

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

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN « MANAGEMENT DES ORGANISATIONS »**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

Tableau de bord :  
Outil de Contrôle, de Pilotage et de Prise de Décision.  
**Cas** : Crédit Populaire d'Algérie

**Présentée par :**

Melle. Mekhazni Asma

**Encadrée par**

Dr. Toumi Djamila

**ANNEE 2013 / 2014**

## Remerciements

Avant tous propos , jeremercier Allah le tous – puisant de m’avoir données le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce travail et le présenter.

Je souhaite adresser mes remerciements au Directeur de la Formation Mr R. BENABID de m’avoir ouvert les portes de la banque du Crédit Populaire D’Algérie CPA.

Je tiens à remercier mon encadreur Madame Djamila TOUMI, d’avoir accepté de diriger et d’orienter mon travail, pour ses critiques et ses encouragements.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à ma promotrice au sein de la banque Madame BOUREZG Alima pour le temps qu’elle m’a accordé, son aide et conseils durant toute la période du stage pratique.

Je voudrais adresser mes profonds remerciements à l’ensemble des enseignants de l’ENSM qui ont contribué à ma formation.

Et enfin, je tiens à remercier l’ensemble de ma famille pour le soutien qu’ils m’ont apporté.

## ملخص

هذه الأطروحة تهدف إلى تحليل موضوع يتعلق بأداة من أدوات الرقابة الإدارية وهي لوحة القيادة على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري.

هذه الأطروحة تهدف بشكل خاص إلى تحديد مكانة هذه اللوحة داخل البنك . و أيضا تحديد و تقديم مؤشراتها الرئيسية و النسب المتعلقة بالرقابة و توجيه النشاط نحو تحقيق مجموعة الأهداف المسجلة من طرف البنك وأخيرا مساهمة وأهمية لوحة القيادة من أجل مساعدة المدير العام في اتخاذ القرارات .

تشمل هذه الأطروحة ثلاثة فصول و هي :

- **الفصل 1:** يقدم بنك القرض الشعبي الجزائري و أيضا منهجية البحث المستعملة لكتابة هذه الأطروحة.

- **الفصل 2 :** مخصص لتقديم المفاهيم النظرية المتعلقة بلوحة القيادة و الرقابة الإدارية و كذلك بلوحة القيادة المستعملة في البنك مع تحديد مؤشراتها المخصصة للرقابة الإدارية .

- **الفصل 3 :** مخصص لتقديم المفاهيم النظرية المتعلقة لتوجيه النشاط و اتخاذ القرارات مع تقديم مؤشرات لوحة القيادة المتخصصة لتوجيه النشاط العام للبنك و على عملية اتخاذ القرارات .

**كلمات البحث:** لوحة القيادة -الرقابة الإدارية - توجيه النشاط - اتخاذ القرارات - مؤشرات - النسب.

## **RESUME**

Ce mémoire analyse l'un des outils de contrôle gestion 'le Tableau de Bord' au sein de la banque du Crédit Populaire d'Algérie CPA.

Notre travail de recherche consiste à déterminer la place qu'occupe le Tableau de Bord au sein de la banque, et présenter ces principaux indicateurs et ratios liés au contrôle, au pilotage de l'activité globale vers la réalisation des objectifs fixés. Et enfin sa contribution pour la prise de décision.

A travers les informations collectées d'après notre recherche sur le terrain, ont pu répondre à notre problématique principale ainsi qu'aux sous questions posées.

Ce mémoire comporte les trois chapitres suivant :

- Chapitre 1 : Consiste à présenter l'organisme d'accueil, et la méthodologie de recherche suivie lors de la réalisation du mémoire.
- Chapitre 2 : S'intéresse aux notions théoriques sur le Tableau de Bord et le contrôle, mais aussi à présenter les indicateurs liés au suivi et au contrôle de l'activité bancaire.
- Chapitre 3 : S'intéresse aux notions théoriques sur le pilotage de l'entreprise, et la prise de décision. Mais aussi à présenter les indicateurs liés au pilotage de l'activité globale de la banque et pour la prise de décision.

Mots- clés : le Tableau de Bord, contrôle, indicateurs, ratios, pilotage, objectifs.

## **ABSTRACT**

This thesis analyzes one of the tools of management control 'the Dashboard' within the popular Credit bank of Algeria.

Our research is to determine the place of the Dashboard within the bank, and present its main indicators and ratios related to the control, to the overall activity steering towards the achievement of Set objectives. And finally its contribution to the decision making.

Through the information collected from our field research, we were able to respond to our main problem as well as the asked questions.

This thesis includes the following three chapters:

- Chapter 1: consist to provide the host organization, and the research methodology followed during the writing of the thesis.
- Chapter 2: interested in theoretical notions on the dashboard and control, but also to present the indicators related to the monitoring and control of bank activity.
- Chapter 3: focuses on theoretical notions on the steering of the company, and the decision making. But also to present the indicators related to the overall activity steering of the bank and for the decision making.

**Keywords:** the Dashboard, the control, indicators, ratios, steering, objectives.

## **LISTE DES TABLEAUX**

- **Tableau N°1** : Comparaison entre le Tableau de Bord et le Reporting.....26
- **Tableau N°2**: Le Tableau de Bord du CPA (Tableau des indicateurs d'activité)....36
- **Tableau N° 3** : Le Tableau de Bord du CPA (Tableau des ratios).....40

## LISTE DES SCHEMAS

- **Schéma N° 1:** Le pilote et son véhicule.....20
- **Schéma N° 2:** Les différentes fonctions d'un Tableau de Bord.....23
- **Schéma N° 3:** La maquette du Tableau de Bord en général.....24
- **Schéma N° 4:** Les missions du Tableau de Bord.....25
- **Schéma N° 5:** Les différentes formes d'un indicateur.....29
- **Schéma N° 6:** Le Tableau des indicateurs d'activité.....32
- **Schéma N° 7:** Le tableau des ratios.....38
- **Schéma N° 8:** La boucle de contrôle.....42
- **Schéma N° 9:** Le processus de pilotage en entreprise.....49
- **Schéma N° 10:** La boucle de la décision.....53
- **Schéma N° 11 :** Les différents types de décisions dans l'entreprise.....55
- **Schéma N° 12 :** Le processus de décision dans l'entreprise.....57

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Présentation de la banque du Crédit Populaire d'Algérie CPA.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : Présentation de la direction contrôle de gestion.....</b>	<b>12</b>
<b>Section 3 : Présentation de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>17</b>
<b>CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD OUTIL DE CONTROLE DE L'ACTIVITE.....</b>	<b>20</b>
<b>Section 1 : Concept théorique.....</b>	<b>20</b>
<b>Section 2 : Présentation du Tableau de Bord au sien du CPA.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 3: Le Contrôle et les indicateurs de contrôle (TB du CPA) .....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE III : TABLEAU DE BORD OUTIL DE PILOTAGE ET D'AIDE A LA PRISE DE DECISION.....</b>	<b>48</b>
<b>Section 1 : Pilotage et indicateurs de pilotage (TB du CPA) .....</b>	<b>48</b>
<b>Section 2 : La Prise de décision et les indicateurs d'aide à la prise de décision (TB du CPA).....</b>	<b>52</b>
<b>Section 3 : Tableau de Bord outil d'aide à la prise de décision au sein du CPA.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXE</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	

# **INTRODUCTION GENERALE**

Durant la dernière décennie, l'économie mondiale a connu de profonds bouleversements et transformations qui ont accéléré la mondialisation et l'internalisation du système.

Dans notre pays, l'environnement économique n'a pas été en marge des mutations de cette dernière décennie. En effet, l'Algérie est passée d'une économie planifiée à une économie de marché. Cette transition a conduit les entreprises à fournir des efforts considérables afin de survivre dans un environnement devenu exigeant, en lui imposant la modernisation des pratiques managériales, par le recours à des outils de mesure et maîtrise de l'activité de l'entreprise.

Cette dernière s'est trouvée confrontée à un nouveau système caractérisé par l'importance de la performance, où la survie de l'entreprise doit être assurée par elle-même. Pour réaliser les objectifs de performance nécessaire à sa viabilité, dans un marché ouvert et concurrentiel, la nature et la qualité de l'information produite et disponible constituent l'un des principaux déterminants de pilotage de l'entreprise.

De ce fait, elle doit disposer en permanence d'un ensemble d'informations cohérentes et précises, de nature différentes couvrant l'ensemble du périmètre d'activité et regroupées dans un même document synthétique, pertinent et fiable permettant ainsi d'apprécier la performance de l'entreprise au regard des objectifs fixés.

Le besoin d'un tel document a donné lieu à l'apparition au niveau managérial du concept de Tableau de Bord, instrument destiné aux responsables d'entreprise pour mener leurs missions.

Un outil regroupant un ensemble d'informations pertinentes à travers des indicateurs, des ratios et clignotants pour permettre aux responsables de contrôler, piloter et diriger l'activité vers la réalisation des objectifs fixés.

Les responsables d'entreprises sont appelés à prendre différentes décisions, pour cela le Tableau de Bord leur fournit les données nécessaires pour aider à la prise de décision.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne la banque du Crédit Populaire d'Algérie CPA qui a pour mission principale d'offrir une qualité de service toujours plus grande à ses clients. Notre étude s'articule autour du contrôle de gestion, le thème choisi s'intitule : « Tableau de Bord outil de contrôle, de pilotage et de prise de décision ».

Pour réaliser notre étude nous avons jugé utile de poser la problématique suivante : Est-ce que le Tableau de Bord du CPA permet la prise de décision ?

Nous allons également tenter d'apporter des éléments de réponses aux préoccupations suivantes :

- Quels sont les principaux indicateurs et ratios du Tableau de Bord qui contribuent au contrôle et au pilotage de l'activité bancaire ?
- Quels sont les indicateurs, ratios et clignotants du Tableau de Bord sur lesquels se base le Directeur du CPA pour la prise de décision ?

Ces questions secondaires nous ont amené à proposer les hypothèses suivantes :

- Le Tableau de Bord du CPA regroupe un ensemble d'indicateurs et de ratios pertinents qui permettent au Directeur Général de contrôler et piloter favorablement son activité.
  
- Le Tableau de Bord du CPA est un outil d'aide à la prise de décision.

Afin d'infirmer ou confirmer ces hypothèses nous avons adopté une méthodologie de recherche qui consiste à évaluer l'existant. En réponse à notre problématique nous avons élaboré le plan suivant :

- Chapitre 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche.
- Chapitre 2 : Tableau de Bord outil de contrôle de l'activité bancaire.
- Chapitre 3 : Tableau de Bord outil de pilotage et d'aide à la prise de décision.

On achèvera notre travail par une conclusion qui reprend les principaux points abordés et l'ensemble des résultats développés par rapport aux hypothèses proposées.

**CHAPITRE 1**

**PRESENTATION DE L'ORGANISME  
D'ACCEUL ET METHODOLOGIE DE  
RECHERCHE**

## **SECTION 1 : PRESENTATION DU CREDIT POPULAIRE D'ALGER**

### **1.1 Présentation générale du Crédit Populaire d'Algérie CPA**

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) a été créé en 1966 par ordonnance N° 66/366 du 29.12.1966, en héritant des activités de la Banque Populaire Commerciale et Industrielle ainsi que d'autres banques étrangères (Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque).

En Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément auprès de la Banque d'Algérie, après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité fixées par la loi 90/10 sur la monnaie et le crédit. En tant qu'Entreprise Publique Economique (EPE) et sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA), il est placé sous tutelle du Ministère des Finances et doté d'un capital social de 48 milliards DA en 2010, il traite toutes les opérations dévolues à une banque commerciale (collecte de ressources , octroi de crédits , placements , prises de participations ...).

Traditionnellement orienté vers le secteur du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH) , de la santé et des services , le portefeuille du CPA s'est élargi à l'ensemble des secteurs d'activité , aux professions libérales , aux particuliers et ménages, avec notamment le crédit à l'immobilier et l'accompagnement de la micro entreprise dans le cadre des différents dispositifs et garantis mis en place par les pouvoirs publics , à savoir : ( l'Ensej , le Cnac , le Prolib , le Promed et l'Angem).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Document interne à l'organisme d'accueil.

Tout en développant son champ de compétence à d'autres gammes de services et produits , le CPA participe dans le cadre du plan de soutien à la croissance économique , aux financements de projets d'envergure initiés par l'Etat (centrales électriques , stations de dessalement d'eau de mer , cimenteries , pétrochimie , hôtels,...). Le processus d'ouverture du capital du CPA aux Banques étrangères , n'a pas connu d'aboutissement en raison de la crise ayant affectée certaines banques candidates à la reprise. Aussi , pour préserver les intérêts du CPA, ce processus a été suspendu en Novembre 2007.

## **1.2 Évolution**

En 1985, le CPA donne naissance à la banque de développement local par cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 89 000 comptes clientèle.

Défini par ses statuts comme banque universelle , le CPA a pour missions de promouvoir le développement de BTPH, les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque, il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une Entreprise publique économique par actions dont le capital est propriété exclusive de l'état.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Document interne à l'organisme d'accueil.

Le capital social de la banque, initialement fixé à 15 millions de dinars, a évolué comme suit :

- 1966 : 15 millions DA.
- 1983 : 800 millions DA.
- 1992 : 5,6 milliards DA.
- 1994 : 9,31 milliards DA.
- 1996 : 13,6 milliards DA.
- 2000 : 21,6 milliards DA.
- 2004 : 25,3 milliards DA.
- 2006 : 29.3 milliards DA.
- 2010 : 48 milliards DA.

Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90/10 avril 1990), le CPA a obtenu, le 7 avril 1997, son agrément du Conseil de la monnaie et du crédit, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

### **1.3 Organisation générale**

L'organisation de la banque a fait l'objet de différents diagnostics et recommandations formulés par les missions d'évaluation et d'audits externes. Elle est fixée par les dispositions réglementaires contenues dans la Lettre Commune n° 18/2006 du 28.12.2006.

### **1.3.1 Réseau d'exploitation**

Le CPA s'affirme comme une banque de proximité grâce à son réseau d'exploitation composé de 15 groupes d'exploitation appelés à coordonner les activités de 139 agences réparties sur l'ensemble du territoire national.<sup>3</sup>

### **1.3.2 Direction Générale et structures de soutien**

Le CPA est dirigé, en vertu des délibérations de son Conseil d'Administration par un Président Directeur Général (PDG). En tant que banque, elle est dotée d'une Direction Générale à laquelle sont rattachées la Direction de l'Inspection Générale, la Division des Affaires Internationales et la Direction de l'Audit ainsi que quatre Directions Générales Adjointes :

- La Direction Générale Adjointe chargée de l'Exploitation.
- La Direction Générale Adjointe chargée de l'Administration et des moyens.
- La Direction Générale Adjointe chargée des Engagements.
- La Direction Générale Adjointe chargée des systèmes informatiques.

Assimilés à des structures de conception, d'animation et de coordination, les Directeurs Généraux Adjointes, le chef de Division des Affaires Internationales et l'Inspecteur Général, exercent une autorité fonctionnelle entre eux et hiérarchique sur les structures placées sous leur responsabilité.

Des aménagements au schéma d'organisation de la banque ont été introduits, visant le regroupement des différentes fonctions homogènes pour améliorer le

---

<sup>3</sup> Document interne à l'organisme d'accueil.

niveau de leur management effectif et pour une meilleure répartition des missions et responsabilités, tels :

- Le renforcement des missions et de l'organisation de la Direction du Recouvrement par la mise en place de délégations régionales.
- La désignation d'un responsable de cabinet du PDG.
- La mise en place de la cellule de financement des grands projets.
- La mise en place programmée de la Cellule Management Stratégique au niveau du cabinet du PDG.
- L'ouverture d'un centre de formation situé à Bou Ismail et la dissolution des délégations régionales de formation.
- Et en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le CPA s'est doté d'une cellule anti-blanchiment.

#### **1.4 Activité du Crédit Populaire d'Algérie (CPA)**

Le crédit populaire d'Algérie (CPA) est une banque commerciale, qui traite toutes les opérations bancaires et financières. Dont la réception de dépôt par ces clients, l'octroi de crédit et la mobilisation de crédits extérieurs et souscrit à des prises de participation dans les filiales et sociétés.

L'activité du (CPA) s'articule autour de neuf branches principales :

- Activité Commerciale.
- Activité Internationale.
- Activité de Trésorerie.

- Activité de Marché.
- Organisation et Modernisation.
- Participation et Filiales.
- Ressources Humaines.
- Contrôle et Sécurité Financière.
- Responsabilité Sociétale.<sup>4</sup>

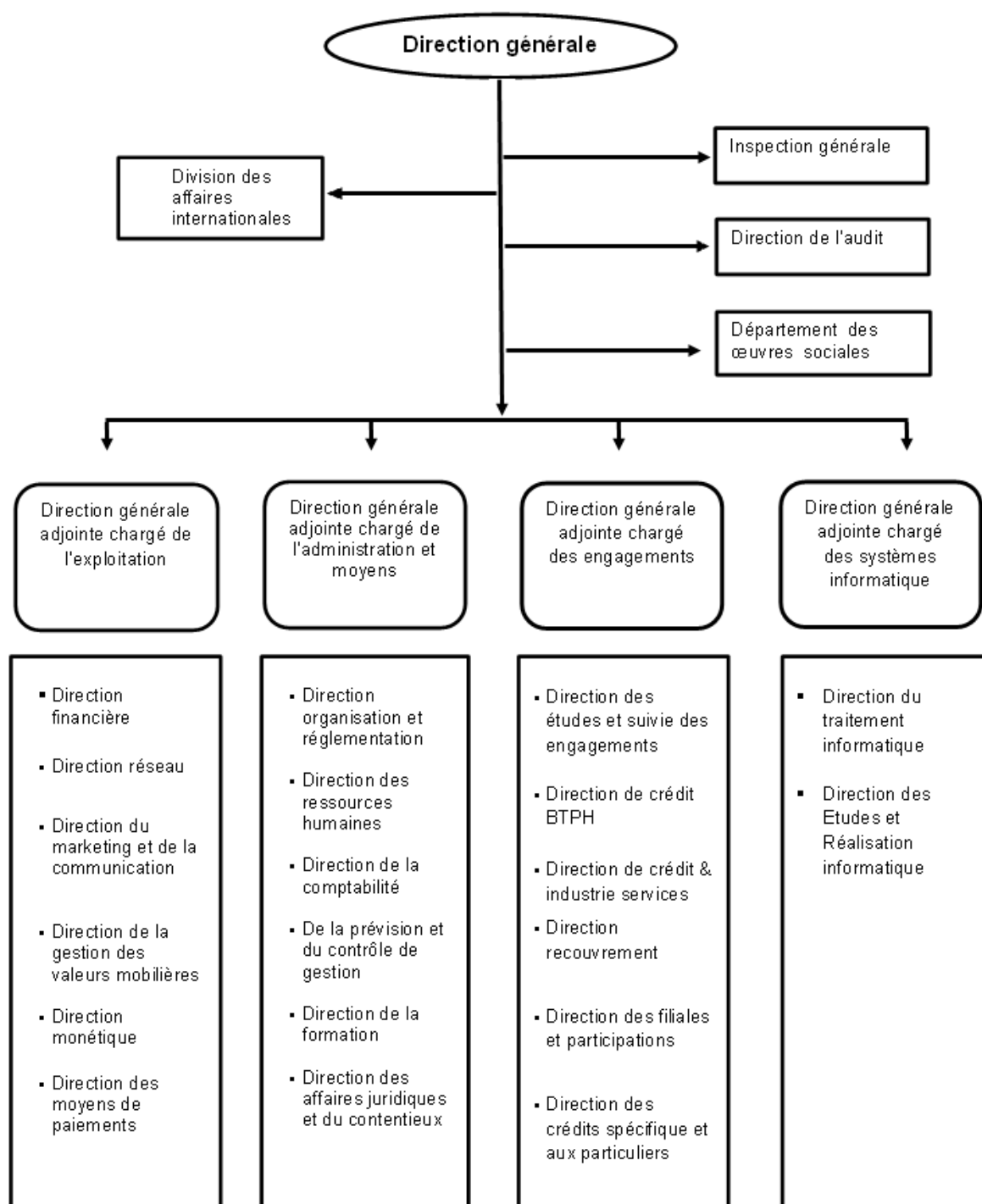
L'établissement a pour mission de promouvoir le développement du BTPH, des secteurs de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, de l'hôtellerie et du tourisme, des médias, de la PME/PMI et de l'artisanat. Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenue une entreprise publique économique par actions.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Rapport Annuel du Crédit Populaire d'Algérie 2012.

<sup>5</sup> KPMG : Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, Edition 2012.

## ORGANIGRAMME DE LA BANQUE



Source : Document interne à l'organisme d'accueil.

## SECTION 2 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DE LA PREVISION ET DU CONTROLE (DPCG)

### 2.1 Missions et attributions

Créée en 1992, et rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale Adjointe (DGA) chargée de l'Administration et du Développement, la DPCG s'est vue confier comme missions :

- De participer à la définition de la stratégie de la banque.
- De veiller à l'organisation et la normalisation de l'information à l'intérieur d'un schéma d'information au travers de différents supports.
- D'élaborer les plans pluriannuels, annuels et opérationnels.
- D'évaluer périodiquement l'activité de la banque et de mesurer les performances.
- De mettre en place des instruments de contrôle et d'aide à la décision dans le pilotage opérationnel (tableau de bord, détermination des écarts...).
- D'animer le processus budgétaire, tout en s'assurant de la cohérence entre les différentes fonctions et les données du plan stratégique.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Document interne à l'organisme d'accueil.

## **2.2 Organisation**

Rattachée hiérarchiquement à la DGA Administration et Développement, la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion est structurée en deux départements :

- Le département Prévision.
- Le département Contrôle de Gestion.

### **2.2.1 Département Prévision :**

Les principales missions attribuées à ce département, se résument comme suit:

- Elaborer le plan annuel (le budget) de la banque tout en pilotant et animant le processus budgétaire.
- Elaborer les canevas nécessaires en vue d'uniformiser les méthodes de budgétisation.
- Au terme de la phase de négociation, procéder à la consolidation du budget de la banque en conformité avec les axes stratégiques.
- Notifier aux structures, leurs budgets respectifs.
- En relation avec les autres structures de la banque, pour toutes études et analyses nécessaires.

### **2.2.2 Département Contrôle de Gestion :**

Les objectifs assignés au Département Contrôle de Gestion se résument à :

- La fixation des normes et standards d'activité.
- L'élaboration des instruments de contrôle de gestion de la banque.
- L'élaboration du rapport d'activité périodique de la banque.<sup>7</sup>

Les deux départements se complètent dans la réalisation de leurs missions, permettant de ce fait, de mettre en lumière le thème de notre mémoire.

### **2.3 Les instruments du contrôle de gestion :**

Dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion a eu à développer, un certain nombre d'instruments ayant trait au pilotage opérationnel, permettant un contrôle périodique rapproché et nécessaire aux actions correctives. Ces outils d'aide à la décision développés au CPA peuvent être énumérer comme :

- Le rapport d'activité périodique établi trimestriellement par les différentes structures du CPA.
- Le tableau de bord, synthétisant l'activité de la banque, transmis mensuellement à la Direction Générale.
- Suivi quotidien de la situation de trésorerie.
- Détermination des capitaux moyens prêtés et empruntés établi mensuellement par la DPCG.

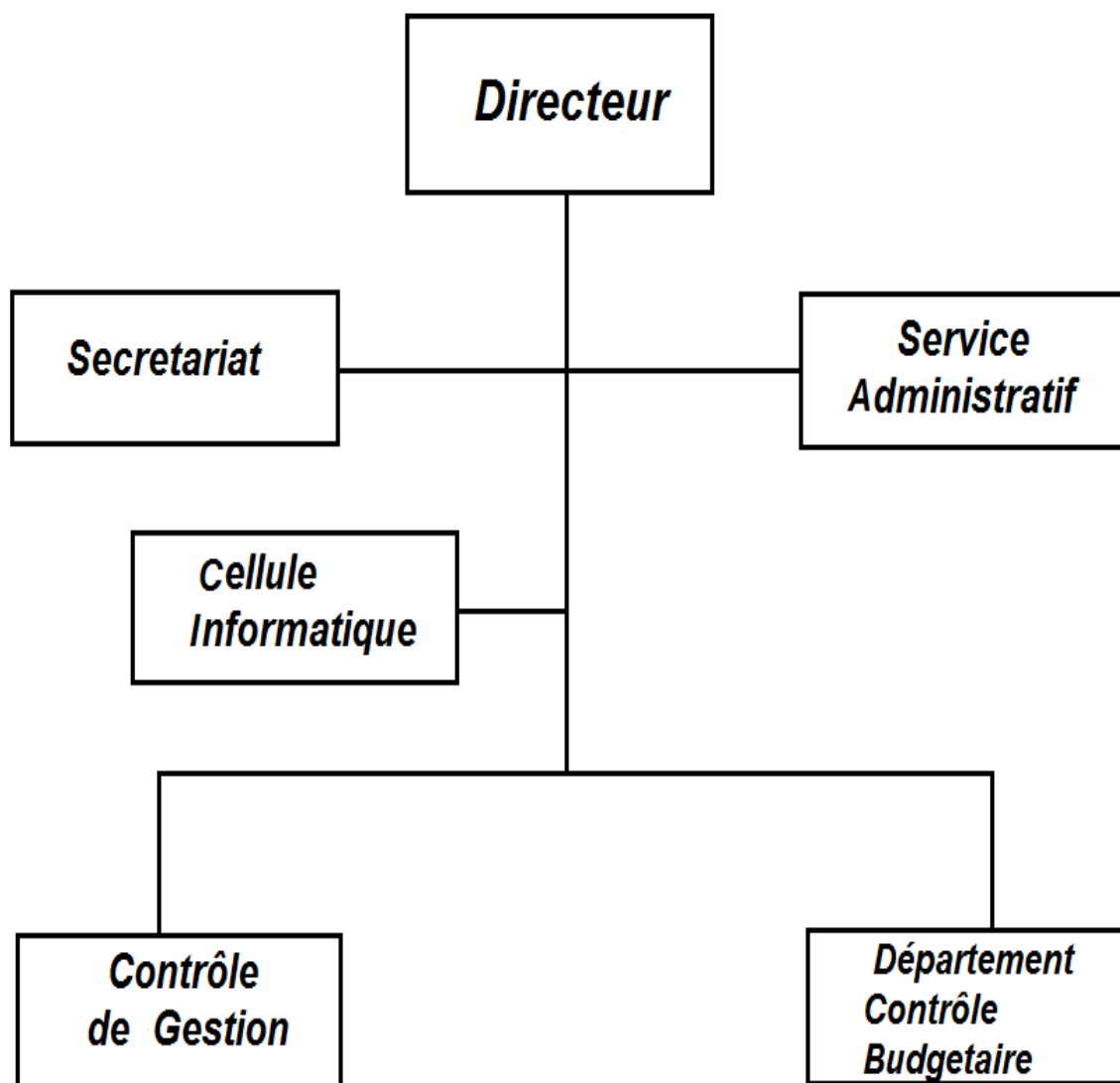
---

<sup>7</sup> Document interne à l'organisme d'accueil.

- Elaboration et transmission trimestrielle à la Direction Générale de l'évolution de la rentabilité par agence.
  
- Transmission mensuelle du suivi budgétaire en matière de ressources et emploi par nature et par agence aux directions concernées.

Le contrôle de gestion s'interroge principalement sur les objectifs fixés par la banque, et la manière de les atteindre pour cela elle doit s'appuyer sur un bon système d'information de gestions.

## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA PREVISION ET DU CONTROLE DE GESTION (DPCG)



Source : Document interne à l'organisme d'accueil.

### **SECTION 3 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Durant toute la durée de notre stage effectué à la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion (DPCG) au sein de la banque du Crédit Populaire d'Algérie (CPA), nous avons mené une étude de recherche sur l'existant dont le thème s'intitule : Tableau de Bord, outil de contrôle , de pilotage et de prise de décision.

Nous nous sommes fixé l'objectif de répondre à la problématique suivante : Est-ce que le Tableau de Bord du CPA permet la prise de décision ?. Et de poser d'autres questions secondaires (présentées en introduction).

Afin de répondre à cela et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses proposées , nous avons adopté une méthodologie de recherche descriptive qui consiste à évaluer l'existant. La réalisation de ce mémoire a nécessité :

- Une recherche documentaire, basée sur les documents fournis par l'organisme d'accueil.
- La consultation de divers ouvrages (bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management et ScholarVox Management la bibliothèque numérique des étudiants), des revues spécialisées, ainsi que des mémoires de fin d'études).
- La réalisation d'entretiens semi - directifs menés auprès de la personne qui élabore le Tableau de Bord, et quelques employés afin de recueillir les informations essentielles à notre travail ; selon un guide d'entretien qui contient des questions liées à la présentation , le rôle et l'importance de cet instrument au sein de la banque.

Ce mémoire comporte les trois chapitres suivant :

**- CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Présente l'organisme d'accueil (la banque du Crédit Populaire d'Algérie), ainsi que la méthodologie de recherche suivie pour la réalisation de ce mémoire.

**- CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD OUTIL DE CONTROLE DE L'ACTIVITE**

Présente des notions théoriques (sur le Tableau de Bord et le contrôle), et le Tableau de Bord au sein de la banque ainsi que ses indicateurs liés au suivi et au contrôle de l'activité bancaire.

**- CHAPITRE III : TABLEAU DE BORD OUTIL DE PILOTAGE ET D'AIDE A LA PRISE DE DECISION**

Présenter des notions théoriques ( sur le Tableau de Bord, sur le pilotage et la prise de décision), et les indicateurs du Tableau de Bord liés au pilotage de l'activité de la banque et la prise de décision, ainsi qu'une analyse des résultats obtenus d'après les principales questions posées.

**CHAPITRE 2**

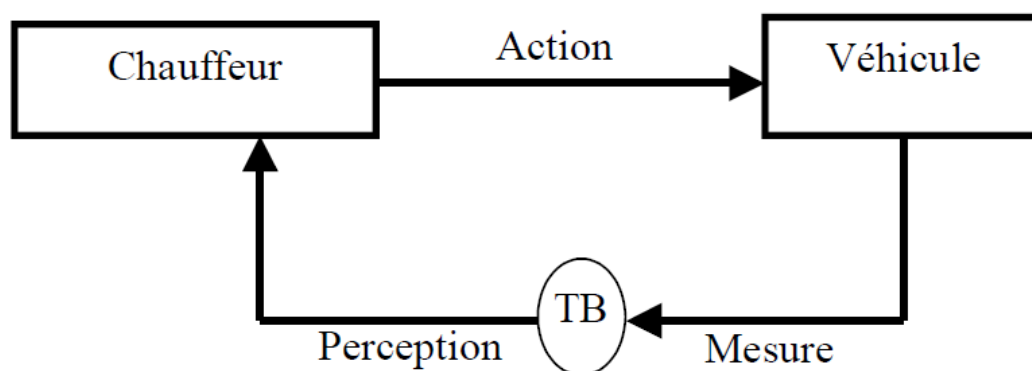
**TABLEAU DE BORD OUTIL DE**  
**CONTROLE DE L'ACTIVITE**  
**BANCAIRE**

## SECTION 1 : CONCEPT THEORIQUE (TB ET INDICATEURS)

### 1.1 Généralités sur le Tableau de Bord

Le Tableau de Bord est un concept principalement connu du jargon automobile, aéronautique ou naval ; qui désigne un ensemble d'informations représentées sous forme d'indicateurs pour permettre au pilote la maîtrise totale de son véhicule.

Schéma N° 1: Le pilote et son véhicule



Source : FERNANDEZ ALAIN, 2010, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles-éditions d'Organisation, France.

**Définition du Tableau de Bord** Plusieurs auteurs ont défini le Tableau de Bord au sein de l'entreprise, on a jugé utile de citer trois définitions :

Selon PATRICK BOISSELIER « Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs. Le Tableau de Bord est essentiellement un outil de pilotage ». <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Manuel Contrôle de Gestion, 2005, P70, Vuibert, 3 éditions, Paris.

Selon Malik BOUCIDA « Un tableau de bord est un document comprenant un ensemble d'indicateurs peu nombreux, destinés au pilotage d'une entité, centrés sur les principaux leviers de la performance ».<sup>2</sup>

Selon HENRI BOUQUIN « C'est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions, c'est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre aux responsables de mettre en place des actions correctives ».<sup>3</sup>

Les précédents auteurs se rejoignent sur la même définition de l'outil. On a abouti à la définition suivante :

Le Tableau de bord est un outil de gestion sous forme d'un document synthétique adressé aux dirigeants au sein de l'entreprise; c'est une sorte de photographie de la situation réelle regroupant un ensemble d'informations essentielles sous forme d'indicateurs, de ratios et différents clignotants, les résultats sont illustrés par des tableaux, des graphes et aussi des commentaires pour faciliter la lecture en un simple coup d'œil et visionner le contenu pour permettre de comparer les réalisations par rapport aux objectifs fixés et piloter l'activité globale pour prendre des décisions et apporter des corrections en cas de problème.

---

<sup>2</sup>BOUCIDAMALIK, (2014) : Chapitre 1 : Contrôle de Gestion « Cour Contrôle de Gestion », Ecole National Supérieure de Management, ENSM, Algérie.

<sup>3</sup>OUQUIN HENRI, 2008, Le contrôle de gestion, édition mise à jour, Collection gestion, 8ème édition, Paris.

### 1.1.1 Les niveaux du Tableau de Bord

En principe il existe autant de tableaux de bord différents que de fonctions distinctes ou de niveaux hiérarchiques apparents.

Les objectifs assignés à cet outil sont cependant identiques : ils doivent contribuer à améliorer le pilotage, aussi bien celui de la direction générale que des autres centres de responsabilité. On distingue alors deux grandes familles Tableaux de Bord :<sup>4</sup>

- Le Tableau de Bord stratégique : il comprend des indicateurs de nature multiple en lien avec la Stratégie afin d'agir de manière prospective sur les différents facteurs de la performance.
- Les Tableaux de Bord opérationnels : ils communiquent aux responsables des centres de responsabilité les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de leur activité.

### 1.1.2 Les fonctions du Tableau de Bord

Le Tableau de bord assure plusieurs fonctions comme suit :

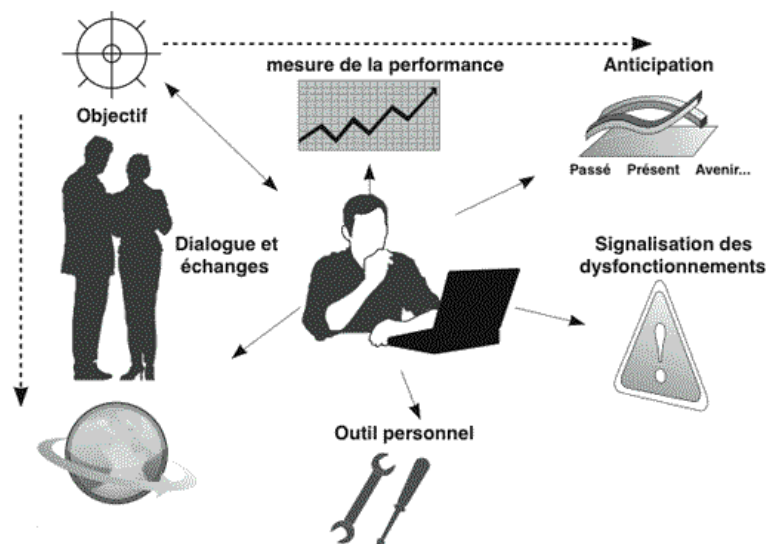
- *Un outil de Mesure de la performance* qui permet d'analyser les écarts , comparer les réalisations avec les objectifs fixés , apporter de meilleures corrections en cas de problèmes grâce aux clignotants , pour atteindre la performance de l'entreprise.
- *Un outil de contrôle et de pilotage* de toute organisation quel que soit son activité , et un support d'aide à la prise de décision incontournable pour chaque responsable.

---

<sup>4</sup>BOUCIDA MALIK, Op.cit.

- *Un outil de communication et d'animation* qui encourage le dialogue entre collaborateurs et permet l'échange d'informations nécessaires tout en respectant les délais fixés.

**Schéma N° 2** : Les différentes fonctions d'un Tableau de Bord



**Source** :FERNANDEZ ALAIN, 2013, L'essentiel du Tableau de Bord, Eyrolles-éditions d'Organisation, 4ème édition, France.

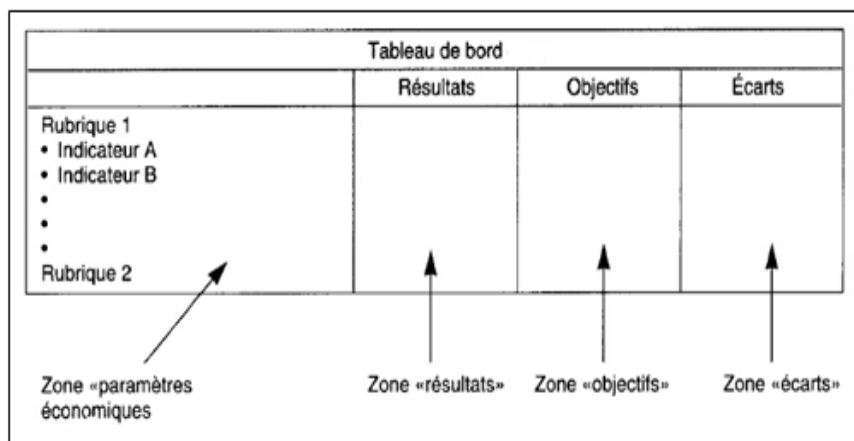
### 1.1.3 La conception générale d'un Tableau de Bord

Chaque organisation quel que soit son activité, possède un Tableau de Bord unique et propre à elle, introduit de manière à répondre à certains critères, néanmoins la conception générale de cet instrument ainsi que ces composants reste les mêmes ; présentée en une maquette répartie en quatre Zones principales :

- a) *Zone paramètres économiques* : chaque rubrique correspond à un poids économique précis, comportant un ensemble d'indicateurs essentiels.
- b) *Zone résultats* : regroupe des informations de forme qualitative ou quantitative qui désignent la réalisation des objectifs fixés.

- c) *Zone objectifs* : regroupe l'ensemble des objectifs fixés à atteindre par l'organisation,
- d) *Zone écarts* : la comparaison entre les réalisations et les objectifs.

**Schéma N ° 3:** La maquette du Tableau de Bord en général



**Source :** DEMEESTERE RENE, LORINO PHILIPPE ET NICOLAS MOTTIS, 2002, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, édition DUNOD, 2ème édition, France.

### 1.1.4 Les instruments du Tableau de Bord

Les résultats doivent être présentés de manière claire pour permettre au responsable d'avoir une vue globale en un coup d'œil sur le déroulement de l'activité par des ratios, des graphiques et des clignotants en couleur pour alarmer le responsable en cas d'anomalie, Les différents instruments du Tableau de Bord sont présentés comme suit :

- a) *Les écarts* c'est la différence obtenue entre les réalisations et les objectifs fixés.
- b) *Les ratios* outils de gestion très importants, qui représentent les résultats réalisés en chiffre simple (un pourcentage par exemple).
- c) *Les clignotants* ont pour rôle d'attirer l'attention du responsable et l'alerter en cas de situation d'urgence.

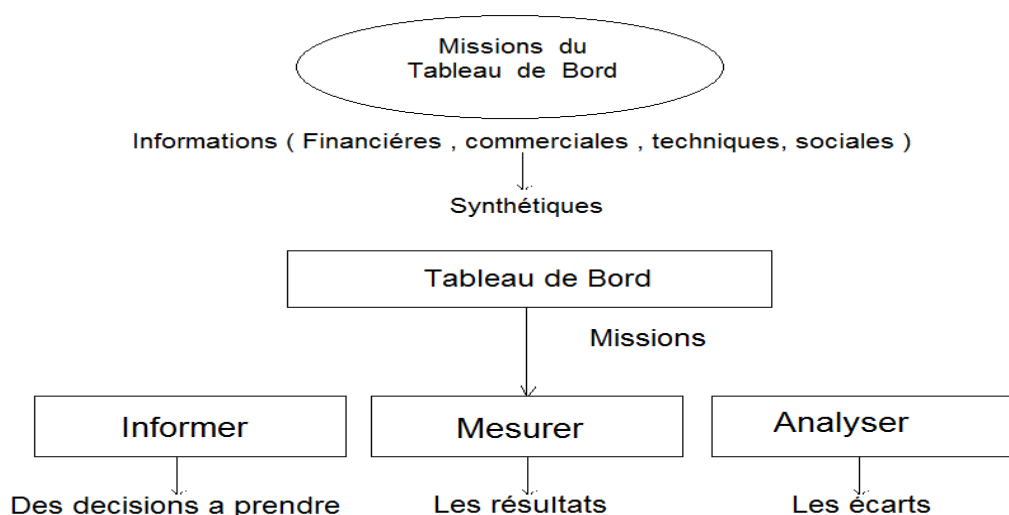
d) *Les graphiques* illustrent mieux les résultats par des couleurs, parmi les plus utilisés nous citerons : Les courbes, Les histogrammes, Le camembert.

### 1.1.5 Les missions du Tableau de Bord

Le Tableau de Bord est un outil de gestion qui regroupe un ensemble d'informations de différentes natures sous forme d'indicateurs en un seul document présenté de manière synthétique et destiné au responsable pour mener trois principales missions :

- 1- Contrôler et comparer les réalisations avec les objectifs fixés pour détecter les principaux écarts.
- 2- Mesurer les résultats obtenus.
- 3- Informer le responsable sur les problèmes rencontrés pour apporter des corrections et l'aider à une bonne prise de décision.(Voir le schéma récapitulatif N°4).

**Schéma N°4 : Les missions du Tableau de Bord**



Source : <http://scribd.com/doc/8970910/Tableau-de-Bord-I>, 10/05/2014 a 23h.

### 1.1.6 Le Tableau de Bord et le Reporting

On confond, très Souvent, Tableau de Bord et Reporting alors qu'ils ne couvrent pas le même champ d'application :

Selon GUEDJY NOBERT« Le Reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité ». <sup>5</sup>

Selon Gray et JHONSON « Le Reporting est un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation, de façon que chaque manager ne visualise le résultat que dans des aspects dont il est responsable, c'est –à dire qu'il est censé gérer ». <sup>6</sup>

Le Reporting est un outil très important dans l'entreprise mais différent du Tableau de Bord en fonction de leurs indicateurs, leurs destinataires , la manière de présentation des résultats, et surtout de leurs fonctions, le Tableau suivant présente une comparaison générale entre les deux outils:

**Tableau N ° 1 :** Comparaison entre le Tableau de Bord et le Reporting

Le Tableau de Bord	Le Reporting
- Suit la manière dont les objectifs sont réalisés.	- Se focalise sur le degré de réalisation des objectifs.
- Synthétise des informations propres à un responsable .Il est tourné, essentiellement vers une	- Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques. ces informations sont orientées vers la

<sup>5</sup>UEDJY NOBERT, 2000, P319, Le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise, édition d'organisation, 5 édition, Paris.

<sup>6</sup>GRAY JACK et PESQUEUX YVON évolution actuelle de systèmes de tableaux de bord, revue française de comptabilité, n°02, février 1993, P62, France.

<p>information opérationnelle orientée vers le pilotage.</p>	<p>vérification.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il repose sur une sélection des informations (qualitatives, quantitatives ou physiques) pour ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs (maximum 15).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il ne contient que de l'information financière et il n'y a pas de sélection d'information.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seules quelques informations sont consolidées pour le niveau hiérarchique supérieur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les informations financières sont, toujours, toutes consolidées pour les supérieurs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il sert à suivre les actions, à les corriger et à anticiper d'autres actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un outil de contrôle, a posteriori, des responsabilités déléguées.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il peut être d'une périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralement, il est de périodicité mensuelle.</li> </ul>

Source :GRAY JACK et PESQUEUX YVON, P64. Op.cit.

## 1.2 Les indicateurs du Tableau de Bord

Selon Alain Fernandez ,Un Tableau de Bord doit présenter avec clarté au gestionnaire la situation de l'activité qu'il contrôle : « lors de l'agencement du Tableau de Bord , il faut toujours garder en ligne de mire le principe d'un seul coup d'œil . Les décideurs n'ont pas de temps à perdre, et l'information essentielle doit être perceptible sans manipulation inutile ».<sup>7</sup>

Le Tableau de Bord est un ensemble d'indicateurs limités en nombre, de nature financière ou physique qui reflètent les informations en fonction des missions menées par chaque utilisateur qui vont lui permettre en un coup de d'œil de visualiser les réalisations obtenues.

Alain Fernandez définit aussi un indicateur comme « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur, il n'est jamais muet et entraîne toujours une action ou une réaction du décideur , cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire mais il s'agit là d'une démarche active et non passive ».<sup>8</sup>

Pour VOYER « Un indicateur est comme un ensemble d'éléments, d'informations significatives, un indice représentatif ,une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultat de la collecte de données sur un état ,sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation».

A travers ces dernières définitions , on déduit qu'un indicateur se définit comme une information indispensable choisie en vue de sa pertinence, il peut être de différente nature ayant pour but principal de suivre les évolutions en un délai limité.

---

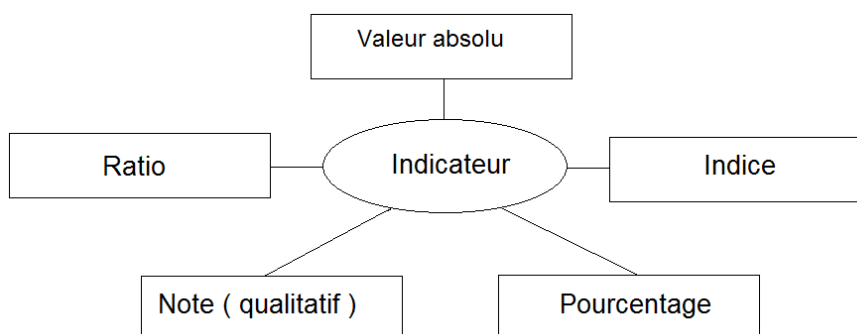
<sup>7</sup> FERNANDEZ ALAIN, Op.cit.

<sup>8</sup>FERNANDEZ ALAIN, Op.cit.

### 1.2.1 Les différentes formes d'un indicateur

Les indicateurs d'un Tableau de Bord peuvent être de plusieurs natures (financière ou physique) et de différentes forme qualitative ou quantitative (ratios, taux, indices).

**Schéma N° 5** : Les différentes formes d'un indicateur



**Source** :JAULENT PATRICK, QUARES MARIE-AGNES ET GRENIER JACQUES, 2011, P 26, objectifs de performance, Afnor Éditions, France.

### 1.2.2 Le choix de l'indicateur

La phase sélection des indicateurs est une phase très importante, car un indicateur est choisi selon le besoin de certaines informations utiles , pour éviter les données inutiles (qui ne sont pas liées aux missions menées par le responsable). Cependant le choix des indicateurs est étudié ,ils doivent être simples , rapides, réalisables et liés aux objectifs, regroupés en un seul document synthétique.

Comme le précise Bruno Bachy et Christine Harache « Il existe dans toutes les entreprises une règle fondamentale selon laquelle le comportement individuel doit être orienté vers la réalisation des objectifs organisationnels. Le choix des indicateurs des tableaux de bord a donc une importance capitale »<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>CHRISTINE HARACHE ET BRUNO BACHY, 2010, P142, Toute la fonction management, Edition Dunod, Paris.

## **SECTION 2 : PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD AU SEIN DU CPA**

Cette section va être consacrée à la présentation du Tableau de Bord de la banque du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).

### **2.1 Les principales caractéristiques du Tableau de Bord du CPA**

On a jugé important de présenter les principales caractéristiques du Tableau de Bord du (CPA), à savoir :

Le Crédit Populaire d'Algérie CPA dispose d'un seul Tableau de Bord élaboré par la Direction de Prévision et du Contrôle de Gestion et transmis à la Direction Générale. Il est unique et propre à la banque, il traite l'activité globale du CPA (Commerciale à savoir l'état des ressources, des crédits, de la bancarisation et des effectifs) au niveau du territoire National Algérien. Il est destiné au Directeur Général du CPA.

Le Tableau de Bord du CPA est une photographie de la situation réelle ; regroupe un certain nombre d'indicateurs ( financiers) , ils sont présentés sous forme de deux tableaux : un tableau d'indicateurs d'activité , et un tableau des ratios.il est mensuel , regroupant tous les résultats du mois, destinés au Directeur Général du CPA pour lui permettre de suivre les résultats illustrés à travers des graphiques et des clignotants, ainsi qu'une note de synthèse qui contient des remarques et des commentaires pour une bonne compréhension , de comparer les réalisations aux objectifs fixés , d'analyser les écarts afin d'identifier les problèmes et apporter des mesures correctives.

Le rôle du Tableau de Bord au sein du (CPA) est de présenter la synthèse de toute l'activité bancaire de manière claire pour faciliter au Directeur Général la lecture des résultats afin de déceler les problèmes pour apporter des corrections . La mission principale de cet outil est le suivi et le contrôle par la comparaison des réalisations par rapport aux objectifs fixés, pour un pilotage favorable de la banque.

### 2.1.1 Les étapes de réalisation du Tableau de Bord de la banque du CPA

Il existe une personne dont le rôle est l'élaboration du Tableau de Bord, elle procède en plusieurs étapes :

Le Tableau de Bord est élaboré en quatre principales étapes, résumées dans les quatre étapes suivantes :

- **Etape 1** : Recueil et réception des données (concernant toute l'activité globale des banques CPA au niveau du territoire National) à travers le système d'information, par la direction de contrôle de gestion.



- **Etape 2** : Le traitement et l'analyse des informations reçues.



- **Etape 3** : Consolidation du Tableau de Bord du CPA.
- Livrable : Tableau de Bord.



- **Etape 4** : Organisation des résultats.
- Illustration des résultats sous forme de graphique et de commentaires.
- Présentation de l'ensemble des résultats su EXCEL, et envoi du document au Directeur Générale de la banque.

## 2.2 Présentation du Tableau de Bord du CPA :

Le Tableau de Bord du CPA regroupe des indicateurs présentés dans deux tableaux :

- Tableau 1 : Les indicateurs d'activité. (Tableau N° 2).
- Tableau 2 : Les ratios. (Tableau N ° 3).

Le tableau qui regroupe des indicateurs d'activité est composé de quatre colonnes principales :

- Colonne 1 : ensemble des indicateurs d'activité.
- Colonne 2 : réalisations effectuées durant toute l'année précédente (N-1).
- Colonne 3 : objectifs de l'année actuelle fixés par la banque.
- Colonne 4 : réalisations effectuées durant toute l'année actuelle.

**Schéma N° 6 :** Le Tableau des indicateurs d'activité.

Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3		Colonne 4			
Indicateurs d'activité	Réalizations ( N-1 )	Objectifs année N		Réalizations année N au 31/ 12			
		Encours	Flux	Montant	Taux .R	Montant	Taux.R

La lecture du tableau se fait de gauche à droite, pour faciliter la lecture au Directeur et lui permettre de mieux interpréter les réalisations et pouvoir les comparer avec les objectifs fixés.

### 2.2.1 Les indicateurs du Tableau de Bord du CPA

A) Les indicateurs d'activité présentés en huit groupes, comme suit:

*(1) Emplois globaux (bilan)*

Présente les informations liées aux crédits directs bruts (dont impayés), et autres emplois ; sur les emplois (le crédit) de la banque durant l'année passée, les réalisations obtenues au cours du mois pour pouvoir les comparer facilement avec les objectifs fixés.

*(2) Crédits p/signature*

Présente toute les informations sur les différents crédits par signature effectuée par la banque, exemple : les crédits documentaires réalisés.

*(3) Ressource (DA)*

Présente les informations sur les ressources clientèle dinars, sur les ressources extérieures, sur le dépôt clientèle devises ; et sur les entrées d'argent de la banque.

*(4) Bilan*

Présente les informations liées au Total, aux fonds propres, au RBE avant provisions, sur le résultats net, en générale sur tous les agrégats du bilan comptable.

*(5) Bancarisation*

Présente les informations concernant les comptes clientèle en milliers d'unité, le nombre d'agences ; qui mesure la satisfaction et la fidélisation des clients, et d'autres informations sur la banque en général.

*(6) Monétique*

Présente toute les informations liées sur les cartes CIB émises, les cartes CPA/ VISA (pour les personnes en déplacement à l'étranger) , les terminales de paiements électroniques TPE, et les distributeurs automatiques de billet DAB.

*(7) Indicateurs de performance*

Présente les informations liées au Produit Net Bancaire qui permet d'identifier la nature de l'activité principale du CPA ( entre l'intermédiation classique , la prestation de services ou encore les opérations financières) , au Ratios de rentabilité financière, au Rendement du capital, au coefficient d'exploitation ( l'évolution des frais généraux) , et à la qualité du portefeuille de la banque en %.

*(8) Moyens*

Présente les informations liées aux charges de fonctionnement, Effectif, Taux d'encadrement en %, Effectifs universitaire en %).

**Remarques**

- Les huit indicateurs sont soigneusement choisis et classés par ordre selon les informations qu'ils apportent ( du général au détail) , Les six premiers considérés comme des indicateurs informatifs.
- Les indicateurs (1), (2) et (3) présentent toutes informations nécessaires sur les fluctuations des emplois et des ressources.
- Les indicateurs (4), (5) et (6) considérés comme des indicateurs de résultats, ils présentent l'ensemble des résultats concernant la structure du bilan de la banque et l'état d'évolution de ces différents produits monétique et bancaire.

- Les indicateurs (7) sont des indicateurs de performance, constitués d'un ensemble de ratios de mesure de la performance et d'évolution de la qualité du portefeuille de la banque.
  
- A propos des indicateurs (8), ils présentent l'ensemble des informations concernant les charges de fonctionnement de la banque ( frais du personnel ) au niveau du territoire National.

**Tableau N°2 :** Le Tableau de Bord du CPA ( Tableau des indicateurs d'activité).

INDICATEURS D'ACTIVITE	Réalisation 2012	Objectifs 2013		Réalisation .au 31/12/2013			
		Encours	Flux	Encours		Flux	
				Montant	Tx. R	Montant	Tx. R
<b>1- Emplois globaux (bilan)</b>							
- Crédits directs bruts							
dont impayés							
- Autres emplois							
Obligations et autres titres							
Emplois de trésorerie							
<b>2 - Crédits p/signature</b>							
<b>3 - Ressource (DA)</b>							
1) Ressources clientèle dinars							
2) Ressources extérieures							
3) Dépôts clientèle devises(Pour mémoire)							
<b>4- Bilan</b>							
4) Total :							
5) Fonds propres							
6) RBE avant provisions							
7) Résultat net							
<b>5- Bancarisation</b>							
8) Comptes clientèle (en milliers d'unités)							
9) Nombre d'Agences							
<b>6- Monétique</b>							

10) Cartes CIB							
11) Cartes CPA/VISA							
12) TPE							
13) DAB							
<b>8- Indicateurs de performance</b>							
14) Produit Net Bancaire							
15) Ratio de rentabilité financière (*)							
16) (Résultat net / Fonds Propres)							
17) Rendement du Capital (*)							
18) (Résultat net / Capital social)							
19) Coefficient d'exploitation							
20) (Charges Fonctionnement / PNB)							
21) hors amortissements							
22) Qualité du portefeuille en (%)							
<b>VIII – Moyens</b>							
<b>23) Charges de fonctionnement</b>							
24) dont frais de personnel							
25) Effectif							
26) Réseau							
27) Siège							
28) Taux d'encadrement (%)							
29) Effectif universitaire (%)							

Source : Document interne à l'organisme d'accueil.

## B) Les ratios

La banque doit effectuer un diagnostic général afin de s'assurer de sa solidité, il s'effectue par les calculs des ratios.

### *Définition*

Un ratio est un rapport entre deux valeurs caractéristiques de l'activité de la situation économique de l'entreprise.

Il doit se calculer sur plusieurs années afin de permettre de suivre l'évolution de l'entreprise, de plus il est vivement conseillé de connaître les ratios moyens du secteur d'activité afin de pouvoir se situer par rapport à la concurrence.<sup>10</sup>

Le Tableau de Bord au sien du CPA regroupe aussi un certain nombre de ratios , au nombre de cinq , présentés dans un tableau composé de trois colonnes pour permettre de mieux représenter les écarts existants : (Voir Schéma N° 7).

- Colonne 1 : Les différents ratios existants et leurs formules.
- Colonne 2 : Les réalisations (de l'année précédente et actuelle).
- Colonne 3 : Les objectifs Budget fixés par la banque.

**Schéma N° 7 :** Le tableau des ratios.

Colonne 1	Colonne 2		Colonne 3
Désignation	Réalizations		Objectifs Budget
	A. N- 1	31/12	

---

<sup>10</sup>BELLAHCENE MUSTAPHA, P. 9, Cour de gestion financière, Institut National de Commerce, INC, Alger.

➤ **Les différents ratios du Tableau**

1) *Ratios de profitabilité*

- Ratios de marge brute globale :  $\text{PNB} / \text{Total bilan}$ .
- Ratios de marge nette globale :  $\text{Résultats net} / \text{Encours moyen de crédit}$ .

2) *Ratios de rentabilité*

Comporte les ratios suivant :

- Ratios de rentabilité des fonds propres (ROE) :  $\text{Résultat net} / \text{Fond propres}$ .
- Ratios de rentabilité des actifs (ROA) :  $\text{Résultat net} / \text{Total actifs}$ .

3) *Productivité*

- Ratio de production globale :  $\text{Charges} / \text{Encours moyen de crédit}$ .
- Ratios de productivité du personnel :
  - $\text{Production commerciale (millions DA)} = \text{PNB} / \text{Effectif moyen}$ .
  - $\text{Production administrative (millions DA)} = \text{Encours moyen de crédit} / \text{Effectif moyen}$ .

4) *Ratios de suivi du risque de crédit*

- Ratio de suivi du risque clientèle :  $\text{Encours contentieux} / \text{Encours global de crédit}$ .
- Ratios de suivi du provisionnement :
  - $\text{Dotations aux provisions sur encours moyen global de crédit}$ .
  - $\text{Dotations aux provisions sur encours moyen de crédit contentieux}$ .
- Ratio de couverture des actifs compromis :  $\text{Stock de provisions} / \text{Encours de contentieux}$ .

5) Indicateurs partagés

- Taux de réemploi des ressources : (Total crédits directs bruts / Total ressources DA).
- Taux de marge : Taux de rendement moyen sur les emplois- cout moyen des ressources.
- Coefficient d'exploitation : (hors amortissements) : Charges d'exploitations / Produit Net Bancaire.
- Commission / Charges d'exploitation : Commissions / Charges d'exploitation.

Tableau N° 3 : Le Tableau de Bord du CPA (Tableau des ratios).

Désignation		Réalizations		Objectifs Budget
		2012	déc-13	
Ratios de profitabilité	<b>Ratio de marge brute globale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PNB/Total du bilan</li> </ul>			
	<b>Ratio de marge nette globale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat net / Encours moyen de crédit</li> </ul>			
Ratios de rentabilité	<b>Ratio de rentabilité des fonds propres : ROE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat net / Fonds propres</li> </ul>			
	<b>Ratio de rentabilité des actifs : ROA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat net / Total actifs</li> </ul>			
Productivité	<b>Ratio de production globale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges (y compris amortissements) /Encours moyen de crédit</li> </ul>			
	<b>Ratio de productivité du personnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production commerciale (millions DA) = PNB/Effectif moyen</li> <li>• Production administrative (millions DA) = Encours moyen de crédit /Effectif moyen</li> </ul>			

<p><b>Ratios de suivi du risque de crédit</b></p>	<p><b>Ratio de suivi du risque clientèle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encours contentieux/encours global de crédit</li> </ul> <p><b>Ratio de suivi du provisionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotations aux provisions sur encours moyen global de crédit</li> <li>• Dotations aux provisions sur encours moyen de crédit contentieux</li> </ul> <p><b>Ratio de couverture des actifs compromis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock de provisions / Encours de contentieux</li> </ul>			
<p><b>Indicateurs partagés</b></p>	<p><b>Taux de réemploi des ressources :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Total crédits directs bruts/total ressources DA)</li> </ul> <p><b>Taux de marge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de rendement moyen sur les emplois - coût moyen des ressources</li> </ul> <p><b>Coefficient d'exploitation (hors amortissements)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges d'exploitations /Produit Net Bancaire</li> </ul>			
	<p><b>Commission / Charges d'exploitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissions/charges d'exploitation</li> </ul>			

**Source :**Document interne à l'organisme d'accueil.

## SECTION 3 : LE CONTROLE ET LES INDICATEURS DE CONTROLE (TB DU CPA)

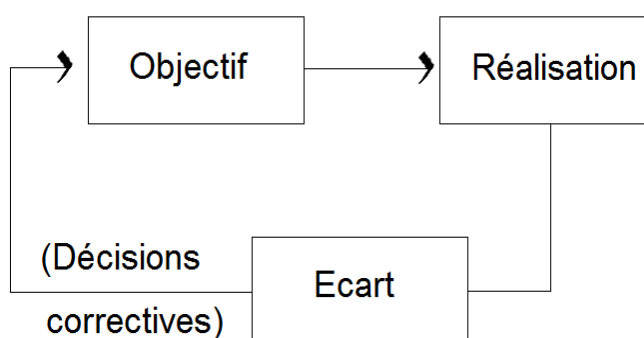
### 3.1 Généralités sur le contrôle dans l'entreprise

Le management au sein de l'entreprise est l'exploitation de ressources (financières, matérielles et physiques) par quatre principales fonctions principales : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle afin d'atteindre un but commun.

Le contrôle représente l'une des principales fonctions du management au sein de chaque entreprise, il permet de mesurer les résultats obtenus (comparer les réalisations avec les objectifs fixés) d'analyser les écarts et apporter des mesures correctives afin de contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le contrôle d'une activité doit être indissociable de la préparation de cette activité : La préparation recouvre la fixation des objectifs, la mise au point des dispositifs de mesure, l'étude des actions correctives appropriées.<sup>11</sup>

**Schéma N° 8 :** La boucle de contrôle



**Source :** LONING HELENE, MALLERET VERONIQUE, MERIC JEROME, PESQUEUX, CHIAPELLO EVE, MICHEL DANIEL, SOLE ANDREU, 2008, P223, le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, édition DUNOD, 3ème édition, Paris.

<sup>11</sup> KHALIL MOHEMED BEN OTMANE : La mesure de performance, P40.

### 3.1.1 Les niveaux de contrôle dans l'entreprise

Le contrôle est indissociable de toute régulation. Il permet de maîtriser l'évolution d'un processus économique et social en agissant sur les facteurs qui favorisent les rétroactions positives ou inversement ralentissent les phénomènes explosifs. On peut distinguer, dans l'entité qui atteint le dernier stade d'évolution quatre (04) niveaux de contrôle: Le contrôle Stratégique, Le contrôle de Gestion, Le contrôle Budgétaire et le contrôle Opérationnel :

- *Le Contrôle Stratégique* : la stratégie se décide au niveau de la D.G, son élaboration s'effectuant à partir d'une consultation , par une information ascendante sur les forces et faiblesses, des positions concurrentielles dans les domaines de l'activité de l'entité.
- *Le Contrôle de Gestion* : mesure préventivement, les conséquences de la stratégie envisagée, fixe des objectifs cohérents et donne aux cadres opérationnels les moyens de maîtriser l'évolution de l'unité de gestion dont ils sont responsables devant la D.G.
- *Le Contrôle Budgétaire* : traduit, en langage économique et comptable, les objectifs annuels, les compare aux réalisations et identifie les écarts significatifs.
- *Le Contrôle Opérationnel* : permet de s'assurer au jour le jour de l'avancement des opérations programmées et des résultats quantitatifs et qualitatifs qui en découlent.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>GHERBI RABAH (Consultant Expert-Formateur en Management-Finance), 02/03/2013 ,Tableau de Bord de Gestion , Comment Maîtriser et Piloter l'Action de Management par le Tableau de Bord ?, support du Séminaire Professionnel organisé par Elmoustakbel au profit des managers de l'Entreprise Portuaire d'Alger E.P.AL, Alger.

### 3.1.2 Généralités sur le contrôle de gestion

Durant notre étude , on s'intéresse à l'un des outils principaux du contrôle de gestion, pour cela il est indispensable de le présenter en général.

#### *A) Définition du contrôle de gestion*

Selon Robert N. ANTHONY « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente ».

Selon Alain BURLAUD et Claude SIMON « Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession , et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ».<sup>13</sup>

#### *B) Les outils du contrôle de gestion*

- Au niveau de la direction générale Le Tableau de Bord (Le Balanced Scorecard), Analyse du Reporting et des Budgets consolidés, Procédures d'investissement.
- Au niveau d'une entité : Calcul et Analyses des coûts, Budgets, Tableau de Bord.

#### *C) L'objet du contrôle de gestion est de maîtriser la performance consiste à<sup>14</sup>*

- Définir et à formuler clairement les objectifs de performance au niveau de l'entreprise et à déployer ces objectifs au niveau des services, des départements ou des divisions.
- Comprendre les relations de causalité entre les actions des différents responsables et la performance attendue.
- Confronter au cours du temps, les prévisions et les réalisations en cherchant à comprendre les causes d'éventuels écarts.

---

<sup>13</sup> BOUACIDA Malik. Op.cit.

<sup>14</sup> BOUACIDA Malik .Ibid.

### **3.2 Les indicateurs de contrôle (TB du CPA)**

Dans cette partie on va présenter les indicateurs de contrôle d'après le Tableau de Bord (dans la section : présentation du Tableau de Bord du CPA).

Lors de notre stage effectué au sein du CPA , on a pu collecter les informations nécessaires pour pouvoir répartir l'ensemble des indicateurs du Tableau de Bord, et constater que les indicateurs de ce Tableau de Bord du CPA représentent des indicateurs de contrôle , chacun apporte des informations pertinentes, fiables concernant le contrôle , mais aussi sur le pilotage et la prise de décision.

Le Directeur du CPA peut contrôler le déroulement de son activité grâce à l'ensemble des indicateurs du Tableau de Bord , pour pouvoir comparer les réalisations avec les objectifs fixés afin d'analyser les écarts, déceler les problèmes survenus, chercher les causes ,apporter des mesures correctives, et aider à prendre des décisions pour assurer un bon pilotage de toute l'activité bancaire globale.

Les indicateurs de contrôle sont : L'ensemble des indicateurs d'activité : (présentés et expliqués dans la section précédente, afin d'éviter la répétition).

- (1) Emplois globaux (bilan).
- (2) Crédits p / signature.
- (3) Ressource (DA).
- (4) Bilan présente.
- (5) Bancarisation.
- (6) Monétique.
- (7) Indicateurs de performance.
- (8) Moyens.

L'ensemble de ces indicateurs d'activité , présentent des informations utiles au Directeur sur la banque afin de lui permettre de contrôler et comparer les résultats pour apporter des solutions.

Les différents ratios présentés dans le tableau N° 3 : ( l'explication des ratios détaillé dans le chapitre suivant) sont :

- 1) Ratios de profitabilité.
- 2) Ratios de rentabilité.
- 3) Productivité.
- 4) Ratios de suivi du risque de crédit.
- 5) Indicateurs partagés.

Le Directeur prend en considération l'ensemble des ratios précédents pour le contrôle et le suivi , grâce aux informations pertinentes qu'ils apportent , liées :

- A la capacité du CPA à générer du profit.
- A la rentabilité des fonds propres du CPA.
- A la performance du CPA en matière d'efficacité (l'atteinte de ces objectifs) et d'efficience (ces ressources utilisées).
- A la manière dont le CPA gère le risque crédit.
- Au déroulement de toute l'activité bancaire du CPA.

## **CHAPITRE 3**

# **TABLEAU DE BORD OUTIL DE PILOTAGE ET D'AIDE A LA PRISE DE D'ECISION**

## **SECTION 1 : LE PILOTAGE ET LES INDICATEURS DE PILOTAGE (TB DU CPA)**

### **1.1 Généralités sur le pilotage d'entreprise**

Chaque conducteur ne peut conduire sa voiture sans Tableau de Bord qui lui permet d'avoir tous les renseignements nécessaires sur son véhicule, tout comme une organisation ne peut piloter son activité sans l'aide d'un outil récapitulatif de toutes les informations importantes.

Le Tableau de Bord est considéré comme un instrument de suivi qui permet au responsable de contrôler l'activité, et le pilotage de l'organisation.

#### **1.1.1 Définition du pilotage**

Le pilotage est avant tout une démarche managériale, cette dernière doit impérativement être associée à la stratégie générale de l'organisation, et s'aligner aux grandes orientations de l'entreprise.

Selon Philippe Lorino « Piloter c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, ensemble : à agir ensemble de manière performante et à agir ensemble de manière de plus en plus performante ». <sup>1</sup>

Le pilotage en premier lieu, c'est avoir connaissance de la contribution de chaque activité vers la création de valeur au sein de l'entreprise, de gouverner et diriger toutes les activités et les améliorer pour produire plus.

---

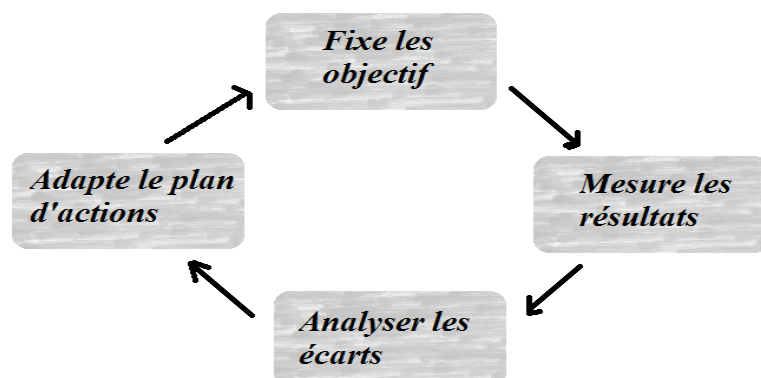
<sup>1</sup> LORINO Philippe, 1998, Méthodes et pratiques de la performance guide du pilotage, Organisation Eds D'.

Plusieurs spécialistes et auteurs dans le domaine ont défini le pilotage de l'entreprise comme un ensemble de processus, qui consiste à observer et gérer le déroulement des opérations, et à contrôler afin de déceler les écarts rencontrés ; pour anticiper de manière à prendre des mesures correctives pour aboutir aux résultats et objectifs fixés.

### 1.1.2 Le processus de pilotage dans l'entreprise

Chaque entreprise doit disposer à son niveau d'un certain nombre d'informations importantes , pour pouvoir suivre le déroulement de toutes ses activités mais aussi pour anticiper de nouvelles orientations et planifier de nouveaux objectifs sur le long terme ; pour assurer son positionnement dans un environnement instable et surpasser ses concurrents et lui permettre d'améliorer ses performance, sa productivité, et la qualité de ces produits et services. elle doit fixer des objectifs tout en respectant l'ensemble des orientations stratégiques, grâce aux outils appropriés , par la suite elle doit mesurer les résultats obtenus et analyser les écarts (le taux de réalisations par rapport aux objectifs fixés ), en cas de dysfonctionnements trouves l'entreprise va adapter un nouveau plan d'action en apportant des corrections et en se fixant de nouveaux objectifs.

Schéma N ° 9 : Le processus de pilotage en entreprise<sup>2</sup>



Source : BOUIN XAVIER ET XAVIER SIMON FRANCOIS, 2004, P 86, Les nouveaux visages du contrôle de gestion: Outils et comportements, édition Dunod, 2ème édition, France.

---

<sup>2</sup> BOUIN XAVIER ET XAVIER SIMON FRANCOIS, Ibid.

### 1.1.3 Les niveaux de pilotage dans l'entreprise

Dans chaque entreprise, existe trois niveaux de pilotage présentés comme suit :

1) *Niveau opérationnel* concerne généralement les modifications et les réajustements effectués sur une opération ou une procédure en les comparant à un référentiel préétabli. Cela est relié au pilotage à court terme.

2) *Niveau tactique* c'est adapter les ressources (financières, humaines et techniques) au facteur temporel. A ce niveau les objectifs sont exprimés sous une forme quantitative soit de cout ou de délai et ça a un sens beaucoup plus de conduite.

3) *Niveau stratégique* son rôle est de réaliser les objectifs stratégiques, le contrôle et la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entreprise. Cela concerne le pilotage à long terme.<sup>3</sup>

Notre étude va se concentrer sur le pilotage au sens général et le pilotage tactique en particulier.

### 1.2 Indicateurs de Pilotage du Tableau de Bord (TB du CPA)

Pour rappel , Le Tableau de Bord regroupe un ensemble d'indicateurs de contrôle, mais aussi de pilotage , et de prise de décision , dans cette partie on va présenter les indicateurs de pilotage d'après le Tableau de Bord du CPA.

Durant notre stage effectué, on a pu constater que l'ensemble des indicateurs qui constituent le Tableau de Bord du CPA sont des indicateurs de contrôle, sans contrôle on ne peut pas piloter . car le « Le système de contrôle est donc un système

---

<sup>3</sup> SOUISSI ABDELOUHAB, 2004, P 179, thèse de doctorat en science économique, l'efficacité organisationnelle, Faculté d'Alger.

de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise ».<sup>4</sup>

Tous les indicateurs d'activité ainsi que les différents ratios sont des indicateurs de pilotage, chaque indicateur et ratio est important, apporte des informations pertinentes pour permettre au Directeur Général du CPA d'agir à temps en cas d'anomalies, apporter des mesures correctives et diriger l'activité globale vers la réalisation des objectifs fixés.

Selon Dayan ARMAND « Le Tableau de Bord est un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative au pilotage de leurs activités ».<sup>5</sup>

Ces indicateurs sont présentés comme suit :

- Emplois globaux (bilan).
- Crédits p/signature.
- Ressource (DA).
- Bilan.
- Bancarisation.
- Monétique.
- Indicateurs de performance.
- Moyens.

Les différents ratios existants, présentés comme suit : (l'explication dans la prochaine section).

- Ratios de profitabilité.
- Ratios de rentabilité.
- Productivité.
- Ratios de suivi du risque de crédit.
- Indicateurs partagés.

---

<sup>4</sup> LONING HELENE, MALLERET VERONIQUE, MERIC JEROME, PESQUEUX, CHIAPELLO EVE, MICHEL DANIEL, SOLE ANDREU. Op.cit. P 28.

<sup>5</sup> ARMAND DAYAN, 1999, P 850, Manuel de gestion volume 1, Edition Ellipses, Paris.

## **SECTION 2 : LA PRISE DE DECISION ET LES INDICATEURS D'AIDE A LA PRISE DE DECISION**

### **2.1 Concept théorique sur la prise de décision et le système d'information**

#### **2.1.1 La prise de décision**

La prise de décision est considérée comme une action de prise de risques , pour cela chaque responsable doit disposer de toutes les informations nécessaires concernant chaque direction de son organisation et prendre en considération les délais fixés , car si le délai est dépassé l'information devient périssable et peut engendrer de grandes conséquences sur la productivité de l'entreprise, prendre des risques c'est plutôt choisir de nouvelles perspectives, tracer une nouvelle trajectoire tout en respectant les objectifs fixés pour assurer une bonne prise de décision.

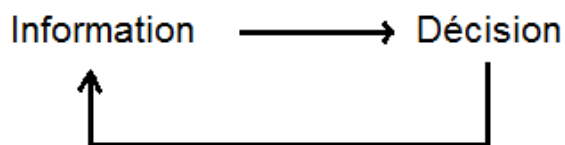
La disponibilité de l'information est considérée comme base essentielle, pour chaque action corrective et prise de décision. chaque responsable prend des décisions grâce aux informations , qui reflètent la situation réelle de toute l'activité, communiquées grâce à un système d'information intégré dans l'entreprise.

Selon DAVIS « l'information représente les données transformées sous une forme significative, pour la personne qui les reçoit; elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions et ses action ».<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> SEPARLS ALAZARD, 2001, p 84, Contrôle de gestion : manuel & application, édition Dunod, 5ème édition, Paris.

**Schéma N ° 10** : La boucle de la décision.



**Source** : LONING HELENE, MALLERET VERONIQUE, MERIC JEROME, PESQUEUX, CHIAPELLO EVE, MICHEL DANIEL, SOLE ANDREU. Op.cit. P223.

### 2.1.2 Le Système d'information

Selon P. LAURANT et F. BOUAR « Le système d'information est un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires pour prendre les décisions et agir ». <sup>7</sup>

Selon BOUHAFS ABDELKARIM « Le système d'information traite des informations concernant le futur. Il doit permettre la construction de scénarios, et grâce à la simulation il rend possible le choix d'une solution et donc la prise de décision, il doit donc présenter comme caractéristique la pertinence ». <sup>8</sup>

Selon Baron Philippe, Daniel Corfmat et Arnaud Helluy « L'information et les indicateurs produits doivent permettre d'informer le responsable sur la situation de son activité et lui faciliter la prise de décision. Ils doivent découler des principes et règles de gestion que l'entreprise a définis et doivent être adaptables au métier observé. Ils doivent être lisibles et fiables, c'est-à-dire compréhensibles, acceptés, exhaustifs et à jour. Le

---

<sup>7</sup> BOUAR.F ET LAURANT. P, 1997, p65, Economie d'entreprise : tome 2, Editions d'organisation, Paris.

<sup>8</sup> BOUHAFS ABDELKARIM, La communication de l'entreprise comment dire aux uns et aux autres, Algérie, 2007.

système d'information de gestion prend une place décisive dans le management. En effet, la maîtrise de l'information devient un élément clef de la gestion et du contrôle dans une entreprise »<sup>9</sup>.

D'après les dernières définitions on a constaté que le système d'information joue un rôle important, le flux de l'information en dépend, ils permet la communication interne et l'échange des idées entre l'ensemble des employés afin de favoriser le travail en équipe et être efficace ; et permettre de prendre les bons choix ;enfin d'atteindre les objectifs souhaités par l'entreprise.

### **2.1.3 Les différents types de décisions dans l'entreprise**

Plusieurs types de décisions sont prises au quotidien par des responsables au sein des organisations, Selon BOUQUIN, on peut distinguer trois types de décisions : décisions stratégiques, de gestions et opérationnelles.<sup>10</sup>

A partir des types de décisions proposées par BOUQUIN, on les a défini comme suit :

#### ➤ *Les décisions stratégiques*

Elle sont présent au niveau du top management, elle définissent les grandes orientations stratégiques et les principales missions que doit mener l'entreprise, ses principales activités, et surtout de décèler ses principaux facteurs clés de succès qu'elle doit impérativement saisir pour créer de la richesse et obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ,et essayer de garantir sa pérennité dans un environnement complexe et instable, cependant ces décisions stratégiques visent le long terme.

---

<sup>9</sup> Baron Philippe, Daniel Corfmat, Arnaud Helluy, 2000, La mutation du contrôle de gestion, Editions d'Organisation, 1ère Edition

<sup>10</sup> BOUQUIN. Op.cit.

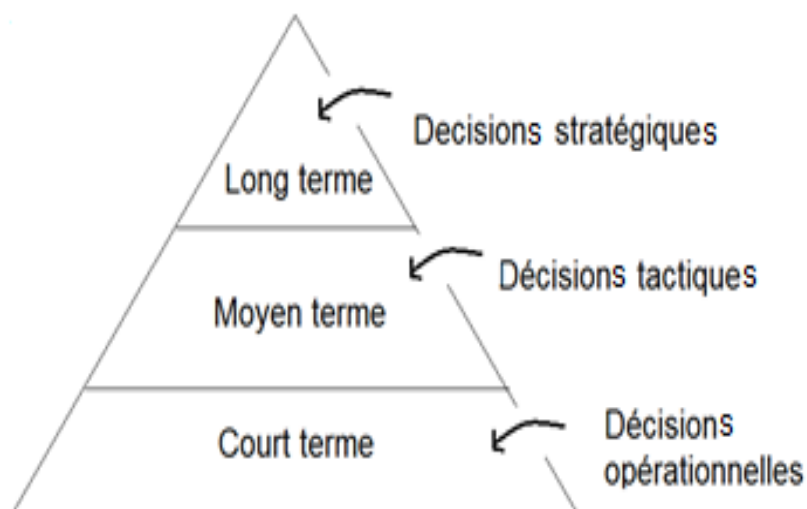
➤ *Les décisions de gestions (tactiques)*

Elles concernent toutes actions effectuées par rapport aux objectifs fixés, tout en respectant les orientations stratégiques de l'entreprise, Cependant ces décisions de gestion visent le moyen terme.

➤ *Les décisions opérationnelles*

Elles représentent toutes les opérations effectuées au quotidien et les taches essentielles pour le déroulement de l'activité. Cependant ces décisions opérationnelles visent le court terme.

**Schéma N° 11** : Les différents types de décisions dans l'entreprise



Source : BOUQUIN.H. Op.cit.

### 2.1.4 Le processus de la prise de décision

Selon FERNANDEZ ALAIN, la prise de décision est une action élaborée selon un processus comportant quatre phases<sup>11</sup>:

#### 1. *Phase de formalisation du désir ou prise en compte de l'alerte*

- Prise de conscience de la situation.
- Un événement nécessite une réaction, ou une opportunité mérite que l'on s'y attarde.

#### 2. *Phase d'instruction*

- Collecte d'informations.
- Analyse des situations antérieures.
- Etudes de solutions en place, de bonnes pratiques.
- Collecte d'avis.
- Appel à expert.

#### 3. *Phase de choix*

- La décision est prise, le passage à l'action n'est plus loin.
- La solution est choisie.
- Le plan d'exécution est évalué.
- Les contraintes et conditions d'application ont été correctement précisées.
- Les risques d'échec sont évalués.
- Les facteurs de succès sont identifiés.
- La décision est théoriquement viable.

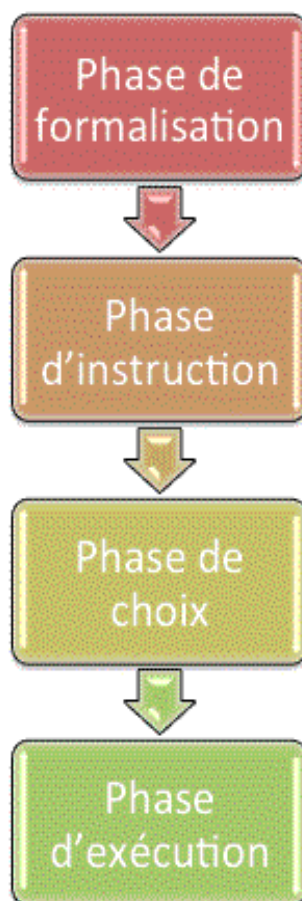
---

<sup>11</sup> FERNANDEZ ALAIN, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 2013, Le projet décisionnel en totalité, chapitre 5, Edition Eyrolles ,6 ème édition. France.

4. *Phase d'exécution*

- Passage à l'action.
- Définition des actions, des objectifs, de la métrique.
- Définition des acteurs concernés.
- Définition des responsabilités.

**Schéma N° 12** : Le processus de décision dans l'entreprise



**Source** : FERNANDEZ ALAIN, Op.cit.

## 2.2 Les Indicateurs d'aide à la prise de décision (TB du CPA) :

Le Directeur Général du CPA se base sur les informations présentées sous forme d'indicateurs dans le Tableau de Bord pour le suivi de son activité, mais pour prendre des décisions il prend en considération l'ensemble des ratios ,sans oublier l'ensemble des charges du Tableau de Bord . A la lecture des résultats présentés dans le tableau des ratios il va pouvoir comparer les réalisations avec les objectifs fixés et se retrouver dans deux situations :

- Situation 1 : Si les réalisations dépassent les objectifs fixés.
- Situation 2 : Si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés.

Les différents ratios sont présentés comme suit :

### 1) *Ratios de profitabilité*

Les deux ratios de profitabilité sont :

- Le ratio de la marge brute (PNB / total du bilan).
- Le ratio de de marge nette globale (résultat net / encours moyen de crédit).

Ces ratios précédents vont présenter au Directeur Général du CPA les résultats sur le degré de profit réalisé par la banque.

- ◆ Situation 1 : Si les réalisations dépassent les objectifs fixés, le Directeur est satisfait des résultats obtenus.
- ◆ Situation 2 : Si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, les clignotants vont alarmer le Directeur et attirer l'attention, dans cette situation il va prendre des initiatives pour essayer de comprendre les causes , et prendre la décision d'améliorer le degré de profit de la banque par les nouvelles mesures correctives.

## 2) *Ratios de rentabilité*

Les deux ratios de rentabilité sont :

- Le ratio de rentabilité des fonds propres ROE (résultats net / fonds propres).
- Le ratio de rentabilité des actifs ROA (résultat net / total actifs).

Ces ratios précédents vont permettre au Directeur Général du CPA de connaître les résultats sur la capacité de la banque à générer des profits, des informations sur le résultat net (résultat d'exploitation, charges, impôt sur bénéfices...) pour pouvoir répondre à la question suivante : Est-ce que l'emploi des ressources du CPA était rentable en comparaison de ce qu'elle a enregistré ?

- ◆ Situation 1 : Si les réalisations dépassent les objectifs fixés, le Directeur est satisfait car c'est un point positif.
- ◆ Situation 2 : Si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, le Directeur va prendre la décision d'améliorer la rentabilité des fonds propres de la banque.

## 3) *Productivité*

Les deux ratios de productivité sont :

- Le ratio de production globale (charges / encours moyen de crédit).
- Le ratio de productivité du personnel :
  - Production commerciale = PNB / effectif moyen.
  - Production administrative = encours moyen de crédit / effectif moyen).

Ces ratios précédents interpellent le Directeur Général du CPA sur l'efficacité de la banque, la gestion de ses charges et également celle de ses effectifs.

◆ Situation 1 :

Premièrement , à propos du ratio de production globale si les réalisations dépassent les objectifs fixés, cela signifie que les charge ont dépassé le budget fixé par la banque , pour cela le Directeur va prendre la décision de faire diminuer les dépenses inutiles pour ne pas augmenter les charges afin d'améliorer la croissance du chiffre d'affaire de la banque.

Deuxièmement , à propos du ratio de productivité du personnel si les réalisations dépassent les objectifs fixés, le Directeur est satisfait par les résultats obtenus, cela signifie que les employés participent par le sérieux au travail et contribue à la productivité globale de la banque.

◆ Situation 2 :

Premièrement , à propos du ratio de production globale , si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, le Directeur est satisfait , cela signifie que les charges (les dépenses) été bien réparties tout en respectant le budget fixé par la banque.

Deuxièmement , à propos du ratio de productivité du personnel si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, cela signifie que l'ensemble des employés ne sont pas compétents dans leurs travail , ou bien un certain nombre d'employés empêchent le bon déroulement de l'activité , soit par leurs manque de sérieux ou de compétences et d'efficacité, pour cela le Directeur va prendre des actions correctives , la décision de licencier les employés ne méritant pas leurs places, ou organiser des programmes de formation ; afin de développer leur compétences et les motiver pour augmenter la productivité par salarié et améliorer la productivité globale de la banque.

4) *Ratios de suivi du risque de crédit*

Les trois ratios de suivi du risque de crédit :

- Ratio de suivi du risque clientèle (encours contentieux/ encours global de crédit).
- Ratios de suivi du provisionnement (dotations aux provisions / encours moyen global de crédit , et dotation aux provisions sur encours moyen de crédit contentieux ).
- Ratio de couverture des actifs compromis ( stock de provisions / encours de contentieux).

Ces ratios précédents présentent au Directeur Général du CPA toutes les informations nécessaires sur la façon dont la banque gère ses contentieux et également ses prévisions pour contentieux.

◆ Situation 1 :

Premièrement, à propos du ratio de suivi du risque clientèle, si les réalisations dépassent les objectifs fixés, cela signifie qu'il existe un certain nombre de clients qui ont déclarés clairement ne pas payer leur crédit, cela peut causer d'énormes pertes à la banque , ils sont devenus des contentieux et doivent passer devant la justice pour régler ce conflit. Dans cette situation le Directeur est confronté à un énorme problème à gérer, il va prendre la décision d'améliorer le processus crédit avec de nouvelles règles et mesures à prendre en compte avant d'accepter les dossiers pour but de réduire le nombre de clients contentieux.

Deuxièmement, à propos du ratio de suivi du provisionnement, si les réalisations dépassent les objectifs fixés, cela signifie que les provisions préparées par la banque ont pu couvrir l'ensemble du crédit total non payé enregistré sans causer aucun problème, le Directeur est satisfait du résultat obtenu.

Troisièmement, à propos du ratio de couverture des actifs compromis, si les réalisations dépassent les objectifs fixés, cela signifie que le stock de provisions prévu par la banque a pu couvrir l'ensemble des crédits contentieux non payés. Le Directeur est satisfait du résultat obtenu.

◆ Situation 2 :

Premièrement, à propos du ratio de suivi du risque clientèle, si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, le Directeur est satisfait du résultat obtenu, cela signifie que le nombre de clients qui ont déclarés ne pas payer leur crédit est très bas, cela ne peut causer aucun danger et aucune perte à la banque.

Deuxièmement, à propos du ratio de suivi du provisionnement, si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, cela signifie que les provisions prévues par la banque n'a pas pu couvrir le crédit total non payé. Pour cela le Directeur doit prendre la décision de laisser de côté une provision spéciale pour pouvoir couvrir l'ensemble du crédit non payé enregistré pas la banque.

Troisièmement, à propos du ratio de couverture des actifs compromis, si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, cela signifie que le stock de provision que la banque a prévu n'a pas pu couvrir tous les crédits contentieux non payés qu'elle a enregistré au début. Dans ce cas le Directeur va prendre la décision de prévoir un nouveau stock de provision qui va couvrir l'ensemble des crédits contentieux non payés.

5) *Indicateurs partagés*

Les quatre ratios des indicateurs partagés sont :

- Taux de réemploi des ressources (total crédit direct bruts / total ressources DA).
- Taux de marge (taux de rendement moyen sur les emplois - cout moyens des ressources).
- Coefficient d'exploitation Hors amortissement (charges d'exploitations / Produit Net Bancaire).
- Commission / Charges d'exploitation (commissions / charges d'exploitation).

Ces ratios précédents présentent au Directeur Général du CPA des indicateurs multiples, un ensemble d'informations nécessaires qui touche pratiquement toute l'activité bancaire et aide à prendre les décisions à long terme ; sur la façon dont la banque utilise ses ressources ( épargne), sur la marge produite, sur le total des charges hors amortissements (par rapport au Produit Net Bancaire PNB) et enfin sur les commissions payées par les clients à la banque en échange du service ( opération) qu'elle leur a rendu.

◆ Situation 1 :

Premièrement, à propos du Taux de réemploi des ressources ; si les réalisations dépassent les objectifs fixés, cela signifie que la banque a pu offrir des crédits à ces nouveaux clients grâce aux différentes ressources reçues (ressources clientèle, extérieures, dépôts clientèle devises) ; le Directeur est satisfait du résultat obtenu.

Deuxièmement, à propos du Taux de marge, si les réalisations dépassent les objectifs fixés, cela signifie que la somme du taux de rendement sur les emplois (crédit) de la banque est supérieure (un montant positive) par rapport au coût des ressources (épargne) ; le Directeur est satisfait du résultat obtenu.

Troisièmement, à propos du Coefficient d'exploitation Hors amortissement, si les réalisations dépassent les objectifs fixés ; cela signifie que les charges d'exploitations sont très élevées ,le Directeur va prendre la décision d'améliorer leurs coût par la réduction des charges consommées (des effectifs).

Quatrièmement, à propos de Commission / Charges d'exploitation, si les réalisations dépassent les objectifs fixés, cela signifie que le montant des commissions payées par les clients en échange du service rendu par la banque est élevé et important et peut couvrir les charges d'exploitation de la banque. Le Directeur est satisfait du résultat obtenu.

◆ Situation 2 :

Premièrement, à propos du ratio Taux de réemploi des ressources, si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, cela signifie que la banque n'a pas pu offrir des crédits à ces clients à cause du total des différentes ressources reçues (ressources clientèle, extérieures, dépôts clientèle devises) qui n'a pas pu couvrir le montant exigé ; dans ce cas le Directeur va prendre la décision d'essayer d'augmenter ses ressources.

Deuxièmement, à propos du Taux de marge, si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés ; cela signifie que la somme du taux de rendement sur les emplois (crédit) de la banque est inférieure (un montant négatif) par rapport au coût des ressources (épargne) ;dans ce cas-là le Directeur va prendre la décision d'augmenter les emplois pour un meilleur rendement.

Troisièmement, à propos du Coefficient d'exploitation Hors amortissement, si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés ; cela signifie que les charges d'exploitations ne sont pas élevées( respect du budget), le Directeur est satisfait du résultat obtenu.

Quatrièmement, à propos de Commission / Charges d'exploitation, si les réalisations sont inférieures aux objectifs fixés, cela signifie que le montant des commissions payées par les clients en échange du service rendu par la banque n'est pas très élevé, et ne peut pas couvrir les charges d'exploitation de la banque. Le Directeur va prendre la décision de réduire les charges d'exploitation et augmenter les commissions.

6) *Indicateurs de performance et charges :*

Parmi les indicateurs présentés dans le Tableau de Bord il existe les indicateurs de performance, qui regroupe un certain nombre de ratios afin de mesurer l'efficacité de la banque, et qui se présentent comme suit :

- Le Ratio de rentabilité financière présente l'état de santé financière de la banque, pour permettre au Directeur de prendre les décisions nécessaires afin d'améliorer sa rentabilité financière.

- Le Rendement du capital présente les informations du capital de la banque en général, sans négliger les fonds propres qui en font partie, afin de permettre au Directeur de prendre des mesures correctives.

- Le Coefficient d'exploitation présente les informations sur toutes les dépenses effectuées pour permettre au Directeur de prendre la décision de maîtriser les charges en réduisant les dépenses inutiles de la banque et de répartir le budget selon les besoins nécessaires.

- Qualité du portefeuille il est très important permet au Directeur d'avoir les informations sur la qualité du portefeuille de la banque et apporter des décisions selon les problèmes survenus.
- Les charges de fonctionnement (frais du personnel) présentes toutes les dépenses de la banque, permettent au Directeur de prendre la décision de maîtriser les dépenses et diminuer les charges.

Le Directeur prend en considération l'ensemble des indicateurs et des ratios pour la prise de décision, mais il se base principalement sur tous les ratios, et spécialement sur les deux importants ratios suivants : les ratios rentabilité et les ratios de suivi du risque de crédit considéré comme base d'aide à la prise de décision en vue des informations pertinentes qu'ils apportent.

Le Tableau de Bord au sein du CPA, correspond tout à fait aux concepts théoriques donc il est considéré comme l'outil essentiel pour la prise de décision.

### **SECTION 3 : LE TABLEAU DE BORD OUTIL D'AIDE A LA PRISE DE DECISION AU SEIN DU CPA**

Cette dernière section du chapitre va être consacrée pour présenter l'ensemble des informations collectées durant toute la durée de stage effectué au sein de la banque du Crédit Populaire d'Algérie ; et commenter le Tableau de Bord et aborder ses limites.

#### **3.1 Analyses et traitements des informations collectées**

A travers les informations recueillies sur le terrain concernant le Tableau de Bord du CPA, on a pu faire ressortir les points suivants qui vont permettre de répondre à l'ensemble des questions posées:

- La problématique « Est-ce que le Tableau de Bord du CPA permet la prise de décision ? »
  
- Sous questions :
  - Quels sont les principaux indicateurs et ratios du Tableau de Bord qui contribuent au contrôle et au pilotage de l'activité bancaire ?
  
  - Quels sont les indicateurs, ratios et clignotants du Tableau de Bord sur lesquels se base le Directeur du CPA pour la prise de décision ?

Et pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses proposées :

- Le Tableau de Bord du CPA regroupe un ensemble d'indicateurs et de ratios pertinents qui permettent au Directeur Général de contrôler et piloter favorablement son activité.
  
- Le Tableau de Bord du CPA est un outil d'aide à la prise de décision.

- Les réponses aux questions posées, sont présentées comme suit :
  
- ❖ L'ensemble des indicateurs et ratios qui constituent le Tableau de Bord du CPA sont considérés comme des indicateurs de suivi et de contrôle, ils vont permettre au Directeur Général du CPA à travers les résultats obtenus de comparer les réalisations en fonction des objectifs fixés, et analyser les écarts, comprendre leurs causes et apporter des solutions en cas d'anomalies.
  
- ❖ Le suivi et le contrôle des résultats contribue automatiquement au pilotage global de la banque, grâce à l'ensemble des indicateurs et ratios présentés dans le Tableau de Bord, ils sont considérés comme indicateurs de pilotage de l'activité, car à travers les actions correctives le Directeur va adapter un nouveau plan d'action et choisir une nouvelle trajectoire tout en se fixant de nouveaux objectifs à atteindre pour améliorer la performance de la banque.
  
- ❖ Le Directeur Général du CPA a besoin d'informations précises pour l'aider à prendre les bonnes décisions ; Certes, l'ensemble des indicateurs d'activité sont importants et permettent de contrôler et piloter l'activité bancaire, mais pour la prise de décision le Directeur a besoin de consulter tous les ratios existants (ratios de rentabilité, rentabilité, productivité, suivi du risque de crédit, indicateurs partagés, indicateurs de performance), ainsi que l'ensemble des charges présentées dans les indicateurs d'activité du Tableau de Bord ; les deux ratios suivants : Ratios de rentabilité et ratios de suivi du risque de crédit sont considérés les plus importants car ils apportent des informations pertinentes. Les résultats des réalisations sont illustrés par des graphes, des clignotants (la valeur du ratio lui-même est considéré comme un clignotant) expliqués dans un rapport de synthèse accompagnée avec le Tableau de Bord (contenant des commentaires et des remarques) pour apporter plus de précision.

➤ Pour répondre à la problématique posée : Le Tableau de Bord introduit actuellement au sein de la banque du CPA permet au Directeur Général la prise de décision.

A travers notre étude effectuée, et l'ensemble des informations collectées on va pouvoir **confirmer** les deux hypothèses proposées :

- Concernant la première hypothèse : effectivement le Tableau de Bord du CPA regroupe un ensemble d'indicateurs et de ratios pertinents pour permettre au Directeur Général de contrôler et piloter favorablement son activité.

- Concernant la deuxième hypothèse : effectivement le Tableau de Bord du CPA est un outil d'aide à la prise de décision.

En résumé , le Tableau de Bord du CPA est un outil de contrôle et de pilotage de l'activité, et principalement un outil qui permet au Directeur Général la prise de décision ; cependant, la comparaison entre les notions théoriques citées dans les chapitres précédents et les informations collectés à travers l'étude réalisée sur le terrain , on a noté quelques insuffisances.

## 3.2 Critiques et limite du Tableau de Bord du CPA

### 3.2.1 Critiques du Tableau de Bord du CPA

- Le Tableau de Bord introduit actuellement au sein de la banque, contient peu d'indicateurs stratégiques. On a pu constater aussi que le CPA ne possède pas de Tableau de Bord prospectif (stratégique) qui permet de regrouper un ensemble d'indicateurs selon les orientations stratégiques. Car Selon M. Porter « la stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur ».
- En prenant en considération les concepts théoriques : un Tableau de Bord doit contenir des indicateurs en nombre limité pour ne pas encombrer le responsable de données inutiles, en revanche le Tableau de Bord du CPA présente beaucoup d'indicateurs et certains d'entre eux figurent de différentes manière sur les deux tableaux (celui des indicateurs d'activités et des ratios) ; cette redondance devrait être évité par un choix sélectif d'indicateurs pertinents.
- La banque du CPA évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Cependant on a constaté que ce Tableau de Bord ne contient pas d'indicateurs externes qui pressentent différentes informations liées à ces principaux concurrents pour lui permettre de fixer de nouveaux objectifs afin de les surpasser .

### **3.2.2 Limite du Tableau de Bord du CPA**

Le Tableau de Bord du CPA permet au Directeur Général de contrôler et piloter son activité bancaire, et l'aide à prendre des décisions. Mais il présente une certaine limite.

En se basant sur les notions théoriques, un Tableau de Bord regroupe un certain nombre limité d'indicateurs de différentes natures, cependant à la lecture du Tableau de Bord du CPA on a remarqué qu'il regroupe des indicateurs purement financiers (sur la base des agrégats financiers), on constate l'absence de l'aspect managérial à travers ces indicateurs.

Ce Tableau de Bord est complet en matière d'indicateurs financiers, mais la nécessité de compléter ces derniers par d'autres indicateurs est importante; il serait utile de consacrer un autre tableau regroupant de nouveaux indicateurs afin de refléter l'aspect managérial de la banque pour développer sa performance.

# **CONCLUSION GENERALE**

La banque algérienne est à la croisée des chemins, elle est amenée à procéder intelligemment afin d'assurer sa survie puis sa rentabilité tout en s'adaptant aux exigences de son environnement, car la performance d'une organisation ne pourra être estimée seulement en terme de productivité et de bénéfices financiers, mais aussi par la réalisation de tous les objectifs fixés et les moyens utilisés pour les atteindre.

Les outils de contrôle et de pilotage tels que le Tableau de Bord doit lier ses indicateurs à la mission principale de la banque pour assurer l'atteinte des objectifs.

Au début de notre travail nous avons avancé quelques hypothèses à savoir :

- Le Tableau de Bord du CPA regroupe un ensemble d'indicateurs et de ratios pertinents qui permettent au Directeur Général de contrôler et piloter favorablement son activité.
- Le Tableau de Bord du CPA est un outil d'aide à la prise de décision.

Durant notre travail de recherche réalisé a travers la recherche documentaire, les ouvrages consultés, ainsi que l'ensemble des entretiens effectués, on a trouvé les réponses à nos questions :

- Le Tableau de Bord introduit au sein de la banque du CPA regroupe deux parties : celui de indicateurs d'activité et celui des ratios, le Directeur Générale prend en considération l'ensemble des indicateurs pour suivre et contrôler des résultats en comparant les réalisations avec les objectifs fixés , d'agir à temps et apporter des mesures correctives en cas d'anomalies, pour maitriser sa gestion et mieux gouverner et diriger l'activité globale vers la réalisations des objectifs.
- Il est considéré aussi comme un outil important qui permet au Directeur Général du CPA de prendre les bonnes décisions grâce aux ratios (clignotants), surtout les deux ratios suivant : Ratios de rentabilité et ratios de suivi du risque de crédit qui fournissent des informations pertinentes.

Les principaux résultats suivants nous ont permis de valider et confirmer les deux hypothèses, et de constater que le Tableau de Bord occupe une place importante dans la banque du CPA, néanmoins il présente quelques insuffisances et une certaine limite, c'est un Tableau de Bord complet en matière d'indicateurs financiers il serait intéressant de compléter ces derniers par d'autres indicateurs qui refléteront l'aspect managériale de la banque.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## ❖ OUVRAGES

- BOUAR.F ET LAURANT.P, 1997, p65, Economie d'entreprise : tome 2, Editions d'organisation, Paris.
- BOUHAFS ABDELKARIM, La communication de l'entreprise comment dire aux uns et aux autres, Algérie, 2007.
- BOUIN XAVIER ET XAVIER SIMON FRANCOIS, 2004, P 86, Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportements, Edition Dunod, 2ème édition, France.
- BUQUIN HENRI, 2008, Le contrôle de gestion, Edition mise à jour, Collection gestion, 8<sup>ème</sup> édition, Paris.
- CHIAPELLO EVE, LONING HELENE, MALLERET VERONIQUE, MERIC JEROME, MICHEL DANIEL, SOLE ANDREU, PESQUEUX, 2008, P223, le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, Edition DUNOD, 3ème édition, Paris.
- CHRISTINE HARACHE ET BRUNO BACHY, 2010, P142, Toute la fonction management, Edition Dunod, Paris.
- DADI NACER EDDINE, 2009, P13, Contrôle de gestion stratégique : outil de pilotage et de maîtrise de la performance, Edition L'harmattan.
- DEMEESTERE RENE, LORINO PHILIPPE ET NICOLAS MOTTIS, 2002, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Edition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, France.
- FERNANDEZ ALAIN, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 2013, Le projet décisionnel en totalité, chapitre 5, Edition Eyrolles ,6 ème édition. France.
- FERNANDEZ ALAIN, 2013, L'essentiel du Tableau de Bord, Eyrolles-Editions d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, France.
- FERNANDEZ ALAIN, 2010, P 91, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles-éditions d'Organisation, France.
- JAULENT PATRICK, QUARES MARIE-AGNES ET GRENIER JACQUES, 2011, P 26, objectifs de performance, Afnor Éditions, France.
- KHALIL MOHEMED BEN OTMANE : La mesure de performance, P40.

- LORINO Philippe, 1998, Méthodes et pratiques de la performance guide du pilotage, Organisation Eds D'.
- SEPARLS ALAZARD, 2001, p 84, Contrôle de gestion : manuel & application, Edition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris.
- UEDJY NOBERT, 2000, P319, Le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise, Edition d'organisation, 5 édition, Paris.

#### ❖ **ARTICLES DE REVUES**

- GRAY JACK et PESQUEUX YVON, évolution actuelle de systèmes de tableaux de bord, revue française de comptabilité, n°02, février 1993, P62, France.

#### ❖ **THESES**

- SOUISSI ABDELOUHAB, 2004, P 179, thèse de doctorat en science économique, l'efficacité organisationnelle, Faculté d'Alger.

#### ❖ **COURS**

- BELLAHCENE MUSTAPHA, P. 9, Cour de gestion financière, Institut National de Commerce, INC, Alger.
- Malik BOUCIDA, (2014) : Chapitre 1 : Contrôle de Gestion « Cour Contrôle de Gestion », Ecole National Supérieure de Management, ENSM, Algérie.

## ❖ DOCUMENTS INTERNE A L'ORGANISME D'ACCEUIL

- Les organigrammes (CPA, la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion DPCG).
- Rapport Annuel du Crédit Populaire d'Algérie 2012.
- Présentation générale du Crédit Populaire d'Algérie CPA.

## ❖ SITES INTERNET

- <http://scribd.com/doc/8970910/Tableau-de-Bord-I>.

## ❖ MANUELS

- Manuel Contrôle de Gestion, 2005, P70, Vuibert, 3 Editions, Paris.
- ARMAND DAYAN, 1999, P 850, Manuel de gestion volume 1, Edition Ellipses, Paris.

## ❖ CONFERENCE PROFESSIONNELLES

- GHERBI RABAH (Consultant Expert-Formateur en Management-Finance), 02/03/2013 ,Tableau de Bord de Gestion , Comment Maîtriser et Piloter l'Action de Management par le Tableau de Bord ?, support du Séminaire Professionnel organisé par Elmoustakbel au profit des managers de l'Entreprise Portuaire d'Alger E.P.AL, Alger.

# **ANNEXES**

## **Annexe 1 : Le guide d'entretien :**

---

### Thème 1 : Présentation du Tableau de Bord du CPA et de ses missions

---

- Pouvez vous nous présenter le Tableau de Bord au sein du CPA ?
  - Quelles sont les principales missions de ce Tableau de Bord au sein du CPA ?
- 

### Thème 2 : Informations Générales sur le Tableau de Bord du CPA

---

- Quelle est la périodicité de diffusion de ce Tableau de Bord au sein de la banque CPA ?
  - Ce Tableau de Bord a t'il un caractère opérationnel ou bien stratégique ?
  - Quelles sont les principaux indicateurs et ratios qui constituent ce Tableau de Bord.
  - Quels sont les présentations graphiques utilisées pour illustrer les résultats obtenus ?
- 

### Thème 3 : Perception et effets du Tableau de Bord du CPA

---

- Le Tableau de Bord permet -il au Directeur Général de contrôler l'activité globale bancaire ?

- Le Tableau de Bord permet-il au Directeur Général d'analyser et d'interpréter les écarts constatés ?
  
- Le Tableau de Bord permet-il au Directeur Général de piloter l'activité bancaire ?
  
- Le Tableau de Bord permet-il au Directeur Général la prise de décision ?

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>5</b>
---	----------

<b>Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie.....</b>	<b>5</b>
--	----------

1.1 Présentation générale du Crédit Populaire d'Algérie CPA.....	5
1.2 Évolution.....	6
1.3 Organisation générale.....	7
1.3.1 Réseau d'exploitation.....	8
1.3.2 Direction Générale et structures de soutien.....	8
1.4 Activité du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).....	9

<b>Section 2 : Présentation de la Direction de la Prévision et du Contrôle (DPCG)....</b>	<b>12</b>
---	-----------

2.1 Missions et attributions.....	12
2.2 Organisation.....	13
2.2.1 Département Prévision.....	13
2.2.2 Département Contrôle de Gestion.....	14
2.3 Les instruments du contrôle de gestion.....	14

<b>Section 3 : Présentation de la Méthodologie de recherche.....</b>	<b>17</b>
--	-----------

## **CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD OUTIL DE CONTROLE DE L'ACTIVITE.....20**

### **Section 1 : Concepts théoriques (TB et indicateurs).....20**

1.1 Généralité sur le Tableau de Bord.....	20
1.1.1 Les niveaux du Tableaux de Bord.....	22
1.1.2 Les fonctions du Tableau de Bord.....	22
1.1.3 La conception générale d'un Tableau de Bord.....	23
1.1.4 Les instruments du Tableau de Bord.....	24
1.1.5 Les missions du Tableau de Bord.....	25
1.1.6 Le Tableau de Bord et le Reporting.....	26
1.2 Les indicateurs du Tableau de Bord.....	28
1.2.1 Les différentes formes d'un indicateur.....	29
1.2.2 Le choix de l'indicateur.....	29

### **Section 2 : Présentation du Tableau de Bord au sien du CPA.....30**

2.1 Les principales caractéristiques du Tableau de Bord du CPA.....	30
2.1.1 Les étapes de réalisation du Tableau de Bord de la banque du CPA.....	31
2.2 Présentation du Tableau de Bord du CPA.....	32
2.2.1 Les indicateurs du Tableau de Bord du CPA.....	33
A) Les indicateurs d'activité.....	33
B) Les ratios.....	38

### **Section 3 : Le contrôle et les indicateurs de contrôle (TB DU CPA).....42**

3.1 Généralité sur le contrôle dans l'entreprise.....	42
3.1.1 Les niveaux de contrôle dans l'entreprise.....	43
3.1.2 Généralité sur le contrôle de gestion.....	44
A) Définition du contrôle de gestion.....	44
B) Les outils du contrôle de gestion.....	44
C) L'objet du contrôle de gestion.....	44
3.2 Les indicateurs de contrôle (TB du CPA).....	45

## **CHAPITRE III : TABLEAU DE BORD OUTIL DE PILOTAGE ET D'AIDE A LA PRISE DE DECISION.....48**

### **Section 1 : Pilotage et indicateurs de pilotage (TB du CPA).....48**

- 1.1 Généralité sur le pilotage d'entreprise.....48
  - 1.1.1 Définition du pilotage.....48
  - 1.1.2 Le processus de pilotage dans l'entreprise.....49
  - 1.1.3 Les niveaux de pilotage dans l'entreprise.....50
- 1.2 Indicateurs de Pilotage (TB du CPA).....50

### **Section 2 : La Prise de décision et les indicateurs d'aide à la prise de décision (TB du CPA).....52**

- 2.1 Concept théorique sur la prise de décision et le système d'information..52
  - 2.1.1 La prise de décision.....52
  - 2.1.2 Le Système d'information.....53
  - 2.1.3 Les différents types de décisions dans l'entreprise.....54
  - 2.1.4 Le processus de la prise de décision.....56
- 2.2 Les Indicateurs d'aide à la prise de décision du (TB du CPA).....58

### **Section 3 : Tableau de Bord outil d'aide à la prise de décision au sein du CPA.....67**

- 3.1 Analyse et traitement des informations collectés.....67
- 3.2 Critiques et limite du Tableau de Bord du CPA.....70
  - 3.2.1 Critiques du Tableau de Bord du CPA.....70
  - 3.2.2 Limite du Tableau de Bord du CPA.....71

## **CONCLUSION GENERALE.....73**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **ANNEXE**

## **TABLE DES MATIERES**