

## **Le contrôle de gestion bancaire**

### **Entre piloter et gérer les risques dans la Banque Société Générale D'Algérie**

**Mme. Mouna YAHIA CHERIF**

*Doctorante, Faculté des SECSG*

*Université de Constantine2-Algérie*

*yahiacherifmouna@yahoo.fr*

**Dr. Nouredine ZAIBET**

*Maitre de conférences « A », Faculté des SECG*

*Université d'Oum El Bouaghi-Algérie*

#### **Résumé:**

*L'environnement des institutions financières et bancaires a été complètement bouleversé ces dernières années suite à la déréglementation progressive du secteur et l'émergence d'une concurrence acharnée entre elles, ce qui les a incitées à innover de nouveaux produits financiers pour gagner plus de clientèle, entraînant une fragilisation de la rentabilité et une augmentation des risques. Pour faire face à ce nouveau défi, les banques ont renforcé leurs fonctions de management par un système fiable comme le contrôle de gestion. Cette étude a pour but de définir les outils de contrôle de gestion et de montrer leurs importances dans le pilotage de la banque surtout en ce qui concerne la –minimisation des risques-. Nous avons utilisé à cet effet un questionnaire comme outil de collecte d'informations nécessaire à notre analyse. Ce questionnaire a ciblé la direction générale de la banque Société Générale d'Algérie.*

**Mots clés:** *contrôle de gestion, banque, gestion de risque, SGA.*

#### **المخلص:**

إن الانفتاح الاقتصادي، التحرير المالي و موجة تغيير القوانين و التنظيمات التي طالت النظام المالي، خاصة المؤسسات المصرفية منها، دفعها إلى إنشاء المزيد من المنتجات المالية الجديدة (الابتكارات المالية) رغبة منها في جلب المزيد من الزبائن و الظفر بحصة سوقية إضافية و تحسين موقعها التنافسي، مما تسبب في زيادة المخاطر التي تتعرض إليها و خفض من معدلات مردوديتها، و من أجل معالجة تلك الاختلالات و تفادي المخاطر، اعتمدت المصارف نظام مراقبة التسيير. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أدوات مراقبة التسيير المصرفي من خلال استعراض ماهيتها و تبيان أهمية استعمالها خاصة ما تعلق بدورها في تسيير المخاطر، و لتحقيق ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و تحليلها مستهدفين بذلك المستويات العليا في الإدارة في مصرف سوسبيتي جينيرال الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** *مراقبة التسيير، إدارة المخاطر، المصرف، سوسبيتي جينيرال الجزائر*

***Introduction :***

Le secteur financier est l'un des secteurs les plus importants dans chaque pays, grâce à son rôle de fournisseur du financement et superviseur de la gestion de son système de paiement. Le processus de libéralisation financière dans les années 80 (**3D** ; Déréglementation, Désintermédiation et Décloisonnement) et l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (**TIC**) ont amélioré la qualité et ont augmenté la vitesse de la prestation des services.

Ces développements ayant contribué à l'accroissement de la concurrence entre les institutions financières et bancaires ce qui les a poussés à diversifier leurs activités et innover de nouveaux produits financiers en augmentant par la même occasion les risques encourus. Pour y parvenir, les banques se posent les vraies questions du management en milieu concurrentiel et risqué, et utilisent un système de contrôle de gestion capable de les décliner en objectifs stratégiques et piloter leurs performances.

***Le but de l'étude :***

Notre recherche a pour but d'étudier les outils de contrôle de gestion dans le secteur bancaire et préciser le rôle de chacun dans la gestion des risques de Bâle, et le type des risques gérés par ces outils.

Le choix de SGA comme cas d'étude est justifié par le fait que cette banque possède un système d'information très développé et aussi la croissance de sa part de marché. Soucieuse de s'adapter à un environnement changeant, elle s'emploie à ajuster son offre de produits et services aux nouveaux besoins des clients, à réduire les risques et à rationaliser son dispositif.

***L'importance de l'étude :***

De nombreuses recherches sur le contrôle de gestion bancaire au niveau des banques algériennes et sur la gestion des risques ont été faites séparément, donc nous pouvons exprimer l'importance de cette recherche à travers l'étude du système de contrôle de gestion, ses outils et sa contribution à la gestion des risques.

***La problématique :***

Le développement du contrôle de gestion dans le secteur bancaire est né de la volonté des banques d'évaluer leurs performances et de surveiller leur rentabilité résultant de l'exacerbation de la concurrence. L'évolution récente de la réglementation bancaire de Bâle II et Bâle III a également contribué à la mise en place des systèmes d'informations sophistiqués et

des outils plus performants. Dès lors, il semble pertinent de se demander : *comment les outils de contrôle de gestion aident à gérer les risques de Bâle III au niveau de la banque ?*

### ***I / Cadre théorique et études antérieures :***

Nous allons connaître dans cette partie les outils de contrôle de gestion et les études antérieures sur ce sujet.

#### ***Les outils de contrôle de gestion :***

*1\_1 le contrôle interne* : selon (**De Coussergues, 2013**), le système de contrôle interne est basé sur des principes où on trouve l'existence d'un contrôle permanent et périodique, l'indépendance des contrôleurs et des contrôlés et le réexamen périodique des systèmes de contrôle.

Parmi les référentiels d'un système de management, nous trouvons deux (2) référentiels de base :

- **Les normes ISO (Walter, 2010)** ; le modèle retenu par la norme **ISO9001** s'applique à l'ensemble du corpus normatif (environnement, qualité et sécurité). Ce modèle est construit autour de 4( quatre) composantes ; la responsabilité de la direction, le management des ressources, la réalisation du produit et la mesure, l'analyse et l'amélioration. Ces quatre (4) composantes sont adossées à six (6) procédures obligatoires :

- La procédure de maîtrise des documents ;
- La maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité ;
- L'audit qualité interne ;
- La maîtrise des non-conformités ;
- Les actions correctives et préventives ;
- Les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration.

- **Modèle COSO (Villepelet, 2013)** ; il est présenté sous forme de matrice à trois axes, reconnu par l'IIA<sup>1</sup> comme référentiel du contrôle interne. Il est passé par trois (3) étapes : COSO 1 (1992), COSO 2 (2004) <sup>2</sup>arrivant à la dernière mise à jour COSO 3 du 14/05/2013, une version plus précise et plus aisée à actionner, il est basé sur 17 principes (**Annexe 01**).

Ce référentiel aide les organisations à faire évoluer leur dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent (**Chelly, 2014**).

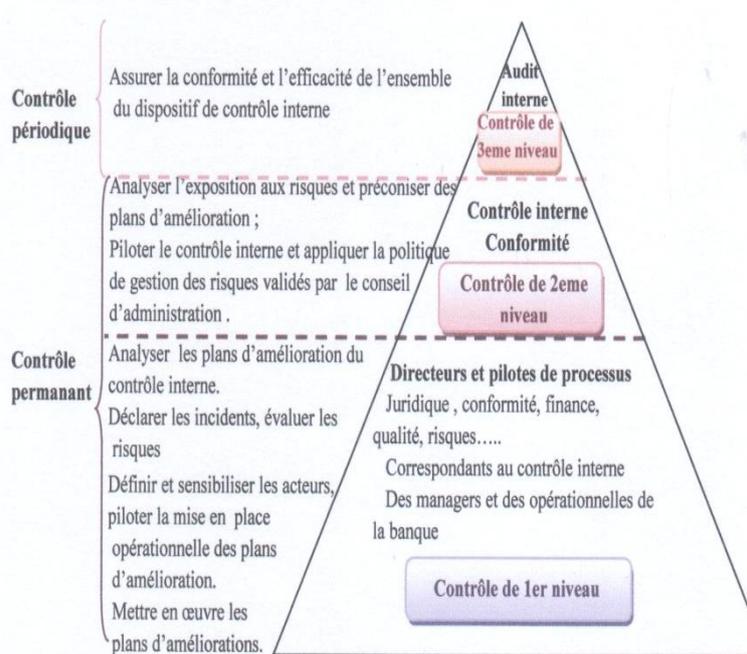
---

<sup>1</sup> : International Institute Of Auditors ;

<sup>2</sup> : Pour savoir plus, allez voir : Coralie Dalmasso sur le site officiel de BPMS : <http://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-contrôle-interne-au-management-des-risques/>;

L'organisation du contrôle interne repose habituellement sur la distinction entre trois (3) niveaux (deux (2) permanents et un (1) périodique) basé sur des entités séparées qu'on peut résumer dans le schéma suivant :

**Schéma N°1 : Répartition pyramidale des rôles et responsabilités des acteurs du contrôle interne**



**Source** : conçu par les chercheurs en ce référant à (De Coussergues, 2013, P171 -172)

Ceci permet aux contrôleurs de bien suivre les risques, chacun selon ses responsabilités citées sur la gauche du schéma dans chaque niveau de contrôle.

1\_2 La gestion budgétaire et les indicateurs de gestion :

- **La gestion budgétaire** : les responsables des centres élaborent des pré-budgets où ils effectuent des prévisions d'activité et des moyens avec un niveau de précision en adéquation avec la nature des opérations qu'ils accomplissent. Ainsi, un directeur d'agence décomposera ses prévisions d'activité :

- en volume de dépôts collectés ou de crédits distribués ;
- en nombre d'opérations, nombre de nouveaux comptes ouverts, nombre de cartes bancaire placées, nombre de chèques traités par exemple ;
- en revenu et coûts sur le mode du produit net bancaire.

Les pré-budgets comptent également sur des moyens : effectifs, surfaces, équipement, etc... ; pour mettre en œuvre la prévision, chaque agence établit en fait un compte de résultat prévisionnel.

Les contrôleurs de gestion consolident les pré-budgets, en général, au début du dernier trimestre de l'an (N), afin de s'assurer de leurs cohérences d'ensemble avec le plan stratégique. Ils engagent ensuite des négociations avec les responsables des centres afin de retoucher ou d'affiner les propositions, ce qui donne lieu à des navettes budgétaires. Une fois les budgets définitivement adoptés en fin d'année, ils seront transmis à tous les responsables de centres et les prévisions deviennent des objectifs à atteindre (**De Coussergues, 2013**).

La gestion budgétaire participe à la consolidation des fonds propres pour avoir une gestion optimale des risques comme le comité de Bâle l'a souligné dans les calculs de la prévision des coûts et des revenus qui aident à définir les fonds propres pondérés.

- **Les indicateurs de gestion** : ils permettent de mesurer l'activité et les résultats d'une banque, fournissant un niveau d'appréciation globale sur les grandes masses bilancielle (encours dépôts/crédits ; à cours moyen mensuel) et hors bilan; comme : les indicateurs de volume qui permettent un suivi du déroulement de l'activité dont les volumes sont mesurés en opérations, en encours, en clients, en part de marché. Ils sont cumulés ou différentiels et dans ce cas évaluent les productions nouvelles. Les indicateurs de résultat, ratios ou marges, sont centrés sur la rentabilité, la productivité, la qualité et le coût des risques.

L'accroissement de la concurrence, notamment sur les taux d'intérêts des crédits, s'est traduite par la nécessité d'avoir une vision précise des volumes, des taux de production et par conséquent des marges réalisées en utilisant les indicateurs de gestion qui ont comme but de comparer entre les prévisions et les réalisations afin d'analyser les écarts qui jouent le rôle de clignotants des anomalies.

1\_3 Le tableau de bord : c'est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service (**Alazard, 2012**).

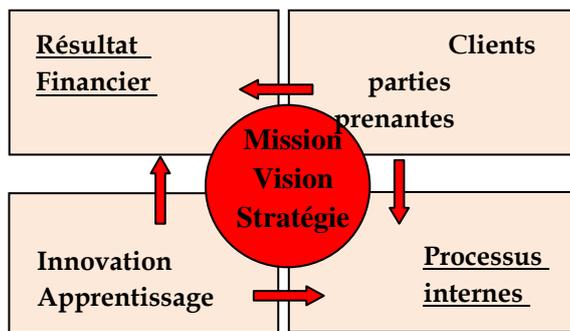
Selon la définition, le tableau de bord est utilisé comme instrument de contrôle et de comparaison, outil de dialogue et de communication et il aide à la décision.

Les types des tableaux de bord se différencient selon leurs contenus (types des indicateurs), dont on trouve :

- le tableau de bord de la direction générale centré sur la performance globale de la banque. Il contient des indicateurs synthétiques à dimension économique et financière et à une approche transversale (comparative) ;
- le tableau de bord des services opérationnels destinés à la gestion selon la nature de leurs activités pour assurer une cohérence avec les axes du plan stratégique.

La nouvelle configuration économique se caractérise par des changements rapides et d'une certaine imprévisibilité. Les banques ont été poussées à passer d'une logique « de planification à priori et de constat à postériori » du tableau de bord classique à une logique « dynamique et réactive » : mesure → action → réaction, du Balanced Scorecard qui est basé sur quatre (4) axes comme il est cité dans le schéma ci dessous:

**Schéma N° 2 : les axes du Balanced Scorecard**



**Source** : conçu par les chercheurs en se référant à (Fernandez, 2014, P12)

Une fois le contenu de ces quatre (4) perspectives défini à l'aide des critères, on obtient un tableau multidimensionnel : Balanced Scorecard. Outre, l'orientation externe et interne, on prend en compte également les grandeurs financières et non-financières, les prestations à court terme et à long terme et les critères internes ou externes. Donc, son utilisation mène à la facilité du pilotage et la limitation du risque.

**Les études antérieures :**

(Legalais, 2009) ; cette étude avait comme but d'étudier les conséquences de l'incertitude et ses évolutions sur le métier de contrôleur de gestion dans le secteur bancaire. Il a exposé les définitions des termes de son sujet (l'incertitude, le contrôle de gestion, les missions confiées au contrôle de gestion puis l'impact de l'incertitude sur les systèmes de contrôle) en arrivant à son étude de cas (la banque de détail à l'international –BDI- du groupe AZUR) où il a analysé

l'environnement interne (les clients) et externe (la concurrence nationale et internationale, l'économie nationale et internationale et la culture) et leurs impacts sur les activités de contrôle.

Parmi les résultats atteints :

- la concurrence est la source principale d'incertitude ;
  - les contrôleurs cherchent de plus en plus à se rapprocher des opérationnels pour mieux comprendre les résultats remontés (tels que : service économique et les cadres du service risque) ;
  - les contrôleurs de gestion centraux devraient s'intéresser plus particulièrement à la formation des coûts (directs/indirects) pour comprendre leurs évolutions.

(**Batac, 2011**) ; les chercheurs ont tenté à travers l'étude de cas, de restituer le fonctionnement au quotidien d'un service contrôle de gestion et l'influence de son activité et de ses décisions sur le déroulement du processus stratégique d'une banque régionale généralisées, avec l'objectif de proposer une lecture explicative des formes de contrôle qui produisent des connaissances de nature à modifier la stratégie.

Les résultats des entretiens d'une dizaine de personnes ayant des profils proches étaient :

- la centralisation des différentes missions de contrôle de gestion dans un même service augmente les compétences du contrôleur par l'apparition de complémentarités et de synergies et fait évoluer le service vers un rôle d'expertise ;
- La connaissance et l'évaluation du système de contrôle deviennent les principales tâches préalables à l'élaboration d'une stratégie de développement (permettre d'atteindre les niveaux de qualité et de coûts attendus par clients).

(**Le Boennee, 2013**) ; l'étude avait pour objectifs principaux de :

- \* Présenter un état des lieux des pratiques actuelles de fonctions de pilotage (organisation, processus, outils utilisés et indicateurs) ;
- \* Identifier les évolutions structurantes de la fonction et les partager avec la communauté des contrôleurs de gestion ;
- \* présenter leur vision du nouveau rôle du contrôleur de gestion étendu à toutes les dimensions du pilotage de la performance (financier, commercial, moyen/ressources).

Le recueil d'information a été effectué en entretien de plus de 20 témoignages représentant une quinzaine d'établissements bancaires (banque de détail) et après l'analyse des informations recueillies, les résultats étaient :

- Le rôle du contrôleur de gestion est devenu un véritable « Business Partner » ; accompagnant les responsables des métiers dans la prise de décision dans la majorité des établissements interrogés ;

- Le contrôle de gestion a renforcé son rôle dans l'obtention de l'allocation de capital aux activités et dans la déclinaison opérationnelle avec les directions commerciales de nouveaux indicateurs de pilotage d'activité (le couple risque/rendement) traduisant les contraintes de capital et liquidité.

(Taha, 2013) ; part sa part avait étudié les méthodes et les politiques de la banque dans l'activité du crédit pour diminuer les risques, en étudiant et en analysant les données financières de la banque, la comparaison des données de chaque deux années successives dont les résultats étaient :

- Pour limiter les risques de contrepartie, la banque diversifie ses crédits et les facilités de crédit selon : le type et la durée du crédit, le but de l'utilisation du crédit, le type des garanties .....

- L'analyse financière est un outil très intéressant dans l'étude de dossier qui montre les points positifs et négatifs de chaque demande donc pré-visionner les risques que la banque peut encourir.

## ***II/ L'étude au niveau de la banque:***

### ***Méthodologie :***

Dans la première partie de la recherche, on a utilisé une méthodologie descriptive à l'aide des livres et des revues pour définir les outils de contrôle utilisés par les banques dans le pilotage.

Dans la partie pratique, l'étude est basée sur un questionnaire qui a été proposé à tous les cadres (27) du département de contrôle de gestion et deux (2) du département gestion des risques et les deux (2) derniers du service gestion de risque opérationnel du secrétariat générale qui donne au total : 31 interrogés au niveau de la direction générale de la SGA ; 10 questionnaires ont été récupérés par email, 16 de main à main et 5 comme interviews d'environ deux heures, sans éliminer aucun questionnaire (récupération 100%).

Et pour mesurer la cohérence interne des questions posées dans le questionnaire, on a utilisé le coefficient **Alpha Cronbach** qui nous a donné une valeur satisfaisante égale à : 0,81.

Le questionnaire proposé se compose de deux (2) parties :

- La première partie (37 questions) renseigne sur :

- Des généralités sur les interrogés : le sexe, le niveau des études, l'âge et l'expérience professionnelle ;

- Des généralités sur la politique de la banque : les objectifs de la banque, le système de la communication, la politique en matière des ressources humaines, le système d'information, la structure organisationnelle, le directoire et le style de management.

Le type des questions posées était entre question à choix multiple comme : l'expérience professionnelle : moins de deux ans, entre 2-5 années, plus de 5 années. Et d'autres basées sur une évaluation gradée selon «**l'échelle de 5 de Likert** », comme la banque dispose d'une structure organisationnelle qui assure le flux d'informations nécessaires à la gestion de ses diverses activités : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis.

- La deuxième partie (50 questions) est basée sur les outils de contrôle de gestion:

1/ Le système de contrôle interne et les actions de qualité baser sur la gestion courante des crédits, des risques et les créances douteuses, puis sur l'application des ratios de Bâle III et le système de notation utilisé.

2/ La gestion budgétaire et l'analyse financière et leurs participations dans la réalisation des objectifs généraux de la banque, la gestion actif/passif, la mesure de la rentabilité, la procédure de la rédaction et l'analyse des rapports financiers.

3/ Les tableaux de bord et les indicateurs financiers : le type des tableaux de bord utilisé, le choix des indicateurs et la coordination selon les objectifs de la banque, le système d'avertissement sur les anomalies et la veille concurrentielle.

Les questions relatifs a cette partie étaient entre des questions directes comme : quel est le type des indicateurs financiers utilisés dans chaque tableau de bord ? Et d'autres questions basées sur l'évaluation gradée.

### ***L'analyse des données :***

#### ***2/1 les interrogés et la politique de la banque:***

Le pourcentage du sexe masculin est supérieur à celui du sexe féminin (61,3% face à 38,7%), 51,6% âgés entre 30-40 ans, 29% leur âge est supérieur à 40 ans et seulement 19,35% n'ont pas encore eu leurs 30 ans ;

Les résultats du niveau des études et l'expérience professionnelle sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N°1: Les résultats du niveau des études et l'expérience professionnelle des interrogés**

<i>Niveau expérience</i>	<i>BAC+3</i>	<i>BAC+5</i>	<i>Études supérieures</i>	<i>Totale</i>
<i>2 ans</i>	-	2	-	<b>2</b>
<i>3-5 années</i>	-	13	3	<b>16</b>
<i>Plus de 5 ans</i>	3	5	5	<b>13</b>
<i>Totale</i>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>31</b>

**Source** : les réponses des interrogés sur le niveau d'étude et l'expérience professionnelle

La politique de GRH : selon les résultats, la banque organise les forums d'emploi en coordination avec les écoles et les instituts supérieurs spécialisés dans les finances et les banques. Ce que exprime les 90,32% (28) des interrogés diplômés d'un BAC+5 dont 28,57% (8) ont fait des études supérieures, et même ceux qui ont un BAC+3 leurs expériences professionnelles dépassent les cinq ans ce qui veut dire que les recrutements récents (les cinq dernières années) au niveau de la direction générale exigent au minimum un BAC+5 avec une expérience au niveau des agences.

La direction du GRH prépare des « fiches de poste » pour chaque nouveau recruté dans laquelle il trouve toutes ses missions et ses responsabilités en précisant les techniques et les outils qu'il peut utiliser, ainsi que sa relation avec les autres départements et les autres directions. Le recruté peut améliorer ses catégories dans le statut de travail en participant à des formations en ligne ou à l'université (doctorat).

Les objectifs stratégiques de la banque : ils sont adaptés en fonction des spécificités du marché et de l'environnement. Après la précision de chaque objectif, ils doivent être transmis à tous les concernés en respectant la structure organisationnelle de la banque. Le suivi de ces objectifs assignés aux responsables opérationnels est élaboré trimestriellement. Cet état reprend les réalisations, suivi des objectifs de la période puis des objectifs annuels, du taux de réalisation des objectifs lissés et le taux d'atteinte des objectifs annuels.

Le style de management: la SGA a adopté un nouveau style de management doublé; la gestion selon un conseil des directeurs « le directoire » au lieu du conseil d'administrations afin de séparer la gestion et le contrôle. Le directoire s'occupe de la gestion par contre le conseil d'administration fait le rôle du contrôle dont les membres seront choisis par le directoire qui vérifie parallèlement leur travail d'une façon permanente.

Le système d'information : la SGA utilise DELTA BANK comme système d'information. Récemment elle a migré vers une nouvelle version plus performante, plus sécurisée, plus pratique et plus riche que la précédente. Le personnel utilise « la messagerie électronique interne » pour communiquer, elle permet une transmission rapide et facile sans oublier la communication directe par téléphone. En outre, la banque a une revue interne « SAMAPHORE » à publier chaque deux mois qui résume les idées et les propositions du personnel adoptées par la banque.

## **2/2 Les outils de contrôle de gestion :**

Le département « contrôle de gestion » est surnommé pôle finance, flux et SI (**annexe 02**). Il supervise plusieurs directions comme la direction des opérations bancaires, la direction de la gestion financière, la direction de comptabilité et la direction du système d'information. Il a une double mission : la mesure de performance et la gestion prévisionnelle. Il est organisé sur la base de trois (3) activités :

- *Activité résultat* : chargée de la communication financière avec le groupe, l'analyse de la performance des activités de la banque, l'analyse des coûts et la rentabilité et de l'élaboration des tableaux de bord ;
- *Activité budget et suivi budgétaire* : chargée de l'élaboration du budget, du contrôle budgétaire, de suivi des réalisations des objectifs, de l'établissement de prix de cession interne et l'analyse des écarts ;
- *Activité suivi des frais généraux et des projets* : chargée de la gestion des frais de fonctionnement, de l'exécution des plans d'économies et du suivi des réalisations des projets.

Le système de contrôle interne et les actions de qualité : Avant de prendre une décision sur la demande de crédit (soit à court terme ou à long terme), le banquier prépare un dossier qui contient : les renseignements sur le client, l'objet du financement et sa nature, le montant et le secteur de la profession, les garanties, puis réalise une étude financière par le modèle méthodologique de la banque et enfin donne son avis après l'analyse du dossier et l'évaluation des risques.

La banque utilise plusieurs techniques dans la gestion des risques de crédit selon la nature des clients :

- pour les clients individuels, le système de notation utilisé est le programme d'information décentralisé <sup>3</sup> « TRANSACT » basé sur une décision hiérarchique ou bien par le processus de notation selon les montants (STARWEB) ;

- Pour les clients professionnels, un traitement analytique financier plus les résultats du programme « TRANSACTPRO » de notation ;

- Pour les petites, moyennes et grandes entreprises, un traitement analytique financier et la notation selon le « classement interne de crédit » de la banque.

Ces études de dossier passent par deux (2) niveaux : la première étude se fait au niveau des agences, la deuxième s'effectue au niveau de la direction régionale. Si le montant du crédit demandé dépasse le plafond, le dossier sera envoyé à la direction générale pour une troisième étude puis il sera transmis à la banque mère en France qui donne la décision finale après la quatrième étude. Finalement il arrive à la phase du décaissement au niveau de la direction des opérations bancaires (back office) après une étude documentaire exacte (les actes et la paperasse présentée).

La décision du crédit doit contenir les informations suivantes :

- Les banquiers qui ont visé la décision du crédit ;
- La nature du crédit, la somme et les dates de l'échéance ;
- Les conditions de la banque (taux d'intérêt, la commission de la gestion, les coûts de l'étude du dossier et les frais d'assurance, ..... ) ;
- Les garanties sous forme des actes visés par le client et la banque.

La banque a un système de dotation des provisions automatique pour les créances douteuses, dont, une fois la part de crédit payée par le client, le système DELTA l'ajoute automatiquement dans le compte du client (passif) face au compte des charges (dotation des provisions <sup>4</sup>).

La banque SGA respecte les procédures prudentielles et les ratios<sup>5</sup>, imposés par la Banque d'Algérie mentionnés dans le règlement 11-08 du 28 novembre 2011([www.droit-algerie.com](http://www.droit-algerie.com)) édictés par le comité de Bale sous le nom de Bale III, pour surveiller sa bonne santé financière. Il est également obligé de désigner un comité d'audit qui conseille et surveille l'exercice des missions.

---

<sup>3</sup> : C'est le traiteur du dossier au niveau des agences qui prend la décision du crédit sans revenir à la direction régionale,

<sup>4</sup> : =La somme de crédit x le pourcentage réel de la créance douteuse ;

<sup>5</sup> : Ratio de division des risques, de solvabilité, de liquidité, de surveillance des positions de changes et de limitation des engagements extérieurs ;

Les ratios suscités font l'objet de déclarations mensuelles, trimestrielles ou encore annuelles, suivis des états financiers (bilan et hors bilan). Ces déclarations sont émises par le département comptabilité ou la direction des risques.

La gestion budgétaire et l'analyse financière : Suite à l'application du nouveau référentiel comptable bancaire ( les normes IAS/IFRS), La Banque d'Algérie a édicté , par voie d'instruction N° 03-11 du 20 septembre 2011 ([www.bank-of-algeria.dz/html/legist2011.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2011.htm) ) un nouveau reporting comptable périodique intégrant les besoins d'information prudentielle qui a pour objet de fixer les règles d'élaboration et de transmission par les banques et les établissements financiers, les états comptables périodiques <sup>6</sup>et de leurs annexes. Et un nouveau type de traitement des intérêts non recouverts. Ils seront comptabilisés dans un compte « agios réservés », ils ne peuvent être imputés dans un compte de produits que lorsqu'ils sont effectivement encaissés.

Donc, la gestion budgétaire permet de remonter le compte de résultat de chaque filiale, les éléments de synthèse (le calcul budgétaire permet de calculer certain nombre d'écart), tableau de flux, ....., ainsi que les indicateurs financiers et activité spécifique (agences <sup>7</sup> , clients, encours moyens de dépôts et crédits, effectifs). Parallèlement, il est demandé de remonter les informations suivantes :

- Les commentaires mensuels d'activité ;
- Les reporting émis de façon trimestrielle ;
  - Une analyse de l'impact du développement du réseau sur les frais généraux et le PNB, puis comparer les résultats obtenus et leurs prévisions pour avoir le pourcentage de la réalisation des objectifs.

**NB** : il est noté qu'il y a une bonne définition des rôles et tâches au niveau du département comptabilité par la mise en place d'un organigramme clair.

---

<sup>6</sup> : La situation comptable trimestrielle modèle 6000 et ses annexes, qui retracent les avoirs, les dettes et les engagements hors bilan plus le tableau de compte de résultats semestriels, modèle 6001 qui détaille les charges et les produits liés à l'activité.

<sup>7</sup> : L'existence d'un suivi des réalisations par agences (PNB et le coefficient d'exploitation) ; dont :  
le PNB = produit d'intérêt + commissions perçues – intérêts payés, le coefficient d'exploitation = coefficient brut d'exploitation – (dotations aux provisions + dotations aux amortissements) et le coefficient brut d'exploitation = PNB – frais généraux.

---

Les tableaux de bord et les indicateurs financiers : le tableau de bord est l'un des outils permettant aux responsables de SGA de suivre l'activité de l'entreprise. Il comprend des indicateurs de résultat sous les normes de comptabilité IAS/IFRS, ainsi que des indicateurs d'activités :

- Encours, fin de période de dépôts et crédits par marché ;
- Nombre de clients et de comptes par marché ;
- Souscription de produits et services par marché.

Ils sont indiqués par :

- Activité du Mois N-1 ; - Activité du Mois N ; - réalisation à N ;
- Budget lissé (arrêté au Mois N) ; - Budget annuel.

Ce tableau de bord sera transmis aux dirigeants :

- Les directeurs : directeur général, directeur général adjoint, directeur de support et directeur de Flux, Finance et SI ;
- Les opérationnels : les responsables des unités commerciales et les responsables d'agences.

**NB** : le modèle du tableau de bord au niveau de la banque SGA est en cours d'amélioration.

### **Conclusion :**

Après l'analyse des données recueillies, on trouve qu'il y a une relation de complémentarité entre les outils de contrôle de gestion dans le but d'arriver à une meilleure gestion des risques. On peut la résumer par :

- Pour la gestion du risque de liquidité : l'utilise les normes IAS (IAS de transformation) qui répond au double objectif de gestion bilancielle et l'évaluation du risque de liquidité à long terme.

Pour une période donnée, les actifs donnent lieu à un remboursement par tiers et produisent donc un apport de liquidité pour l'entité et pour le groupe SGA. À l'inverse, les passifs donnent lieu à un paiement à un tiers par l'entité et constituent donc une diminution de liquidité.

Les états de transformation, qui décrivent par échéance les tombées d'actifs et de passifs, doivent permettre d'apprécier le besoin de liquidité de l'entité et le besoin globale de liquidité du groupe. Ces états doivent être saisis dans le tableau de bord de la banque pour permettre aux contrôleurs internes de suivre les normes prudentielles.

- Pour la gestion du risque de contrepartie : l'objectif de la SGA est de remonter les positions structurelles du taux fixe par devise de chaque entité consolidée du groupe. La gestion se présente sous la forme d'un cahier par devise. Chaque cahier contient en ligne les postes structurels de bilan et de hors bilan agrégés par rapport à ceux du reporting de consolidation et ventilés suivant la répartition taux fixe/taux variable.

- Pour la gestion du risque de solvabilité : la gestion sert à calculer les risques pondérés par client (ratio McDonough). Cela se fait par la décomposition du bilan et hors bilan par types de risques, par échéances et par types de contreparties.

Le coût net du risque est la différence entre les dotations aux provisions et la clientèle, reprise sur provision sur opérations avec les clients ou sur autres créances douteuses.

- La gestion du risque opérationnel : les responsables déclarent quotidiennement les dommages opérationnels des structures sous leurs dispositifs dans « la fiche des dommages » puisque la SGA applique une approche de mesure intérieure avancée dans la gestion de risque opérationnel et elle dispose d'un comité des risques opérationnels et le contrôle permanent, composé du directeur général, le responsable du risque opérationnel et le contrôle permanent, le directeur du contrôle interne, le directeur de flux, finance et SI et le directeur commercial, qui contrôle les risques opérationnels élevés et les classe par priorité puis les gère et suit l'état de ces gestions. Il est important de noter que la banque SGA calcule les coûts de qualité par clients (son système est confidentiel) ce qui lui a permis d'avoir le certificat **ISO9001** par **AFAQ/AFNOR** certification (**Annexe 03**), pour les activités de commerce international et en attente d'avoir les nouveaux certificats (commerce local et le nouveau certificat du commerce international dont elle a fait tout le nécessaire ) dans le but de satisfaction des clients.

Les résultats précédents nous permettent de répondre à la question principale de la recherche et prouvent que tous les outils de contrôle de gestion participent à diminuer les risques par la coordination entre les outils des deux directions : gestion des risques et contrôle de gestion.

Donc, l'utilisation du système contrôle de gestion de nos jours est devenue très intéressante et même obligatoire dans toutes les institutions financières et bancaires afin de piloter la formalisation et la réalisation des objectifs stratégiques de la banque ou bien pour minimaliser les risques à l'aide des résultats calculés par ses outils ou leurs reporting.

Pour rendre ce système plus efficace, la banque doit s'intéresser à la formation régulière de son personnel pour avoir un capital humain spécialisé dans le domaine, et surtout leur apprendre comment analyser et traduire les chiffres des résultats en solution et la maîtrise de l'outil d'informatique.

**ANNEXE 01**

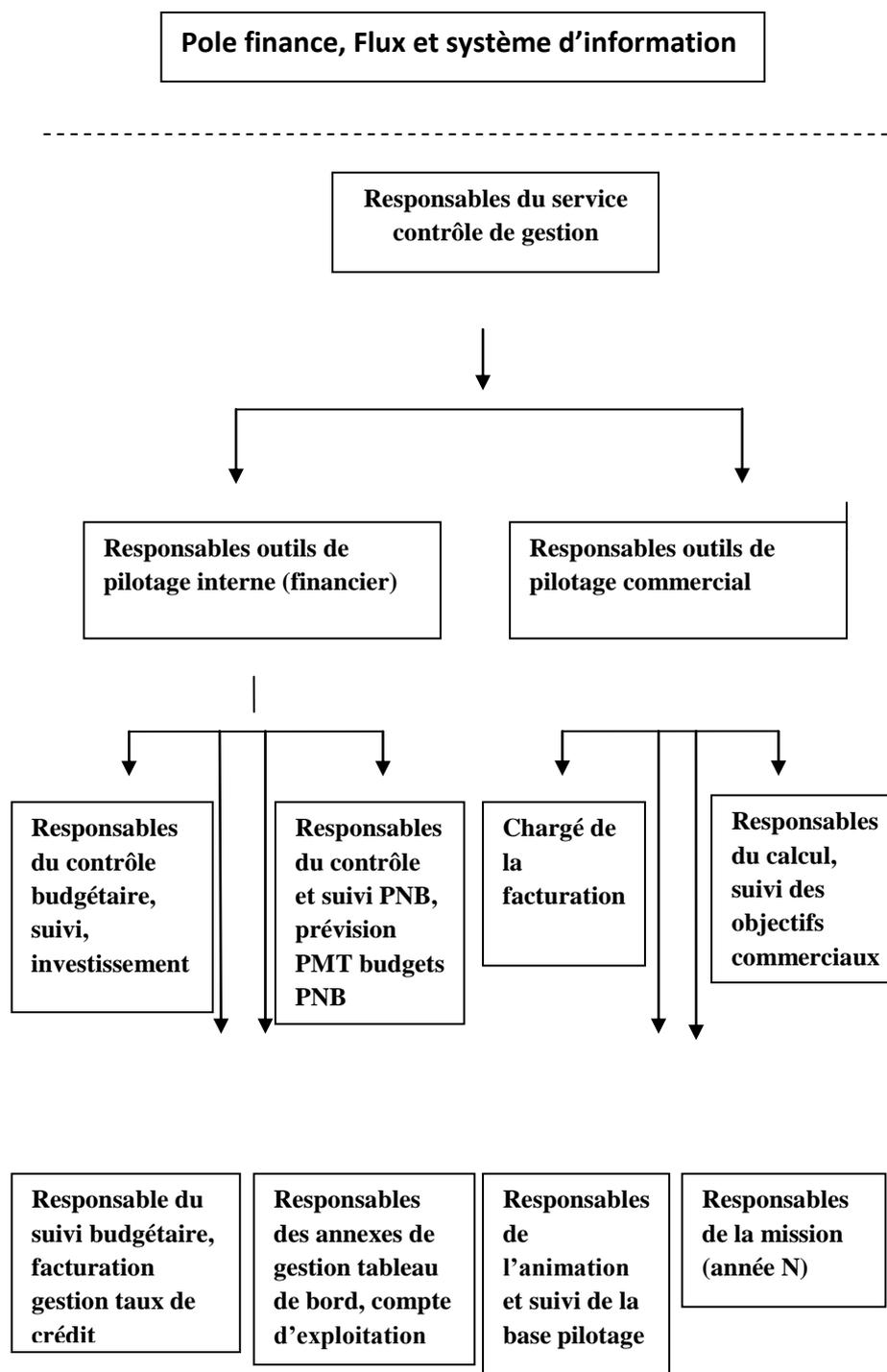
**Les 17 principes structurants du COSO 3**

Les composantes	Les principes
<b>Environnement du contrôle</b>	<p>1 L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques ;</p> <p>2 Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne ;</p> <p>3 Le management, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs ;</p> <p>4 L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs ;</p> <p>5 Afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.</p>
<b>Évaluation des risques</b>	<p>6 L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation ;</p> <p>7 L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés ;</p> <p>8 L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs ;</p> <p>9 L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.</p>
<b>Activités de contrôle</b>	<p>10 L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs ;</p> <p>11 L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs ;</p> <p>12 L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles.</p>
<b>Information et communication</b>	<p>13 L'organisation obtient ou génère, et utilise, des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne ;</p> <p>14 L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne ;</p> <p>15 L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.</p>
<b>Activité de pilotage</b>	<p>16 L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mise en place et fonctionnent ;</p> <p>17 L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au conseil, selon le cas.</p>

**Source** : conçu par les chercheurs en se référant à un colloque de : (Holtin et autres, 2013)

**ANNEXE 02 :**

**L'organigramme du pôle finance, flux et SI**



**Source :** les documents interne de la banque SGA

## ANNEXE 03

### Le certificat ISO9001 de la SGA



## Communiqué de Presse

Alger, 16 juin 2011

**SOCIETE GENERALE ALGERIE ANNONCE LA CERTIFICATION, PAR AFNOR CERTIFICATION, AU REFERENTIEL QUALITE ISO 9001-2008, DE SES ACTIVITES DE REALISATION DE PRESTATIONS DE SERVICES POUR LE TRAITEMENT ET LA GESTION DES OPERATIONS DOCUMENTAIRES ET VIREMENTS COMMERCIAUX A L'INTERNATIONAL.**

M. Gerald LACAZE, Président du Directoire de Société Générale Algérie, a reçu le mercredi 15 juin 2011, des mains de Mme Ratiba CHIBANI, Directrice de la filiale AFAQ/AFNOR International Algérie, le certificat sanctionnant le succès à l'audit de certification ayant eu lieu entre le 22 et le 27 mai 2011 au sein de sa Banque.

Ont également assisté à cette cérémonie les collaborateurs ayant pris part au projet ainsi que les membres de la Direction et du Conseil de Surveillance, de la Banque.

La certification délivrée à Société Générale Algérie, par AFNOR CERTIFICATION porte sur la conformité du Système de Management de la Qualité de la Banque aux exigences de la norme ISO 9001- 2008, pour les activités de Commerce International, à savoir le traitement et la gestion des Crédits documentaires, des Virements Documentaires et des Virements Commerciaux.

Société Générale Algérie s'est engagée depuis trois années dans une démarche qualité, qui s'est traduite par la mise en œuvre de plans d'actions visant à améliorer le pilotage et à optimiser l'organisation interne.

Véritable projet d'entreprise destiné à moderniser les processus de la Banque, le projet de certification a permis d'adapter l'organisation du travail au développement d'une offre de services au plus près des besoins de ses clients.

Cette stratégie de progrès, fondée sur l'amélioration continue, a nécessité la définition de nouveaux modes de travail, le développement d'outils de management et de pilotage opérationnels, la formation des équipes et la rédaction des procédures. Tout au long de la démarche, les collaborateurs de Société Générale Algérie, ont eu à mettre en œuvre les trois valeurs du Groupe Société Générale à savoir « esprit d'équipe », « professionnalisme » et « innovation ».

Société Générale Algérie, tout comme le Groupe dont elle est filiale, a toujours été attachée à rendre un service de qualité, mettre tout en œuvre pour l'améliorer, et placer le client au centre de ses préoccupations. Depuis trois ans, elle s'est engagée dans une démarche formalisée d'amélioration de son action : Offrir à ses clients un service de qualité en continu.

SECRETARIAT GENERAL  
DEPARTEMENT COMMUNICATION  
EXTERNE & RSE  
+213 (0)21 45 14 45  
+213 (0)21 45 14 42

SOCIETE GENERALE ALGERIE  
COMMUNICATION EXTERNE & RSE  
Résidence El Karma, Gué de Constantine, 16105  
ALGER  
[www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz)  
société par actions au capital de 10.000.000.000,00 DZD  
Inscription RC : 99 B 9025

1/2



**Bibliographie :**

**En arabe:**

- عمر هشام طه (2013) دور سياسات منح الائتمان في تقليل المخاطر و زيادة الأرباح - دراسة ميدانية في مصرف الشمال للتنمية والاستثمار-، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، العراق.

**En français:**

- Alain Fernandez (2014) *Balanced scorecard et tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose*, Nodyssey ;
- Claude Alazard (2012) *Contrôle de gestion, manuel et application, 2eme édition corrigée*, France ;
- Dan Chelly et Stéphane Sébéloué (2014) *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque, les études de l'observatoire : étude métier*, Optimind Winter ;
- Jacques Walter et Philippe Noirot (2010) *Contrôle interne, des chiffres porteurs de sens !*, édition AFNOR, Cedex ;
- Jean-Pierre Hottin et autre (Mai 2013) *COSO 2013, une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation, pocket guide*, institut français de l'audit et du contrôle interne ;
- Julien Batak et Youssef Errami (2011) *Le rôle du service contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique des banques - le cas d'une banque de détail-*, le HAL de comptabilité et de connaissances, France ;
- Laetitia Legalais (2009) *Activité du contrôle de gestion et incertitudes environnementales, étude et recherche de l'université Paris-Dauphine*;
- Norbert La Boennec, Romain Descout (2012) *Pilotage de la performance dans la banque de détail - panorama des pratiques et perspectives*, Financial service, Delotte, Cedec;
- Serge Villepelet (2013) *Le nouveau COSO...et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficace*, Revue française 'Audit et contrôle interne', N° 215 du Juin-Juillet ;
- Sylvie De Coussergues et Gautier Bourdeaux (2013) *Gestion de la banque : du diagnostique à la stratégie*, édition DUNOD, 7ème édition, France ;

**Les sites d'internet :**

- <http://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-contrôle-interne-au-management-des-risques/>
- [www.bank-of-algeria.dz/html/legist2011.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2011.htm)
- [www.droit-algerie.com](http://www.droit-algerie.com)