piloter efficacement leur activité. Ce système doit respecter des principes tels que la contrôlabilité, la fiabilité et la pertinence, afin de garantir des mesures objectives et vérifiables.

Ensuite, nous avons abordé l'importance du système d'information de gestion, qui joue un rôle clé dans la collecte, le traitement et la diffusion des informations nécessaires au contrôle de gestion. Ce système doit permettre la production d'informations pertinentes pour la prise de décision, garantir la circulation des informations au sein de la banque et répondre à des critères de qualité tels que la fiabilité, l'éthique et la complétude.

Par ailleurs, nous avons souligné l'importance de la structure organisationnelle dans la mise en place du contrôle de gestion. Le découpage en centres de responsabilité permet une décentralisation des responsabilités et une évaluation précise des résultats atteints. L'utilisation d'organigrammes fonctionnels facilite la répartition des fonctions au sein de la banque et permet une meilleure gestion des opérations, de l'assistance et de l'exploitation.

Enfin, nous avons abordé la complexité de la mise en place d'une comptabilité de gestion dans le milieu bancaire, en raison de l'organisation complexe des activités bancaires, de la multiplicité des axes d'analyse de la rentabilité et des inducteurs de coût spécifiques. La comptabilité de gestion permet d'étudier l'évolution des coûts calculés et d'en mesurer les conséquences, ce qui facilite la prise de décisions correctives.

En conclusion, le contrôle de gestion dans le milieu bancaire est un processus essentiel pour assurer la performance des établissements. Il nécessite la mise en place d'un système de mesure des performances, d'un système d'information de gestion performant, d'une structure organisationnelle adaptée et d'une comptabilité de gestion précise. En intégrant ces éléments, les banques peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, prendre des décisions éclairées et rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

## **CHAPITRE III : LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'UNE BANQUE CAS : AGB**

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans le secteur bancaire, où la gestion efficace des ressources et la maximisation de la rentabilité sont des enjeux primordiaux. Les banques internationales sont confrontées à des défis uniques en raison de leur envergure, de leur diversité d'activités et de leur présence sur plusieurs marchés.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons spécifiquement à la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale, en prenant pour cas d'étude AGB (Gulf Bank Algeria). AGB est une institution financière de renommée mondiale, présente dans plusieurs pays et offrant une large gamme de services bancaires et financiers.

L'objectif de ce chapitre est d'analyser comment AGB met en œuvre et applique les principes du contrôle de gestion pour améliorer son efficacité opérationnelle, optimiser sa rentabilité et atteindre ses objectifs stratégiques. Nous examinerons les différentes dimensions du contrôle de gestion au sein de la banque, en mettant l'accent sur les outils, les processus et les indicateurs clés utilisés pour évaluer la performance et prendre des décisions éclairées.

Nous commencerons par présenter brièvement le contexte organisationnel d'AGB, en mettant en évidence sa structure, ses activités et sa portée internationale. Ensuite, nous explorerons les pratiques spécifiques de contrôle de gestion mises en place par AGB, en mettant l'accent sur des aspects tels que la planification budgétaire, l'analyse des coûts, la gestion des performances, et d'autres outils et techniques utilisés.

Nous aborderons également les défis et les opportunités auxquels AGB est confrontée dans la mise en œuvre de son système de contrôle de gestion, en tenant compte des spécificités du secteur bancaire international, des réglementations en vigueur et des exigences des parties prenantes.

Enfin, nous évaluerons l'efficacité du contrôle de gestion au sein d'AGB, en analysant les résultats obtenus, les avantages réalisés et les domaines potentiels d'amélioration. Nous tirerons des conclusions sur la pertinence et l'efficacité des pratiques de contrôle de gestion de la banque, ainsi que sur leur contribution à l'efficacité et à la performance globale de l'organisation.

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

Ce chapitre nous permettra d'approfondir notre compréhension de la pratique du contrôle de gestion dans le contexte spécifique d'une banque internationale, en nous basant sur l'étude de cas d'AGB. Les enseignements tirés de cette analyse pourront éclairer les pratiques de contrôle de gestion dans d'autres institutions financières et contribuer à l'amélioration continue de la gestion dans le secteur bancaire.

### **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA GULF BANK ALGERIA**

Maintenant que nous avons fait un aperçu sur le sujet de notre étude, nous allons pouvoir passer à la partie relative à notre stage pratique. A ce stade, nous allons bien évidemment voir la gestion budgétaire dans la banque et plus précisément le volet la gestion des dépenses mais surtout faire le rapprochement entre la théorie et la pratique.

Pour ce faire, nous devons d'abord vous expliquer le contexte de notre étude, en dédiant la première partie de ce chapitre à la présentation d'AGB, qui sont-ils, quel est leur activité, et comment parviennent-ils à être parmi les meilleures banques en Algérie.

#### **1. Définition de la Gulf Bank Algeria :**

La Gulf Bank Algeria est une banque commerciale de droit Algérien et membre d'un des plus grands groupes d'affaires du moyen orient KIPCO « Kuwait Projects Company ». Elle dispose d'un capital de 10 000 000 000 DZD, son principal actionnaire est Burgan Bank (60% des actions), cette dernière a débuté son activité en Mars 2004 et se fixe pour principale mission la contribution au développement économique et financier de l'Algérie, en offrant aux entreprises, professionnels et particuliers des services et produits diversifiés de qualité. En 2007, AGB a élargi son champ d'action et a développé pour la catégorie de clientèle "particuliers" une gamme variée de produits et de services, qui de par leurs caractéristiques et innovation, a remporté un réel succès auprès de celles-ci. Pour ce qui concerne le comité directionnel, AGB se trouve dirigée par un Conseil d'Administration composé de 6 membres, dont un élu président du CA et un vice-président. Ces derniers auront délégué les prérogatives de gestion en août 2015 au Directeur Général de la banque, Monsieur SOUKARIEH Rabih, qui est de nationalité libanaise, et qui n'en est pas à son premier poste de Directeur général d'une banque.

#### **2. Réseaux AGB :**

Le réseau d'AGB s'étend sur 41 wilayas à travers ses 57 agences, répartis sur 5 directions régionales plus une agence indépendante comme suit :

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

- Agence de Dely Brahim : Qui est la toute première agence AGB ce qui lui attribue une valeur unique au sein de la banque que ça soit en termes de travail ou en termes d'importance.
- DR Alger : Qui n'inclut pas moins de 11 agences, qui couvrent la capitale algérienne d'est à l'ouest, ce qui permet de toucher à toute la population d'Alger.
- DR Annaba : Pour cette partie-là, un total de 9 agences, dont deux à Annaba, sont répartis sur tout l'est algérien, et touchent à titre d'exemple des villes telles que Batna ou encore Khenchla.
- DR Centre : Un total de 15 agences, qui vont de la ville de Chlef à l'ouest jusqu'à Tizi Ouzou et Bouira à l'est, et qui s'étendent jusqu'à Ouargla au sud.
- DR Oran : Tout comme les autres directions régionales, celle-ci occupe une large zone géographique, mais cette fois à l'ouest du pays, allant d'Oran jusqu'à Bechar, en passant par exemple par Mostaganem, pour un total de 12 agences.
- DR Setif : La dernière mais pas des moindres, elle occupe la région centre-est du pays, occupant des villes telles que Bejaïa, Skikda ou Constantine, et ce via 9 agences.

De plus, afin d'être toujours plus proche de sa clientèle, AGB met à leur disposition au total 107 distributeurs automatiques placés bien évidemment près des agences commerciales, mais aussi dans de nombreux centres commerciaux et aéroports.

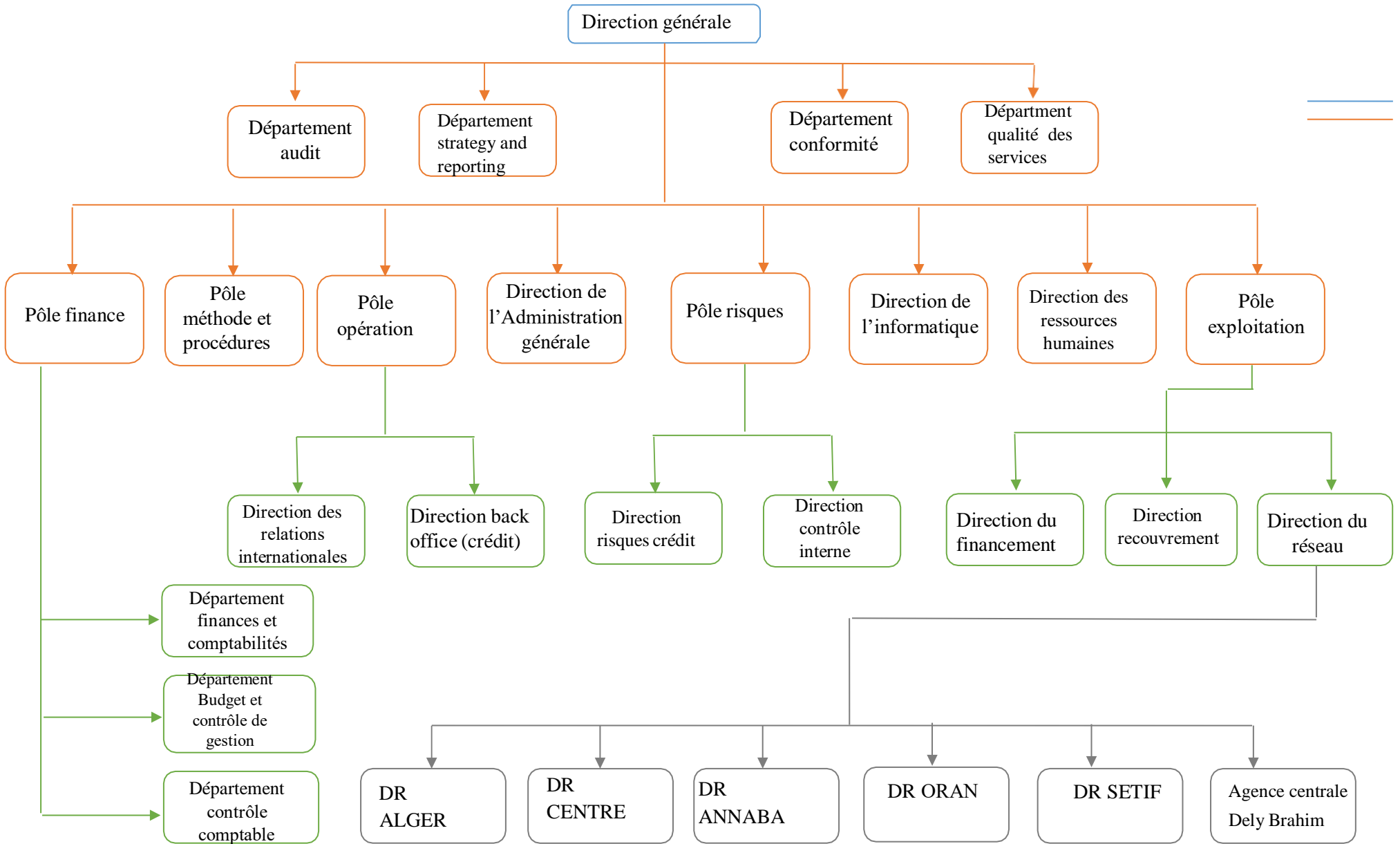
Ce qui est innovant en Algérie, AGB a créé en exclusivité trois « Drive Banking », qui sont des sortes de distributeurs accessibles directement à partir d'une voiture, ce qui facilite nettement la vie des détenteurs de cartes CIB. Aussi, AGB met actuellement à la disposition de ses clients 3 agences automatiques ouvertes 24h/24 et 7j/7 pour une disponibilité sans failles.

### 3. L'organigramme de la banque AGB :

La conception du contrôle de gestion et de la rentabilité par centre de profit revêt une importance cruciale dans notre étude, et nous constatons une forte implication dans sa mise en place, ce qui nous permet d'obtenir des résultats parfaitement en accord avec le référentiel évoqué précédemment.

Étant donné l'ampleur de l'organisation, nous présentons ici l'architecture de base d'AGB, en mettant en évidence les liens les plus pertinents pour notre sujet.

Figure 08 : organigramme de la banque AGB :



## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

Source : retiré d'un mémoire intitulé « Mesure de la rentabilité bancaire par centres de profits via la méthode des coûts directs »

### 4. Les termes des produits d'AGB :

#### 4.1. Les dépôts :

La collecte des ressources et la distribution des capitaux représentent les fondements de l'activité bancaire et du rôle économique de la banque. Cette intermédiation a pour finalité de satisfaire les demandes d'emprunt ou de placement de capitaux. L'intermédiation constitue le cœur de l'activité de la banque et la base de sa rentabilité du moment qu'elle produit une marge résultante de la différence entre les produits reçus sur les emplois et les coûts des ressources collectées.

A partir d'un réseau d'agences dense, AGB collecte des ressources sous forme de dépôts à vue, d'épargne et de placement à terme auprès d'une clientèle composée essentiellement de particuliers et d'entreprises. Elles constituent donc des fonds recueillis auprès des tiers, constituant ainsi des ressources avec lesquelles elle travaille, mais, avec l'obligation de les restituer. Ces ressources sont réparties suivant leur durée de disponibilité au niveau des caisses de l'agence et selon leur rémunération ou non. On distingue :

##### 4.1.1. Les ressources rémunérées :

Les ressources rémunérées sont subdivisées en deux types bien distincts 2 :

##### Les ressources rémunérées « à vue » :

Ces ressources ont la particularité d'être retirées par la clientèle à n'importe quel moment ce qui rend instable une partie du montant total de ce genre de ressources détenu par une agence bancaire. Les dépôts à vue constituent une ressource à faible coût pour la banque, ils peuvent faire l'objet de retrait à tout moment ;

##### Les ressources rémunérées « à terme » :

C'est les ressources qui restent disponibles pour l'agence bancaire pendant la durée standard dont le client s'est engagé. Cette épargne coûte plus cher mais en contrepartie sa durée de préservation est plus longue. Cependant, il arrive que des clients fassent des retraits anticipés mais en contrepartie le banquier rémunère le client avec des taux plus bas que prévu.

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

### 4.1.2. Les ressources non rémunérées :

Ces ressources qui ont la particularité de ne pas être rémunérées par la banque sont généralement des comptes courants ou des comptes de chèque ouverts à la clientèle pour loger leur chiffre d'affaire ou leur salaire.

#### 4.1.2.1. La distribution des capitaux

Les financements accordés par la banque aux divers agents économiques peuvent revêtir les formes suivantes :

- Des crédits à court terme accordés à la clientèle d'entreprise et de professionnels en vue de couvrir un besoin de trésorerie. Il s'agit, généralement, des crédits d'exploitation dont les échéances varient entre 1 et 12 mois maximum, ainsi que, les facilités de caisse, les découverts, les escomptes commerciaux, les crédits de compagne, les avals, les cautionnements ;
- Des crédits à moyen terme dont l'échéance varie entre deux à sept ans et financent, en général, les investissements moyens ou la consommation (pour les particuliers). Les formules de crédits à moyen terme peuvent s'agir des crédits d'investissement, de consommation et des crédits immobilier ;
- Les crédits à long terme qui dépassent sept ans d'échéance et servent à financer les grands projets d'investissement ;
- Le crédit-bail, qui constitue un moyen moderne de financement des biens immobiliers ou mobiliers, notamment les équipements.

#### 4.1.2.2. Le commerce extérieur « Comex » :

Concernant ce volet, on peut distinguer deux formes de sous catégories de produits :

##### a. *Le crédit documentaire :*

Communément appelé « Credoc », le crédit documentaire désigne un engagement de paiement de la part d'une banque envers un fournisseur d'une marchandise ou d'un service. Pour pouvoir être rémunéré, ce dernier doit alors fournir, dans un délai prévu par le crédit documentaire, un certain nombre de documents qui attestent de la bonne expédition des marchandises ou de la bonne réalisation du service ou de la prestation. La banque joue dans cette situation le rôle d'intermédiaire entre le vendeur et l'acheteur pour garantir aux deux parties leurs exigences respectives. Dit plus simplement, le crédit documentaire permet d'assurer au vendeur d'être payé une fois la marchandise expédiée, et à l'acheteur de ne payer qu'avec la certitude de recevoir sa

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

marchandise. Le crédit documentaire est donc une technique mondialement utilisée pour sécuriser les transactions de commerce international.

### b. *La remise documentaire :*

La remise documentaire (ou encaissement documentaire), Communément appelée « Rem doc », est une technique de paiement qui consiste pour l'exportateur à faire encaisser par sa banque le montant dû par l'importateur contre délivrance de documents représentant une marchandise.

L'exportateur ou vendeur est le donneur d'ordre de la remise documentaire. Il confie à sa banque les documents commerciaux représentatifs de la marchandise et les instructions relatives aux modalités de délivrance de ces documents à l'importateur. Les documents peuvent être accompagnés, ou non, d'un effet de commerce à faire accepter par l'importateur.

Quand on parle d'encaissement documentaire, il s'agit du traitement de documents par les banques selon les instructions reçues. Ce n'est pas comme on pourrait le croire à l'évocation du mot encaissement, un paiement ou une avance de paiement par une banque.

La remise documentaire peut prendre deux formes :

### c. *Documents contre paiement (D/P) :*

La banque remet les documents à l'importateur uniquement si le paiement est immédiat. Ce type de remise documentaire est sécurisant pour l'exportateur mais si l'acheteur refuse les documents et la marchandise, il a peu de recours et ne peut pas faire grand- chose.

### d. *Documents contre acceptation (D/A) :*

La banque ne délivre les documents à l'importateur que s'il accepte une ou plusieurs lettres de change qui seront payées plus tard.

La remise documentaire est moins sécurisée que le crédit documentaire. La banque de l'exportateur ne s'engage pas à régler le montant dû (notamment lorsque les marchandises sont délivrées après acceptation d'un effet de commerce) et c'est l'exportateur qui supporte les conséquences en cas de défaut de paiement. La Banque est donc uniquement mandataire de son client, l'exportateur qui reste responsable de la dette.

#### 4.1.2.3. La vente de carte monétique :

Les cartes monétiques se décomposent en deux catégories selon la nature de la monnaie.

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

### 1- Les cartes dinars :

La carte CIB sahla : est un moyen de retrait et de paiement pratique et sécurisé qui permet au client de disposer à tout moment de la totalité des fonds disponibles sur son compte dinars

### 2- Les cartes devises à l'international :

AGB est la banque leader dans la commercialisation des cartes monétiques internationales, ci-après les deux types de cartes proposés aux clients :

### 3- Cartes VISA (EURO) :

La Carte VISA prépayée : est une carte rechargeable internationale pour tout règlement de dépenses à l'étranger et sur le réseau internet, ainsi que pour des retraits depuis les DAB portant les logos VISA et VISA électron.

La Cartes VISA de débit : les cartes VISA classique, gold et platinum sont des cartes de débit automatiquement reliées au compte devise du détenteur. Elles sont utilisables à concurrence du solde disponible en compte. Les transactions peuvent être effectuées pour tout montant ne dépassant pas le plafond quotidien ou mensuel. Le client peut ainsi disposer de son argent, selon ses besoins et ou qu'il soit.

### 4- Cartes MASTERCARD (DOLLARS) :

La carte MASTERCARD prépayée : est une carte internationale rechargeable en dollars pour tout règlement de dépenses à l'étranger et sur le réseau internet, ainsi que pour des retraits depuis les distributeurs automatiques MASTERCARD dans les cinq continents.

La carte MASTERCARD de débit : les cartes MASTERCARD classique, gold et platinum sont des cartes de débit automatiquement reliées au compte devise du détenteur. Elles sont utilisables à concurrence du solde disponible en compte. Les transactions peuvent être effectuées pour tout montant ne dépassant pas le plafond quotidien ou mensuel. Le client peut ainsi disposer de son argent, selon ses besoins et où qu'il soit.

#### 4.1.2.4. Opérations de caisse et portefeuille :

Il s'agit de toutes les opérations de « guichet », c'est-à-dire tout ce qui concerne les opérations de versement, retrait, virement, remise de chèque, opérations sur chèques de banque...etc.

#### 4.1.2.5. Autres produits :

Cela concerne tous les produits d'accompagnement tels que les assurances dont on peut citer :

- Les assurances voyage liées aux cartes internationales ;

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

- Les assurances prévoyance pour les comptes épargne ;
- Les assurances pour les crédits immobiliers ;
- Les assurances pour les crédits d'exploitation et d'investissement.

Nous trouverons aussi dans cette catégorie le service « Mobile banking », qui permet aux clients l'exécution et le suivi en temps et en heure de toutes opérations sur leurs comptes ou leurs cartes bancaires, directement via leurs smartphones ou tablettes, ou encore les services à distance d'AGB on line qui procureront ces mêmes services en toute sécurité de n'importe quel appareil.

### 5. Chiffres clés d'AGB :

AGB est la deuxième banque privée de la place en termes de résultat, il est évidemment impossible de résumer une organisation aussi grande en quelques chiffres mais on peut néanmoins vous présenter ces quelques données qui peuvent vous donner un petit aperçu des dimensions de cette banque.

### 6. Structure d'accueil : « Département budget et contrôle de gestion » :

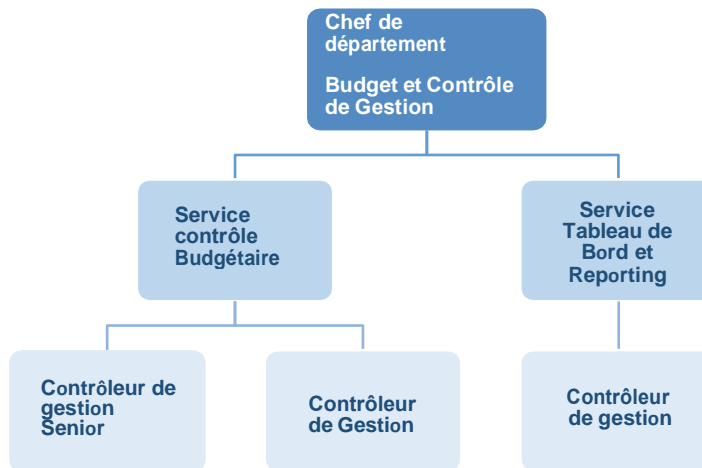
Nous avons effectué notre stage pratique au sein du département Budget et Contrôle de Gestion, qui est rattaché hiérarchiquement au Pôle Finances. Toutefois, ce département dépend directement du Directeur Général.

Sa mission principale est d'exercer une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des structures de la Banque en ce qui concerne l'élaboration des budgets, de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion. Il entretient également des relations de coopération avec toutes les structures de la Banque. Le département est organisé en deux services distincts : le service contrôle budgétaire et le service tableau de bord et reporting

#### 6.1. Organigramme du département :

Figure 09 : organigramme du département « budget et contrôle de gestion »

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB



Source : d'un mémoire intitulé « Mesure de la rentabilité bancaire par centres de profits via la méthode des coûts directs »

### 6.2. Missions du département :

#### 6.2.1. Elaboration du budget et LRP

- Concevoir des formulaires pour collecter des informations budgétaires
- Examiner et vérifier la conformité des demandes de budgets.
- Approuver et transmettre les budgets de fonctionnement et d'investissement.

#### 6.2.2. Elaboration et mise à jour des tableaux de bords

En ce qui concerne les tableaux de bords

- Elaborer des tableaux de bord pour représenter les informations pertinentes
- Effectuer des mises à jour des tableaux de bord :
- Traiter et synthétiser les différentes informations pour les présenter d'une manière claire et concise dans les tableaux de bord.

#### 6.2.3. Reportings à la banque mère :

En matière de Reportings et communication interne

- Elaborer les différents rapports destinés à l'usage interne
- Rédiger les comptes rendus et les rapports d'activité
- Compiler les informations pertinentes et les présenter d'une manière claire et compréhensible dans les rapports.

#### 6.2.4. Mesure de la rentabilité

- Déterminer les coûts.

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

- Calculer la rentabilité par secteur d'activité, par centre de profit, par produit, et par client.
- 6.2.5. Gestion du contrôle budgétaire on line
- Produire les rapports de contrôle budgétaire.
  - Suivi du respect des limites budgétaires.
  - Allocation de nouvelles ressources (hors budget) si besoin.
- 6.2.6. Etude de la rentabilité
- Elaborer les prévisions de clôture.
  - Elaborer des analyses par agences et par produits.
- 6.2.7. Travaux ponctuels de la Direction Générale
- Veiller à la transmission de l'information au top management à temps pour aider à la prise de décision.
  - Veiller à la transmission et à l'application de directives ponctuelles émanant du top management.
- 6.2.8. Liaison entre la direction générale et les structures d'activité
- Participer, avec les autres départements et à la demande, à la mise à jour des procédures.
  - Mettre à jour annuellement l'organisation du département suite aux entretiens d'évaluation annuelle.
  - Assurer l'animation du contrôle de gestion à la Banque.
  - Organiser un système d'information et de gestion au sein de la banque.
  - Veiller au respect de la stratégie d'AGB.

### **SECTION 2 : LA GESTION BUDGETAIRE (VOLET DEPENSES) AU SEIN D'AGB**

Dans cette deuxième partie nous allons parler de la gestion budgétaire dans la GULF BANK Algérie et plus précisément de la partie gestion des dépenses.

Pour entamer ce chapitre, nous allons commencer par définir qu'est-ce qu'une gestion budgétaire et citer ses différents outils.

#### **1. Définition de la gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un processus qui consiste à planifier, suivre et contrôler les dépenses et les revenus d'une banque. Elle vise à allouer efficacement les ressources financières

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

disponibles pour atteindre les objectifs de la banque, tout en maintenant des niveaux adéquats de liquidité.

La gestion budgétaire implique la préparation d'un budget qui détermine les revenus et les dépenses prévus pour une période donnée, généralement un an. Ce budget sert de guide pour les décisions de dépenses de la banque et doit être surveillé et mis à jour régulièrement pour refléter les changements dans les conditions économiques ou les priorités organisationnelles. Les objectifs de la gestion budgétaire dans une banque peuvent inclure la maximisation des profits, la minimisation des coûts, l'optimisation de la gestion des risques et l'amélioration de la satisfaction des clients.

### **2. Les outils de la gestion budgétaire :**

#### **2.1. Le budget opérationnel :**

C'est un outil de planification qui permet de prévoir les revenus et les dépenses de la banque pour une période donnée. Ce dernier est utilisé pour allouer les ressources de la banque et pour suivre les performances par rapport aux objectifs.

#### **2.2. Le tableau de bord de suivi budgétaire :**

Cet outil visuel permet de surveiller les dépenses et les revenus en temps réel, et de comparer les résultats aux prévisions budgétaires. Il permet également d'identifier les écarts et les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

Il peut inclure des graphiques, des tableaux et des indicateurs de performance clés.

#### **2.3. Le reportings financier :**

Le reportings financier est un outil important qui permet à la banque de suivre ses performances financières et de produire des rapports qui décrivent les résultats des opérations. Ces rapports peuvent inclure des états financiers, des analyses de ratios financiers et des rapports de gestion.

#### **2.4. La gestion de trésorerie :**

La gestion de trésorerie consiste à gérer les flux de trésorerie de la banque, en surveillant les entrées et les sorties d'argent et en veillant à ce que la banque dispose toujours de liquidités suffisantes pour répondre à ses obligations financières.

#### **2.5. La gestion des dépenses :**

C'est un outil essentiel en gestion budgétaire. Cela implique de contrôler les dépenses de la banque, en utilisant des méthodes telles que l'approbation des budgets, la négociation avec les fournisseurs et l'analyse des coûts.

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

En gérant efficacement les dépenses, la banque peut maximiser ses profits tout en maintenant un niveau adéquat de liquidité et de solvabilité.

### 2.6. L'analyse des écarts :

Cela implique de comparer les résultats réels de la banque avec les résultats prévus dans le budget annuel. Cela permet d'identifier les écarts et les raisons de ces écarts, ce qui peut aider la banque à ajuster ses dépenses ou ses revenus pour atteindre ses objectifs.

### 3. La définition de la gestion des dépenses :

La gestion des dépenses au sein d'AGB est un processus qui vise à surveiller, contrôler et optimiser les coûts de fonctionnement de la banque tout en maintenant un niveau de qualité de service adéquat. Cela implique de gérer les dépenses liées aux salaires, aux fournitures de bureau, aux technologies de l'information, à la publicité, aux locaux, aux voyages...etc.

La gestion des dépenses est un élément important de la gestion budgétaire car elle peut avoir un impact significatif sur la rentabilité de la banque. En réduisant les coûts inutiles et optimisant les dépenses, AGB peut améliorer sa rentabilité et sa compétitivité sur le marché.

Pour mettre en place une gestion des dépenses efficace, AGB peut mettre en œuvre des stratégies telles que :

- Etablir des politiques de dépenses claires pour réglementer les dépenses des employés
- Evaluer régulièrement les coûts et les performances des fournisseurs pour obtenir des prix compétitifs
- Mettre en place un processus d'approbation des dépenses pour s'assurer que les dépenses sont conformes aux politiques de la banque
- Mettre en place un système de suivi des dépenses pour surveiller les coûts et identifier les anomalies.
- Encourager une culture de gestion responsable des dépenses auprès des employés pour réduire les dépenses inutiles ou excessives.

En résumé, la gestion des dépenses est un élément clé de la gestion financière d'AGB, qui peut contribuer à améliorer la rentabilité, l'efficacité et la compétitivité de la banque.

### 4. Les types de dépenses :

Nous avons deux types de dépenses :

- Dépenses de fonctionnement
- Dépenses d'investissement

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

### 4.1. Les dépenses de fonctionnement « OPEX »

#### 4.1.1 Définition :

Sont appelées aussi des charges générales d'exploitation, OPEX (OPering EXpenses) correspondent aux ressources déployés par la banque pour assurer le bon fonctionnement de l'activité.

Comptablement parlant : il y a cinq genres de dépenses : les frais de personnel, les services, les impôts, les amortissements, les charges diverses et se regroupent dans le compte de la classe 6 (charges)

Dans les dépenses il y a 19 familles qui sont comme suit :

- Frais de personnel
- Loyers
- Abonnements
- Contrats prestataires
- Assurances
- Monétique
- Frais de formation
- Frais de réception
- Redevance électricité / eau/ gaz
- Redevance téléphonique
- Marketing
- Honoraire
- Taxes
- Entretien et maintenance
- Consommables
- Autres
- Amortissements
- Investissement ( $\leq 30000$ DA)
- Frais de missions et déplacements

- Validation du principe des dépenses de fonctionnement :

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

- Quand une dépense est en dépassant de budget ou en hors budget, elle est soumise au département Budget et CDG et DG
- Les dépenses dont le montant est supérieur à 1 million de dinars doivent être munies :
  - D'un PV de comité de marché
  - D'un contrat signé par le Directeur Général ou Responsable dument mandaté pour les dépenses contractualisées
  - D'un mail explicite d'accord du DG pour dépenses ponctuelles

### 4.2. Les dépenses d'investissement « CAPEX » :

Les Dépenses d'équipement et d'investissement appelé CAPEX (CApital EXpenses) concernent des opérations d'acquisition de biens durables pour un usage de plus d'une année qui entrent dans le patrimoine de la banque et avec pour effet de le conserver.

Comptablement les investissements sont classés selon leur nature dans la classe 4. Il existe :

Les investissements corporels : qui représentent les achats de biens meubles et immeubles : Terrains, bâtiments, aménagements, mobiliers, matériels...

Les investissements incorporels : qui représentent les achats de licences et logiciels.

#### ♣ Les dépenses d'investissement et les lignes budgétaires y afférentes :

Les dépenses d'investissement de la banque sont organisées en lignes budgétaires, il existe 13 familles d'investissement résumées comme suit :

- Terrains
- Bâtiments sociaux
- Coffres forts
- Matériel Informatique
- Matériel de Bureau
- Mobilier de Bureau
- Matériel de Transport
- Télésurveillance (Matériel de sécurité)
- Logiciels & progiciel d'exploitation
- Aménagements
- Matériels et équipements

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

- Mobiliers & équipements ménagers
- Aménagements sociaux

Une dépense d'investissement en dinars est gérée par le module bon de commande, elle nécessite l'établissement d'un bon de commande sur le SGB au préalable. Cette dépense peut concerner l'une des familles (types) d'investissement citées plus haut.

### 5. Les outils mis en place pour le contrôle budgétaire des dépenses :

#### 5.1. Description du système du contrôle budgétaire on line d'AGB :

##### 5.1.1. Les intervenants dans le système du contrôle budgétaire en ligne d'AGB :

Les structures qui interviennent dans le circuit de contrôle des dépenses sont :

##### La Direction Générale :

La direction générale est le niveau hiérarchique le plus élevé dans la structure organisationnelle de la banque. Elle est responsable de la gestion globale de la banque, de l'élaboration de la stratégie, de la prise de décisions importantes et de la supervision des activités quotidiennes de la banque.

La direction générale de la banque est composée des dirigeants les plus haut placés, tels que le directeur général, le président, le vice-président...etc.

##### Le département Budget et CDG :

Le département budget et CDG de AGB est responsable de la gestion de l'ensemble du processus budgétaire de la banque. Il s'agit d'un département clé qui travaille en étroite collaboration avec la direction financière et la direction générale de la banque pour assurer une utilisation efficace des ressources financières de l'entreprise.

##### Les structures bénéficiaires des prestations :

Les structures bénéficiaires des prestations sont les personnes ou les entités qui bénéficient des produits ou services de la banque. Ces structures peuvent inclure des clients individuels, des entreprises, des organisations gouvernementales ou non gouvernementales, des investisseurs et des actionnaires.

##### La DAG (Direction de l'Administration Générale) :

La direction de l'Administration Générale est chargée de la gestion des ressources humaines, des services généraux, des achats, de la sécurité et des assurances de la banque.

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

Cette direction est placée généralement sous la responsabilité du directeur général adjoint ou du secrétaire général d'AGB.

### ✚ La DFC (Direction des Finances et Comptabilités) :

La Direction Financière et de la Comptabilité est un département clé dans AGB qui est responsable de la gestion financière et comptable de la banque. La DFC travaille en étroite collaboration avec la Direction Générale et le conseil d'administration pour prendre des décisions financières importantes et gérer les risques financiers.

### ✚ Le département Back Office :

Ce département est chargé de la gestion des opérations et des processus administratifs liés aux transactions financières de la banque. Il est chargé également de veiller à ce que toutes les opérations soient conformes aux règles et réglementations en vigueur.

## 5.2. Type de dépenses : contrat et BC

### 5.2.1. Domiciliation d'un contrat :

#### a. *Dans le cas d'une dépense de fonctionnement « OPEX » :*

Les avantages :

- Lisser les dépenses de la banque
- Générer des charges journalières homogènes
- Respect de séparation des exercices

C'est préserver aux dépenses dépassant le 1 million de dinars

La saisie du contrat se fait au niveau du service « Mandatement » de la DAG après réception d'un courrier via un bureau d'ordre dûment signé par le responsable de la structure

Les pièces :

- Contrat signé par un responsable
- Mandat de signature de contrat lorsque la signature est autre que de DG
- PV de comité de marché
- Tout autre document jugé utile

Un délai de 7 jours est accordé pour effectuer la saisie d'un contrat sur SGB à compter de sa date de réception

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

Délai de validation : un délai de 15JOURS max est toléré entre la date de saisie et la date de validation. Cependant, un délai supplémentaire de 3JOURS est accordé après réception de tout complément d'information.

### b. Dans le cas d'une dépense d'investissement « CAPEX » :

Pour les dépenses d'investissement, nous ne pouvons pas procéder à la domiciliation de contrat car elle n'est pas faisable et du coup, nous procédons direct à l'établissement du bon de commande.

#### 5.2.2. Etablissement d'un bon de commande :

##### 5.2.2.1. Dans le cas d'une dépense de fonctionnement « OPEX » :

On établit un bon de commande quand la domiciliation n'est pas faisable et concerne généralement :

- Les dépenses ponctuelles
- Frais de formation, Marketing, Monétique
- Imprévus sur contrat
- Travaux d'entretien et de maintenance
- Le montant de la dépense n'est pas connu à l'avance
- La dépense est libellée en devise
- La date de paiement n'est pas prévisible à l'avance

La saisie se fait généralement au niveau de la structure bénéficiaire de la prestation mais certains bons de commande sont établis par la DG ex : BC entretien et réparation

L'établissement d'un bon de commande se fait à l'appui d'une facture pro-forma ou une facture définitive (délai 7jours)

Délai de validation : Le délai de validation ne doit pas excéder 7JOURS, il existe 5niveaux de validation :

#### ➤ Niveau 1 : niveau chef de département :

Il peut valider jusqu'à 20% du montant de la ligne budgétaire, aucun pouvoir en dépassement budgétaire n'est autorisé

#### ➤ Niveau 2 : niveau Direction :

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

Un directeur central est habilité à valider les bons de commande soumis par ses chefs de département ou destiné à lui directement, à hauteur de 100% de la ligne budgétaire, aucun pouvoir de validation en hors budget n'est autorisé

➤ Niveau 3 : Chief Officer

Il peut valider les bons de commande soumis par ses chefs de département et les directeurs centraux jusqu'à 105% de la ligne budgétaire, il peut valider aussi une dépense en hors budget inférieur ou égale à 1 million

➤ Niveau 4 : niveau D. Budget et CDG

Aucune validation n'est attribuée aux contrôleurs de gestion

Le contrôleur de gestion peut rejeter un bon de commande un bon de commande pour plusieurs motifs : Pièces justificatives non scannées, montant saisi erroné...etc.

➤ Niveau 5 : Directeur Général :

Le DG n'a aucune limite de validation, il traite les dépenses soumises par le contrôle de gestion ou bien les dépenses qui lui sont assignées.

Le DG a pour droit la validation ou le rejet du bon de commande.

### 5.2.2.2. Dans le cas d'une dépense d'investissement « CAPEX » :

La saisie du bon de commande sur SGB est effectuée par la structure responsable de la catégorie des équipements à acquérir. En général, il y a quatre principales structures responsables de cette saisie, à savoir :

- La Direction de l'Administration Générale,
- La Direction de l'Informatique,
- Le Département monétique,
- Le Département sécurité informatique.

♣ Validation du bon de commande :

Le processus de validation d'une dépense CAPEX par bon de commande ainsi que le contrôle budgétaire est pratiquement similaire aux dépenses OPEX réglées par bon de commande.

La différence réside dans les niveaux de validation et les valideurs. Un bon de commande passe par trois niveaux de validation :

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

★ Niveau 1 : 4 principaux valideurs de bons de commandes sont définis et ce, selon la nature ou le type des biens sélectionnés à savoir :

- Le directeur de l'informatique, pour tout achat de matériel informatique, logiciel et progiciel.
- Le Chef de département monétaire, responsable de la validation des achats liés aux DAB, GAB et TPE.
- Le Chief risk officer, responsable de la validation des logiciels et supports liés à leur domaine d'activité,
- Le Directeur de l'administration général est responsable de la validation de tous les autres investissements de la banque, tels que le matériel et le mobilier de bureaux et tous les aménagements de nouveaux projets, ... Les valideurs peuvent valider jusqu'à 100% de la ligne. Aucun dépassement ni hors budget ne sont accordés.

★ Niveau 2 : Le département Budget et Contrôle de Gestion, a la possibilité de :

- Rejeter le bon de commande.
- Effectuer une translation et valider le bon de commande.
- Valider le bon de commande en dépassement ou hors budget d'un montant inférieur ou égal à 100 000 DZD.
- Soumettre le bon au Directeur Général.

NB : Montant du dépassement = Montant à valider – montant restant à utiliser

★ Niveau 3 : le DG :

Le Directeur Général peut valider les dépassements et les hors budget qui lui sont soumis.

♣ Règlement d'une facture CAPEX en dinars liée à un bon de commande :

Le règlement d'un bon de commande suit les mêmes étapes que le règlement d'une facture liée à un contrat ou un bon de commande OPEX, à noter que le montant de la facture peut être inférieur au bon de commande initial mais le contraire n'est pas admis et nécessite la refonte du bon de commande et l'annulation du premier.

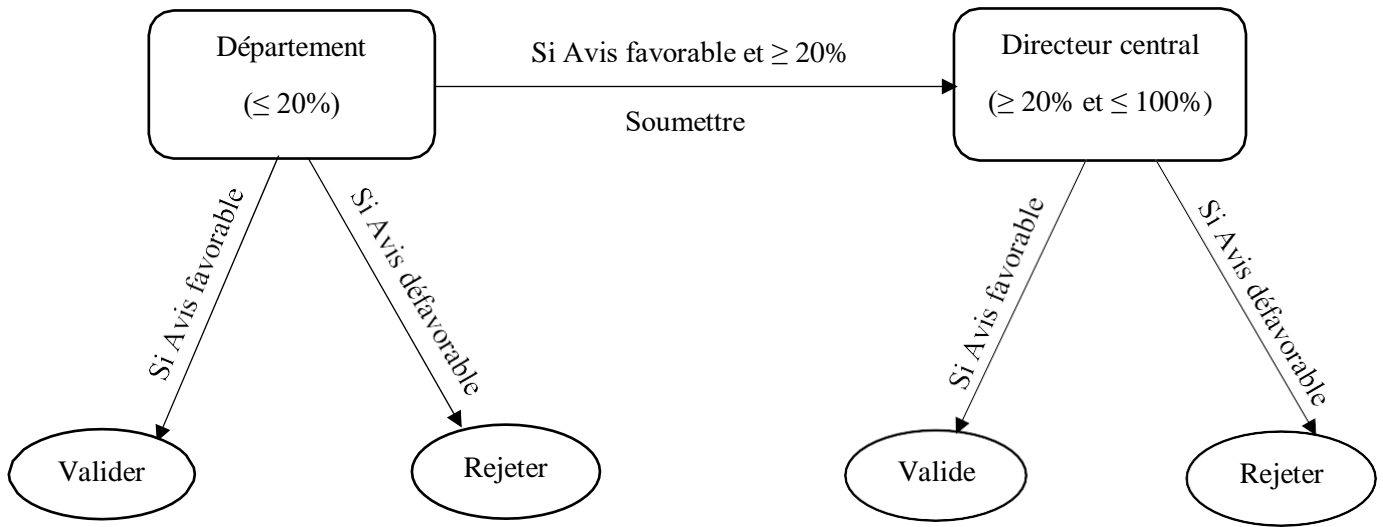
A noter que le contrôle de gestion n'intervient pas dans le processus de règlement.

5.3. Contrôle budgétaire des BC :

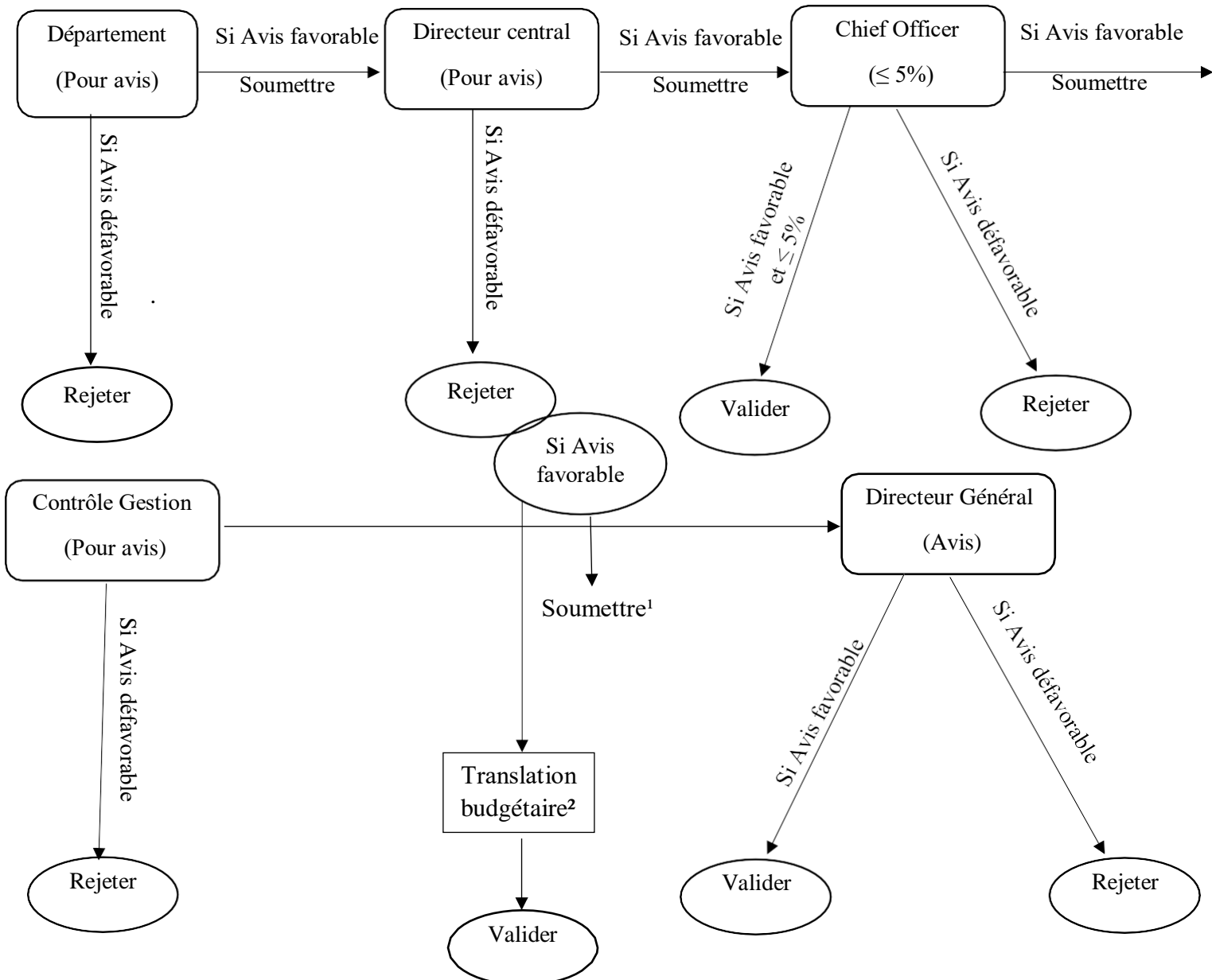
### Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

Figure 10 : schéma du contrôle des Bons de Commandes

➤ Dans le budget :

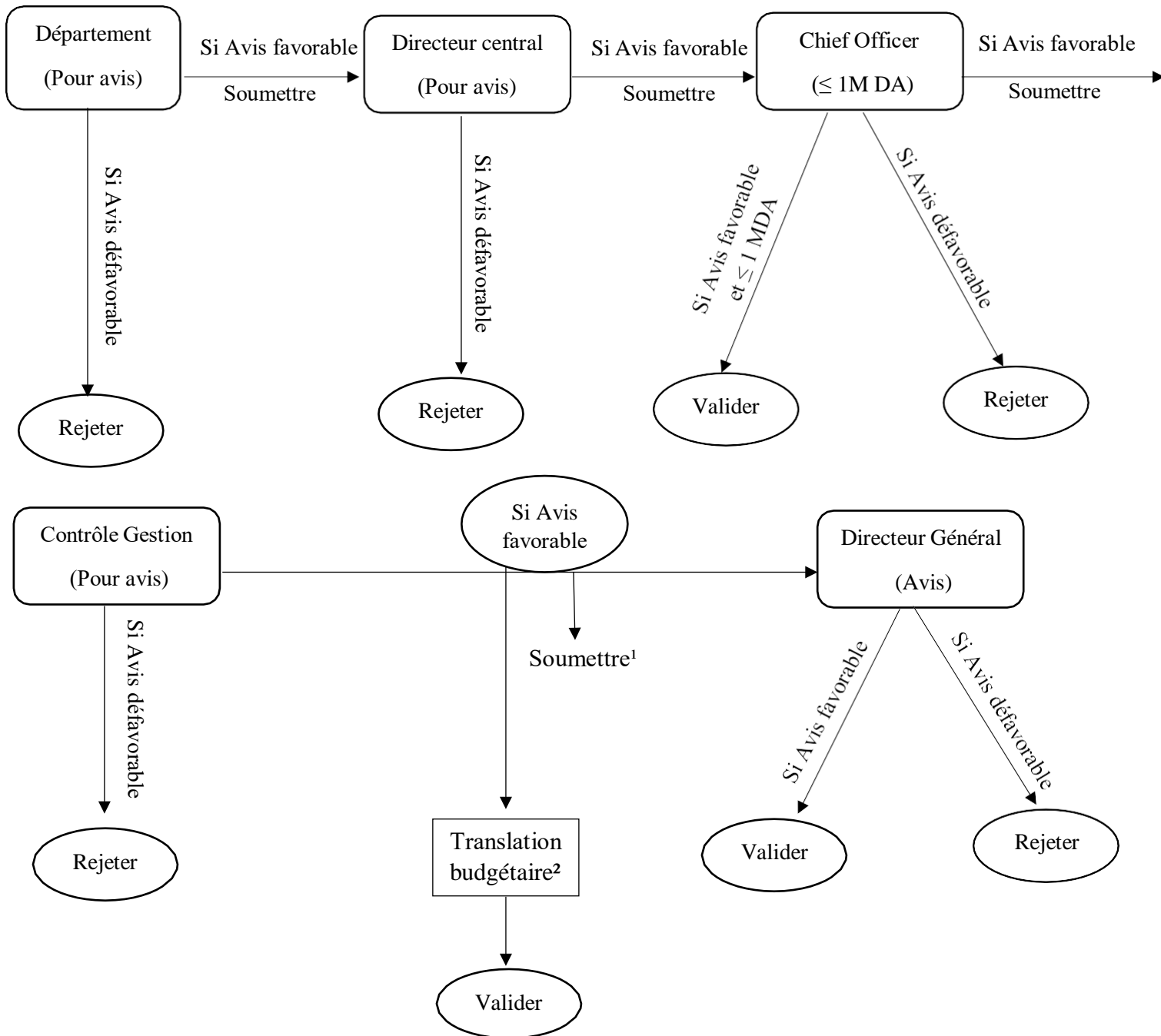


➤ En dépassement de budget :



## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

➤ En hors budget :



Source : la DR de la banque AGB

★ **L'analyse du schéma :**

Comme nous avons pu voir à partir du schéma présenté ci-dessus, pour contrôler le Bon de Commande, nous devons passer par des étapes ainsi qu'analyser les budgets qui lui ont associé :

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

### 1ere étape :

Si le bon de commande est dans le budget, il est soumis au département (avec un pourcentage de 20%) avec une validation dans le cas d'un avis favorable et un rejet dans le cas d'un avis défavorable. Si l'avis est favorable, il sera soumis au directeur central

### 2eme étape :

Si le bon de commande est en dépassement de budget, il doit dans ce cas passer par le département et la direction générale pour donner un avis.

Dans le cas d'un avis favorable, il est soumis au Chief Officer (avec un pourcentage inférieur à 5%) qui donnera son avis par la suite pour le soumettre au contrôle de gestion (pour avis) et de son tour à la direction générale après l'avoir passer par la translation budgétaire pour le valider

### 3eme étape :

Si le bon de commande est en hors budget, il suivra le même processus que quand il est en dépassement de budget sauf que quand il sera soumis au Chief Officer, il ne dépassera pas le 1 million de Dinars

## **6. Diagnostic et évaluation du système budgétaire d'AGB :**

### 6.1. Entretien :

Lors de notre entrevue avec le responsable du département Budget et Contrôle de Gestion, où nous avons effectué notre stage, nous avons obtenu les informations suivantes :

a) Mme KACED Asma (Chef du Département Budget et Contrôle de Gestion) :

### **1. Quel est le processus de validation et d'approbation des bons de commande au sein de la banque ?**

Le processus de validation d'un bon de commande suit un cheminement pyramidal et peut passer par plusieurs niveaux selon le montant du bon de commande, de sa budgétisation ou non, au sein d'AGB, seuls les responsables grade d'au moins chef de département sont habilités à valider une dépense.

### **2. Quels sont les critères et les étapes pour la création d'un bon de commande ?**

Pour créer un bon de commande, il est nécessaire d'avoir l'accord de principe de ladite dépense, à noter que la saisie d'un BC avant qu'il soit validé n'engage la banque en rien.

### 3. Quels types d'informations doivent être inclus dans un bon de commande ?

- ★ Le numéro de référence du bon de commande généré par le système.
- ★ La description de la commande passée.
- ★ Date de la facture.
- ★ Le nom du fournisseur.
- ★ Structure bénéficiaire.
- ★ Condition.
- ★ La quantité.
- ★ Le prix unitaire Hors taxes.
- ★ Le Taux de TVA.
- ★ Taux de remise.

### 4. Comment les demandes de modification ou d'annulation d'un bon de commande sont-elles traitées ?

Actuellement, la modification d'un bon de commande n'est pas autorisée, soit tout bon de commande erroné devait être rejeté ou annulé,

- Rejeté s'il est en attente de validation chez un responsable
- Annulé s'il a déjà été validé,

A noter qu'un bon de commande réglé ne peut être annulé.

### 5. Quelles sont les politiques et les procédures concernant les limites de dépenses et les autorisations nécessaires pour l'émission d'un bon de commande ?

L'émission d'un bon de commande n'est pas soumise à une limite ou autorisation, sa validation l'est par contre, le premier contrôle se fait par le système lui mettre (paramétrage) ou une dépense non budgétisée ne peut être validé.

### 6. Comment les bons de commande sont-ils enregistrés et suivis dans le système de gestion de la banque ?

Tout BC dont la saisie est finalisée est traçable, à l'aide d'état de sortie, c'est-à-dire des états statistiques, qui nous permet de

- Connaitre le statut du BC : validé, annulé, rejeté
- Retracer à quel niveau de validation se trouve (s'il est en attente de validation)

**7. Quelles sont les responsabilités des différentes parties prenantes impliquées dans le processus de bon de commande, telles que les demandeurs, les responsables d'approbation et les services des achats ?**

L'ensemble des structures de la banque peuvent être impliqué ou concerné épar une dépense, mais les structures suivantes active quotidienneté dans le processus de dépense

- Le Directeur Général : pour donner l'accord de principe des dépenses importantes
- Le dept budget et contrôle de gestion : pour suivi des dépenses et traitement des hors budget
- La direction des moyens généraux pour s'occuper de la saisie et validation de toutes les factures de la banque
- La direction des finance et comptabilité : pour le règlement et comptabilisation des dépenses.

**8. Comment la conformité aux réglementations et aux politiques internes est-elle assurée lors de l'émission et du traitement des bons de commande ?**

La conformité aux procédures interne est reflété par :

- Un paramétrage approprié des intervenants ; des tests et audits sont effectués périodiquement
- Un tracking de la base de données de fournisseurs par la direction de la conformité
- Élaboration de différents rapports d'exécution budgétaire expliquant les différentes déviations des réalisations par rapport au budget.

**9. Quels sont les mécanismes de contrôle et de suivi mis en place pour éviter les fraudes ou les erreurs dans le processus de bon de commande ?**

Différents mécanismes sont actionnés pour détectera les fraudes ou erreurs, en voici quelques exemples :

- Un paramétrage approprié : ou une même facture ne peut faire l'objet d'une double saisie, un rejet automatique est notifié au collaborateur
- Une tracking des factures à montant important
- L'élaboration de différent rapport d'exécution du budget.

**10. Comment les problèmes ou les litiges liés aux bons de commande sont-ils résolus au sein de la banque ?**

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

En général, en cas de problème avec tout le processus de dépense, le dept budget et contrôle de gestion est sollicité pour trouver les solutions adaptées à chaque cas.

### 6.2. Les points forts :

Le suivi de l'exécution budgétaire implique la création de divers rapports par le département du budget et du contrôle de gestion.

Ces rapports comprennent à la fois des rapports consolidés et des rapports détaillés par structure, en particulier pour les structures ayant des budgets importants.

Voici quelques exemples de ces rapports :

1. Rapport sur les dépenses totales de fonctionnement de la banque (OPEX) : Il fournit une vue d'ensemble des dépenses opérationnelles de l'ensemble de la banque.
2. Rapport sur les dépenses liées au marketing : Il se concentre sur les dépenses liées aux activités de marketing et de communication.
3. Rapport sur les dépenses liées aux technologies de l'information (IT) : Il couvre les dépenses liées aux technologies de l'information et aux systèmes informatiques.
4. Rapport sur les dépenses liées à la monétique : Il traite des dépenses liées aux opérations de paiement et aux services monétiques.
5. Rapport sur les dépenses liées aux ressources humaines (RH) : Il concerne les dépenses liées aux ressources humaines, telles que les salaires, les avantages sociaux, etc.
6. Rapport sur les dépenses liées aux opérations de développement et de gestion (DAG) : Il inclut les dépenses administratives générales de l'entreprise.

Chaque rapport a un format et un contenu spécifiques adaptés au domaine d'activité concerné. Les collaborateurs du département envoient ces rapports par courrier électronique aux responsables concernés. Des échanges et discussions ont lieu pour clarifier ou détailler certaines dépenses, si nécessaire.

### 6.3. Les points faibles :

L'absence d'un bon système d'information et d'un système ERP (Enterprise resource planning)

## Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

### 7. Propositions :

#### 7.1. Constat :

Bien que le contrôle des dépenses soit automatisé au niveau du système informatique, il est important de souligner que toute dépense non prévue dans le budget ne peut être accordée que par le top management habilité.

Par ailleurs, les rapports établis par le département du budget et du contrôle de gestion, bien qu'ils fournissent une quantité importante d'informations, demeurent statiques et ne sont pas mis à jour en temps réel.

#### 7.2. Axes d'amélioration :

Nous proposons que ces bases de données soient retraitées sur une base de traitement de date intelligente, en l'occurrence le power BI. Cela permettrait de générer des rapports en temps réel et de rendre les indicateurs dynamiques, connectés, offrant ainsi la possibilité d'accéder aux détails ou aux sommes nécessaires.

Nous proposons également la disposition d'un système ERP (Enterprise resource planning) qui est un type de logiciel que les entreprises utilisent pour gérer leurs activités quotidiennes telles que la comptabilité, les achats, la gestion de projets, la gestion des risques et la conformité, ainsi que les opérations de supply chain pour pouvoir bien gérer ses dépenses.

### Conclusion du chapitre III :

La pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale, à travers l'étude du cas d'AGB, a mis en évidence l'importance de cette fonction dans la gestion efficace et efficiente de l'organisation. Au cours de ce chapitre, nous avons examiné les différents aspects du contrôle de gestion mis en œuvre par AGB, en mettant l'accent sur les principales pratiques et outils utilisés.

Nous avons constaté qu'AGB accorde une grande importance à la mesure et à l'analyse des performances, en utilisant des indicateurs financiers et non financiers pertinents. L'entreprise met en place des tableaux de bord et des reporting réguliers pour suivre les résultats et prendre des décisions éclairées.

De plus, AGB met en place des procédures rigoureuses de budget, de prévision et de suivi des coûts. Cela permet à la banque d'avoir une vision claire de ses dépenses et de contrôler ses coûts de manière efficace.

### Chapitre III : la pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale cas : AGB

---

Enfin, nous avons souligné l'importance de la communication et de la collaboration entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la coordination des activités et dans l'alignement des objectifs et des actions de chaque département.

En conclusion, la pratique du contrôle de gestion au sein d'AGB démontre son rôle essentiel dans la gestion stratégique et opérationnelle de la banque. Les pratiques mises en place par la banque contribuent à améliorer l'efficacité et l'efficience de ses opérations, tout en favorisant une prise de décision éclairée et une meilleure allocation des ressources. L'étude du cas AGB nous permet de mieux comprendre les enjeux et les bonnes pratiques du contrôle de gestion dans le contexte spécifique d'une banque international

## CONCLUSION GENERALE

Dans ce mémoire, nous avons examiné la contribution du contrôle de gestion dans l'efficacité et l'efficience de la banque, en explorant différentes dimensions et enjeux liés à cette discipline au sein du secteur bancaire. Les trois chapitres abordés nous ont permis de développer une compréhension approfondie de ce sujet.

L'objectif a été de répondre à la problématique principale et de vérifier la véracité des hypothèses établies au début de ce mémoire.

Dans le premier chapitre, nous avons étudié les principes fondamentaux du contrôle de gestion, mettant en évidence son rôle central dans la mesure, l'analyse et le pilotage des performances organisationnelles. Nous avons également examiné les outils et techniques utilisés pour évaluer les résultats et prendre des décisions éclairées.

Dans le deuxième chapitre, nous avons exploré l'interaction entre le contrôle de gestion et la performance dans le contexte bancaire. Nous avons souligné l'importance de la gestion rigoureuse des indicateurs de performance financière, opérationnelle et stratégique, ainsi que la nécessité d'une gestion proactive des risques. Nous avons également mis en évidence l'impact positif d'un système d'information bien conçu sur la capacité d'une banque à atteindre ses objectifs de performance.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons étudié la mise en pratique du contrôle de gestion au sein d'une banque internationale, en nous appuyant sur le cas d'AGB. Nous avons examiné les stratégies et les pratiques adoptées par cette banque pour optimiser son efficacité, gérer ses coûts et améliorer sa rentabilité. Nous avons également souligné l'importance de l'adaptation du contrôle de gestion aux spécificités du secteur bancaire, ainsi que le rôle crucial de la comptabilité de gestion dans l'évaluation des coûts et des performances.

À partir des réponses apportées, il est désormais possible de vérifier les hypothèses énoncées au début de ce travail de recherche, donc les résultats permettent d'attester la véracité des hypothèses suivantes :

- Hypothèse 01 : Une banque peut gérer efficacement son budget en développant des produits et services financiers adaptés aux besoins de ses clients, tout en maîtrisant ses coûts de production et en maintenant des marges.

- Hypothèse 02 : Une banque peut optimiser la gestion de son budget en utilisant des outils et des techniques de gestion budgétaire

En conclusion, ce mémoire a démontré que le contrôle de gestion joue un rôle clé dans l'efficacité et l'efficience des banques. En intégrant des pratiques de contrôle de gestion appropriées, les banques peuvent améliorer leur capacité à prendre des décisions éclairées, à gérer les risques et à optimiser l'utilisation de leurs ressources. Cela leur permet de rester compétitives sur le marché dynamique et exigeant du secteur bancaire. L'application judicieuse du contrôle de gestion est donc un facteur déterminant pour le succès à long terme d'une banque et pour atteindre ses objectifs stratégiques

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrage :

- 1- Inspirée du livre de EL GADI Abdelhamid, (1996), « Audit et contrôle de gestion » 2eme édition
- 2- Inspirée du livre de Brigitte DORIATH, (2002), « contrôle de gestion », 3e édition, Paris
- 3- Inspirée du livre de LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Éditions d'Organisation, Paris
- 4- Inspirée du livre de Machesnay, « Economies d'entreprises », édition Eyrolles, 1991
- 5- Inspirée du livre de GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de La Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002
- 6- Le livre de VILLARMOIS O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020

### Articles :

1. Article 69 de l'ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009, portant Loi de finances complémentaire pour 2009

### Travaux universitaires :

1. Mémoire de UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITES  
Thème : Contrôle de gestion au niveau d'une banque Cas : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance Banque Promotion 2018
2. Mémoire d'UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION  
Thème : Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale cas : ENIEM Promotion 2018

3. Mémoire de Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou  
Faculté Des Sciences Economiques, Des Sciences De Gestion et Des Sciences  
Commerciales Département Des Sciences Financières  
Thème : La contribution des banques et l'Etat au financement des entreprises (cas de la  
wilaya de TIZI OUZOU) promotion 2018-2019
4. Mémoire d'Université Mouloud Mammeri De Tizi- Ouzou Faculté des Sciences  
Economiques de Gestion et des Sciences Commerciales  
Thème : Le contrôle de gestion comme support de pilotage des banques et instrument  
au service du management bancaire : Cas de la BADR.
5. Mémoire de Fin d'études pour l'obtention du Diplôme de MBA PPA : Spécialité : Audit  
et contrôle de gestion ECOLE DE COMMERCE ET DE MANAGEMENT  
Thème : Mesure de la rentabilité bancaire par centres de profits via la méthode des coûts  
directs Cas pratique : Gulf Bank Alegria « AGB » Promotion 2018-2019
6. Mémoire d'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE « ESC »  
Thème : L'importance du contrôle de gestion dans le suivi et l'évaluation des  
performances d'une banque universelle Cas : Banque Nationale d'Algérie  
Promotion 2017-2018
7. Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC »  
Thème : Le diagnostic financier comme un outil d'évaluation de la situation financière  
de l'entreprise ETUDE DE CAS : NAFTAL Promotion 2016
8. Mémoire de l'université Abderrahmane MIRA-BEJAIA des sciences économiques, de  
gestion et commerciales  
Thème : l'importance de la fonction du contrôle de gestion dans l'entreprise  
Cas CEVITAL (Bejaia) Promotion 2017
9. Mémoire de l'Ecole Supérieure du Commerce « ESC »  
Thème : Le contrôle budgétaire comme outil de gestion  
CAS : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)  
Promotion 2017/2018

## LES ANNEXES

Le guide d'entretien lors d'une entrevue avec le responsable du département « Budget et contrôle de gestion » sur le processus du Bon de commande

1. Quel est le processus de validation et d'approbation des bons de commande au sein de la banque ?
2. Quels sont les critères et les étapes pour la création d'un bon de commande ?
3. Quels types d'informations doivent être inclus dans un bon de commande ?
4. Comment les demandes de modification ou d'annulation d'un bon de commande sont-elles traitées ?
5. Quelles sont les politiques et les procédures concernant les limites de dépenses et les autorisations nécessaires pour l'émission d'un bon de commande ?
6. Comment les bons de commande sont-ils enregistrés et suivis dans le système de gestion de la banque ?
7. Quelles sont les responsabilités des différentes parties prenantes impliquées dans le processus de bon de commande, telles que les demandeurs, les responsables d'approbation et les services des achats ?
8. Comment la conformité aux réglementations et aux politiques internes est-elle assurée lors de l'émission et du traitement des bons de commande ?
9. Quels sont les mécanismes de contrôle et de suivi mis en place pour éviter les fraudes ou les erreurs dans le processus de bon de commande ?
10. Comment les problèmes ou les litiges liés aux bons de commande sont-ils résolus au sein de la banque ?

## **TABLES DES MATIERES :**

<b>DEDICACE.....</b>	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENT.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>ملخص.....</b>	<b>10</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS DU CONTRÔLE DE GESTION.....</b>	<b>17</b>
<b>SECTION 1 : DEFINITION, PROCESSUS ET OUTILS DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Définition du contrôle de gestion.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Le processus du contrôle de gestion.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. La planification.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. La budgétisation.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. Le suivi des réalisations.....</b>	<b>19</b>
<b>3. Les outils du contrôle de gestion.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Le budget.....</b>	<b>21</b>
3.1.1. Définition.....	21
3.1.2. Le processus d'élaboration d'un budget.....	21
3.1.3. Différentes phases de l'élaboration d'un budget.....	22
3.1.4. Les différents types de budget.....	24
• Budget des ventes.....	24
• Budget de production.....	25
• Budget des approvisionnements.....	26

•	Budget des frais administratifs .....	27
•	Budget de TVA.....	27
•	Budget de trésorerie .....	27
3.1.5.	Rôles du budget .....	27
3.1.6.	Limites du budget.....	28
<b>3.2.</b>	<b>La comptabilité analytique .....</b>	<b>28</b>
3.2.1.	Définition de la comptabilité analytique.....	28
3.2.2.	Les caractéristiques de la comptabilité analytique d'exploitation .....	28
3.2.3.	Les principaux buts de la comptabilité analytique .....	29
3.2.4.	Les différentes charges .....	29
	Les charges directes et indirectes .....	29
	Les charges fixes et variables.....	29
3.2.5.	Différence entre les charges réelles et prévisionnelles .....	30
3.2.6.	Méthodes de calcul des coûts : les couts peuvent être calculés par.....	30
❖	Les coûts de revient.....	30
❖	La méthode du coût variable .....	30
❖	La méthode du cout direct .....	31
❖	La méthode du coût complet (méthode des centres d'analyse).....	31
❖	La méthode du coût complet avec imputation rationnelle.....	31
❖	Les coûts standards ou préétablis.....	31
<b>3.3.</b>	<b>Tableau de bord .....</b>	<b>32</b>
3.3.1.	Définition de tableau de bord.....	32
3.3.2.	Les rôles de tableau de bord.....	33
➤	Le tableau de bord est un outil de contrôle et de comparaison .....	33
➤	Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication .....	33
➤	Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la précision .....	34
3.3.3.	Les indicateurs du tableau de bord.....	34
A.	La conception générale.....	34

B. Les indicateurs utilisés .....	35
a. Les écarts .....	35
a)a Définition de l'écart.....	36
b. Les ratios.....	36
c. Les graphs.....	37
d. Les clignotants .....	37
3.3.4. Les indicateurs de Tableau de Bord pour la mesure de la performance des entreprises .....	37
• Les indicateurs financiers .....	37
• Les indicateurs non financiers .....	38
a. La définition de Balanced Scorecard.....	38
b. Les axes de balanced Scorecard .....	38
<b>SECTION 2 : LE ROLE ET LA DEMARCHE PREVISIONNELLE DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>39</b>
<b>1. Le rôle des contrôleurs de gestion .....</b>	<b>39</b>
<b>2. La démarche prévisionnelle du CDG .....</b>	<b>40</b>
2.1. L'analyse et la planification stratégique.....	40
2.2. Les budgets.....	40
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....</b>	<b>41</b>
<b>CHAPITRE II : LE CONTROLE DE GESTION DANS LE MILIEU BANCAIRE ET LA PERFORMANCE .....</b>	<b>42</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DU METIER BANCAIRE ET SA STRATEGIE.....</b>	<b>42</b>
<b>1. Présentation du métier bancaire .....</b>	<b>42</b>
1.1. Définition et rôle de la banque.....	42
1.2. La fonction de la banque .....	44
1.2.1. La gestion des comptes et des dépôts .....	44
1.2.2. La gestion des crédits .....	44
1.2.2.1. Financement de l'exploitation.....	45

1.2.2.2.	Financement de l'investissement.....	46
1.2.2.3.	Le crédit-bail (leasing).....	47
c.	Le crédit documentaire (CREDOC).....	47
d.	Le crédit à la consommation.....	48
1.2.3.	La gestion des moyens de paiement.....	48
1.2.3.1.	Les supports traditionnels : Parmi ces supports on distingue.....	49
1.2.3.2.	Les supports modernes (la monétique).....	49
1.2.3.2.1.	La carte bancaire.....	49
1.2.3.2.1.1.1.	La carte de retrait.....	49
1.2.3.2.1.1.2.	La carte de paiement.....	50
1.2.3.2.1.1.3.	La carte bancaire internationale.....	50
1.2.3.2.1.1.4.	La banque électronique (e-Banking).....	50
<b>2.</b>	<b>Les stratégies bancaires : diagnostic, choix et mouvements stratégiques.....</b>	<b>50</b>
2.1.	Le diagnostic stratégique des banques.....	51
2.1.1	La segmentation stratégique (identification des métiers de la banque).....	51
2.1.2	Le portefeuille d'activités d'une banque : analyse par le modèle de la matrice BCG :	
	51	
2.2.	Les options stratégiques.....	53
2.2.1	Le choix de métier.....	53
2.2.2	Le mode d'exercice des métiers.....	54
2.2.2.1.	La stratégie de la banque généraliste.....	54
2.2.2.2.	La stratégie de banque spécialiste.....	55
2.2.2.3.	L'externalisation et le secteur bancaire.....	56
2.3.	Les mouvements stratégiques.....	56
2.3.1.	La croissance interne.....	57
2.3.1.1.	Les avantages de la croissance interne.....	57
2.3.2.	La croissance externe.....	57
2.3.2.1.	Les avantages de la croissance externe.....	57

2.3.3.	Les alliances stratégiques.....	58
2.3.3.1.	Les modalités des alliances stratégiques .....	58
2.3.3.2.	Les motivations des alliances stratégiques.....	58
<b>SECTION 2 : LES PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE DE GESTION ET LA</b>		
<b>PERFORMANCE.....</b>		<b>59</b>
<b>1.</b>	<b>Les principes généraux du contrôle de gestion dans le domaine bancaire .....</b>	<b>59</b>
1.1.	Orientation vers les objectifs .....	59
1.2.	Mesure de la performance .....	59
1.3.	Planification et prévision.....	59
1.4.	Allocation des ressources .....	59
1.5.	Responsabilité et décentralisation.....	59
1.6.	Surveillance et suivi.....	60
<b>2.</b>	<b>Les notions fondamentales de la performance .....</b>	<b>60</b>
2.1.	Définition de la notion de la performance .....	60
2.1.1.	La création de la valeur.....	61
2.1.2.	La maîtrise des coûts .....	61
2.2.	Typologie de la performance .....	62
2.2.1.	La mesure de la performance économique .....	62
2.2.2.	La mesure de la performance opérationnelle .....	62
2.2.3.	La mesure de la performance stratégique et concurrentielle.....	62
2.2.4.	La mesure de la performance sociale.....	62
2.2.5.	La mesure de la performance interne et externe.....	63
2.3.	La mesure de la performance.....	64
2.3.1.	Les objectifs de la mesure des performances .....	65
2.3.1.1.	Objectif d'incitation .....	65
2.3.1.2.	Un objectif d'information.....	65
2.3.1.3.	Un objectif de pilotage.....	66
2.3.2.	Les sources de l'évaluation des performances .....	66

2.3.2.1.	Le principe de stabilité.....	66
2.3.2.2.	Le principe de contrôlabilité .....	67
2.3.2.3.	Principe de fiabilité.....	67
2.3.2.4.	Principe de pertinence.....	67
2.4.	Les préalables à la mise en place d'un système de mesure de performance des agences bancaires .....	68
2.4.1.	Le système d'information.....	68
2.4.1.1	L'importance du système d'information.....	69
2.4.2.	La structure organisationnelle .....	70
2.4.2.1	L'approche par les centres de responsabilité .....	70
2.4.2.2	L'approche par l'organigramme.....	70
2.4.3.	La mise en place d'un système de comptabilité de gestion .....	71
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....</b>		<b>73</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE LA GULF BANK ALGERIA .....</b>		<b>76</b>
<b>1.</b>	<b>Définition de la Gulf Bank Algeria .....</b>	<b>76</b>
<b>2.</b>	<b>Réseaux AGB .....</b>	<b>76</b>
<b>3.</b>	<b>L'organigramme de la banque AGB.....</b>	<b>77</b>
<b>4.</b>	<b>Les termes des produits d'AGB.....</b>	<b>79</b>
4.1.	Les dépôts.....	79
4.1.1.	Les ressources rémunérées.....	79
	• Les ressources rémunérées « à vue ».....	79
	• Les ressources rémunérées « à terme ».....	79
4.1.2.	Les ressources non rémunérées .....	80
4.1.2.1.	La distribution des capitaux .....	80
4.1.2.2.	Le commerce extérieur « Comex ».....	80
a.	Le crédit documentaire .....	80
b.	La remise documentaire.....	81
c.	Documents contre paiement (D/P) .....	81

d. Documents contre acceptation (D/A) .....	81
4.1.2.3. La vente de carte monétique .....	81
1- Les cartes dinars.....	82
2- Les cartes devises à l'international .....	82
3- Cartes VISA (EURO).....	82
4- Cartes MASTERCARD (DOLLARS) .....	82
4.1.2.4. Opérations de caisse et portefeuille .....	82
4.1.2.5. Autres produits .....	82
<b>5. Chiffres clés d'AGB.....</b>	<b>83</b>
<b>6. Structure d'accueil : « Département budget et contrôle de gestion ».....</b>	<b>83</b>
6.1. Organigramme du département .....	83
6.2. Missions du département.....	84
6.2.1. Elaboration du budget et LRP.....	84
6.2.2. Elaboration et mise à jour des tableaux de bords .....	84
6.2.3. Reportings à la banque mère.....	84
6.2.4. Mesure de la rentabilité .....	84
6.2.5. Gestion du contrôle budgétaire on line .....	85
6.2.6. Etude de la rentabilité.....	85
6.2.7. Travaux ponctuels de la Direction Générale.....	85
6.2.8. Liaison entre la direction générale et les structures d'activité .....	85
<b>SECTION 2 : LA GESTION BUDGETAIRE (VOLET DEPENSES) AU SEIN D'AGB.....</b>	<b>85</b>
<b>1. Définition de la gestion budgétaire .....</b>	<b>85</b>
<b>2. Les outils de la gestion budgétaire.....</b>	<b>86</b>
2.1. Le budget opérationnel.....	86
2.2. Le tableau de bord de suivi budgétaire.....	86
2.3. Le reportings financier .....	86
2.4. La gestion de trésorerie .....	86
2.5. La gestion des dépenses .....	86

2.6.	L'analyse des écarts .....	87
<b>3.</b>	<b>La définition de la gestion des dépenses .....</b>	<b>87</b>
<b>4.</b>	<b>Les types de dépenses .....</b>	<b>87</b>
4.1.	Les dépenses de fonctionnement « OPEX ».....	88
4.1.1	Définition.....	88
4.2.	Les dépenses d'investissement « CAPEX » .....	89
<b>5.</b>	<b>Les outils mis en place pour le contrôle budgétaire des dépenses .....</b>	<b>90</b>
5.1.	Description du système du contrôle budgétaire on line d'AGB.....	90
5.1.1.	Les intervenants dans le système du contrôle budgétaire en ligne d'AGB.....	90
	• La Direction Générale .....	90
	• Le département Budget et CDG.....	90
	• Les structures bénéficiaires des prestations.....	90
	• La DAG (Direction de l'Administration Générale) .....	90
	• La DFC (Direction des Finances et Comptabilités) .....	91
	• Le département Back Office.....	91
5.2.	Type de dépenses : contrat et BC.....	91
5.2.1.	Domiciliation d'un contrat.....	91
a.	Dans le cas d'une dépense de fonctionnement « OPEX » .....	91
b.	Dans le cas d'une dépense d'investissement « CAPEX » .....	92
5.2.2.	Etablissement d'un bon de commande .....	92
5.2.2.1.	Dans le cas d'une dépense de fonctionnement « OPEX » .....	92
5.2.2.2.	Dans le cas d'une dépense d'investissement « CAPEX ».....	93
5.3.	Contrôle budgétaire des BC.....	94
➤	Dans le budget .....	95
➤	En dépassement de budget.....	95
➤	En hors budget .....	96
★	L'analyse du schéma.....	96
<b>6.</b>	<b>Diagnostic et évaluation du système budgétaire d'AGB.....</b>	<b>97</b>

6.1. Entretien .....	97
6.2. Les points forts .....	100
6.3. Les points faibles .....	100
<b>7. Propositions .....</b>	<b>101</b>
7.1. Constat .....	101
7.2. Axes d'amélioration.....	101
<b>Conclusion du chapitre III .....</b>	<b>101</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>105</b>
<b>LES ANNEXES.....</b>	<b>107</b>