



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG-BF CCA
Banque Finance –Comptabilité
Contrôle et Audit

Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)

Promotion 6
(2011-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE
CONTROLE DE GESTION : CAS DE LA SOCIETE GENERALE DE
BANQUES AU SENEGAL (SGBS)

Présenté par :

DELLA T Asnath

Dirigé par :

M. Hugues Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de gestion-Enseignant

associé au CESAG

Octobre 2013

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à :

- nos parents, Nathanaël et Rosalie DELLA pour leur éducation et leur soutien multiformes qu'ils nous ont donné et qui font de nous ce que nous sommes aujourd'hui ;
- nos frères, pour leur soutien et particulièrement Anicet DELLA qui nous a accompagné tout au long de cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous tenons d'abord à remercier l'Eternel notre Dieu pour ce qu'il a fait, ce qu'il fait et ce qu'il fera pour nous.

Ensuite nos remerciements vont également à l'endroit de :

- M. Moussa YAZI, Chef de département CESAG Banque Finance Comptabilité Contrôle et Audit (CESAG BF-CCA);
- M. Hugues Oscar LOKOSSOU, d'avoir accepté de suivre la rédaction de ce mémoire ;
- Nos oncles, M. Denis SAWADOGO et M. Mbassor SARR qui n'ont ménagé aucun effort pour la réalisation de cet écrit.

Enfin nous tenons à remercier tout le personnel de la Direction Financière de la SGBS, en particulier M. Alioune LEYE et Mme Pierrette AVRIL pour leur apport dans ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABC: Activity Based Costing

ALM: Asset and Liability Management

BCEAO : Banques Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BHFM : Banque de détail Hors France Métropolitaine

BO: Business Object

BSC: Balanced Scorecard

CDG : Contrôle de Gestion

CNR: Cout Net du Risque

CRM: Compte de Résultat Mensuel

DAB : Distributeurs Automatiques de Billets

DAT : Dépôt A Terme

DAV : Dépôt A Vue

DB : Delta Bank

DCC : Direction de la Clientèle Commerciale

DCP : Direction de la Clientèle de Particuliers

DF : Direction Financière

DG : Direction Générale

Int: Intérêts

J: Jour

M: Mois

N: Année

OVAR : Objectifs-Variables d'action-Plan d'action

PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises/Industries

PNB: Produit Net Bancaire

SCDG : Service de Contrôle de Gestion

SGBCI : Société Générale de Banque en Côte d'Ivoire

SGBS : Société Générale de Banque au Sénégal

SG : Société Générale

TBP: Tableau de Bord – Prospectif

TDB: Tableau de Bord

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1: rattachement direct à la DG	21
Figure 2: rattachement à une autre direction que la DG.....	22
Figure 3: rattachement à la comptabilité générale.....	22
Figure 4: Organisation par fonction.....	24
Figure 5 : Organisation par activité et par fonction.....	24
Figure 6: Organisation mixte.....	25
Figure 7: Les quatre perspectives du BSC	36
Figure 8: les quatre axes du Navigateur Skandia	36
Figure 9: Modèle d'analyse.....	46
Figure 10: évolution de la part de marché des emplois de la SGBS et de la CBAO.....	61
Figure 11: évolution de la part de marché de dépôts de la SGBS et de la CBAO.....	62
Figure 12: organigramme de la Direction financière.....	66
Figure 13: illustration graphique du taux de l'organisation	80
Figure 14: illustration graphique du taux d'activité	82
Figure 15: baromètre du taux de performance global.....	87

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1: les missions du CDG	10
Tableau 2: La relation entre les objectifs et les missions du CDG.....	11
Tableau 3 : Evolution du contrôle de gestion.....	12
Tableau 4: récapitulatif des méthodes d'évaluation	41
Tableau 5 : récapitulatif des partenaires et actionnaires de la SGBS	54
Tableau 6: Produits de la SGBS	56
Tableau 7: soldes intermédiaires de gestion du service de contrôle de gestion de la SGBS	71
Tableau 8 : forces et faiblesses du service CDG de la SGBS.....	77
Tableau 9: détermination du taux de support structurel du SCDG de la SGBS	80
Tableau 10: Détermination du taux d'activité global du service de CDG de la SGBS	82
Tableau 11: satisfaction des clients internes	85
Tableau 12 : Synthèse des évaluations des pôles du SCDG de la SGBS	86

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : ORGANIGRAMME DE LA SGBS	84
Annexe 2 : ORGANIGRAMME DE LA DF	86
Annexe 3: REPORTING.....	87
Annexe 4: QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE L'ORGANISATION.....	94
Annexe 5: QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES ACTIVITES.....	97
Annexe 6 : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA SATISFACTION.....	104

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DE TABLEAUX	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
TABLE DES MATIERES	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION.....	6
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	7
CHAPITRE 1: LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION.....	8
1.1 Le contrôle de gestion.....	8
1.1.1 Notion de contrôle de gestion	8
1.1.2 Structure organisationnelle du contrôle de gestion.....	21
1.2 La performance.....	25
1.2.1 Notion de la performance.....	25
1.2.2 Les éléments constitutifs de la performance d'un service de contrôle de gestion ...	29
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	33
CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION	34
2.1 Les objectifs d'évaluation de la performance.....	34
2.1.1 Informer les managers.....	34
2.1.2 Inciter les managers	34

2.2 Importance de l'évaluation la performance d'un service de contrôle de gestion	34
2.3 Les différents modèles d'évaluation la performance.....	35
2.3.1 Méthode d'évaluation fonctionnelle de DAVID AUTISSIER	37
2.3.2 Evaluation du contrôle de gestion selon ROUACH ET NAULLEAU.....	40
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	42
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	43
3.1 Présentation et justification du modèle d'analyse	43
3.1.1 Présentation de la démarche d'analyse	43
3.1.2 Justification du modèle d'analyse.....	47
3.2 Les techniques de collecte des données.....	47
3.2.1 L'analyse documentaire	47
3.2.2 L'observation	48
3.2.3 L'entretien.....	48
3.2.4 Le questionnaire.....	48
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	49
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SERVICE DE CONTROLE DE GESTION DE LA SGBS	51
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	52
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUE AU SENEGAL (SGBS).....	53
4.1 Historique	53
4.2 Missions de la SGBS	54
4.3 Le fonctionnement et les activités de la SGBS.....	54
4.3.1 Les produits de la banque.....	55
4.3.2 L'organisation interne de la banque.....	56

4.3.3	Gestion et performance de la SGBS en 2010.....	59
	Conclusion chapitre 4.....	62
	CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SERVICE DE CONTROLE DE GESTION DE LA SGBS.....	63
5.1	Objectifs et missions du service de contrôle de gestion à la SGBS	63
5.1.1	Objectifs	63
5.1.2	Missions	64
5.2	Organisation et acteurs du CDG à la SGBS	65
5.3	Pratiques du Contrôle De Gestion à la SGBS.....	66
5.3.1	Les tableaux de bord	66
5.3.2	Le reporting	67
5.3.3	La gestion budgétaire	69
5.3.4	Le calcul des ratios.....	71
	Conclusion chapitre 5.....	72
	CHAPITRE 6 : MISE EN OEUVRE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION	74
6.1	Analyse du service de contrôle de gestion de la SGBS.....	74
6.1.1	Analyse de l'organisation du contrôle de gestion de la SGBS.....	75
6.1.2	Analyse des activités et outils réalisés	76
6.1.3	Analyse de la satisfaction des clients	77
6.2	Présentation et interprétations des résultats.....	78
6.2.1	L'évaluation du « pôle organisation ».....	79
6.2.2	L'évaluation du « pôle activité-outils ».....	81
6.2.3	L'évaluation du « pôle satisfaction clients ».....	85
6.2.4	Evaluation de la performance globale du service de contrôle de gestion de la SGBS	86
6.3	Recommandations	87

6.3.1 Recommandations pour le pôle activités-outils	87
6.3.2 Recommandations pour le pôle organisation	88
6.3.3 Recommandations pour le pôle satisfaction des clients du SCG	88
Conclusion chapitre 6.....	89
Conclusion de la deuxième partie	90
CONCLUSION GENERALE	91
ANNEXES	94
BIBLIOGRAPHIE	109

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Une entreprise justifie son existence par la poursuite des objectifs qu'elle se fixe. Pour atteindre ses objectifs l'entreprise combine plusieurs activités pour lesquelles la mise en place d'un dispositif de contrôle est nécessaire. Le contrôle est un système d'autorégulation, inséparable de toute activité humaine toujours susceptible d'erreurs et de fraudes. Le contrôle s'avère dès lors indispensable en vue de prévenir ou de découvrir les failles.

Le contrôle de gestion est l'un des modes de contrôle des organisations finalisé dont la mission est d'assurer le déploiement de la stratégie adoptée par l'entreprise et les moyens alloués pour sa réalisation.

Ainsi l'existence d'un dispositif de contrôle de gestion dans toute organisation telles les entreprises commerciales et industrielles, les institutions financières, les associations, permet de vérifier que les objectifs que sous-tend la stratégie choisie sont bien suivis. Cela qui entraîne une constante amélioration et une meilleure adaptation de l'organisation à l'environnement. Il est alors impératif que ce système de contrôle de gestion mis en place soit performant au regard de son importance. Nous nous intéresserons aux institutions financières plus précisément à une institution bancaire.

Il faut dire que le contrôle de gestion a été introduit dans le secteur bancaire et financier vers le début des années 1970 pourtant les entreprises industrielles l'utilisaient déjà depuis une quinzaine d'années d'après ROUACH & al (2000 :17). Cet écart s'explique par la limitation de la concurrence qui a longtemps marqué le secteur bancaire mais aussi par l'encadrement réglementaire qui reste une caractéristique importante des activités bancaires et financières. Le contrôle de gestion, par sa position transversale, permet le pilotage de l'organisation et de la performance des banques. La fonction est reconnue à présent comme étant un de leurs facteurs concurrentiels et de différenciation.

La SGBS, Société Générale de Banque au Sénégal créée en 1962 est la première banque du pays en matière de crédits sains accordés à l'économie. Au fil du temps avec la libéralisation du secteur bancaire plusieurs banques ont vu le jour et pour faire face à cette concurrence elle s'est réorganisée pour s'adapter aux différentes mutations. Au sein de la SGBS il y a un service de contrôle de gestion qui essaie tant bien que mal d'effectuer sa fonction de surveillance.

Le contrôle de gestion est une discipline riche en concepts qui ne prend pas la forme d'un modèle unique à appliquer au niveau de toutes les organisations.

C'est dans cette optique que nous voudrions savoir comment le service de contrôle de gestion fonctionne au sein de la SGBS et évaluer sa performance.

Évaluer la performance d'un service de contrôle revient donc à recenser les activités effectuées, les compétences des professionnels, les ressources allouées et la satisfaction de ses clients. Les raisons qui nous inspirent sont que :

- le contrôle de gestion se doit d'être performant d'autant qu'il est reconnu qu'il est un système qui mesure la performance de l'entreprise ;
- la notion du contrôle de gestion reste ambiguë en raison de la possible confusion qu'il peut exister avec les autres formes de contrôle ;
- les concepts du contrôle de gestion ne sont pas statiques ;
- le contrôle de gestion est nécessaire pour tout système de gestion compte tenu de ces preuves irréfutables tout au long de l'histoire des entreprises modernes.
- Le contrôle est un moyen d'aide à la décision.

L'étude que nous allons mener portera sur la valorisation du système de contrôle de gestion au sein de la Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS) et permettra la prise de mesures, soit pour améliorer certains aspects qui méritent de l'être, soit pour réduire certains coûts afférents aux activités.

Pour atteindre nos objectifs il est nécessaire de se poser la question principale qui est la suivante : « comment déterminer le degré de performance du service de contrôle de gestion de la SGBS ? » à laquelle nous essaierons d'apporter la réponse au cours de notre développement.

Il faut préciser que pour obtenir cette réponse, il s'agit de répondre spécifiquement aux questions suivantes :

- les ressources allouées à ce service sont-elles rationnelles ?
- est-ce que cette fonction a sa raison d'être dans cette structure ?
- les clients de ce service sont-ils satisfaits de sa prestation ?
- quelles sont les activités de ce service ?
- la fonction contrôle de gestion est-elle performante ?

Le développement de ces différentes questions gravite autour du thème suivant : évaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion : cas de la Société Générale des Banques du Sénégal.

Ceci, dans le but de déterminer un taux de performance global du service de contrôle de gestion de la SGBS, d'en révéler les points forts et les points à améliorer et faire des recommandations.

Plus précisément nous avons pour objectifs de mesurer :

- la qualité du service c'est-à-dire la fiabilité des informations ;
- le délai de traitement à savoir la rapidité de la mise à disposition des informations ;
- et le coût du système d'information.

L'intérêt de cette étude gravite autour de trois (03) points essentiels :

- pour la SGBS, cette étude permettra aux managers d'apprécier leur système de contrôle de gestion et prendre des mesures concernant ce service.
- pour les acteurs autres que ceux du service de contrôle de gestion de cerner l'importance du dit service.
- pour nous même, une telle analyse contribuera à l'approfondissement de nos connaissances sur le fonctionnement d'une banque et sur le contrôle de gestion pratique. En plus, l'étude nous permettra de mettre en pratique nos connaissances acquises au cours de la formation au CESAG.

Pour ce faire nous articulerons notre réflexion sur une partie théorique et une partie pratique.

La première partie intitulée « cadre théorique et conceptuel de l'évaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion » comporte trois (3) chapitres. Le premier chapitre traite de la performance d'un service de contrôle de gestion, le deuxième de la démarche d'évaluation de la performance et le troisième chapitre porte sur la méthodologie adoptée pour notre écrit.

La deuxième partie intitulée « cadre pratique de l'évaluation du service de contrôle de gestion de la SGBS » s'articule autour de trois (3) chapitres également. Le premier chapitre présentera la SGBS, dans le second nous procéderons à une description du service de contrôle de gestion de la SGBS et son organisation et le troisième chapitre est réservé à la mise en œuvre de l'évaluation de la performance du service de contrôle de gestion de la SGBS et à la formulation de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE
CONTROLE DE GESTION**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie nous essayerons à travers, une revue de littérature, d'appréhender la performance d'un service de contrôle de gestion dans le premier chapitre ; la démarche d'évaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion dans le deuxième chapitre ; un troisième chapitre qui porte sur la méthodologie d'analyse que nous adopterons pour notre étude sera développé également.

Pour développer la partie théorique nous nous appuyerons sur différents auteurs et chercheurs qui ont mené des études dans le domaine et qui ont donné leur opinion et tirer des conclusions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1: LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion intervient dans toute entreprise qu'il s'agisse d'une entreprise industrielle, commerciale ou de service en fournissant des informations pertinentes aux différentes parties prenantes pour les aider à prendre des décisions et à piloter la performance. Il est ainsi important de posséder un service de contrôle de gestion performant.

L'objet de ce chapitre est de présenter les éléments nécessaires qui faciliteront l'évaluation de la performance du service de contrôle de gestion ; il s'agit du contrôle de gestion et de la performance.

1.1 Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est né à la fois d'un environnement qui l'a rendu nécessaire ou utile, et d'outils disponibles qui l'ont rendu possible. Selon plusieurs auteurs, il est apparu en 1920 dans les grandes entreprises industrielles pour répondre à des besoins de rentabilité, de maîtrise de coûts. En ce moment, marquées par la limitation de la concurrence et par l'encadrement bancaire, le contrôle de gestion n'était pas un souci majeur pour les entreprises de service (bancaires). De nos jours l'environnement bancaire a connu des mutations telles que l'éclosion de la concurrence, l'ouverture des marchés, ce qui a favorisé la mise en place du CDG au sein des banques.

Le contrôle de gestion est certes une fonction évolutive, mais les éléments constitutifs du contrôle de gestion en entreprise s'appliquent également en banque.

1.1.1 Notion de contrôle de gestion

La notion de contrôle de gestion est complexe, pour la cerner, nous essaierons de donner une définition au contrôle de gestion et comme toute fonction ou service a des objectifs et des missions nous en développerons dans le premier point ; le contrôle de gestion est une discipline des sciences de gestion qui n'est pas figée, ceci nous amène dans le deuxième point à observer l'évolution du CDG.

1.1.1.1 Définitions, objectifs et missions du contrôle de gestion

Il est question dans ce point de dégager une définition du contrôle de gestion, de donner ses objectifs et ses missions.

1.1.1.1.1 Définitions

Le contrôle de gestion est une science de gestion qui ne traite pas d'un objet qui s'offrirait objectivement à l'observateur mais une construction intellectuelle cherchant à décrire des pratiques tout en essayant de prescrire des règles de comportements qui seraient meilleures que d'autres d'où la diversité des définitions introduisait BOUQUIN dans son ouvrage intitulé le contrôle de gestion. Nous retenons quelques définitions.

Pour ANTHONY & al (1976 : 8) « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ».

Quatre mots clés retiennent notre attention dans cette définition, il s'agit de : processus, assurance, efficacité et efficience.

ARDOUIN & al. (Cités par KEISER, (2004 :13)), définit le contrôle de gestion comme «l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs».

Pour BOISVERT (1998 :65): « le contrôle de gestion, pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer des objectifs pertinents, élaborer de bonne stratégies et les mettre en œuvre de façon efficace et efficiente ».

En analysant toutes ces définitions nous pouvons dire qu'il est difficile de donner une définition exacte au CDG car il est une fonction évolutive et aussi définir le contrôle de gestion, c'est comme définir la connaissance. En somme, le contrôle de gestion est un processus qui permet de mesurer et de piloter la performance de l'entreprise, c'est-à-dire de participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de déployer la stratégie et mettre des actions en œuvre pour suivre l'exécution, procéder à la vérification des résultats et prendre des mesures correctives.

1.1.1.2 Missions et Objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion intervient dans une structure bien organisée, définie qui s'assigne des missions et se fixe des objectifs à tous les niveaux (stratégique, fonctionnel et opérationnel). Ceci pour dire qu'un service de contrôle de gestion mis en place dans toute entreprise se doit et a des missions et des objectifs clairement définis.

Les missions du CDG se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: les missions du CDG

Nouvelles missions	Missions en recul
<p>Augmentation de l'autorité vers un contrôleur puissant</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyse de l'information - conseil interne - participation à la prise de décision stratégique - planification stratégique - évaluation des performances <p>Dimension technique et centralisatrice</p> <ul style="list-style-type: none"> - conception et mise en place d'un nouveau système d'information - amélioration des processus 	<p>Processus budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - budget court terme <p>Activités liées à la comptabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - système comptable - politique comptable - comptabilité analytique - comptabilité des projets de gestion <p>Diminution des tâches récurrentes techniciennes</p> <ul style="list-style-type: none"> - reporting - consolidation

Source : LAMBERT & SPONEM (2008 : 4)

Nous avons noté plus haut que le CDG a des missions à accomplir et également des objectifs qu'il cherche et mets tous les moyens en œuvre pour les atteindre.

D'après FAROUK & al (2006 : 6) « Ces objectifs dépendent de la stratégie souhaitée par le gestionnaire, mais aussi de l'environnement extérieur ou des informations nouvelles, ces objectifs sont donc créés par une vision a long terme et des prévisions lointaines peu précises ».

Mais néanmoins les objectifs se présentent comme suit :

- contribuer à la définition de la stratégie ;
- suivre la mise en œuvre de la stratégie ;
- préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques ;
- mesurer les performances ;
- contribuer au pilotage et à la prise de décision.

Ces objectifs sont les mêmes pour toutes les entités mais leur importance varie selon la taille et le secteur d'activité. La poursuite des objectifs est de permettre à l'entité d'être la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique possible tout au long de sa vision stratégique.

Nous pouvons ainsi dégager un lien étroit entre les missions et les objectifs du CDG qui peut se présenter dans le tableau ci-après :

Tableau 2: La relation entre les objectifs et les missions du CDG

Objectifs	Missions
Contribuer à la définition de la stratégie.	Conseil interne ; participation à la prise de décision stratégique ; reporting.
Suivre la mise en œuvre de la stratégie.	Analyse de l'information ; planification stratégique.
Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques.	Budget à court terme ; analyse de l'information.
Mesurer les performances	Evaluation des performances ; consolidation ; activités liées à la comptabilité.
Contribuer au pilotage et à la prise de décision.	Conception et mise en place d'un nouveau système d'information ; amélioration des processus

Source : nous-mêmes à partir LAMBERT & al (2008 : 4) ; FAROUK & al (2006 : 6)

1.1.1.2 Evolution du contrôle de gestion

L'intensification de la concurrence s'expliquant par exemple par la globalisation de l'économie et le développement des Technologie d'Information et de Communication ; la nouvelle approche du marketing cherchant à anticiper la demande du client à partir de la comptabilité analytique sont autant d'éléments constitutifs de l'évolution du contrôle de gestion.

Cette évolution a été progressive car le contrôle de gestion est passé d'un âge industriel à celui de l'information.

Il est passé d'un contrôle de gestion à caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting (dépendant du département financier ou comptable) à une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion qui tente de dépasser les limites du précédent ou « approche traditionnelle ». Elle est à caractère à la fois quantitatif et qualitatif, basée sur une gestion stratégique, opérationnelle et par activité.

Il est important de préciser que le contrôle de gestion renouvelé ne remplace pas le contrôle de gestion traditionnel mais qu'il apporte un plus à ce qui existait déjà.

Une illustration est faite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Evolution du contrôle de gestion

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
· Surveiller	· Motiver
· Programmer	· Orienter
· A posteriori	· A priori
· Passif	· Actif
· Méfiance	· Confiance
· Exécutants	· Décideurs
· Subalternes	· Collègues

· Directif	· Participatif
· Flux descendant	· Flux ascendant
· Indicateurs financiers	· Indicateurs physiques
· Normes internes	· Cibles externes
· Système fermé	· Système ouvert
· Plus opérationnel	· Plus stratégique
· Activité de transformation	· Activité de cycle de vie

Source : BOISVERT (2007 : 258)

1.1.1.3 Les outils et activités du contrôle de gestion

Les outils nécessaires au contrôle de gestion sont les outils d'informations, les outils de pilotage et de contrôle des opérationnels et les prix de cession internes.

1.1.1.3.1 Les outils de base

Ce sont les outils nécessaires à tout service de contrôle de gestion qu'il s'agisse du service de contrôle de gestion en entreprise industrielle ou du service de contrôle de gestion bancaire.

1.1.1.3.1.1 Les outils d'information

Ils sont essentiellement constitués de la comptabilité générale et de la comptabilité de gestion.

« La comptabilité générale est la première source d'information qui permet de constater les produits et les charges que l'entité génère au cours d'un exercice ; de déterminer le résultat qui en découle, de dresser à la fin de chaque exercice un état de sa situation patrimonial (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement). » (GERVAIS, 2000 : 25).

Elle constitue un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion mais avant il faut lui apporter les adaptations suivantes :

- la périodicité de l'établissement des documents de synthèse doit être rapprochée puisque habituellement elle est d'un an, ce qui ne favorise pas la maîtrise de l'action et la prise de décision adéquates ;
- les charges dont la fréquence de facturation est faible doivent être réparties également sur les périodes de consommation auxquelles elles se rapportent ;
- le mode de traitement des postes évalués lors des travaux d'inventaire doit être précisé ;
- les documents de synthèse peuvent être rapportés à des normes prévisionnelles ou à la situation précédente ;
- les effets de l'inflation sur les comptes, lorsque celle-ci est importante, il faut les neutraliser puisque les données sont enregistrées aux coûts historiques.

« La comptabilité de gestion est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies. » (Bouquin, 2003 : 10)

La comptabilité de gestion est un outil qui sert au contrôleur de gestion à calculer le coût des produits. Cet outil permet de modéliser les relations existant entre les ressources consommées par l'entreprise et sa production de biens ou de service.

Calculer les coûts permet de faire des choix et aide à la prise de décision. Il existe plusieurs concepts de coûts qui semblent se concurrencer mais au fond ils se complètent. Nous avons :

- le concept des coûts complets : le calcul se fait par la méthode des centres d'analyse. Un coût complet est un coût d'un bien ou d'un service qui se trouve au stade final de la vente. La méthode des centres d'analyse consiste à définir la nature des charges (directes et indirectes) à prendre en compte dans le calcul du coût du bien ;
- le concept des coûts partiels : la détermination du coût partiel est née du fait du refus d'imputer l'intégralité des charges indirectes aux coûts des produits. Nous relevons deux grandes catégories de méthodes, la méthode des coûts variables (le direct costing et l'analyse du seuil de rentabilité ou point mort), la méthode des coûts directs et la méthode des coûts marginaux ;
- le concept des coûts standards : le principe est de rationaliser les coûts c'est-à-dire établir des normes (standards) d'utilisation et d'évaluation des facteurs de production.

Les coûts standards sont des coûts prédéterminés à caractère normatif permettant d'évaluer les performances au sein de l'entreprise pour une période donnée.

1.1.1.3.1.2 Le tableau de bord

Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe en vue d'atteindre les objectifs de performance (ALAZARD & al, 2010 :552).

Selon DORIATH (2008 : 143), le tableau de bord :

- permet le contrôle de la gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- est un support de communication entre responsables ;
- favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent :

- de l'entreprise, son activité, sa taille ;
- de l'environnement: marché, concurrence, conjoncture ;
- du responsable auquel il s'adresse: son champ de responsabilité et d'intervention.

1.1.1.3.1.3 Le reporting

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

Il consiste essentiellement dans les grands groupes à rendre compte des résultats sur une base mensuelle ; ce sont surtout les filiales qui ont à le réaliser mais pour ce faire elles doivent souvent elles-mêmes organiser un système de suivi des différentes entités qui les composent (DORIATH, 2008 : 143).

1.1.1.3.1.4 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables » (PCG 1982).

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit selon DORIATH (2008 : 1) par :

- la définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- la participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

Les budgets peuvent être établis en fonction de différentes hypothèses d'activité. On parle alors de budgets flexibles.

1.1.1.3.1.5 Les Prix de Cession Internes (PCI)

Le prix de cession interne (PCI) d'un bien ou d'un service est la valeur à laquelle ce bien ou ce service est cédé entre deux entités d'une même entreprise. On dénomme « système de prix de cession interne » l'ensemble des règles de valorisation des échanges adoptées par une firme selon (LÖNING & al, 2008 : 35).

Le PCI est un outil visant :

- la recherche d'une plus grande flexibilité et de meilleures performances par la décentralisation des décisions de gestion ;
- la mesure de la performance des centres de responsabilité, par le calcul de leur résultat;
- la motivation des acteurs au sein des centres de profit par l'appropriation d'un résultat dont ils sont responsables.

1.1.1.3.2 Les outils évolués

Le contrôle de gestion est une fonction qui évolue avec le temps pour répondre aux besoins des décideurs et a une informatisation croissante. C'est une fonction apte au changement, ce qui explique le fait que le métier de contrôle de gestion fait de moins en moins de traitements d'information comptable et de plus en plus d'investigations pour déterminer les lieux de performance et de création de valeur. AUTISSIER nous propose les outils ci-après :

1.1.1.3.2.1 L'évaluation des entreprises

L'évaluation des entreprises, disait AUTISSIER (2007 :54), consiste en la valorisation financière de l'entreprise. Elle est essentiellement constituée d'outils financiers tels que les techniques de Good Will, d'EVA et d'EBITA. Ce sont des indicateurs et des ratios qui permettent l'évaluation périodique de l'entreprise et leur capacité à obtenir des résultats (rendement et dividendes).

1.1.1.3.2.2 La veille stratégique et le benchmarking

La veille stratégique et benchmarking ont pour objectif de donner des informations externes et faire des comparaisons. Elle permet de prendre des décisions et d'avoir de nouveaux positionnements stratégique (AUTISSIER, 2007 : 55).

1.1.1.3.2.3 L'informatique de gestion

L'informatique de gestion est un enjeu central pour les entités car le déploiement des progiciels intégrés et des systèmes décisionnels facilitent la traçabilité de l'activité utile pour les analyses de gestion. Elle consiste à concevoir et à utiliser des systèmes d'information décisionnels (AUTISSIER, 2007 :56).

1.1.1.3.2.4 La gestion des actifs et des revenus

La gestion des actifs et des revenus est un outil très utilisé dans les domaines d'activités dont la production n'est pas stockable par exemple les activités de services. Elle a pour but d'optimiser les actifs pour maximiser les revenus et cela permet de valider économiquement les hypothèses et surtout de s'assurer de leur réalisation et des conséquences sur le revenu global (AUTISSIER, 2007 :57).

1.1.1.3.3 Les activités du CDG

Pour mettre en place ces différents outils, les contrôleurs de gestion effectuent diverses activités pour atteindre les objectifs.

1.1.1.3.3.1 Les activités liées aux outils d'information

Pour AUTISSIER (2007 :67), nous avons comme activités possible celles qui suivent ci-dessous :

- la définition de tous les services et départements qui perçoivent des ressources pour leur fonctionnement et de tous les produits de l'entreprise vendus aux clients ;
- la définition de toutes les activités et des processus opérationnels et support de l'entreprise ;
- la définition des différents centres et sections de profits, de coûts, d'investissements, de dépenses projets et leurs unités d'œuvre; les clés de répartition entre les centres auxiliaires et principaux ;
- faire un calcul de coût en direct costing simple, en direct costing évolué et calculer un seuil de rentabilité ;
- calculer un coût complet par la méthode des sections homogènes, par la méthode de l'imputation rationnelle et par la méthode ABC ;
- déterminer un prix de vente ;
- faire des analyses de remplacement de postes de charges ;
- faire du Target costing (calcul de coûts cibles) et une mission de cost killing.

1.1.1.3.3.2 Les activités liées à l'outil : gestion budgétaire

Les activités découlant de cet outil sont selon AUTISSIER (2007 :69) :

- mettre en place un dispositif budgétaire ;
- faire un budget des ventes, des approvisionnements, du personnel, d'investissement, de fonctionnement, de trésorerie ;
- calculer les écarts de rendement et les écarts de prix et de volume ;
- faire une étude BBZ (budget base zéro) ;
- formaliser les contrats de gestion en termes de résultats ;
- décliner les contrats de gestion et/ou budget dans les différents services de l'entreprise ;
- négocier les contrats de gestion auprès des managers.

1.1.1.3.3.3 Les activités liées à l'outil : tableaux de bord

Pour élaborer un tableau de bord les tâches suivantes peuvent être effectuées d'après AUTISSIER (2007 :71) :

- définir des indicateurs selon la méthode Ovar, indicateurs de coûts, indicateurs de résultats, indicateurs de risque ;
- mettre en place un balanced scorecard au niveau de la direction générale et dans toute l'entreprise ;
- mettre en œuvre un navigateur skandia ;
- réaliser un tableau de bord social ;
- analyser l'utilisation que les managers font des tableaux de bord ;
- travailler l'ergonomie des tableaux de bord ;
- mettre en relation les tableaux de bord et les contrats de gestion.

1.1.1.3.3.4 Les activités liées aux outils d'évaluation d'entreprise

Il est important d'évaluer la valeur d'une entreprise et sa rentabilité en vue de satisfaire les différents investisseurs. Les activités générées par cet outil sont essentiellement le calcul des ratios financiers tels que l'EBITA (création de valeur), l'EVA (capacité de production de résultats économiques), Good Will (valeur du fonds de commerce); mais à cela s'ajoute la réalisation d'un business plan pour l'entreprise ou bien une structure interne ou externe, la détermination des facteurs clés de succès économique d'un business plan et la réalisation d'une étude d'opportunité d'un investissement. Toujours dans l'optique d'avoir de résultats adaptés à la réalité il faut effectuer des analyses de la chaîne de valeur d'une entreprise, de risque et les intégrer comme variables d'évaluation, de qualité et les intégrer comme variables d'évaluation, sur les résistances et la perception des utilisateurs des productions et des évaluations par des techniques statistiques d'échantillonnage. L'évaluation des différentes fonctions supports de l'entreprise et de la culture de gestion des managers en termes financiers et économiques est nécessaire. La cotation de la dimension sociale de l'entreprise est importante (AUTISSIER, 2007 :72).

1.1.1.3.3.5 Les activités liées aux outils de veille et benchmarking

Pour effectuer une veille et du benchmarking dans le but de ne pas ignorer l'environnement présent tant en termes de contraintes que d'opportunités, AUTISSIER (2007 :74) énumère les activités suivantes :

- avoir des indicateurs de benchmarking intra-entreprise et inter-entreprises dans les tableaux de bord ;
- faire des études de benchmarking intra-entreprise et inter-entreprises ;
- animer des réunions d'amélioration de la performance par le benchmarking ;
- participer à un club de benchmarking avec des entreprises extérieures ;
- déployer un système de veille informationnelle sur le secteur et les principaux acteurs ;
- formaliser les meilleures pratiques de gestion dans votre entreprise.

1.1.1.3.3.6 Les activités liées aux outils d'informatique de gestion

Les activités informatiques font partie intégrante des activités du contrôle de gestion. Ces activités sont selon AUTISSIER (2007 : 75) :

- mettre les productions du contrôle de gestion sous un intranet ;
- créer un datawarehouse de gestion ;
- informatise un dispositif budgétaire ;
- faire du contrôle de gestion avec un ERP (Entreprise Resource Planning : progiciel de gestion intégrée) ;
- analyser les ressources informationnelles d'un SI (système d'information) ;
- être maître d'ouvrage gestion pour des projets de SI ;
- savoir utiliser des outils de datamining et des EIS (Executive Information System : logiciel d'aide à la décision).

1.1.1.3.3.7 Les activités liées aux outils de gestion des actifs

La recherche d'économies réside dans la meilleure utilisation des actifs. Ainsi pour mieux gérer ses actifs il est nécessaire de calculer l'élasticité au prix de nos principaux produits et de définir les courbes de demandes dans le temps et par types de clients. Après, il faudra procéder à une évaluation régulière des capacités de production de nos actifs et à une mesure du niveau d'utilisation de l'actif. Cette dernière permet de calculer le manque à gagner en cas de sous-utilisation de l'actif, des algorithmes d'optimisation des actifs dans une logique de Yield Management et de sensibiliser les managers à l'optimisation des actifs. Enfin il est important de réaliser des simulations économiques par hypothèses et probabilités afin

d'évaluer l'actif immatériel de l'entreprise et calculer le taux d'utilisation de l'actif immatériel (AUTISSIER, 2007 :77).

1.1.2 Structure organisationnelle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction support très importante de par son objet qu'est « le pilotage de la performance » pour la banque (toute entreprise). Il est nécessaire qu'un soin particulier soit accordé à son organisation. Nous nous intéresserons à la place du CDG, aux intervenants et à l'organisation interne du service de contrôle de gestion

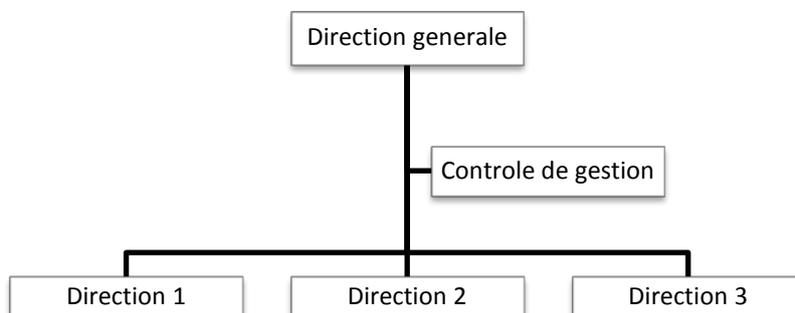
1.1.2.1 Le positionnement du contrôle de gestion

Le positionnement du contrôle de gestion est important car de lui dépend l'efficacité de cette fonction. Il n'est exigé à aucune entreprise un emplacement précis de ce service, mais du fait de son champ d'activité qu'est le contrôle (maîtrise et vérification) de l'entreprise, il est préférable qu'il soit le plus possible indépendant.

Un certain nombre d'études sur la situation du contrôle de gestion dans l'organigramme des banques et autres entreprises ont été réalisées. D'après ces études, les cas les plus fréquents de positionnement des services de contrôle de gestion sont aux nombres de trois (ROUACH & al, 2009 : 86).

Cas 1: le contrôle de gestion est rattaché directement à la direction générale, sans liens hiérarchiques avec d'autres directions. C'est le meilleur rattachement possible car le CDG est en position de conseil et contribue à la stratégie de l'entreprise.

Figure 1: rattachement direct à la DG

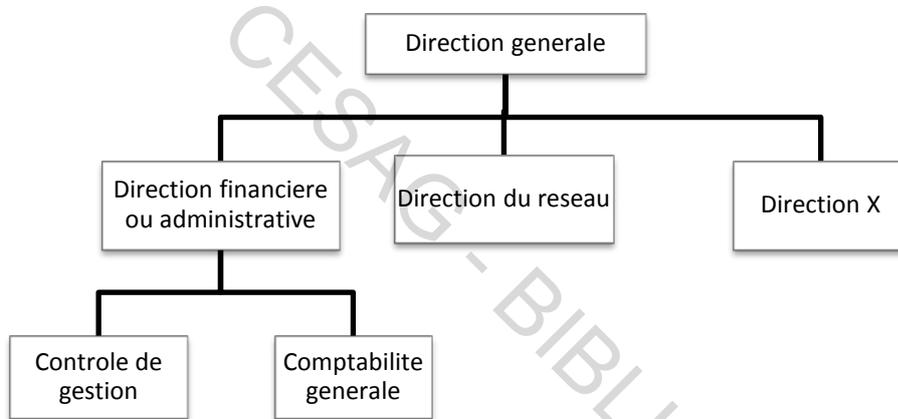


Source : ROUACH & al (2009 : 86)

Cas 2 : le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle, qui peut être, pour citer les principales, la « direction financière », la « direction gestion et plan », la « direction administrative », ou la « direction information et gestion ».

A ce niveau GIRAUD & al. (2004 :392) dit : «ce rattachement n'offre pas la possibilité au CDG de s'exprimer car le Directeur financier peut constituer un écran plus ou moins opaque entre la Direction Générale et le CG. A cet instant, le CDG devient à la fois juge et parti en portant l'étiquette de la Direction Financière qui peut rendre plus difficile ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables».

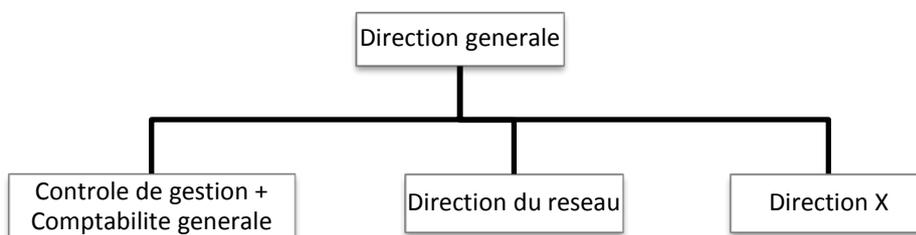
Figure 2: rattachement à une autre direction que la DG



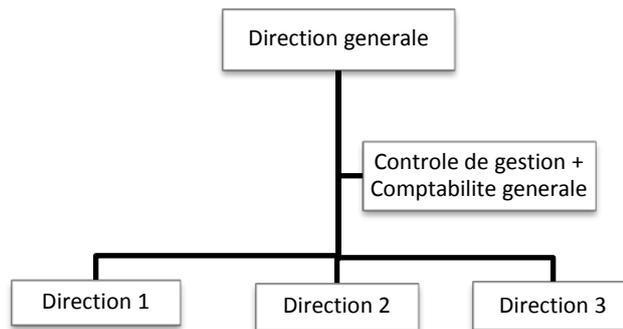
Source : ROUACH & al (2009 : 86)

Cas 3 : le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont en position d'état-major ou en position de dépendance hiérarchique directe par rapport à la direction générale.

Figure 3: rattachement à la comptabilité générale



Ou



Source : ROUACH & al (2009 : 86)

1.1.2.2 Les intervenants du contrôle de gestion

Les intervenants du CDG sont les acteurs et les clients de ladite fonction.

1.1.2.2.1 Les acteurs

Le service de contrôle de gestion est animé par des Hommes dénommés professionnels de cette discipline. Il s'agit de contrôleurs de gestion ; à ces acteurs s'ajoute les responsables opérationnels qui contribuent à la bonne marche du système.

1.1.2.2.2 Les clients

Les prestations du CDG sont destinées au personnel de la banque que nous pouvons qualifier de « clients du contrôle de gestion ». C'est essentiellement la Direction générale, la Direction financière (le Service de comptabilité générale, l'ALM), les responsables opérationnels et les demandeurs d'informations (service d'audit interne, informatique, commissaires aux comptes).

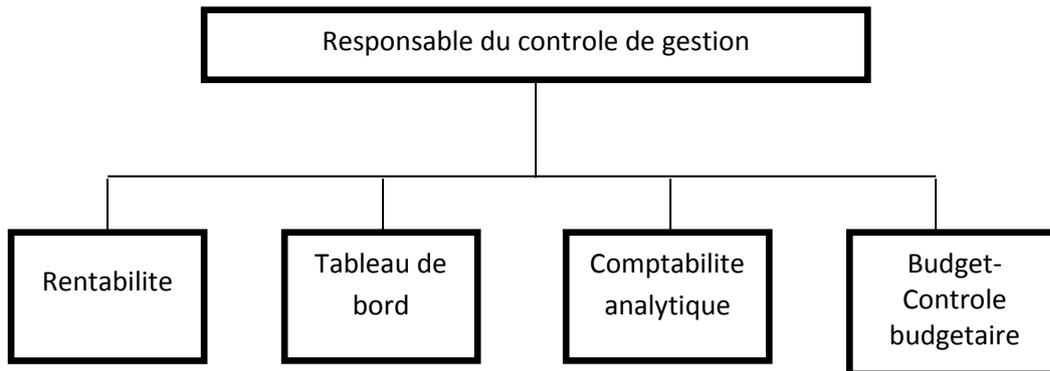
1.1.2.3 L'organisation interne d'un service de contrôle de gestion

Trois cas de figure de l'organisation du service de contrôle de gestion bancaire ont été relevés par (ROUACH ET NAULLEAU, 2009 : 89) :

1.1.2.3.1 Organisation par fonction

Elle permet aux membres du service de connaître l'ensemble des activités à savoir le suivi des rentabilités, la gestion budgétaire, l'élaboration des tableaux de bord et la comptabilité analytique. C'est un type d'organisation qui convient à des banques de taille moyenne.

Figure 4: Organisation par fonction

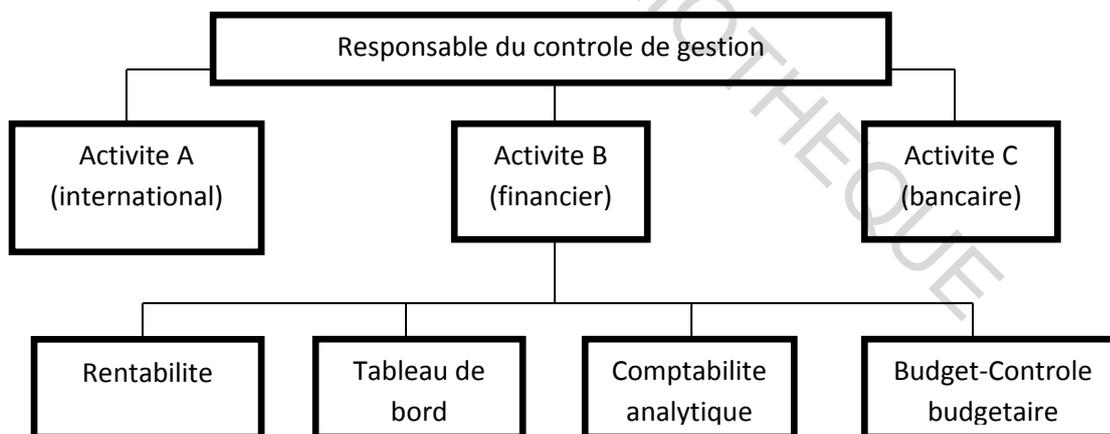


Source : ROUACH & al (2009 :89)

1.1.2.3.2 Organisation par activité et par fonction

Elle permet aux membres du service de savoir que pour une activité donnée il y'a plusieurs fonction qui se rattache. C'est une organisation plus décentralisée et est appropriée aux banques d'une taille importante.

Figure 5 : Organisation par activité et par fonction

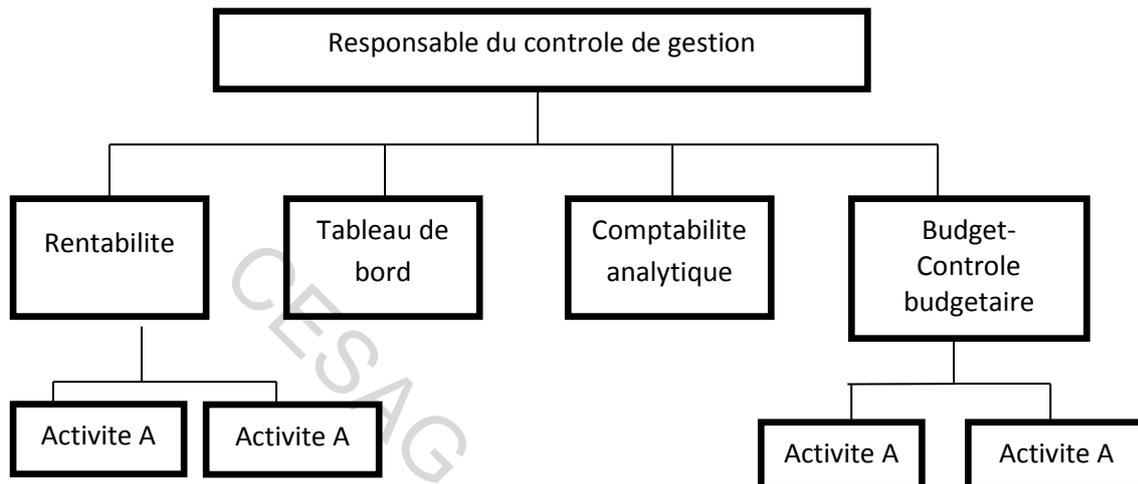


Source : ROUACH & al (2009 :89)

1.1.2.3.3 Organisation mixte par fonction et par activité

C'est une organisation globalement plus centralisée. Elle prend chaque fonction auquel est rattachée un certain nombre d'activité.

Figure 6: Organisation mixte



Source : ROUACH & al (2009 :89)

1.2 La performance

Le souci du contrôle de gestion étant la maîtrise de l'organisation et le pilotage des performances, il convient de mesurer de façon périodique la performance de ce processus de l'organisation. Mais avant d'aborder la mesure de la performance nous allons essayer à travers les différentes définitions des auteurs, de comprendre la performance. La performance est une notion difficile à cerner parce qu'elle couvre plusieurs domaines et peut varier selon les contextes. « Le caractère malaisé de l'exercice est renforcé par le fait que l'objet de la mesure lui-même, la performance, est une notion assez floue » (Bourguignon, 1997) in (GIRAUD & al, 2004 : 64-65). Nous présenterons des définitions de quelques auteurs ainsi que les critères et caractéristiques de la performance avant de présenter les éléments constitutifs de la performance d'un service de contrôle de gestion.

1.2.1 Notion de la performance

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucune à priori ne soit explicitée sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est

précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être bon.

Pour JACQUOT & al (1999 : 24), la performance correspond à l'efficacité, l'efficience et l'économie.

TAHON (2003 : 31) abonde dans le même sens mais identifie en plus des trois autres notions la pertinence, il définit la pertinence comme : « l'articulation entre les objectifs et les moyens »

En somme, ces définitions laissent entrevoir clairement les critères d'appréciation de la performance.

1.2.1.1 Les critères d'appréciation de la performance

Les critères ci-dessous nous permettent d'apprécier au mieux la performance :

- économie : acquérir les ressources à moindre coût ;
- efficacité : rapport entre résultat et objectifs ;
- efficience : rapport entre résultat et moyens mise en œuvre ;
- effectivité : rapport entre résultat et satisfaction du personnel de l'entreprise.

1.2.1.1.1 Efficacité et performance

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

- il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation;
- il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme ;
- il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;
- il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

1.2.1.1.2 Efficience et performance

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

1.2.1.1.3 Economie et performance

L'économie est le fait de se procurer au moindre coût les ressources nécessaires. Elle est définie par VOYER (2002 :110) comme étant « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ». Pour conclure l'économie peut se résumer à l'obtention des facteurs de productions au coût le plus bas possible.

1.2.1.1.4 Effectivité et performance

Elle est définie par VAN DER MAREN (2003: 67) comme « la proportion d'objectifs atteints par rapport aux objectifs visés. L'effectivité met en exergue le niveau d'adéquation entre le résultat final et les prévisions de réalisations.

Pour finir il faut dire que la performance peut être financière, économique, sociale etc... cela dépend de l'objectif poursuivi par sa mesure.

1.2.1.2 Les caractéristiques de la performance

La notion de performance repose sur plusieurs caractéristiques à savoir la subjectivité, la multiforme, l'arbitraire, la relativité et le rattachement à la responsabilité.

1.2.1.2.1 La subjectivité

BOURGUIGNON (2000 :65) dit : « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ».

1.2.1.2.2 La multi formalité

Selon VOYER (2002 : 86), la performance est une question de référentiels selon les différents axes qui peuvent être : financier, qualité, clients, compétences, social, environnement, processus, personnel, etc. Ce sont les performances intermédiaires de chacun de ces axes, interdépendants, structures, hiérarchisés et bien pilotés qui aboutissent à la performance globale du service.

1.2.1.2.3 L'arbitrage

« La définition ou l'interprétation de ce qu'est la performance d'une organisation contient une part d'arbitraire car elle varie selon l'identité de l'évaluateur, autant ceux qui sont les acteurs que ceux qui sont évalués. Leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe » (VOYER, 2002 : 88).

1.2.1.2.4 La relativité

La performance est tributaire de son contexte d'application et d'utilisation. Et dès lors que l'objectif visé n'est pas atteint à 100% son interprétation devient difficile quand elle est prise dans un contexte subjectif d'interprétation et d'évaluation, d'après (VOYER, 2002 :84).

1.2.1.2.5 Le rattachement a la responsabilité

La performance est rattachée à une responsabilité qui doit être clairement localisée. C'est pour accentuer et bien situer cette responsabilité, que les centres de responsabilités ont fait leur apparition dans l'organisation des entreprises. « Le responsable est celui à qui des moyens ont été donnés pour agir sur les paramètres, les moyens de la performance. Le manager n'est responsable que des éléments sur lesquels il peut agir et qu'il maîtrise. » (MYKITA & TUSZYNSKI, 2002 :201).

1.2.2 Les éléments constitutifs de la performance d'un service de contrôle de gestion

Dans la recherche de l'excellence, le CDG se doit de vérifier en permanence son bon niveau de fonctionnement au travers d'un bon processus de contrôle des activités de l'entreprise.

Selon AUTISSIER et SIMONIN (2009), lorsque nous utilisons le modèle fonctionnel, quatre thèmes structurent la performance d'une fonction support (cas du contrôle de gestion).

1.2.2.1 Les compétences requises pour être au sein d'un SCDG

Par compétence, AUTISSIER (2007 : 90) dit que c'est : « le savoir technique que le professionnel doit maîtriser pour exercer son métier ; le savoir-faire (l'expérience) qui consiste à connaître la stratégie et les métiers de l'entreprise et le savoir-être (le comportement) qui lui permet de gérer au mieux la dimension relationnelle de son activité. ». Il doit faire preuve de psychologie, écouter, réfléchir, persuader et convaincre.

1.2.2.1.1 Les compétences techniques

Elles représentent le degré de maîtrise de la réalisation des activités du SCDG. Le professionnel doit connaître les techniques avec lesquels il bâtit les outils de contrôle de gestion et maîtriser naturellement les procédés et les produits de l'entreprise.

1.2.2.1.2 Les compétences « métier de l'entreprise »

Elles correspondent au degré de maîtrise lié à la complexité et la richesse de l'activité opérationnelle qu'ils traitent via des chiffres abstraits dans le cadre de leur métier. Le contrôleur de gestion doit posséder une vaste culture de gestion, pour pouvoir comprendre aussi bien les difficultés que rencontre un chef de service, les exigences du responsable de la trésorerie par exemple.

1.2.2.1.3 Les compétences comportementales

Le contrôleur de gestion ou conseiller de gestion ne peut manquer de posséder : du tact, le contact facile, de la souplesse, autonomie et aptitude au travail en équipe, des qualités de communication dans la capacité à faire vivre et parler les chiffres, etc.

1.2.2.2 Les variables structurelles d'un SCDG

D'après AUTISSIER (2007 : 119), pour évaluer un SCDG « il faut se focaliser sur les ressources du service car la notion renferme aussi bien les effectifs que les coûts liés à son fonctionnement, sans oublier le mode de fonctionnement et le processus interne qui détermineront si le service de contrôle de gestion est performant ».

1.2.2.2.1 Les effectifs du contrôle de gestion

L'importance des effectifs du contrôle de gestion est relative, surtout au niveau senior (cadre confirmé) et manager. Cela signifie que les postes de contrôle de gestion sont exercés par des cadres plutôt expérimentés. Cependant, « un travail d'investigation doit être fait pour déterminer le ration du nombre de contrôleurs de gestion par rapport à l'effectif total de l'entreprise. Dans les petites entreprises, il est souvent rare de voir une personne en charge du CDG, ce qui implique que le travail d'évaluation doit être fait pour les entreprises ayant plus de dix salariés » (AUTISSIER, 2007 : 120).

1.2.2.2.2 Les coûts du service de contrôle de gestion

Ils correspondent aux postes qui peuvent être considérés comme des charges du service de contrôle gestion. Selon BERLAND & SIMON (2010 :35), les postes de coûts les plus importants d'un SCDG sont : la rémunération qui représente environ 75% du coût pour faire fonctionner le service y compris les charges sociale, la rémunération d'un contrôleur de gestion pèse assez lourd pour l'organisation ; l'environnement matériel qui est constitué essentiellement des conditions de travail dont bénéficie le service. Le coût global est 10% environ pour ce poste ; le système informatique : depuis le développement des systèmes d'information décisionnels et la mise sous intranet de la plupart des informations produites par le contrôle de gestion (tableau de bord, budget, etc.), ce poste peut représenter environ 15% du coût global du SCDG.

1.2.2.3 Le processus interne du service de contrôle de gestion

KAPLAN & NORTON (2007 : 261) indique que : « l'amélioration des processus au sein d'une chaîne logistique apportera des effets positifs ». Le constat est observé sur les points suivants :

- réduction du gaspillage : diminution du nombre de tâches qui font double-emploi, etc. ;
- réduction des temps de cycle dans le traitement des informations qui transitent dans le service ;
- réduction des coûts relatifs au fonctionnement et organisation du service par exemple en informatisant toutes les tâches des activités menées par le service ;
- réponse flexible : lorsqu'il s'agit de prendre des mesures correctives pour synchroniser les processus communs à la chaîne logistique.

1.2.2.4 Le mode de fonctionnement

Le fonctionnement est un des éléments contributifs de la performance. Selon AUTISSIER (2007 :113), il faudrait envisager les aspects suivants :

- l'organisation interne : à ce niveau les modalités de répartition des tâches et de pouvoir doivent être définies en fonction du nombre de contrôleurs de gestion. Dans les services où le nombre de contrôleur de gestion est supérieur à trois, tout doit être bien défini afin de répartir les contrôleurs de gestion en fonction des prestations du service (budget, tableau de bord, etc.) ;
- le mode de coordination : il définit le type d'échange des contrôleurs de gestion entre eux et avec leurs clients en ce qui concerne la réalisation de leur activités ;
- la formalisation des postes, fonctions et processus d'activités : elle définit la description des activités récurrentes et occasionnelles qui permet de lister les prestations et leurs modalités de réalisation en terme de flux et traitements ;
- le style de management : il s'agit des marges de liberté laissées à chacun pour exercer ses tâches. Il dépend du responsable du service, soit il permet des échanges (collaboratif), soit il centralise tout le travail fourni malgré le large champ d'action offert.

1.2.2.3 Les productions attendues d'un service de contrôle de gestion

Elles sont relatives aux clients qui en bénéficient. AUTISSIER (2007 :132) distingue principalement trois clients du CDG qui sont :

1.2.2.3.1 La direction Générale

Etant l'un des principaux destinataires des productions du SCDG d'un point de vue hiérarchique, le contrôle de gestion collecte les informations, les traite et les analyse de manière synthétique pour construire des représentations, mettre en alerte et aider à la décision des dirigeants de l'entreprise.

1.2.2.3.2 La ligne managériale

Elle correspond à l'ensemble de l'encadrement de l'entreprise, plus particulièrement les managers opérationnels, les managers de structure et les managers de processus. Pour la réalisation de leur mission stratégique au sein de l'entreprise, ils attendent du CDG une relation de partenariat et la possibilité de recevoir des outils du CDG pour manager leur équipe. Pour les managers auxquels il est directement rattaché, le contrôleur de gestion est couramment considéré comme un délégué aux études économiques : cela consiste à réaliser le chiffrage économique et assister les managers en formulant des recommandations sur des projets ou des questions spécifiques.

1.2.2.3.3 Les partenaires extérieurs

Il peut s'agir des fournisseurs qui souhaitent obtenir des éléments prévisionnels de production ou des éléments financiers pour l'accord des conditions de paiement (dossier de gestion). Nous pouvons aussi citer les clients de l'entreprise, les banques, etc.

1.2.2.4 Les indicateurs de performance d'un service de contrôle de gestion

Un indicateur de performance Key Performance Indicator (KPI) est selon FERNANDEZ (2011 :274), une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsqu'il n'agit pas, c'est en toute conscience.

Nous avons les principaux indicateurs de performance d'un SCDG d'après AUTISSIER & DELAYE (2010 : 25) qui sont les suivants :

- l'indicateur d'activité qui mesure le pourcentage d'activités réalisées par le dit service par rapport à un référentiel théorique d'activités de ce même service ;
- l'indicateur de maîtrise, il détermine le niveau de compétences du SCDG, la capacité des salariés de service à disposer des savoirs pour réaliser les activités ;
- L'indicateur de support structurel, il évalue à la fois le niveau de ressources octroyés au service au regard de standards, l'appréciation par les collaborateurs des conditions de fonctionnement ;
- l'indicateur de satisfaction client qui s'obtient au terme d'une enquête sur la satisfaction des différents types de clients du SCDG ;
- l'indicateur de performance global, il représente la moyenne de tous les autres indicateurs afin de déterminer un taux unique auquel sera associée une échelle de performance pour le service étudié.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Nous sommes au terme de ce chapitre ; Il nous a permis de cerner les concepts de contrôle de gestion et sa performance, les outils et les activités d'un service de contrôle de gestion. Ce sont des outils utiles mais pas obligatoires. Au regard de nos recherches, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est une discipline de la gestion qui est extrêmement riche et qui a des approches diversifiés.

L'objectif ultime du contrôle de gestion étant la mesure de la performance de l'organisation, le service de contrôle de gestion devrait lui-même être performant pour atteindre cet objectif. Nous nous sommes donné pour tâches d'évaluer un service de contrôle de gestion et pour y arriver nous avons développé la performance d'un service de contrôle de gestion en chapitre 1 et nous consacrerons notre deuxième chapitre à la démarche d'évaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion selon différents auteurs.

CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION

Ce chapitre revêt une importance capitale pour la suite de notre écrit en général et en particulier pour le modèle d'analyse. Ainsi pour mieux l'appréhender nous présenterons les objectifs, l'importance de l'évaluation de la performance et les modèles d'évaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion.

2.1 Les objectifs d'évaluation de la performance

Les objectifs de la mesure de la performance se résument en deux éléments selon GIRAUD & al. (2002 :69) : Il s'agit d'informer et d'inciter les managers. Ce sont des objectifs à la charge du contrôleur de gestion.

2.1.1 Informer les managers

Les managers doivent être informés de la performance de l'entreprise afin qu'ils apprécient les efforts menés par chaque service contribuant ainsi à la bonne marche de l'entreprise. Dans la plupart des entreprises actuelles, la mesure de la performance est loin d'être une priorité. Hors, tout manager à l'obligation de savoir si ce qui est fait correspond à ce qui devrait être fait et tout cela contribue à prendre des décisions en conséquences pour agir.

2.1.2 Inciter les managers

Les managers se doivent d'être informer de la performance de l'entreprise certes, mais aussi que les résultats issus de cette évaluation ou mesure doivent les pousser à prendre des décisions. En effet, les décisions prises doivent aller dans le sens de pouvoir améliorer des points, apparus défaillants et sensibiliser les managers.

2.2 Importance de l'évaluation la performance d'un service de contrôle de gestion

L'évaluation de la performance du contrôle de gestion est importante au vue des objectifs suscités. En effet, elle est importante parce qu'elle permet aux dirigeants de savoir si :

- le contrôle de gestion leur coûte trop cher et si il existe des postes d'économie ;
- ils doivent conserver le service de contrôle de gestion ou le supprimer ;

- ils vont internaliser ou externaliser tout ou partie du service de contrôle de gestion ;
- ils peuvent demander des obligations de production à une fonction support ;
- le positionnement et le management de la fonction support sont pertinents ;
- le service de contrôle de gestion est performant ;
- les clients du service de contrôle de gestion sont satisfaits ou non.

La réponse à toutes ses questions passent nécessairement par l'évaluation de la performance à travers la mesure de certaines variables de gestion, représentatives de l'activité et de la performance du service de contrôle de gestion.

Plusieurs modèles d'évaluation de la performance ont été proposés par des auteurs différents, nous allons ainsi retenir quelques-uns qui sont selon nous les plus pertinents pour notre étude.

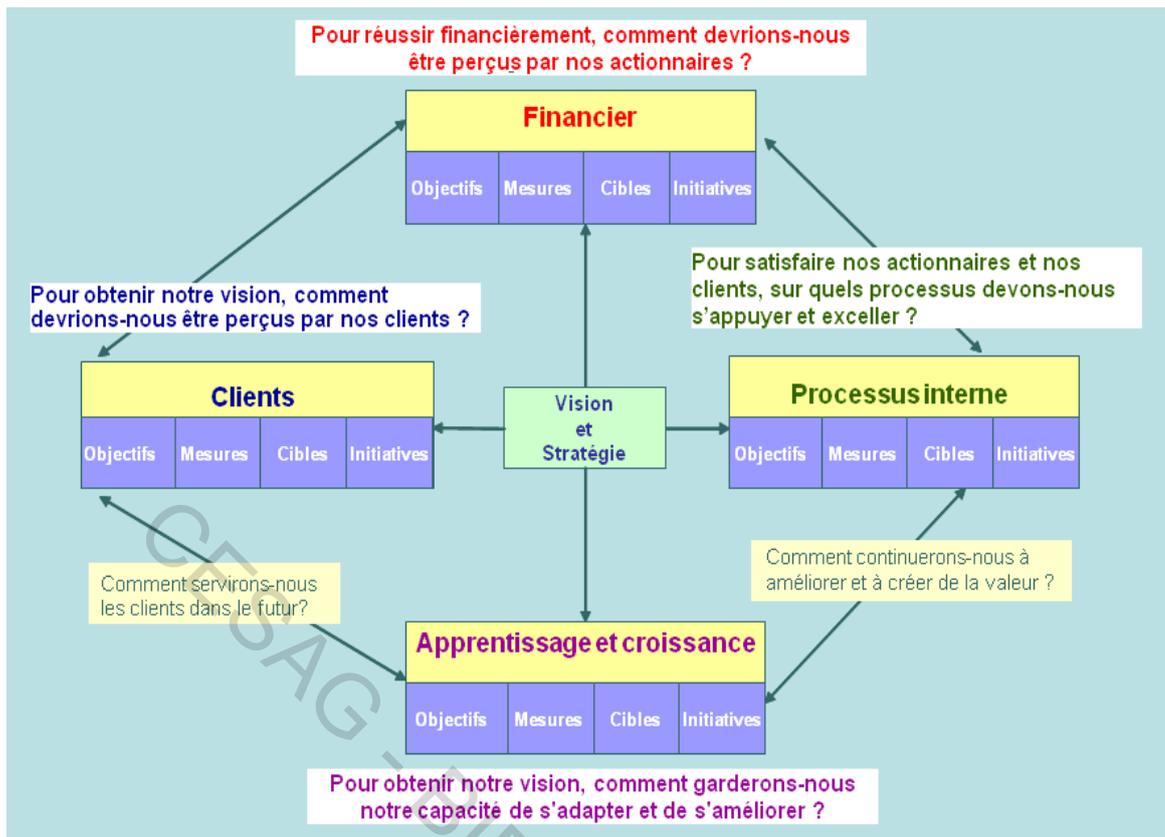
2.3 Les différents modèles d'évaluation la performance

Au cours de nos recherches, nous avons pu recenser deux grandes catégories de méthodes qui sont : les méthodes d'évaluation financière et les méthodes d'évaluation non financière. Le contexte dans lequel nous sommes ne nous permet pas d'appliquer les méthodes d'évaluation financière, ce qui nous a amené à nous appesantir sur les méthodes d'évaluation non financières.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation non financières, nous retenons quelques-uns :

- La méthode d'évaluation des processus selon MORLEY & al. est constituée de deux parties, une première partie portant sur l'observation globale du processus existant dans son apport au management et au fonctionnement de l'organisation ; une deuxième partie concernant l'analyse du processus en détail ;
- Le balanced scorecard ou tableau de bord prospectif qui est un outil de pilotage et de suivi des performances, formalisée en 1996 par KAPLAN & NORTON. Le BSC comprend quatre (04) axes à savoir l'axe finance, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage et croissance ;

Figure 7: Les quatre perspectives du BSC

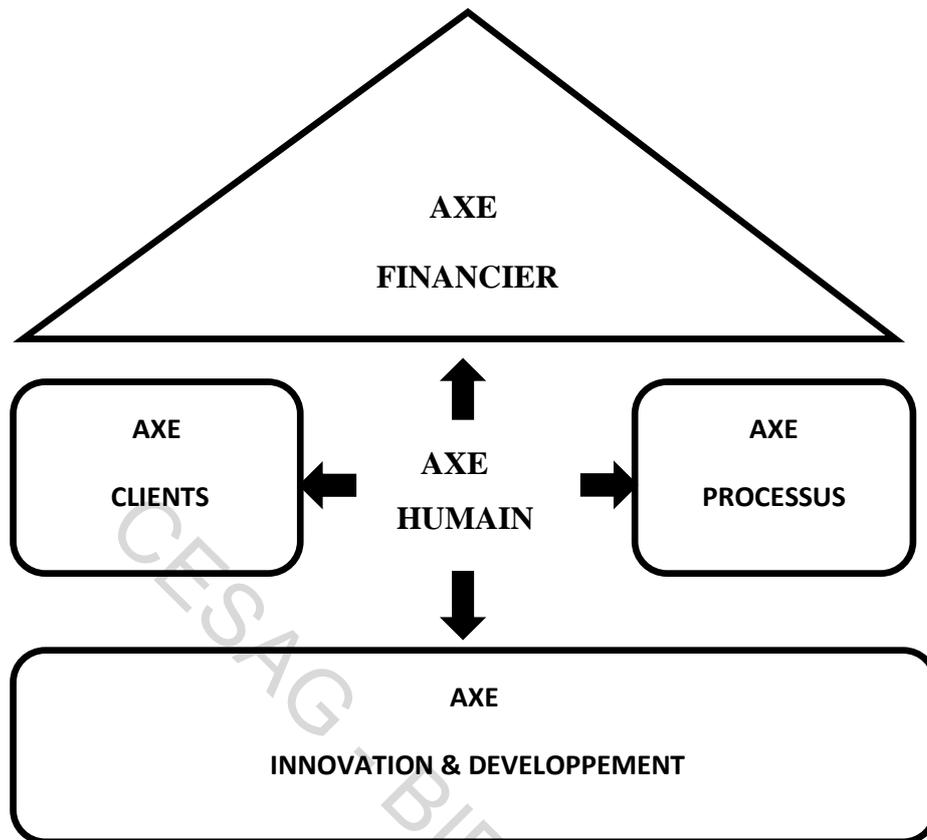


Source : KAPLAN & NORTON (2003: 45)

- Le navigateur Skandia est un tableau de bord conçu par EDVINSSON & MALONE en 1997. Il a été mis au point chez Skandia, une société multinationale d'assurance et de services financiers basée à Stockholm Suède. Cette approche originale place l'humain au centre de la démarche. Elle privilégie le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur.

Il reprend les 4 axes du BSC en y ajoutant l'axe humain puisqu'il est ici le principal générateur de profit pour l'entreprise ;

Figure 8: les quatre axes du Navigateur Skandia



Source : EDVINSSON & MALONE (1997 : 68)

- La méthode d'évaluation fonctionnelle ;
- La méthode d'évaluation du contrôle de gestion de ROUACH et NAULLEAU.

Notre évaluation porte sur une fonction support, le contrôle de gestion, nous avons donc choisi de nous inspirer des deux dernières méthodes qui portent sur l'évaluation du contrôle de gestion.

2.3.1 Méthode d'évaluation fonctionnelle de DAVID AUTISSIER

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) se décompose en quatre pôles qui définissent les composantes d'une fonction support. Le pôle activités définit le « quoi » et ce que réalise la fonction support. Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si l'on ne sait pas ce qu'elle est censée réaliser. Dans le domaine des fonctions support, ces référentiels d'activités ne sont pas toujours présents ou, lorsqu'ils le sont, ces derniers ne sont pas systématiquement mis à jour.

2.3.1.1 Le pôle activités

L'objectif du pôle activités est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction. Ce pôle peut être scindé en trois parties :

- les produits et prestations récurrents;
- les produits et prestations conjoncturels;
- les produits et prestations innovants.

Dans le cadre de leur activité, les fonctions doivent réaliser, de manière récurrente, des prestations en opposition aux tâches dites « conjoncturelles ». Cette différence de fréquence peut s'expliquer par des phénomènes de cycle de gestion ou en fonction des besoins des clients internes. Les compétences pour les activités récurrentes sont indispensables, tandis que celles mobilisées pour les activités conjoncturelles peuvent être réalisées avec des prestataires externes. Les produits et prestations innovants entraînent des expérimentations de nouvelles techniques pour faire évoluer les activités de la fonction support.

Le pôle activités liste tout ce que doit faire théoriquement la fonction, afin de confronter ce référentiel aux activités réelles et de traiter les écarts d'activités.

2.3.1.2 Le pôle compétences

Le pôle compétences définit le « qui ». Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Les compétences exigées sont de différentes natures : compétences techniques, compétences comportementales et connaissance du métier de l'entreprise.

Le pôle compétences liste l'ensemble des savoirs que les différents métiers de la fonction traitée doivent maîtriser. Nous distinguons trois types de compétences :

- les compétences techniques: elles englobent tous les savoir-faire liés aux productions de la fonction support. On les appelle parfois les « compétences fonctionnelles » car elles représentent les fondements professionnels de la fonction.

À ces compétences peuvent être associées des compétences prospectives permettant l'évolution et l'amélioration des pratiques.

- les compétences comportementales: leur objectif est de tester les aptitudes relationnelles des individus et de souligner celles qui sont les plus importantes dans le cadre de leur activité.

- les compétences métier: elles couvrent la connaissance du métier et de la stratégie de l'entreprise.

2.3.1.3 Le pôle organisation

Le pôle organisation définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management.

Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes :

- le positionnement de la fonction dans l'organigramme: il s'agit de s'intéresser aux conséquences que peut avoir le positionnement de la fonction support sur les productions de cette même fonction.
- le management: il définit le style de management employé et s'assure que celui-ci est en adéquation avec les attentes des salariés de la fonction.
- les ressources: elles décrivent les charges de fonctionnement et d'investissement liées à l'exercice de la fonction. Il est également intéressant de déterminer les principaux postes de coûts de la fonction, notamment ceux des effectifs.

2.3.1.4 Le pôle clients

Le pôle clients définit le « pour qui » et le « pourquoi ». Ce pôle représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés : « qui sont les clients » et « que faut-il leur livrer » sont les deux questions quasi existentielles pour une entité transverse. Du fait de leur intégration dans l'entreprise, les fonctions support oublient parfois qu'elles doivent s'inscrire dans des relations client/fournisseur, même si les clients sont internes à l'entreprise.

Le pôle clients décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction. Les clients peuvent être internes et externes. En interne, on distingue généralement les directions générales, les managers de terrain et les partenaires externes. Selon les fonctions analysées, la répartition entre ces trois types de clients sera très différente.

Les quatre pôles que nous avons détaillés peuvent être traités de manière séparée, mais l'intérêt du modèle réside dans leur élaboration commune car les résultats de l'un peuvent expliquer les résultats des autres.

Le MEF s'inscrit dans la lignée des modèles de pilotage tels que le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia.

2.3.2 Evaluation du contrôle de gestion selon ROUACH ET NAULLEAU

La méthode d'évaluation du contrôle de gestion selon ROUACH & NAULLEAU s'articule autour de quatre (04) critères essentiels à savoir la qualité du système, la cohérence du système, la fiabilité des informations, la rapidité et le respect des délais.

Il faut noter qu'un point périodique doit être fait entre le service de CG et les responsables hiérarchiques.

2.3.2.1 La qualité du système

Dans cet axe, c'est le fond et la forme de la qualité du système qui sont appréciés. Le fond concerne la pertinence des informations par rapport aux besoins de leurs clients et la forme concerne la présentation, la lisibilité, la rapidité de compréhension par les destinataires des documents et des informations diffusés.

2.3.2.2 La cohérence du système

Cet axe s'attèle à faire l'analyse de l'organisation générale de la fonction et des tâches effectuées par le système.

2.3.2.3 La fiabilité des informations

Elle est mesurée par le taux d'informations erronées produites par le système de contrôle de gestion. Les observations de l'audit interne sont utilisées pour procéder à cette mesure.

2.3.2.4 La rapidité et le respect des délais

Pour procéder à cette évaluation, il faut faire une comparaison des délais de production et de livraison des informations aux délais prévu par les procédures de l'entreprise (ROUACH & al, 2002 : 77-78).

Tableau 4: récapitulatif des méthodes d'évaluation

Axe	Description	Modèle MEF	ROUACH & NALLEAU	MORLEY & al.	TBP	Navigateur SKANDIA
AXE ACTIVITE	Analyse des activités et de leur pertinence	✓	✓	✓	✓	
AXE ORGANISATION	L'organisation du service (position, fonctionnement)	✓	✓	✓	✓	✓
AXE COMPETENCE	Les compétences techniques et pratiques des agents	✓		✓	✓	✓
AXE CLIENT	Relation avec les clients internes et externes	✓	✓	✓	✓	✓

Source : synthèse AUTISSIER (2007), ROUACH & al. (2000), MORLEY & al. (2007), KAPLAN & NORTON (2005).

Nous constatons que les différents modèles ont quelques axes en communs et cela est dû au fait que certains modèles ont été conçu à partir des insuffisances des autres.

Suite aux nombreuses similitudes entre les indicateurs des modèles, notre modèle d'analyse utilisera les indicateurs ou pôles suivants : organisation, activités auxquelles nous associerons l'évaluation des outils et clients.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance des divers modèles sur l'évaluation de la performance du contrôle de gestion. Ce ne sont pas les seuls modèles d'analyse, plusieurs auteurs ont proposé des modèles pertinents, mais nous avons choisi de ne présenter que ceux-ci, lesquels nous pensons être les plus pertinents pour notre étude. Ainsi, nous nous sommes inspirés de deux modèles à savoir le modèle d'évaluation fonctionnel d'AUTISSIER et le modèle de ROUACH & NAULLEAU pour établir notre modèle d'analyse. Ce dernier sera explicité dans la méthodologie de l'étude (chapitre 3).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre il sera question d'expliciter la démarche que nous avons adoptée pour évaluer la performance du service de contrôle de gestion de la Société Générale des Banques au Sénégal (SGBS).

Nous exposerons dans un premier temps notre modèle d'analyse et après les techniques de collectes et d'analyse des données.

3.1 Présentation et justification du modèle d'analyse

L'objet de cette partie est de montrer de manière détaillée la démarche que nous avons utilisée pour évaluer le service de contrôle de gestion de la SGBS et de donner le « pourquoi » de cette démarche.

3.1.1 Présentation de la démarche d'analyse

Par modèle d'analyse, il faut comprendre un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisée pour aider à la prise de décision, les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés (NAMEE, 1998 :8).

Pour atteindre les objectifs fixés pour notre sujet, nous nous sommes appuyés sur le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) de David AUTISSIER pour élaborer notre modèle d'analyse.

Il s'articule autour de trois phases (préparatoire, réalisation et finalisation) ; dans chaque phase il y a une ou plusieurs étapes et pour l'atteinte des objectifs de chacune des étapes, des outils sont utilisés.

3.1.1.1 L'étape de prise de connaissance de la banque SGBS

Cette étape consiste à prendre connaissance de la banque à savoir par exemple sa vision, ses missions, ses objectifs, son organisation, ses produits sa part de marché, etc. Elle a été réalisée par le biais du stage de deux mois (Avril-Juin) que nous avons effectué au sein de la banque qui nous a permis d'observer, de consulter et d'analyser les documents.

3.1.1.2 L'étape de prise de connaissance du service de contrôle de gestion

Grâce à notre présence dans la banque nous avons pris connaissance de l'organisation, du fonctionnement du service de contrôle de gestion de la SGBS. Nous nous sommes familiarisés avec les outils (comptabilité de gestion, gestion budgétaire, tableau de bord, reporting...) dudit service. Les moyens utilisés sont l'observation, la consultation et analyse documentaire, l'entretien et le questionnaire.

3.1.1.3 L'étape d'évaluation du pôle « organisation »

C'est la première étape de la phase de réalisation où nous avons évalué l'organisation en analysant son positionnement et son fonctionnement. L'atteinte de cet objectif a été effective grâce aux questionnaires distribués aux responsables du service de contrôle de gestion, de la direction financière, du comité de direction. Pour plus de pertinence aux réponses des questionnaires nous avons eu un temps d'entretien avec eux ainsi que d'autres agents.

Nous avons structurés nos questions en quatre (4) types de réponses auxquelles nous avons attribué un nombre de points à chacun pour obtenir une moyenne pour chacune des parties:

- réponse 1 : « oui tout à fait » ; 4 points ;
- réponse 2 : « oui en partie » ; 3 points ;
- réponse 3 : « non » ; 2 points ;
- réponse 4 : « non et c'est très dommageable » ; 1 point.

3.1.1.4 L'étape d'évaluation du pôle « activités » et outils

La réalisation de cette étape a été effective grâce au questionnaire administré aux contrôleurs de gestion de la SGBS, lequel constitue un référentiel d'activité du contrôle de gestion selon AUTISSIER ce qui signifie que nous avons élaboré un référentiel d'activité qui a été comparé avec celle des activités menées par le service de contrôle de gestion.

Concernant les outils, c'est grâce aux outils que nous avons répertorié lors de nos recherches que nous avons pu effectuer un test de conformité avec les outils utilisés par le service de contrôle de gestion de la SGBS.

3.1.1.5 L'étape d'évaluation du pôle « satisfaction clients »

L'évaluation de ce pôle consiste à recenser les clients bénéficiant des prestations du service de contrôle de gestion, leur administrer des questionnaires dans le but de déterminer leur niveau de satisfaction. Le questionnaire comporte quatre (04) types de réponses. Les notes varient de

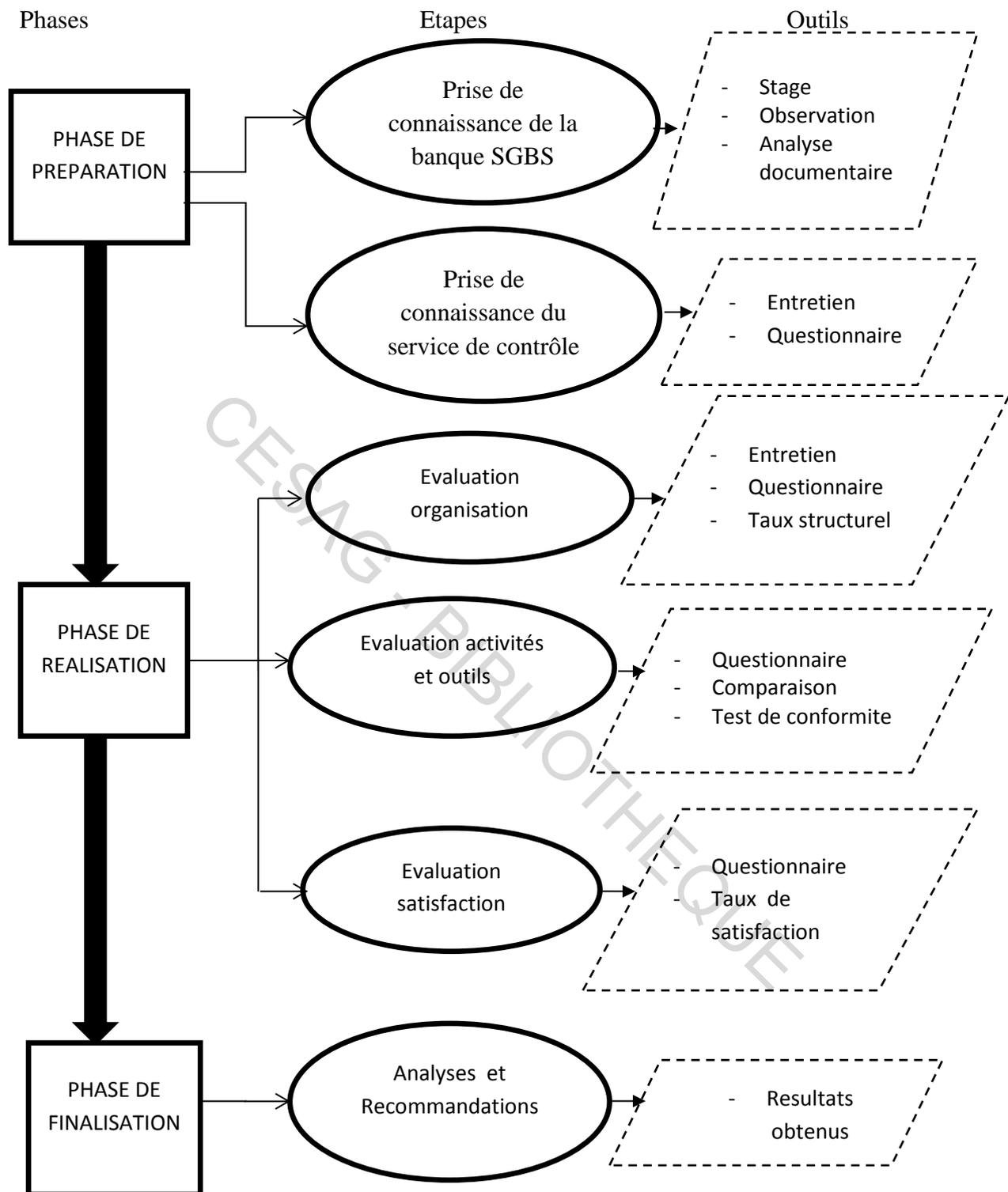
1 à 4, 1 pour « non satisfaisant », 2 pour « peu satisfaisant », 3 pour « satisfaisant » et 4 pour « très satisfaisant ».

3.1.1.6 L'étape d'analyse et recommandations

L'évaluation nous a permis de relever des points forts et des points faibles du service de contrôle de gestion. A cette dernière étape il a été question de formuler quelques recommandations à l'endroit des autorités de la SGBS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 9: Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.1.2 Justification du modèle d'analyse

Le but de notre étude est d'avoir une connaissance du degré d'efficacité et d'efficience du service de CDG de la SGBS à partir des indicateurs suivants : organisation qui regroupe le positionnement de la fonction dans l'organigramme de la SGBS, les ressources et le fonctionnement dudit service ; activités et outils qui regroupe et les pratiques et les outils de bases et actuels ; clients constitués des clients internes et externes.

Nous nous sommes limités à ces indicateurs à cause de quelques contraintes car l'environnement dans lequel nous avons travaillé, seul ces indicateurs nous étaient accessibles et possible d'étudier.

3.2 Les techniques de collecte des données

Il s'agit de toutes les techniques utilisées pour obtenir toutes les informations nécessaires pour notre étude.

Avant d'explicitier les outils utilisés pour faciliter notre étude nous tenons à préciser que nos analyses portent sur un échantillon qui est une population sélectionnée permettant de se faire une idée de la qualité d'une chose. La population que nous avons retenue concerne les agents de Roum SGBS (siège).

Pour mettre en exécution notre modèle d'analyse nous avons eu recours à des techniques telles que : l'analyse documentaire, l'observation, l'entretien et le questionnaire. Ces différentes techniques seront développées par la suite.

3.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à consulter et à étudier les documents que la SGBS nous a fournis. Le but de cette technique est de nous permettre d'avoir une vue générale sur la banque, du service de contrôle de gestion de la SGBS. Cela suscitera en nous de la curiosité et des questions qui seront résolues grâce aux autres techniques.

Au cours de notre stage nous avons pu consulter :

- des revues concernant la SGBS (l'organigramme de la SGBS, l'organigramme de la direction financière, revue BHF, le référentiel « banque normative ») ;
- le plan comptable bancaire (PCB) ;
- le cours pour les agents de la SGBS sur le contrôle de gestion.

3.2.2 L'observation

Nous avons notifié plus haut avoir effectué un stage de deux (02) mois courant avril-Juin. Notre présence physique à la SGBS nous a permis d'observer les pratiques du contrôle de gestion et nous avons pu comparer la théorie que nous apprenons en classe par rapport à la réalité sur le terrain.

3.2.3 L'entretien

Nous avons effectué des entretiens avec des responsables du service de contrôle de gestion et de la direction financière. Ces responsables ont à charge la tenue et la mise à jour de bon nombre d'outils du système de contrôle de gestion. Nous avons aussi eu des entretiens avec d'autres responsables qui sont des clients du contrôle de gestion pour avoir leur avis sur le fonctionnement et les prestations du service de contrôle de gestion.

Ainsi nous avons eu des entretiens avec :

- la responsable du service de contrôle de gestion, entretien au cours duquel elle nous a explicités sur leurs pratiques, leurs outils et leur fonctionnement ;
- le chef du service comptable qui nous a informé du processus d'établissement des états financiers, donner son avis sur le contrôle de gestion de la SGBS ;
- le directeur de traitement des opérations bancaires, formateur des agents sur le CDG de la SGBS qui nous a aussi donné des explications claires sur leur contrôle de gestion.

3.2.4 Le questionnaire

Un questionnaire est un imprimé sur lequel, il y a une série de questions sur un sujet donné à répondre. Il est soumis à une ou plusieurs personnes.

Nous avons soumis deux types de questionnaire, le questionnaire de prise de connaissance qui nous a permis de recueillir les informations générales sur la banque et sur le service de contrôle de gestion ; et le questionnaire d'évaluation de l'organisation, des activités et des outils, et de la satisfaction des clients.

Nous avons ainsi administré les questionnaires au comité de direction, au service du contrôle de gestion, à la direction financière et quelques autres services (clients du contrôle de gestion).

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Le présent chapitre nous a dévoilés la méthode d'analyse de façon claire, concise et précise pour la réalisation de l'étude ainsi que les différents outils utilisés pour recueillir les données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Les chapitres précédents nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur la performance d'un service de contrôle de gestion et de prendre connaissance des méthodes d'évaluation de la performance de cette fonction. A travers cette revue de littérature nous avons pu dégager un modèle d'analyse et une méthodologie de collecte des données.

Nous avons effectué ces recherches dans le but d'avoir un référentiel sur lequel nous nous baserons pour atteindre notre objectif qui est l'évaluation de la performance du service de contrôle de gestion de la SGBS.

Ainsi, la suite de notre travail portera sur la présentation de la banque SGBS et de la description du service de contrôle de gestion ; nous procéderons aussi à l'analyse dudit service et s'il y a lieu nous soumettrons des recommandations.

Ces différentes activités constituent notre deuxième partie, le cadre pratique.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SERVICE DE
CONTROLE DE GESTION DE LA SGBS**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Notre première partie a consisté à construire un référentiel grâce aux écrits de différents auteurs pour faciliter le travail dans la deuxième partie. Ainsi, dans cette dernière partie, grâce au stage que nous avons effectué au sein de la SGBS, nous vous présenterons l'univers de la SGBS, son service de contrôle de gestion toutes choses, utiles pour effectuer une bonne évaluation du service de contrôle de gestion.

Cette partie se déclinera en trois chapitres : le premier est de nous introduire dans le cadre de la SGBS, le deuxième chapitre fera la description du service de contrôle de gestion, le dernier chapitre présentera les résultats de l'évaluation du service de CDG et les recommandations à l'endroit des managers pour l'amélioration du système de contrôle de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUE AU SENEGAL (SGBS)

Nous découvrirons la Société Générale de Banque au Sénégal, première banque du pays tout au long de ce chapitre à travers son histoire, ses missions et son fonctionnement.

4.1 Historique

La Société Générale de Banque au Sénégal, première banque du pays (Sénégal), une des filiales du Groupe Société Générale, ce dernier a été créé le 4 mai 1864, date du décret d'autorisation signé par Napoléon III et est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers. C'est en s'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle adaptée aux spécificités locales et sur une stratégie de diversification et d'intensification de son développement à l'international que le groupe s'est installé au Sénégal et à créer la SGBS « banque de détail à l'international » qui a vu le jour le 26/11/1962, avec un capital de 500.000.000 FCFA.

« SGBS est le fruit de la fusion de l'ancienne agence sénégalaise de Société Générale avec des capitaux privés sénégalais et internationaux. Aujourd'hui, à la suite de plusieurs mutations entre partenaires et actionnaires, Société Générale, le Privé sénégalais et SGBCI se partagent le capital de la SGBS pour respectivement 63,31% ; 35,13% et 1,56% » disait en 2010 Papa-Demba DIALLO, président du conseil d'administration à ce moment.

Au fil des années, elle a su s'adapter aux mutations de l'environnement économique et financier et a réussi à revoir et moderniser les structures de son système tout en veillant au développement extensif de son réseau d'exploitation. Jusqu'en 2010 la SGBS compte 57 agences, 138607 clients particuliers, 5872 clients professionnels et entreprises et 675 collaborateurs.

Au regard de l'augmentation du nombre d'intervenants (autres banques) la SGBS a su, malgré tout, confirmer son positionnement d'acteur majeur en maintenant ses parts de marchés proches de 23%.

Elle prône les mêmes valeurs se résumant en ces trois termes : Professionnalisme, esprit d'équipe et innovation ; et les mêmes priorités stratégiques : équilibre du Groupe, croissance à long terme et efficacité opérationnelle que le groupe SG. (Source : www.sgbs.sn)

4.2 Missions de la SGBS

La SGBS a pour objectif de revoir et de moderniser les structures en veillant au développement extensif de son réseau exploitation, avec en ligne de mire la volonté de confronter sa position de leadership, en dépit d'un contexte de marché très concurrentiel.

Elle a pour missions de :

- être la banque de références dans tous les domaines ;
- développer l'outil informatique de manière continu ;
- redéfinir un modèle de réorganisation et de gestion des agences ;
- rationaliser et optimiser certains services du siège ;
- rechercher et innover l'offre des produits et des services à offrir.

4.3 Le fonctionnement et les activités de la SGBS

La SGBS a été créée avec un capital de 500.000.000 FCFA et a connu un développement régulier au fil des années et avec l'évolution technologique. De nos jours le capital social de la SGBS est de 10.000.000.000 FCFA.

Le capital est constitué essentiellement par trois partenaires et actionnaires qui sont :

Tableau 5 : récapitulatif des partenaires et actionnaires de la SGBS

Partenaires et actionnaires	Pourcentage
Société Générale	63,31%
le Prive Sénégalais	35,13%
SGBCI	1,56%

Source : www.sgbs.sn

En 2010, le Produit Net Bancaire de la SGBS s'élevait à 61M euro, les dépôts et crédits étaient respectivement de 649M et 538M euro. Pour le total du bilan 828M euro.

Comme toute banque, l'activité principale de la SGBS consiste à collecter des fonds qui sont appelés ressources et de donner des crédits à travers les emplois.

Etant une banque de détail, elle intervient sur tous les secteurs d'activité de l'économie et avec l'ensemble des agents économiques.

Sa stratégie s'est concentrée sur la satisfaction de la clientèle à travers les besoins de celle-ci. Il est nécessaire de segmenter la clientèle pour mieux connaître leurs besoins.

La clientèle commerciale est découpée en quatre marchés : grandes entreprises, PME/PMI, professionnels et institutionnels. Il en est de même pour le retail banking où nous retrouvons les Grand public, les prioritaires, la clientèle bonne gamme, etc.

Elle met ainsi à la disposition de sa clientèle tout son savoir-faire, établissant ainsi un véritable partenariat. Son rôle de conseiller est au cœur de son dispositif .S'appuyant sur son réseau d'agences, le plus dense du pays et bénéficiant de l'appui de son groupe, elle a occupé ces dernières années la place de leader sur le marché pour les crédits et la seconde place sur les dépôts.

Cette place s'est justifiée avec la mise en service de produits innovants et adaptés à la clientèle tels que la télématique d'entreprise, le e-banking, les cartes salaire, la bancassurance, le paiement en quatre fois, etc. ; mais aussi, d'un niveau de traitement digne d'une banque universelle et internationale (mise aux normes IAS, adaptation de notre système d'information aux standards du ratio Bâle II, élaboration du reporting ALM, etc.).

Comme on peut s'y attendre, avec la recrudescence d'ouvertures de nouvelles banques, un taux de bancarisation qui reste toujours faible (5%), la SGBS a de plus en plus de mal à consolider sa place de leader. Elle doit sans cesse miser sur la qualité de ses services et le professionnalisme de ses agents pour se maintenir.

4.3.1 Les produits de la banque

Une banque pour satisfaire les besoins de ses clients leur offre une gamme de produits. Les produits et services de la SGBS sont :

Tableau 6: Produits de la SGBS

Produits Bénéficiaires	Services	Placements	Crédits
Clientèle privé	Yoban'Tel ; Assurance Compte Sécurité (ACS) ; Cartes bancaires ; Taxawu (assistance solidaire) ; Quietis ; sogeb@se; Vocalia ; Messalia ; Western Union ; i-transfert ; Transferts Internationaux	Dépôts à terme ; Compte courant ; Compte à rente ; Plan d'Epargne Logement ; Educassur ; Plan Sécurité Retraite ; Epargne-Crédit ; Compte Epargne ; Carhuit ; Epargne Xaleyi	Epargne-Crédit ; Epargne Programmée ; Expresso ; Prêt Personnel Immobilier ; Plan d'Epargne Logement ; Prêt Personnel Ordinaire ; Prêt Véhicule ; Prêt Etudiant
Clientèle professionnel et institutions	Opération internationale ; Sogetel ; Vocalia Entreprise ; Sogecom ; Sogeb@se; Messalia ; Cartes VISA ; Carte salaire	Compte à terme ; Bon de caisse ; Carhuit ; Marché Financier Régional	Financez vos investissements ; Cycle d'exploitation ; Crédit-Bail ; Mobilier

Source: manuel de la direction marketing et efficacité commerciale de la SGBS

4.3.2 L'organisation interne de la banque

Pour atteindre ses missions la SGBS possède une structure organisationnelle bien définie et cela pour une meilleure gestion et pour la performance.

4.3.2.1 Le conseil d'administration (CA)

Il est l'organe suprême de la banque. Il a à sa tête un président élu par les administrateurs pour une durée de 3 ans. Désignés par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, les administrateurs au nombre de sept représentent les actionnaires et leur mandat est d'une durée de 3 ans également.

4.3.2.2 Le secrétariat général

Sa principale fonction est de créer les conditions favorables pour le bon déroulement de l'activité commerciale de la banque.

4.3.2.3 La direction générale (DG)

La direction générale est constituée de l'inspection générale et d'un service de contrôle des risques.

L'inspection générale

Elle est chargée de la vérification des procédures de travail, de situation des divers services et éventuellement de leur amélioration. Elle veille aussi à la bonne application des instructions de la direction générale et du protocole des opérations bancaires. Elle procède à l'évaluation des valeurs de la banque et certaines réclamations de la clientèle qui lui sont transmises par la Direction Générale.

Le contrôle des risques

Il a la charge d'analyser toutes les demandes de crédit arbitrées ou supérieures aux limites des responsables de la direction de la clientèle commerciale et de la direction de la clientèle de particuliers. Il participe également à la politique commerciale et budgétaire de la banque et fournit les informations destinées aux organismes de tutelles (BCEAO, BHFM,...).

4.3.2.4 La direction financière (DF)

Elle regroupe le service de contrôle de gestion, de la comptabilité et de l'organisation. Son rôle est de veiller à la bonne marche financière de la banque.

- le service contrôle de gestion est responsable du suivi des investissements et des dépenses de la banque. Il est chargé de l'étude de rentabilité des capitaux propres et des résultats de la banque. Il peut affiner ses études et aboutir à des résultats par points de vente ;
- le service de la comptabilité envoie mensuellement à la BCEAO les états financiers de la banque ceci pour permettre un meilleur suivi des risques structurels de la banque et y apporter des correctifs en cas de besoin ;

- le service trésorerie et la compensation gèrent les disponibilités de la banque au niveau de la BCEAO, ainsi que des avoirs en compensation.

4.3.2.5 La Direction de la Logistique

Sous la supervision de la direction générale, elle regroupe le service du patrimoine et le service informatique. Elle a aussi en charge le développement du réseau.

- le service du patrimoine a pour mission de contrôler la bonne gestion des biens meubles et immeubles de la banque. Elle s'occupe de la fourniture des différents services en mobiliers et matériels de bureau par le biais de l'économat qui est un service qui lui est rattaché.
- le service informatique regroupe d'une part les services d'analyse et de programmation sous un seul et même responsable. Il y existe en outre le service d'exploitation sous un responsable de l'exploitation. Ce service est primordial dans la mesure où il traite l'information en gérant les fichiers. Il apporte aux logiciels les modifications imposées par leur amélioration et élabore des applications nouvelles.

4.3.2.6 La Direction des Traitements Bancaires

C'est le centre névralgique de la banque dans la mesure où elle s'occupe de la mise en place des structures, circuits et procédures de travail. Elle a sous sa responsabilité différents services très importants à savoir : le service étranger, la monétique et la télématique et le service du portefeuille.

- **Le service étranger** contrôle toutes les opérations avec l'étranger. Il gère le change manuel en agence, les transferts émis vers l'étranger ou reçu de l'étranger. Puisqu'il travaille en étroite collaboration avec les différentes banques correspondantes de la SGBS à l'étranger qui sont en outre des succursales du groupe Société Générale, il gère la domiciliation des importations, des remises et crédits documentaires.
- **La monétique** gère tous ce qui attrait aux cartes bancaires et se charge des services bancaires téléphoniques. En sus du suivi de la production des cartes, le service télématique assure la mise en place de la banque à distance en terme de consultation des comptes et d'opération via Internet avec Sog@base, Sogecom, @banking ou via le téléphone avec Vocalia Messalia ;

- **Le service du portefeuille** traite toutes les remises de cheque, d'effets et les virements de la compensation. Les agences servant de boites aux lettres, le service du portefeuille centralise les ordres en les récupérant et en les exécutant. Si la qualité existe dans le traitement, la centralisation doit être quelque chose d'abstrait pour le client, d'autant plus que le but de la banque est de minimiser pour en augmenter la qualité.

Par sa facilité d'utilisation, la carte bancaire apparaît comme un élément poussant à la consommation, d'autant plus qu'elle permet à son titulaire d'effectuer des opérations de retrait de paiement et des possibilités de crédits.

4.3.2.7 La Direction de la Clientèle Commerciale

Elle gère à travers les conseillers de clientèle du réseau toute la clientèle commerciale de la banque. Toutes les demandes de crédit, de découvert, de cautions etc. doivent recevoir son approbation. Elle réfléchit et met aussi en place toute la politique marketing et commerciale de la banque.

4.3.2.8 La direction de la clientèle de particuliers

Au même titre que la DCC gère la clientèle commerciale, la DCP a sous sa responsabilité la clientèle de particuliers. C'est elle qui met en place la stratégie marketing et commerciale de la banque.

4.3.3 Gestion et performance de la SGBS en 2010

Face à la complexité des enjeux technologiques du système bancaire notamment la sécurisation des produits monétiques, la SGBS a accueillie depuis mars 2010, le Centre de Services Mutualisés pour la Monétique (CSMM) en Afrique Subsaharienne. Ce service a une très forte valeur ajoutée et permet une gestion proactive complète. Il s'occupe entre autres, du traitement des opérations de Fraude, des Litiges, de la gestion des anomalies, des ajustages comptables monétiques, la télésurveillance des GAB etc.

Le 28 juin 2010, la SGBS a lancé yoban'tel, système de transfert d'argent et de paiement par téléphone mobile. Ce nouveau produit s'adresse à toute personne détentrice d'un téléphone portable qu'elle soit bancarisée ou pas, et quel que soit son opérateur téléphonique. En

mettant sur le marché un tel service, la SGBS compte participer au défi de bancarisation de la population Sénégalaise.

Les jeunes pensionnaires de Village Pilote ont tenu à symboliser le partenariat SGBS-Village Pilote à travers une fresque. Cette œuvre est aujourd'hui exposée dans les locaux de la Banque. Dans le cadre de ses actions de solidarité, la SGBS renouvelle son engagement auprès de l'association HANDISPORT, participant ainsi aux efforts déployés par celle-ci pour la reconnaissance et l'intégration des handicapés. Dans cette même lancée, elle s'engage aux côtés de l'association Village Pilote en participant au financement d'un projet de développement destiné à réintégrer les enfants de la rue dans leurs familles et à faciliter (pour les plus de 16 ans) leur insertion sociale et professionnelle grâce à l'apprentissage d'un métier. Village Pilote est une association qui œuvre à Dakar depuis 15 ans pour la prévention, la prise en charge et la réinsertion des enfants de la rue.

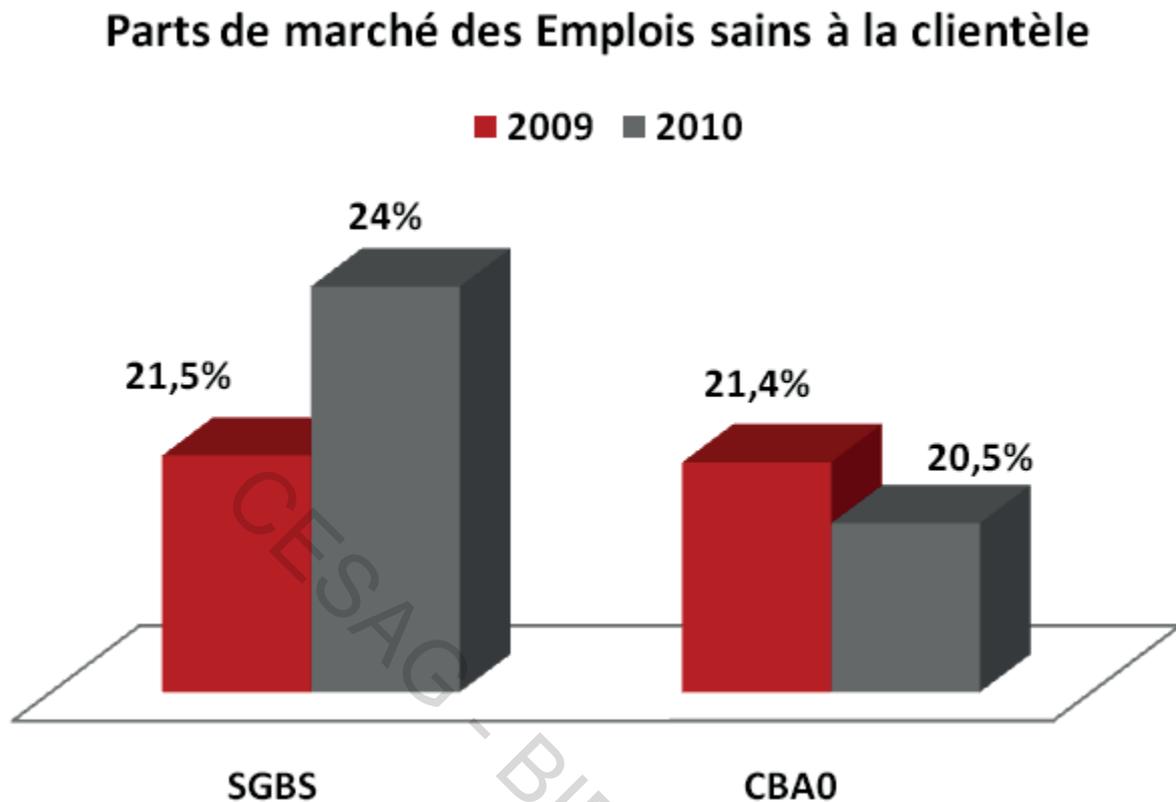
Résultats :

La Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS) a clôturé l'exercice 2010 sur : un total de bilan de 581 434 M FCFA, en progression de 7% sur 2009, un PNB à 42 557 M FCFA, en évolution positive (+ 4,7%) comparé à 2009, reflet d'une activité, somme toute soutenue, en dépit d'un contexte économique encore instable, d'un environnement concurrentiel exacerbé, et confirme la position d'acteur de référence de la SGBS au Sénégal à fin 2010. Les Parts de Marchés qu'elle détient évoluent comme suit :

o EMPLOIS :

Consolidation de sa place de n°1 avec une part de marché de 24% au 31/12/2010, contre 21,5% en 2009, devant le groupe ATTIJARI/CBAO : 20,5% (contre 21,4% en 2009),

Figure 10: évolution de la part de marché des emplois de la SGBS et de la CBAO



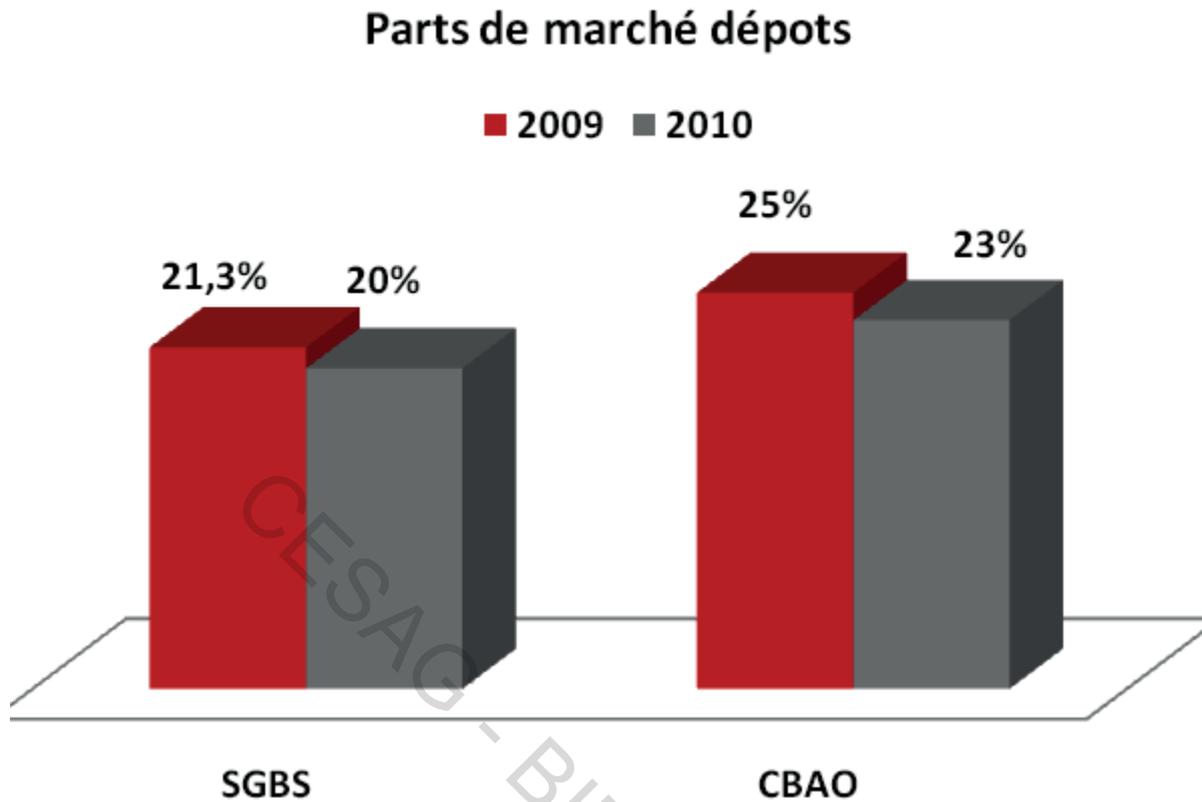
Source: www.sgbs.sn (rapport annuel 2010)

○ **DEPOTS :**

Maintien à la seconde place, avec une part de marché de 20% au 31/12/2010 contre 21,3% en 2009, juste derrière ATTIJARI/CBAO qui se situe à 23% (venant de 24,7% fin 2009), et ce dans un marché sur lequel 72% des dépôts et des emplois sont détenus par les 5 premiers acteurs de la Place

(SGBS, CBAO, BICIS, ECOBANK et BHS).

Figure 11: évolution de la part de marché de dépôts de la SGBS et de la CBAO



Source: www.sgbs.sn (rapport annuel 2010)

Conclusion chapitre 4

Ce chapitre nous a permis de connaître la Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS) notamment en décrivant son histoire, ses missions, ses produits, son fonctionnement et son organisation interne.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SERVICE DE CONTROLE DE GESTION DE LA SGBS

Le service de contrôle de gestion de la SGBS est l'une des compétences de la direction financière.

La DF est rattachée hiérarchiquement à la direction générale et a pour missions de :

- mettre en œuvre et contrôler les divers aspects de la gestion financière et comptable ;
- assurer le pilotage financier de SGBS afin d'optimiser sa rentabilité à court et moyen terme ;
- prendre en charge le traitement administratif et comptable pour l'ensemble de la clientèle.

Pour assurer à bien ses missions la DF est organisée en trois (03) services à savoir le service comptabilité, le service trésorerie et la caisse principale et notamment le service de contrôle de gestion précisé plus haut.

Dans le cadre de notre étude nous nous intéressons au service de contrôle de gestion et le chapitre ci –après fera l'objet de sa description à travers les points suivants :

- ses objectifs et ses missions ;
- son organisation et ses acteurs ;
- et ses pratiques.

5.1 Objectifs et missions du service de contrôle de gestion à la SGBS

Ce service comme tout autre service ne peut fonctionner tant que des objectifs et des missions ne lui sont pas assignés. Il est important pour le service de contrôle de gestion de la SGBS que ses objectifs et missions soient clairement définis.

5.1.1 Objectifs

Le contrôle de gestion a pour objectif principal le support du pilotage économique de l'activité ; il doit mesurer la consommation de ressources de chaque unité et comparer les résultats atteints (les ressources consommées aux objectifs fixés).

Ainsi nous pouvons relever les principales tâches suivantes :

- la formalisation des objectifs de résultats dans le cadre des procédures budgétaires ;

- la communication sur la performance économique, par le biais de la remontée et l'analyse d'information sur le réalisé ;
- la comparaison avec le budget, sous forme de reporting et de tableaux de bord ;
- l'évaluation et l'analyse de la rentabilité des investissements et des projets.

5.1.2 Missions

Le service de contrôle de gestion de la SGBS se charge de mener à bien les missions suivantes : sur le volet opérationnel et sur le volet managérial.

➤ volet opérationnel

- analyser les résultats et les indicateurs de rentabilité, en expliquer les évolutions ;
- définir et mettre en œuvre un système de reporting (normes, outils et calendrier) adapté aux besoins exprimés par la direction générale et le groupe SG ;
- piloter la procédure budgétaire en liaison avec la DG et les autres directions de la SGBS ;
- prendre en charge le contrôle des frais généraux et des investissements ;
- émettre des propositions en matière de maîtrise des coûts et d'actions de productivité ;
- proposer des orientations et des actions visant l'amélioration de la rentabilité et de l'allocation des ressources ;
- apporter son concours, en matière financière, aux projets de développement de la SGBS (business plan, projet de montage financier...) ;
- définir et mettre en œuvre les conventions de refacturation interne ;
- participer à la maîtrise des risques opérationnels ;
- vérifier les informations comptables et prudentielles diffusées ;
- participer à la rédaction de procédures ;
- participer au paramétrage des opérations ayant un impact en termes de charges ou de produits ;
- prendre en charge tous besoins émanant de sa hiérarchie s'inscrivant dans son périmètre d'activité.

➤ volet managérial

- prendre en charge la responsabilité hiérarchique des effectifs placés sous sa responsabilité ;
- coordonner, prioriser et arbitrer l'action de son équipe ;
- fixer les objectifs, procéder aux entretiens annuels d'évaluation de premier niveau ;
- participer à la formation de certains utilisateurs en lien avec le centre de formation, en fonction des besoins pouvant apparaître.

5.2 Organisation et acteurs du CDG à la SGBS

Le CDG au sein de la SGBS est directement rattaché à la Direction Financière en réponse à la norme du groupe SG, il est une des compétences de la DF comme nous l'avons mentionné plus haut.

Ainsi pour son bon fonctionnement et pour atteindre les missions précédemment notifiées, le CDG s'appuie sur le système d'information bancaire.

La SGBS utilise Delta Bank. Elle possède d'autres applications périphériques pour le traitement des immobilisations, de la paie, du leasing (ou crédit-bail) et de la monétique.

D'autres moyens sont également utilisés tels que BO ou les requêtes SQL pour pouvoir accéder à la base.

Le système d'information bancaire comporte les éléments ci-après :

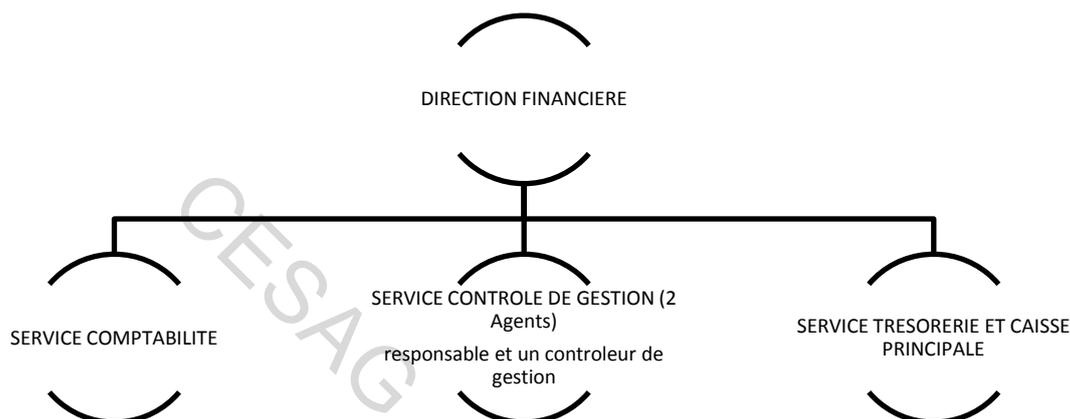
- Delta Bank, progiciel bancaire, qui permet de traiter l'ensemble des opérations de banque et donne la possibilité d'éditer des reportings de gestion interne et règlementaire. A la SGBS, DB constitue le Coresystem.
- Business Objects (BO) est un outil Infocentre qui permet de lancer des requêtes SQL a la carte. Elle attaque une réplique de la base de production à J-1. Grâce à ce dispositif, le service du contrôle de gestion peut avoir à disposition des états d'analyse et de suivi de la rentabilité.
- Les requêtes SQL répondant à des besoins bien spécifiques. Pour ce faire, plusieurs tables sont utilisées : la table « RISLD » permet par exemple d'avoir les soldes à fin de période ainsi que les soldes moyens des comptes, la table « BKHIS » qui permet d'avoir les mouvements des comptes journaliers, etc.
- Magnitude qui est un outil de collecte, de traitement et de restitution aux entités. A travers celui-ci, sont intégrés tous les reportings avec la maison mère ainsi que le budget. C'est un outil orienté web.
- La plateforme commerciale qui récupère à partir de magnitude, les données concernant l'activité. Il produit des statistiques et est consultable par les directions commerciales.

A la SGBS le service de contrôle de gestion est composé de deux personnes, la responsable du contrôle de gestion et un agent « contrôleur de gestion ». Il est rattaché à la DF conformément aux instructions de la banque normative du groupe SG.

Son supérieur hiérarchique direct est le directeur financier à qui il rend compte et fait part de ses réalisations aux différentes directions que sont la DG, les DC, la direction des services généraux et la direction des services bancaires.

Il entretient également des relations avec la société mère qui reçoit périodiquement du contrôle de gestion, des reportings.

Figure 12: organigramme de la Direction financière



Source : Banque Normative, directive N°018

5.3 Pratiques du Contrôle De Gestion à la SGBS

Le contrôle de gestion est une fonction support pour la DG à qui des missions ont été assignées. Pour mener à bien ces missions des pratiques telles que l'élaboration des tableaux de bord, de reporting, la gestion budgétaire et le calcul des ratios sont effectués.

5.3.1 Les tableaux de bord

Différents tableaux de bord (TDB) sont élaborés mensuellement. Ces derniers présentent les données concernant le bilan, le hors bilan et le compte de résultat et sont destinés principalement à la DG, aux DC, à la direction des frais généraux et à celle des services bancaires.

Les TDB contiennent un certain nombre d'indicateurs sur l'activité c'est-à-dire les encours de dépôts, d'engagement sains et douteux, le budget, les charges et les produits de la banque et le TDB des rendements.

Les données concernant le bilan et le hors bilan sont aussi bien sorties en données fin de période qu'en données moyennes. Ces indicateurs les aident dans leurs décisions d'orientation et leur prévision.

Le processus d'élaboration des TDB est le suivant :

- chargement des données sur la base à J+5 au plus tard après la période de supplément comptable ;
- les TDB sont ensuite sortis à travers BO, un outil d'infocentre ;
- un contrôle est effectué pour vérifier la conformité entre les TDB et la balance comptable. Le seuil de signification retenu est de trois millions. Chaque écart supérieur à ce seuil est identifié, expliqué et les corrections sont apportées si nécessaire. En général, l'origine de ces écarts peut être l'intégration d'un nouveau paramètre (création d'un nouveau compte ou d'un nouveau chapitre) qui n'est pas pris en compte dans le paramétrage du TDB ou bien un compte de client ouvert avec un mauvais attribut ;
- transmission des TDB aux différentes directions à J+12 au plus tard et des commentaires sont faits sur les variations significatives à la demande de celles-ci.

Une des contraintes majeures liées à la sortie du TDB demeure le temps de réponse qui peut s'avérer être très long, sans compter les possibilités de bugs dans le système lors d'un rafraichissement. Le transfert de la production informatique vers TIGERY en France devrait améliorer cette situation du fait de l'augmentation de la capacité des serveurs.

L'ensemble des états est disponible sur l'instance de l'infocentre, ce qui permet des rafraichissements à la demande (exemple : stock de produits, de comptes, de clients, etc.)

La décision d'amélioration ou de mise en place d'un TDB peut venir aussi bien du contrôle de gestion (changement et/ou évolution de paramétrage, etc.) sous validation des directions que des directions elles-mêmes.

5.3.2 Le reporting

Plusieurs reportings sont établis au niveau de la SGBS, et du fait de son appartenance au groupe SG, nous sommes également tenues de remonter un certain nombre de rapports à la maison mère.

Au niveau local, les rapports sont principalement constitués des tableaux de bord et de leur analyse.

Pour ce qui est des échanges avec le groupe Société Générale, les rapports sont déjà préétablis et mis en ligne. A partir de fichiers d'import, les données sont déversées sur la base du groupe.

Au niveau du CDG, les rapports transmis sont les suivants :

- le compte de résultat mensuel (CRM) ; ce rapport est accompagné de commentaires sur les données de M par rapport à M-1, de M par rapport au budget, de N par rapport à N-1. Des analyses trimestrielles sont également effectuées. Dans ce rapport, sont également renseignées les données sur l'activité c'est-à-dire les encours par lignes de produits, les stocks, les souscriptions et les réalisations sur la période. Ces données accompagnées de leur analyse sont également disponibles sur une plateforme commerciale qui est accessible aux directions commerciales.
- le rapport « Interco » établi tous les mois, renseigne sur les dépôts et les engagements entre la SGBS et les autres filiales du groupe. Ce sont les opérations réciproques qui dans le cadre de la consolidation sont neutralisées.
- le rapport « Bale II » fait tous les trimestres, qui renseignent sur les engagements par portefeuille Bâlois. Les portefeuilles Bâlois regroupent des segments de clientèle définis par le groupe.
- le rapport cohérence comptable et Bale II sont intimement liés. Il s'effectue à plusieurs niveaux. Le niveau zéro fait le rapprochement entre les données de gestion et la comptabilité. Le niveau 1 fait le rapprochement entre les données issues du rapport Bale II et la collecte des engagements qui est une extraction des expositions de la banque à partir des données de gestion.
- le rapport risque pays établit trimestriellement : il peut être défini comme le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un état étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités. Ce rapport sert de base à la gestion du risque pays du groupe SG (détermination des limites pays, de leur suivi et calcul des expositions à risques en cas de dégradation brutale de l'activité économique de cet état) et à la communication relative aux encours pays de BHFM au sein du groupe SG.

Ces reportings sont accompagnés de commentaires et d'analyse servant de base aux décisions de la filiale et du groupe.

5.3.3 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire à la SGBS est suivie de près par le groupe. La définition des objectifs généraux à atteindre ainsi que la validation finale du budget lui revient.

Le processus budgétaire dure deux mois, il débute au mois de juillet et se termine au mois de septembre. A la fin, devront être établis :

- l'estimé de N c'est-à-dire le budget de N revu ;
- le budget de N+1 ;
- ainsi que les projections de N+2 et de N+3.

En juillet, le groupe envoie une note d'orientation générale au contrôle de gestion précisant les objectifs chiffrés à atteindre en accord avec le contenu du plan stratégique.

Ces objectifs concernent :

- un niveau de résultat Brut d'Exploitation (RBE) à atteindre ;
- un niveau de coefficient d'exploitation.

Ainsi, le budget se décline à partir des paramètres suivants :

- l'activité prévisionnelle transmise par les directions commerciales ;
- les conditions tarifaires en vigueur ;
- les objectifs chiffrés BHF.M.

Le contrôle de gestion est donc chargé de réunir les différentes esquisses budgétaires réalisées par les différentes directions et de les harmoniser.

Pour ce faire, il leur envoie des maquettes contenant le budget de N, les réalisations à la fin décembre de N-1 et les réalisations de l'année en cours jusqu'au mois de juin.

Les directions commerciales nous envoient les données concernant l'activité : les stocks de produits, de clients, de comptes, les encours de dépôts et d'engagements ainsi que les commissions nettes à percevoir.

La direction des frais généraux nous envoie les prévisions de charges de personnel et de charges d'exploitation.

La direction informatique nous envoie tout ce qui est relatif aux futurs investissements.

Les services étrangers et de la monétique nous envoient respectivement les commissions relatives aux transferts internationaux et les commissions concernant les produits monétiques.

La trésorerie nous transmet les produits d'intérêts nets à percevoir sur les opérations de l'interbancaire.

Les différentes directions établissent leurs budgets sur la base de leur programme d'activité et des réalisations de l'année budgétaire précédente.

Pour ce qui est des produits et des charges d'intérêts, le contrôle de gestion les calcule à partir des encours prévisionnels et des taux moyens de marge de l'année précédente.

Après avoir recueilli l'ensemble d'informations, le contrôle de gestion les harmonise progressivement selon un processus itératif de navette budgétaire. Il établit un résultat prévisionnel conforme aux objectifs du groupe et qui doit être validé par le directeur général.

Le dossier budgétaire est accompagné de commentaires détaillés (commentaires faits par le directeur financier) portant notamment sur la stratégie, les hypothèses, les risques et les opportunités, les volumes et les marges, les effectifs, les coûts salariaux, les investissements.

La liasse complète est envoyée en septembre à BHFM et ce dernier la valide.

Après la validation du budget par BHFM, le contrôle de gestion doit procéder à la mensualisation du budget.

Deux méthodes peuvent être utilisées :

- La mensualisation au prorata sur l'année : $\text{budget}/12$;
- La mensualisation par les coefficients saisonniers : il s'agit de tenir compte de l'influence d'une période donnée sur la mensualisation. La période référence retenue pour le calcul des coefficients saisonniers peut aller de trois à cinq ans.

Ensuite, le budget mensuel est envoyé à BHFM pour validation et intégration dans la base du groupe.

Le budget est ensuite suivi mensuellement. Un suivi des réalisations est effectué pour ce qui concerne les données du résultat. Tous les mois, aussi bien sur les reportings internes qu'externes, une confrontation est faite entre le budget et le réalisé. Des analyses sont faites en cas de sur ou sous réalisations.

5.3.4 Le calcul des ratios

La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation pour poursuivre durablement son activité.

Il existe plusieurs façons d'apprécier la rentabilité bancaire, selon l'objectif poursuivi. Ainsi, plusieurs instruments d'analyse sont utilisés à la SGBS.

5.3.4.1 Les soldes intermédiaires de gestion

L'équilibre rentabilité / risque ne peut pas toujours être apprécié par le seul examen du résultat net, qui est un solde intégrant parfois des produits ou charges non récurrents qui peuvent masquer la structure de la rentabilité des établissements.

L'analyse de celle-ci passe par la mise en évidence de soldes intermédiaires de gestion qui permettent d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final.

Tableau 7: soldes intermédiaires de gestion du service de contrôle de gestion de la SGBS

SIG	FORMULES	IMPORTANCE
Le produit net bancaire (PNB)	produits bancaires – charges bancaires	Mesurer la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale.
Le résultat brut d'exploitation (RBE)	PNB – frais généraux – Dotations aux amortissements	permet d'apprécier la capacité d'un établissement de crédit à générer une marge après imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement.
Le résultat d'exploitation (RE)	RBE – dotations nettes aux provisions d'exploitation	Permet de prendre en compte la notion de risque, le coût net du risque (CNR).
Le résultat net (RN)	RE + autres produits – charges exceptionnelles – dotations aux fonds pour risques bancaires généraux – impôt sur les sociétés	Permet de voir l'impact du risque sur le résultat final de la banque.

Source : nous-même

5.3.4.2 Les ratios d'exploitation

Plusieurs ratios sont calculés pour mesurer les performances de la banque. Nous avons :

- Le coefficient d'exploitation

Il est égal aux frais généraux sur le Produit Net Bancaire (PNB). Ce ratio mesure la consommation de ressources et permet d'appréhender le risque de point mort. Il montre de façon synthétique la part des gains réalisés qui est absorbée par les coûts fixes. Il est préférable qu'il soit nettement inférieur à 70%. Cette norme est très variable selon les zones économiques (Europe, Afrique) et les systèmes comptables (anglophone, francophone,...)

- Fonds propres moyens (RBE-CNR)

Il est calculé par le rapport entre le résultat avant impôt sans prise en compte des éléments à caractère exceptionnel et les fonds propres moyens.

- Le coefficient de rentabilité ou Return On Equity (ROE)

Il est calculé par le rapport entre le résultat net (RN) et les fonds propres moyens. Il s'agit du principal ratio de rentabilité. Il traduit la rémunération des apports des actionnaires. Nous avons deux voies de progression du ROE : par l'augmentation du RN (hausse du PNB, maîtrise des frais généraux, sélection des risques, etc.).

- Emplois clientèle nets/Dépôts clientèle

Ce ratio permet de déterminer le coefficient de couverture des emplois clientèle nets par les dépôts. Il s'agit de déterminer la proportion des ressources utilisées pour financer les emplois nets. Ce ratio pourrait être affiné selon la durée (court terme, moyen et long terme).

Conclusion chapitre 5

Le présent chapitre nous a permis de connaître le service de contrôle de gestion de la SGBS en partant des missions jusqu'aux outils utilisés et leurs processus pour le bon fonctionnement du service.

Les outils dont nous avons mentionnés ci-dessus étant disponible et exploité, il est utile de juger de leur performance et de leur pertinence pour une banque importante telle que la SGBS, parce que l'objectif du contrôle de gestion est de piloter la performance de l'entité, pour cela il faut que le service de contrôle de gestion soit performant.

Le chapitre suivant nous permettra d'évaluer la performance du service de contrôle de gestion de la SGBS en appliquant notre modèle d'analyse illustré dans le chapitre 3 et de faire des recommandations si nécessaires pour améliorer le service de contrôle de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : MISE EN OEUVRE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE DE CONTROLE DE GESTION

Ce chapitre nous permettra d'apprécier la performance du service de contrôle de gestion de la SGBS grâce à l'analyse des différents éléments présentés lors du chapitre précédent. Ainsi nous procéderons à ladite analyse en évaluant le positionnement, l'organisation et les outils utilisés par le service de contrôle de gestion et les activités qui en découlent. Aussi pour plus de pertinence nous prendrons connaissance de la satisfaction de leurs clients, c'est-à-dire les autres services à qui les outils sont destinés. Les résultats des différentes analyses faciliteront la formulation des recommandations à l'endroit du comité de direction de la SGBS et l'estimation du coût et des contraintes de mise en œuvre de ces recommandations.

La rédaction de ce chapitre comporte trois (03) points : le premier fera l'objet de l'analyse du service de contrôle de gestion de la SGBS, le deuxième présentera et interprètera les résultats et le troisième portera sur les recommandations.

6.1 Analyse du service de contrôle de gestion de la SGBS

La fonction CDG de la SGBS ne s'éloigne pas de la définition du contrôle de gestion au regard de ses objectifs et missions qui lui sont assignés.

Ainsi nous avons pu tirer une définition du CDG de la SGBS auprès de la responsable du CDG : « le contrôle de gestion est l'outil clé permettant à la SGBS de piloter leur rentabilité et de suivre les performances (mesurer la rentabilité par centre de profit, accompagner la procédure budgétaire), éclairer les responsables opérationnels et la direction générale sur le suivi des performances afin que les actions correctrices utiles soient entreprises ».

En nous appuyant sur cette définition nous pouvons déjà conclure notre étude, mais nous sommes allées plus loin pour apprécier son positionnement, son fonctionnement et management, ses acteurs, ses activités et outils réalisés et voir avec les autres services auxquels sont destinés ses outils si cela répond à leur besoin.

6.1.1 Analyse de l'organisation du contrôle de gestion de la SGBS

Grâce à notre présence dans la banque, des questionnaires et différents entretiens, nous avons constatés que le service CDG est rattaché à la Direction Financière. Cela signifie que leur production passe par le Directeur financier et c'est lui qui est chargé de rendre compte à la Direction Générale.

Il faut relever que certes cette place qu'il occupe répond au norme du groupe SG et n'entrave en rien son fonctionnement, mais nous pensons qu'elle présente quelques inconvénients tels que la diminution de l'influence du contrôleur de gestion sur la direction financière, la nature économique et financière des sources d'informations au détriment de données physiques opérationnelles et la lourdeur de la communication.

Le service de contrôle de gestion de la SGBS est composé de deux agents, une responsable et un contrôleur de gestion pour s'acquitter des missions données.

Nous avons relevé dans le fonctionnement de ce service qu'il existe un style de management avec le supérieur hiérarchique (le directeur financier) ; il s'agit d'un management interactif. Les contrôleurs de gestion de la SGBS sont suffisamment autonomes dans leurs actions avec une délimitation claire de leur périmètre d'activités et des modes opératoires autonomes, mais pour la réalisation de leur activité et l'évolution de celle-ci, ils (directeur financier et contrôleurs de gestion) réfléchissent collectivement et interagissent le plus possible pour bénéficier des apports de tous.

Entre la responsable du contrôle de gestion de la SGBS et le contrôleur de gestion, nous constatons un management injonctif. Tout est centralisé sur elle et validé par elle, nous osons dire que l'agent est comme un assistant qui applique les modèles du « chef ».

Au regard du positionnement du service et de la norme du groupe SG, l'existence de ces deux styles est nécessaire pour le bon déroulement des activités.

Pour mener à bien ses différentes activités le CDG s'appuie sur le système d'information « DELTA BANK », progiciel de gestion intégrant plusieurs logiciels parmi lesquels un est adapté aux besoins du contrôle de gestion. Il suffit d'en introduire les données ou des requêtes, d'en donner l'ordre pour le traitement et obtenir le produit final.

Toute œuvre humaine n'est pas parfaite, il peut arriver que le système bug à cause de la connexion internet, des délestages et du service informatique. Cela entraîne souvent le non-respect des délais. Mais les contrôleurs de gestion de la SGBS s'activent tant bien que mal pour respecter les délais et produire de la qualité.

Lors de notre entretien avec la responsable sur les ressources humaines et techniques du CDG, elle nous a dit que la production des tableaux de bord a été externalisée au niveau du CSM CR et ainsi le CDG est plus penché sur l'analyse de ses reporting et aux besoins quotidiens des services opérationnels. Nous en avons donc déduit que le nombre d'agent était insuffisant. Sur le plan technique il n'y a pas vraiment de problème parce que le groupe met à leur disposition les moyens et les outils nécessaires pour mieux appréhender la performance des centres de profit.

6.1.2 Analyse des activités et outils réalisés

Le service de contrôle de gestion de la SGBS, pour atteindre l'un de ces objectifs qui est de mesurer la performance de la SGBS, réalise un ensemble d'activités aboutissant à la production d'outils utiles. L'ensemble d'activités est composé de plusieurs étapes à effectuer pour que les outils soient précis, clairs, compréhensibles, efficaces et efficaces pour les destinataires.

Ce sont :

- le tableau de bord mensuel ;
- le reporting ;
- la gestion budgétaire ;
- les ratios.

Ces derniers correspondent aux outils de base du contrôle de gestion.

Lors de nos recherches, nous avons trouvé l'existence de nouveaux outils tels que la comptabilité analytique, le tableau de bord prospectif, la veille et benchmarking, l'informatique de gestion, la gestion des actifs qui ne sont pas développés au sein de la SGBS.

6.1.3 Analyse de la satisfaction des clients

Les prestations du service de contrôle de gestion sont destinées à des clients internes (services) et à des clients externes. Comme clients internes : Direction financière, Direction générale, Direction commerciale, responsables de marché, Direction ressources humaines, Direction des traitements bancaires, agences, audit, Direction de la logistique.

Comme clients externes (Groupe SG, Banque centrale, commissaires aux comptes).

Il est alors nécessaire d'apprécier la satisfaction de ces clients pour juger de la performance du CDG de la SGBS.

Lors de nos entretiens ce qui est ressorti le plus est que les clients surtout les opérationnels, les agences ont souvent du mal à comprendre les tableaux de bord mais néanmoins le service de contrôle de gestion est toujours disponible pour répondre à leurs préoccupations.

A cet effet, une session de formation a été dispensée aux agents pour leur permettre de mieux appréhender la fonction CDG au sein de la SGBS et de leur faciliter la compréhension de certains éléments.

Les prestations du contrôle de gestion sont d'un grand apport à la direction générale qui se réfère en grande partie à ses résultats pour prendre des décisions stratégiques concernant la banque.

Tableau 8 : forces et faiblesses du service CDG de la SGBS

ELEMENTS	FORCES	FAIBLESSES
Organisation du service CDG de la SGBS	<ul style="list-style-type: none"> - le style de management est adapté ; - la disponibilité du groupe SG pour tout besoin. 	<ul style="list-style-type: none"> - le positionnement dudit service ne facilite pas l'exercice de la fonction ; - l'effectif des contrôleurs de gestion est insuffisant pour la quantité de travail à effectuer ; - les bugs du système d'information qui peuvent entraîner le non-respect des délais de production.

<p>Activités et outils du service CDG de la SGBS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - existence de centres de responsabilité ; - production d'outils de base nécessaires au service de CDG contribuant ainsi à la prise de décision de la direction générale. 	<ul style="list-style-type: none"> - le service de CDG de la SGBS est toujours focalisé sur les outils traditionnels. Les outils évolués ne sont pas encore développés ; - certaines activités évoluées (benchmarking, comptabilité analytique, ...) ne sont pas très développées ce qui peut entraîner la baisse de performance de la banque.
<p>Satisfaction clients du service CDG de la SGBS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilité du service de CDG pour les clients ; - session de formation dispensée aux agents de la banque pour mieux appréhender les prestations du CDG. 	<ul style="list-style-type: none"> - incompréhension des tableaux de bord le plus souvent émanant des opérationnels ;

Source : nous-mêmes

6.2 Présentation et interprétations des résultats

Dans cette partie nous évaluerons le service de contrôle de gestion de la SGBS à travers les indicateurs tels que « l'indicateur organisation », « l'indicateur activité-outils » et « l'indicateur clients » dans le but de déterminer le niveau de performance globale du service de contrôle de gestion de la SGBS.

Pour faciliter cette action, lors de notre passage à la SGBS, nous avons administré les questionnaires d'évaluation aux responsables concernés par l'étude. Ils sont disponibles aux annexes 4, 5, 6 du présent mémoire.

Pour atteindre cet objectif, d'après AUTISSIER (2007 : 27), les normes sont les suivantes:

- un taux de performance global en dessous de 25% correspond à un système de contrôle de gestion à risque ;
- lorsque le taux est compris entre 25% et 50%, on dira qu'on est en présence d'un système dont la performance est à améliorer ;
- par contre entre 50% et 75%, le taux global de performance du CDG est considéré comme satisfaisant ;
- enfin lorsqu'on a un taux qui se situe au-delà de 75%, on parlera d'un CDG ayant une « très bonne performance ».

6.2.1 L'évaluation du « pôle organisation »

Dans ce pôle, il sera question d'apprécier le positionnement, le fonctionnement et les ressources (coût et effectif) du service de contrôle de gestion au sein de la SGBS, ce qui permettra de les quantifier et de s'interroger sur leur niveau de performance et de déterminer un taux de support structurel.

L'atteinte de cet objectif a été effective grâce aux questionnaires distribués aux responsables du service de contrôle de gestion, de la direction financière, du comité de direction. A chacune des questions, est attribué un nombre de points (4 pour «oui tout à fait », 3 pour « oui en partie », 2 pour « non » et 1 pour « non, c'est dommageable ») permettant de déterminer une moyenne pour chacun des trois éléments (positionnement, fonctionnement et ressources) et le taux de performance du « pôle organisation » ou encore taux de support structurel.

La formule de calcul est la suivante :

Taux pour chaque éléments constitutifs = (score obtenu pour les affirmations faites dans le questionnaire d'évaluation de l'organisation / score total du nombre de questions du questionnaire) * 100
--

Ensuite,

Taux de support structurel = Σ des taux de chaque élément constitutifs / 3
--

Un taux de support structurel :

- inférieur à 25%, le système de contrôle de gestion peut être considéré comme pas du tout performant, dans ce cas, nous pouvons dire que le contrôle de gestion n'a aucune

légitimité dans l'organisation ou que ses prestations ne sont pas en adéquation avec les besoins de l'organisation ou de l'entreprise concernée ;

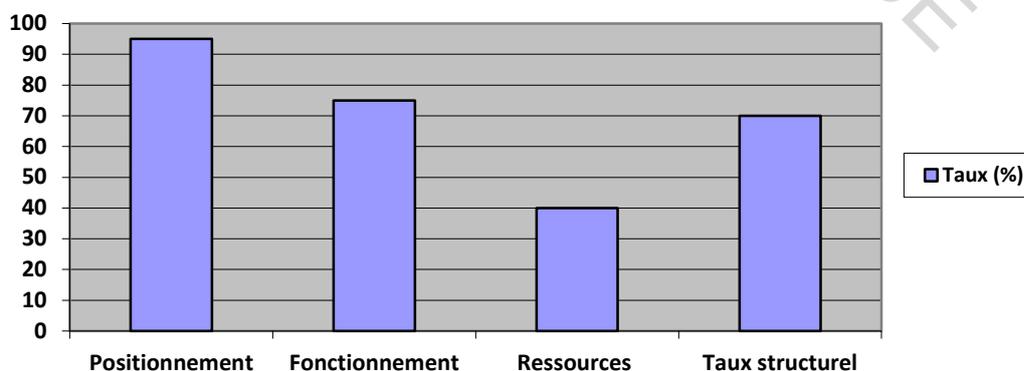
- situé entre 25% et 50%, le SCDG sera la caractéristique d'un système déficient ; ceci signifie que l'importance du contrôle de gestion est reconnue dans l'entreprise et que les conditions ne sont pas réunies pour son développement ;
- situé entre 50% et 75%, le SCDG sera interprété comme un système de contrôle de gestion en pleine expansion ; ce système pourra être considéré comme performant. Il faut constater que cette tranche de taux permet de se rendre compte que le Service de CDG a de belles perspectives de développement ;
- supérieur ou égal à 75%, le SCDG correspond à un système de contrôle de gestion très performant et en adéquation avec les objectifs de l'organisation.

A partir du questionnaire d'évaluation du pôle organisation adressé au service de contrôle de gestion, l'analyse des réponses ont donnés les résultats suivants :

Tableau 9: détermination du taux de support structurel du SCDG de la SGBS

Eléments	Taux (%)
Positionnement	95
Fonctionnement	75
Ressources	40
Taux structurel	70

Figure 13: illustration graphique du taux de l'organisation



Source : nous-même

Le taux structurel de **70%** du service de CDG de la SGBS se situe entre 50% et 75%, selon le baromètre de DAVID AUTISSIER, nous pouvons dire que ce service de contrôle de gestion est en pleine expansion, le service peut être considéré comme performant.

6.2.2 L'évaluation du « pôle activité-outils »

Les outils représentent la production finale du service de contrôle de gestion de la SGBS. Pour les obtenir, chacun réunit plusieurs activités. Dans ce pôle nous apprécierons les activités à travers un questionnaire d'évaluation des activités, les outils par la comparaison avec les outils que nous avons relevés lors de nos recherches.

S'agissant du questionnaire, il est conçu dans le but de connaître le niveau de réalisation des activités du contrôle de gestion. Ce questionnaire est en effet un référentiel d'activité de contrôle de gestion nécessaire pour tout service de contrôle de gestion selon AUTISSIER.

Ainsi nous avons soumis ce référentiel au responsable du service, auquel elle a apporté des réponses. Dans ce référentiel, le nombre d'activité pour la fonction contrôle de gestion est égal à sept (7) ; et chaque activité est composée de sous-activités. Pour déterminer le taux de réalisation des activités, nous calculons d'abord le taux pour chaque activité à l'annexe 5. Il est attribué un score de deux (2) points aux sous-activités réalisées et celles non réalisées un score nul.

La formule est la suivante :

Taux pour chaque activité = (score obtenu pour les affirmations faite dans le questionnaire d'évaluation d'activité / score total du nombre de questions du questionnaire) * 100

Ensuite

Taux d'activité global = Σ des taux de chaque activité / 7

Lorsque le taux d'activité du service de CDG est inférieur à 25%, on parle d'un système de contrôle de gestion restreint c'est-à-dire que les pratiques du contrôle de gestion ne sont pas développées et on y retrouve pas toutes les activités traditionnelles de la fonction contrôle de gestion.

Lorsque le taux d'activité globale est compris entre 25% et 50%, on parle d'un système de contrôle de gestion restreint c'est-à-dire que les activités de bases du contrôle de gestion (calcul de coût, budget, et tableau de bord) sont prises en compte. Mais dans ce cas les activités modernes du contrôle de gestion (benchmarking, évaluation d'entreprise, informatique de gestion, gestion d'actif) ne sont pas toutes mises en place par le dit service.

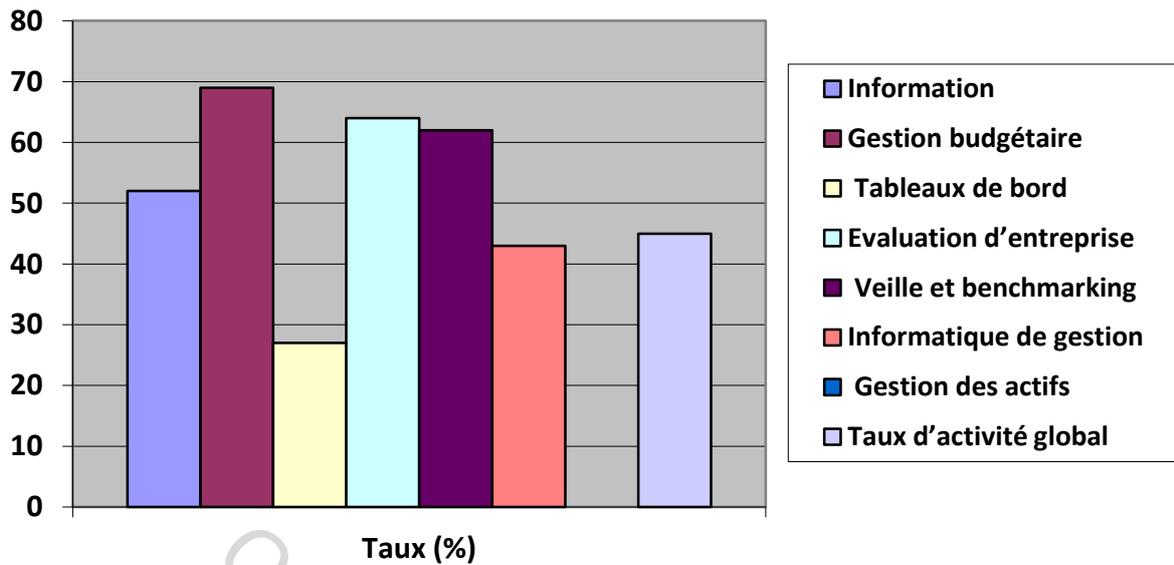
Entre 80% et 100%, on qualifie le SCDG d'un système de contrôle de gestion exhaustif c'est-à-dire que l'ensemble des activités sont couvertes par le système.

Tableau 10: Détermination du taux d'activité global du service de CDG de la SGBS

Activités	Taux (%)
Information	52
Gestion budgétaire	69
Tableaux de bord	27
Evaluation d'entreprise	64
Veille et benchmarking	62
Informatique de gestion	43
Gestion des actifs	0
Taux d'activité global	45

Source : Nous-mêmes.

Figure 14: illustration graphique du taux d'activité



Source : nous-mêmes

S'agissant des outils, au cours de la revue littérature nous avons pu recenser un certain nombre d'outils traditionnels et d'outils modernes. Ceci constitue notre référentiel d'outils avec lequel nous allons comparer avec les outils identifiés au sein du service de CDG.

Tableau 11 : tableau de comparaison des outils

Outils	utilisé	Non utilisé	Commentaire
Comptabilité générale	✓		Elle correspond à la comptabilité bancaire de la SGBS qui est l'outil principale et nécessaire pour l'analyse.
Comptabilité analytique		✓	Elle est un outil essentiel qui permet d'analyser les coûts des produits. Le CDG de la SGBS ne l'utilise pas encore.
Tableau de bord simple	✓		Il est un outil d'indication et est très important pour le CDG de la SGBS.
Tableau de bord prospectif		✓	Il est un outil d'indication, de suivi ; il demeure un tableau de bord mais plus développé qui permet au CDG

			de mieux s'impliquer à tous les niveaux et particulièrement dans la définition de la stratégie. Ce serait très bénéfique au CDG de la SGBS de l'utiliser.
Reporting	✓		L'outil de report de l'analyse, du suivi et des recommandations du CDG aux autorités. C'est un outil important et obligatoire au sein de la SGBS.
Budget	✓		L'outil le plus maîtrisé par le CDG de la SGBS. Il permet de minimiser les coûts et de maximiser le profit, de gérer les fonds (recettes et dépenses).
Prix de cession interne	✓		Le PCI, outil développé dans le sens qu'il y'ait une rémunération entre les centres de profit lors des échanges entre eux.
Evaluation de l'entreprise (ratios)	✓		C'est un outil d'alerte, d'incitation à la réflexion et d'analyse ; il est utilisé par le CDG pour permettre la comparaison inter-entreprises et à l'intérieur de l'entreprise.
Veille et benchmarking		✓	Ce sont des outils essentiels mais pas obligatoires. La mise en place de ceux-ci ne fera qu'accroître la performance du service de CDG de la SGBS.
Informatique de gestion		✓	
Gestion des actifs		✓	

Source : nous-mêmes

6.2.3 L'évaluation du « pôle satisfaction clients »

L'évaluation de ce pôle consistera à déterminer le niveau de satisfaction des services utilisant les prestations du service de CDG. L'utilisateur principal des prestations du contrôle de gestion au sein de la SGBS est la direction générale.

Le questionnaire comporte quatre (04) types de réponses. Les notes varient de 1 à 4, 1 pour « non satisfaisant », 2 pour « peu satisfaisant », 3 pour « satisfaisant » et 4 pour « très satisfaisant ».

Le nombre de questions multiplié par 4 (note maximale), sera divisé par le nombre de points obtenu correspondant aux réponses. Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de satisfaction pour chaque client.

Le taux de satisfaction global sera déterminé par la formule suivante :

$$\text{taux de satisfaction global} = \frac{\Sigma \text{ des taux elementaires (clients)}}{\text{nombre de clients}}$$

Le dénominateur de cette formule se justifie par le nombre de directions clientes du service de CDG que nous avons questionné et obtenue réponse. Ainsi on identifie la Direction Générale, la Direction financière, la Direction Logistique et Organisation, la Direction de l'audit et la Direction commerciale et marketing. Mais malheureusement nous n'avons pas eu de retour des trois dernières directions, ce qui signifie que le taux trouvé dans le tableau ci-dessous n'est pas pertinent.

Tableau 11: satisfaction des clients internes

CLIENTS	TAUX
Direction financière	87
Direction générale	72
Taux global de satisfaction	79

Source : nous-mêmes

Le taux de 79% implique une qualité de service du CDG de la SGBS c'est-à-dire qu'il possède une capacité à offrir à ses clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, un sens de l'écoute, de l'explication et de l'exploitation de ces mêmes prestations. Il est à préciser que ce taux n'est pas exhaustif car l'étendue de notre étude n'est pas large.

Si nous voulons nous prononcer, nous dirions que ce taux se situerait entre 50% et 75% et implique un sens de l'écoute de la part du service de CDG.

6.2.4 Evaluation de la performance globale du service de contrôle de gestion de la SGBS

Pour évaluer la performance global du service de CDG de la SGBS nous déterminerons le taux de performance global grâce au différents taux du pôle organisation, pôle activité-outils et pôle satisfaction précédemment obtenu. Ainsi le taux est obtenu en sommant le taux des différents pôles divisés par le nombre total de pôle.

En témoigne le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Synthèse des évaluations des pôles du SCDG de la SGBS

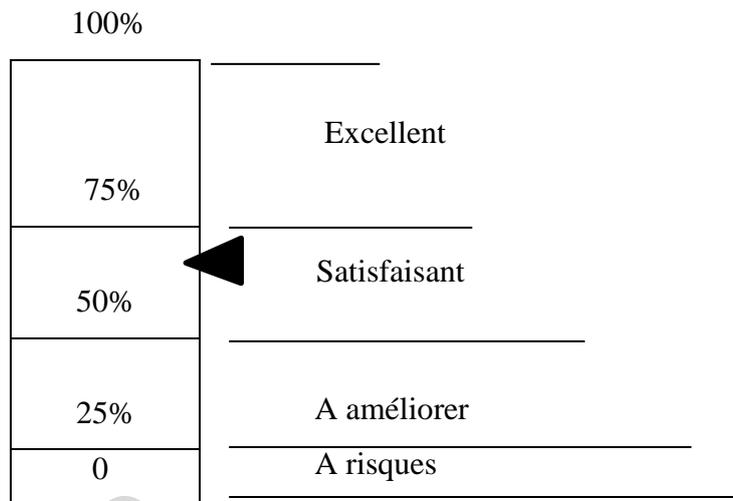
POLE D'EVALUATION	TAUX D'EVALUATION
Pôle organisation	70
Pôle activité-outils	45
Pôle satisfaction des clients	79
Taux de performance global	65

Source : nous-mêmes

L'objectif de cette évaluation est d'avoir une vue sur le niveau de performance du service de contrôle de gestion de la SGBS en faisant la synthèse des différentes évaluations.

Entre 50% et 75%, le taux global de performance du CDG est considéré comme satisfaisant. Comme évoqué plus haut, nous pouvons qualifier le service de contrôle de gestion de la SGBS d'un service performant.

Figure 15: baromètre du taux de performance global



Source : nous-mêmes à partir de AUTISSIER (2009 :91)

Cette évaluation n'est pas exhaustive à cause du manque de certains éléments de réponse, ce qui nous amène à apporter quelques recommandations.

6.3 Recommandations

Il est important d'apporter un plus à notre étude, au regard de ce que nous avons vu et des difficultés rencontrées pour la collecte des données.

6.3.1 Recommandations pour le pôle activités-outils

En vue d'améliorer le taux global d'activités qui est de 45%, nous proposons :

- la mise en place de certaines activités de contrôle de gestion moderne et la maîtrise des anciennes activités. Les activités à mettre en place seront celles de la gestion d'actif et de la veille et benchmarking (renforcement);
- mettre en place un système de comptabilité analytique (comptabilité par activité pour le calcul des coûts). Cela permettra une meilleure répartition des charges indirectes, des coûts qui serviront de base fiable de prise de décision et enfin ces coûts peuvent être utilisés pour la gestion stratégique des coûts et charges de l'entreprise ;
- l'élaboration d'un tableau de bord prospectif (balanced scorecard) serait nécessaire;
- l'opérationnalisation du contrôle budgétaire. Il est capital de procéder à la mise en œuvre du contrôle budgétaire parce qu'il est le principal moyen de mesures des

performances et de maîtrise des activités de l'entreprise. La non réalisation du contrôle budgétaire ne permet pas à l'entreprise d'avoir une vue sur les faiblesses ou les écarts de réalisations liés à ses activités ;

- l'analyse trimestrielle des charges de l'entreprise afin de corriger en temps réel ce qui peut l'être, c'est-à-dire que l'analyse des charges d'un trimestre données permettra d'avoir une meilleure maîtrise des charges du trimestre suivant ;
- favoriser la formation des agents pour qu'il puisse mieux appréhender la fonction CDG.

6.3.2 Recommandations pour le pôle organisation

Pour accroître les performances du service de CDG de la SGBS, il faut que son organisation soit adaptée au contexte de l'entité et à la nature du travail à effectuer. Pour cela nous proposons :

- la création d'une direction du contrôle de gestion qui sera au même niveau hiérarchique que les autres directions fonctionnelles et aussi à cause du nombre grandissant des agences. Cela permettra un meilleur rapprochement du contrôle de gestion de ses clients et une meilleure influence du système sur les acteurs des autres directions, toute chose qui favoriseront l'éclosion et la notoriété du système de contrôle de gestion ;
- le rassemblement des activités existantes du service de CDG au niveau de la nouvelle direction du contrôle de gestion c'est-à-dire le calcul des coûts, la gestion budgétaire et l'élaboration des tableaux de bord ;
- l'ingénierie et la mise en place d'un progiciel de gestion intégré dédié à l'ensemble des activités du contrôle de gestion et son interconnexion avec tous les centres de responsabilité de la SGBS. Cela servira à une meilleure collecte des informations et servira en même temps de support pour le système d'information.

6.3.3 Recommandations pour le pôle satisfaction des clients du SCG

Pour permettre une meilleure satisfaction des clients du service de CDG de la SGBS, nous proposons :

- l'assistance du contrôle de gestion aux directions fonctionnelles et opérationnelles dans l'exécution de leur mission. Cela peut se matérialiser par une relation de partenariat entre le contrôle de gestion et ces directions. En un mot, faire du contrôle

de gestion le partenaire des directions de l'entreprise pour l'accompagnement dans l'atteinte de leurs objectifs ;

- procéder à des études et à l'ingénierie d'outils adaptés au fonctionnement des directions opérationnelles et fonctionnelles de la SGBS.

Conclusion chapitre 6

Le présent chapitre nous a permis d'évaluer le service de CDG de la SGBS et de connaître son niveau de performance. Il ressort de tout cela un taux de performance global de 65% pour le service du CDG, ce qui veut dire que le service peut être qualifié de performant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

La présente partie nous a permis de prendre connaissance de la SGBS et de son environnement. Ceci a été fait à travers le chapitre 4 de la présente partie. Après cette présentation de la SGBS, nous avons procédé à la présentation du service de contrôle de gestion de la SGBS et des différents outils qu'il utilise ; ceci nous a permis de découvrir de long en large le service de contrôle de gestion de la banque sous toutes ses dimensions. Après cela nous avons fait l'évaluation du service selon le modèle retenue dans la méthodologie de l'étude. Cette évaluation nous a donné des résultats sous forme de taux qui ont été interprétés.

Il s'agit du taux d'activité qui est de 45%, du taux de support structurel de 70%, et du taux de satisfaction des clients de 79%. La moyenne de ces différents taux nous a donné un taux de performance global de 65% pour le service de contrôle de gestion, ce qui nous met en présence d'un système performant.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le cadre conceptuel du contrôle de gestion fédère de nombreux travaux de recherches scientifiques qui se sont développés au fil du temps. L'on est passé d'un contrôle de gestion à caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting (dépendant du département financier ou comptable) à une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion qui tente de dépasser les limites du précédent.

Le service de contrôle de gestion a pour mission l'amélioration de la qualité de la gestion, il s'organise ainsi en sous-systèmes tels que, le système budgétaire, le système de comptabilité de gestion et le système de mesure de la performance qui, permettent des interactions entre le pilotage, le traitement de l'information et l'exécution des tâches.

Cet état de chose nous a conduit lors de notre stage à la Société Générale de Banque au Sénégal (SGBS) à nous pencher sur la question de recherche suivante : le service de contrôle de gestion de la SGBS est-il doté de tous les moyens, de toutes les capacités nécessaires pour parvenir à cette noble mission? Nous avons donc pris connaissance de l'environnement de la SGBS, de son service de contrôle de gestion et de ses pratiques, et élaborer une méthode d'analyse pour obtenir une réponse satisfaisante. Les réponses aux différents questionnaires nous ont permis d'évaluer le dit service. L'objectif était de déceler les faiblesses de ce service et au besoin de faire des recommandations à qui de droit, toutes choses qui pourront permettre spécifiquement l'amélioration de la performance du service de contrôle de gestion de la SGBS. C'est la raison pour laquelle notre travail de recherche a été orienté sur le thème : évaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion, cas de la SGBS.

Le développement de ce sujet nous a permis de prendre connaissance du contrôle de gestion et de la performance dans une première partie et à présenter la méthodologie adoptée pour l'étude. Dans cette partie nous avons développé les notions relatives au concept de contrôle de gestion ainsi que les outils du contrôle de gestion, au premier chapitre. Dans un deuxième chapitre, nous nous sommes attelé à explorer quelques modèles d'évaluation du contrôle de gestion, principalement ceux des auteurs AUTISSIER David, ROUACH Michel et NAULLEAU Gérard. Le troisième chapitre nous a permis de présenter la méthodologie de l'étude et de cela nous avons retenu un modèle à trois pôles à savoir :

- le pôle organisation ;
- le pôle activité-outils ;
- puis le pôle satisfaction des clients internes.

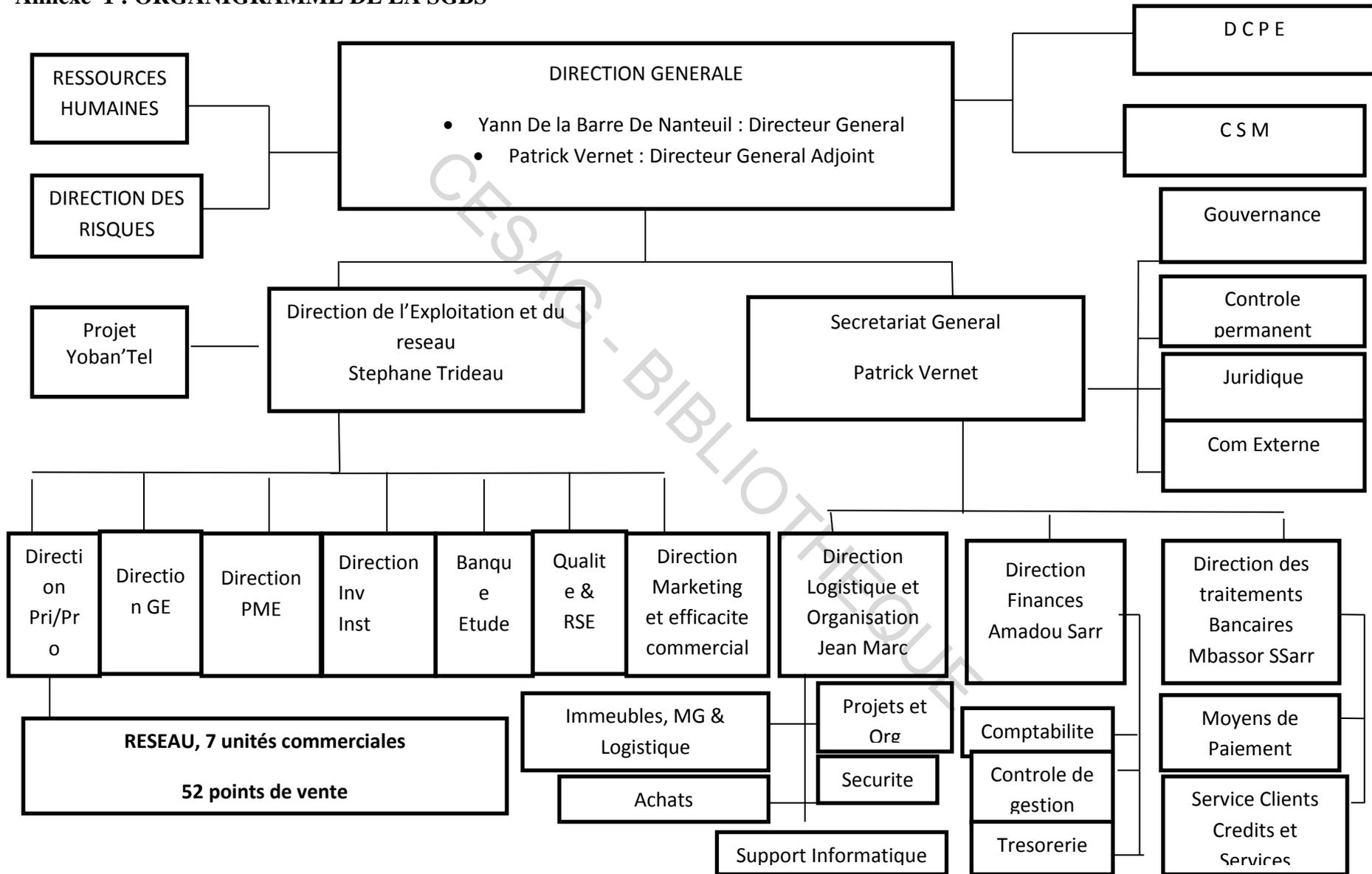
Le quatrième chapitre nous a permis de faire la présentation de la SGBS, et plus spécifiquement du service de contrôle de gestion de l'entreprise. Ensuite le cinquième chapitre traite de la présentation des outils du contrôle de gestion. De cette évaluation des différents pôles, il ressort que, le taux de support structurel est de 70%, le taux global d'activité est 45% et un taux de satisfaction des clients internes de 79%. La moyenne de ces taux nous a permis d'avoir le taux global de performance du service de contrôle de gestion de la SGBS, ce taux est de 65%. Le taux se situe dans une fourchette dont l'interprétation est que le service de contrôle de gestion est performant.

Après cela nous avons fait des recommandations à l'endroit des dirigeants de la SGBS. Ces recommandations couvrent les différents pôles à savoir l'organisation, les activités et la satisfaction des utilisateurs.

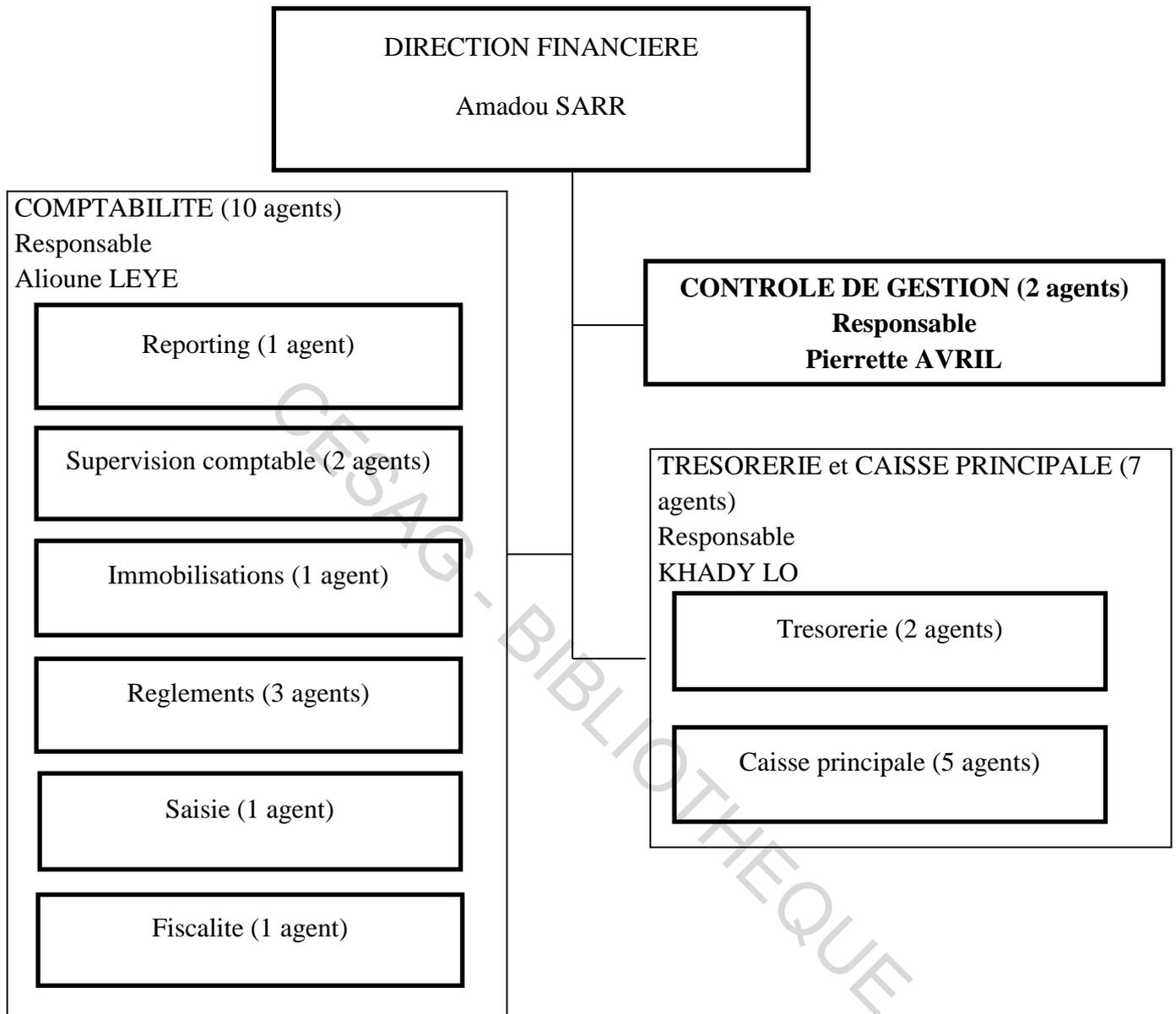
ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : ORGANIGRAMME DE LA SGBS



Annexe 2 : ORGANIGRAMME DE LA DF



Source : manuel de la Direction financière de la SGBS

Annexe 3: REPORTING

Tâches réalisées par le CDG dans le cadre de la production du Reporting local

	ETAPES	TACHES	APPLICATIFS UTILISES
CRM	Traitement du CRM	Lancer la requête pour obtenir les comptes du résultat a la date d'arrêté comptable	BO (requête SQL)
		Contrôle de l'équilibre du P&L entre compta et contrôle de gestion	Excel
	CRN dynamique cumulée et prod	Alimenter le fichier par recherche verticale	Excel
		Effectuer le contrôle de cohérence entre CRM cumulée et CRM en production	
Alimentation du tableau paramétrage (concerne uniquement le PNB)	Retraitement des intérêts sur impayés prêts afin de les répartir par marche (PRI, PRO, COM)	Lancer la requête sur BKhis pour avoir les mouvements	BO
		Compléter le fichier sur la base du fichier M-1 pour obtenir la répartition par famille	Excel
		Pour les nouveaux prêts, lancer la requête BKsld BKcpt prt et la traiter	BO
		Compléter le fichier source	Excel
		Renseigner le fichier paramétrage de la répartition obtenue	Excel
		Effectuer un contrôle	
	Détermination des produits à recevoir(PAR) : procéder a la répartition par type de prêt et par famille CLI PRO CLI COM	Lancer le détail sur BKhis	BO
		Lancer deux requetés pour identifier les types et la famille à partir des dossiers de prêts pour les dossiers du mois	Requête BO, Excel
		Alimenter le tableau paramétrage	Excel

Evaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion : cas de la SGBS

		Effectuer un contrôle	
	Retraitement des intérêts reçus et versés afin de les répartir par marche (PRI, PRO, COM)	Lancer deux requêtes sur BKhis pour obtenir les détails de mouvements d'intérêts et sur BKslid-BKcptprt pour répartir ce détail par marche	
		Alimenter le tableau paramétrage et effectuer le contrôle	
	Ventilation des commissions	Contrôler le fichier de l'informatique avec le CRM dynamique	
		Répartition de compte de commissions par famille (CLI COM FIN) suivant le fichier de l'informatique	
		Intégrer les montants obtenus dans le fichier paramétrage	Excel
Alimentation du tableau PNB	Tableau du PNB	Alimentation automatique à partir du fichier paramétrage-MAJ libellées	Excel
		Effectuer le contrôle avec le CRM dynamique	Excel
Alimentation du tableau APNE (autres produits nets d'exploitation) des CSM et DCPE	Tableau APNE des CSM et DCPE	Requête BKHIS pour avoir les mouvements (après contrôle avec le CRM dynamique)	Excel
Tableau de bord des encours solde fin mois et soldes moyens	Collecte des données	Lancer les TDB (8) sur 1 mois à partir de Risld	BO
	Contrôle	Contrôle les soldes fin de période avec le bilan comptable : si différence > a 5M de FCFA, envoyer au CSM SI, si non, corriger sur le papier après édition des TDB	
		Contrôler les soldes moyens avec l'outil contrôles des soldes moyens/a partir des soldes moyens de BKSLD	
		Après validation, tourné et éditer les TDB sur tous les mois de l'année exécutés	

Evaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion : cas de la SGBS

Alimentation du tableau encours sur marge (fin exercice)	Détermination des encours	Alimenter le fichier source des encours	TDB encours (BO)
	Détermination des intérêts sur CLI PRI, interbancaires, titres	Alimentation automatique à partir du tableau paramétrage	Excel
	Contrôle	Effectuer le contrôle avec le tableau PNB (niveau marge)	
Détails des commissions	Collecte	Recherche verticale à partir du fichier paramétrage	Excel
	Contrôle	Effectuer un contrôle de cohérence entre le fichier détails de commissions et CRM dynamique	
Résultat	Tableau du résultat	Alimentation à partir du CRM dynamique	Excel
		Effectuer les contrôles	
Tableau des FG local	Collecte des données	Requête pour récupérer les frais d'exploitation CSM et DCPE	BO
		Alimenter le fichier source des FG (détail des frais d'exploitation SGBS-CSM et DCPE et APNE CSM/DCPE)	Excel
		Renseigner le tableau des FG de synthèse par recherche verticale à partir du fichier source	Excel
	Contrôles	Effectuer un contrôle de cohérence entre détails FG et CRM	
Détails du CNR	Collecte des données	Recherche verticale à partir du CRM dynamique	Excel
	Contrôles	Vérifier/contrôler	
Tableau de passage du compte de résultat local au	Tableau de passage	Alimenter le tableau avec les soldes caractéristiques de gestion du compte de résultat local, les éléments exceptionnels, et les retraitements IAS.	Excel

Evaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion : cas de la SGBS

compte de résultat IAS			
Budget	Elaboration du budget	Présentation du réalisé sur les 6 derniers mois et collecte des données	Excel
		Envoi des maquettes aux directions pour 1ere validation	
		Envoi de la synthèse a la DG	
		Après validation du DG, renseigner IDEFI	
Production reporting performance financière tableau du conseil d'administration	Tableau du CA mis parcours	Présentation du budget à mi-parcours et de l'estime	
	Tableau de CA fin d'année	Présentation du budget en fin d'année et du réalisé annuel	

	Etapes	Taches	Applicatifs utilises
Traitement des éléments exceptionnels	Collecter les données	Obtenir les mouvements du mois	Requêtes BO (bkhis), Excel
		Classer les opérations par nature et par famille (cli pri, com, fin)	Manuel (recherche du PC pour les ope supérieures à 1MF)
	Préparation reporting groupe	Renseigner les tableaux pour conso et magnitude	
	analyse	Faire les commentaires pour les montants significatifs	Excel
Traitement des charges et produits CSM et DCPE : comptes locaux/comptes IAS	Préparation reporting groupe	Renseigner les tableaux pour conso/MGT et REC	Excel
Fichier de retraitements IAS	Retraitement	Intégrer le CNR, mensualisation des commissions, intérêts IAS, FG (médaille du travail et IFC), impôt différé	Excel

Evaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion : cas de la SGBS

	Mise en conformité avec le format IAS	Intégrer les éléments exceptionnels, les produits d'assurance, gain nets sur autres actifs, crédit-bail	Excel
Fichier import de la liasse MGT du résultat		Intégrer les retraitements IAS, rubriques local, les éléments exceptionnels	Excel
		Import sur magnitude	Magnitude
Fichier import de la liasse activité		Saisie des encours à partir des tableaux de bord, différents indicateurs d'activité	Excel
		Import sur magnitude	Magnitude
Ratio Cooke	Publication du rapport sur Magnitude	Renseigner fichier Excel en retraitant les données intra groupe sur la base de la balance Conso	Excel, Magnitude
Bale II	Cohérence comptable	Lancer les requêtes : piste d'audit des engagements comptables locaux+ piste d'audit des engagements conso	
		Analyse de l'écart entre les données de risque (remontée collecte) et conso	Magnitude, Baccarat, Eroom, Delta via BO
	Fichier des ajustements	Correction d'assiette risque ou compta	Excel
		Remontée du fichier	Excel
	Reporting DEVL	Remontée du fichier	Excel
	Analyse des RWA	Analyse des évolutions du trimestre en cours/ trim précédent	Eroom ou Baccarat
	Time tracking	Compléter et remonter du fichier	Excel
Réception du rapport Débriefing trimestriel	Analyser		

Evaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion : cas de la SGBS

Limites pays	Collecte	Collecte des données auprès des commerciaux (crédit en cours)	
		Renseigner les données du passif et les engagements cross boarder trimestriel	Excel, Delta, BO
	Remontée	Remontée du fichier	
IAS PTF (Semestriel)	Collecte	Collecte des données sur la liasse Banque Centrale 2064 et 2065 + état de décomposition du portefeuille actionnaire	Excel, Magnitude
	Remontée	Remontée du fichier	
Reporting G10	Collecte	Collecte des données sur la base de la piste d'audit des engagements	Excel, Delta, BO
	Remontée	Renseigner le fichier	
Cout It	Collecte	Collecte des données sur la piste d'audit	Excel, Delta, BO
	Remontée	Renseigner le fichier	
Suivi du funding	Remontée	Renseigner le fichier	Excel, Delta, BO

TACHES réalisées dans le cadre du reporting groupe MGT

Evaluation de la performance d'un service de contrôle de gestion : cas de la SGBS

Autres Taches	Compléments	Fréquence
Traiter les demandes émanant de BHFM/FIN, de la DCPE, des CAC, et/ou des autres services SGBS	Exemple de demandes : Indicateurs d'activités, PNB/Client, résultat économique/agence, commission, compte d'exploitation par ligne de produit (yoban tel, WU...) suivi des engagements, suivi des dépôts...Etc.	ponctuelle
Améliorer et mettre en place de nouveaux process	En cours actuellement : <ul style="list-style-type: none"> - revue des paramétrages pour mise en place d'une marge CLI PRO et répartition des commissions par famille (permettra de fiabiliser les reporting financiers) ; - mise en place d'un TDB pour le suivi des indicateurs d'activités - élaboration d'une maquette budgétaire par agence (répartition des charges et produits commun par agence) ; - détermination du résultat économique par agence. 	

Source : DIRECTION FINANCIERE

Annexe 4: QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE L'ORGANISATION

POSITIONNEMENT DU SERVICE	
Le positionnement de la fonction contrôle de gestion au sein de la SGBS :	
1. Vous paraît-il explicite?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
2. Vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
3. Lui permet-elle de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
4. Est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
5. Permet-il d'obtenir des informations facilement ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
Taux positionnement du service	Score= 19/20 = 0.95 soit 95%

FONCTIONNEMENT DU SERVICE	
1. La réception des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
2. Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et les aspirations des contrôleurs de gestion?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
3. Le mode de management de la fonction contrôle de gestion vous satisfait-il?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
4. L'activité du contrôle de gestion est-elle formalisée dans des fiches de poste?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
5. Les processus de la fonction contrôle de gestion sont-ils formalisés et Communiqués?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
Taux fonctionnement du service	Score= 15/20 = 0.75 soit 75%

RESSOURCES DU SERVICE : COUT ET EFFECTIF	
1. Comment se situe le nombre de contrôleur de gestion de la SGBS?	<input checked="" type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
2. Comment se situe le coût global du service de contrôle de gestion de la SGBS?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input checked="" type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
3. Comment se situe le coût salarial du service de contrôle de gestion de la SGBS?	<input checked="" type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
4. Comment se situe le coût de l'environnement de travail du service de contrôle de gestion de la SGBS?	<input checked="" type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
5. Comment se situe le coût de l'informatique du service de contrôle de gestion de la SGBS?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input checked="" type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
Taux des Ressources	Score= 8/20 = 0.4 soit 40%

Source : adaptation (AUTISSIER, 2007 :126)

Annexe 5: QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES ACTIVITES

ACTIVITES D'INFORMATION	REALISATION DE L'ACTIVITE
1. Définir les structures de la SGBS	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
2. Définir les produits de la SGBS	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
3. Définir toutes les activités de la SGBS	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
4. Définir les processus de la SGBS	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
5. Définir les centres et sections de profits	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
6. Définir les centres et sections de couts	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
7. Définir les centres et sections d'investissements	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
8. Définir les centres et sections de dépenses projets	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
9. Définir les centres et sections auxiliaires	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
10. Définir les unités d'œuvre de chaque centre et section	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
11. Définir les clés de répartition entre les centres auxiliaires et principaux	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
12. Faire un calcul de cout en direct costing simple	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée

13. Faire un calcul de cout en direct costing évolue	Non défini
14. Calculer un seuil de rentabilité	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
15. Calculer un cout complet par la méthode des sections homogènes	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
16. Calculer un cout complet par la méthode de l'imputation rationnelle	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
17. Calculer un cout complet par la méthode ABC	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
18. Déterminer un prix de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
19. Faire des analyses de remplacement de postes de charges	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
20. Faire du Target costing (calcul de couts cibles)	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
21. Faire une mission de cost kiling	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
Taux d'activité d'information	Score = 22/ 42 = 0.52 soit 52%

ACTIVITES DE BUDGET	REALISATION DE L'ACTIVITE
1. Mettre en place un dispositif budgétaire	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
2. Faire un budget des ventes	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
3. Faire un budget des approvisionnements	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
4. Faire un budget du personnel	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
5. Faire un budget d'investissement	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
6. Faire un budget de fonctionnement	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
7. Faire un budget de trésorerie	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
8. Calculer les écarts de rendement	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée 2 <input type="checkbox"/> Non réalisée
9. Calculer les écarts de prix et de volume	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
10. Faire une étude BBZ (budget base zéro)	Non défini
11. Formaliser les contrats de gestion en termes de résultats	Non défini
12. Décliner les contrats de gestion et/ou budget dans les différents services de l'entreprise	Non défini
13. Négocier les contrats de gestion auprès des managers	Non défini
Taux activité budgétaire	Score = 18 /26 = 0,69 soit 69%

ACTIVITES DE TABLEAU DE BORD	REALISATION DE L'ACTIVITE
1. Définir des indicateurs selon la méthode Ovar	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
2. Définir des indicateurs de couts	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
3. Définir des indicateurs de résultats	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
4. Définir des indicateurs de risque	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
5. Mettre en place un balanced scorecard au niveau de la direction générale	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
6. Mettre en place un balanced scorecard dans toute l'entreprise	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
7. Mettre en œuvre un navigateur skandia	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
8. Réaliser un tableau de bord social	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
9. Analyser l'utilisation que les managers font des tableaux de bord	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
10. Travailler l'ergonomie des tableaux de bord	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
11. Mettre en relation les tableaux de bord et les contrats de gestion	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
Taux activité TDB	<p>Score = 6/22</p> <p>= 0.27 soit 27%</p>

ACTIVITES D'EVALUATION D'ENTREPRISE	REALISATION DE L' ACTIVITE
1. Calcul de l'EBITA	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
2. Calcul l'EVA	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
3. Calcul le Good Will	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
4. Réaliser un business plan pour l'entreprise ou bien une structure interne ou externe	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
5. Déterminer les facteurs clés de succès économique d'un business plan	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
6. Réaliser une étude d'opportunité d'un investissement	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
7. Evaluer les différentes fonctions supports de l'entreprise	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
8. Faire une analyse de la chaine de valeur d'une entreprise	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
9. Faire des analyses de risque et les intégrer comme variables d'évaluation	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
10. Faire des analyses de qualité et les intégrer comme variables d'évaluation	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
11. Evaluer la culture de gestion des managers en termes financiers et économiques	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
12. Faire une analyse sur les résistances et la perception des utilisateurs des productions	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée

13. Faire des évaluations par des techniques statistiques d'échantillonnage	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
14. Coter la dimension sociale de l'entreprise	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
Taux activité d'évaluation d'entreprise	Score = 18/28 = 0.64 soit 64%

ACTIVITES DE VEILLE ET BENCHMARKING	REALISATION DE L'ACTIVITE
1. Avoir des indicateurs de benchmarking intra-entreprise dans les tableaux de bord	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
2. Avoir des indicateurs de benchmarking inter-entreprises	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
3. Faire des études de benchmarking intra-entreprise	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
4. Faire des études de benchmarking interentreprises	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
5. Animer des réunions d'amélioration de la performance par le benchmarking	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
6. Participer à un club de benchmarking avec des entreprises extérieures	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
7. Déployer un système de veille informationnelle sur le secteur et les principaux acteurs	<input type="radio"/> Réalisée <input checked="" type="radio"/> Non réalisée
8. Formaliser les meilleures pratiques de gestion dans votre entreprise	<input checked="" type="radio"/> Réalisée <input type="radio"/> Non réalisée
Taux veille et benchmarking	Score = 10/16 = 0.62 soit 62%

ACTIVITES D'INFORMATIQUE DE GESTION	REALISATION DE L'ACTIVITE
1. Mettre les productions du contrôle de gestion sous un intranet	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
2. Créer un datawarehouse de gestion	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
3. Informatise un dispositif budgétaire	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
4. Faire du contrôle de gestion avec un ERP (Entreprise Resource Planning : progiciel de gestion intégrée)	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
5. Analyser les ressources informationnelles d'un SI (système d'information)	<input checked="" type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> Non réalisée
6. Etre maitrise d'ouvrage gestion pour des projets de SI	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
7. Savoir utiliser des outils de datamining et des EIS (Executive Information System : logiciel d'aide à la décision)	<input type="checkbox"/> Réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Non réalisée
Taux informatique de gestion	Score = 6/14 = 0,43 soit 43%

Source : Nous-mêmes

Annexe 6 : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA SATISFACTION

DIRECTION GENERALE	
1. Le tableau de bord que vous offre le contrôle de gestion est-il satisfaisant ?	<input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
2. Le tableau de bord mensuel effectué par le contrôle de gestion répond t-il clairement à vos besoins d'information ?	<input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
3. Les indicateurs financiers utilisés vous renseignent clairement sur la dimension financière ?	<input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
4. Le tableau de bord mensuel vous permet-il de suivre et d'évaluer les résultats ?	<input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
5. Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord mensuel vous semble-t-il pertinents ?	<input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
6. Les analyses et informations fournies par le contrôle de gestion vous éclaire-t-il avant toute prise de décision ?	<input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

<p>7. Le contrôleur de gestion participe-t-il à la discussion des options stratégiques ?</p>	<p><input type="radio"/> Très satisfait</p> <p><input type="radio"/> Satisfait</p> <p><input checked="" type="radio"/> Peu satisfait</p> <p><input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>8. Que pensez-vous du suivi budgétaire par le service de contrôle de gestion ?</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Très satisfait</p> <p><input type="radio"/> Satisfait</p> <p><input type="radio"/> Peu satisfait</p> <p><input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>9. Les études benchmarking, qu'en dites-vous ?</p>	<p><input type="radio"/> Très satisfait</p> <p><input type="radio"/> Satisfait</p> <p><input checked="" type="radio"/> Peu satisfait</p> <p><input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>10. Les outils utilisés par le contrôle de gestion (budget, reporting, tableau de bord, estimé)?</p>	<p><input type="radio"/> Très satisfait</p> <p><input checked="" type="radio"/> Satisfait</p> <p><input type="radio"/> Peu satisfait</p> <p><input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>Taux de satisfaction de la Direction générale</p>	<p>Score = 29/40</p> <p>= 0.72 soit 72%</p>

DIRECTION FINANCIERE	
1. Le tableau de bord que vous offre le contrôle de gestion est-il satisfaisant ?	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
2. Le tableau de bord mensuel effectué par le contrôle de gestion répond t-il clairement à vos besoins d'information ?	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
3. Les indicateurs financiers utilises vous renseignent clairement sur la dimension financière ?	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
4. Le tableau de bord mensuel vous permet-il de suivre et d'évaluer les résultats ?	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
5. Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord mensuel vous semble-t-il pertinents ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
6. Les analyses et informations fournies par le contrôle de gestion vous éclaire-t-il avant toute prise de décision ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait

<p>7. Le contrôleur de gestion participe-t-il à la discussion des options stratégiques ?</p>	<p><input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>8. Que pensez-vous du suivi budgétaire par le service de contrôle de gestion ?</p>	<p><input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>9. Les études benchmarking, qu'en dites-vous ?</p>	<p><input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>10. Capacité du service contrôle de gestion à prendre en compte les besoins spécifiques de ses clients</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>11. Capacité du service contrôle de gestion à expliquer les différentes productions qu'il réalise</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>12. Capacité du service contrôle de gestion à aider le management pour effectuer des diagnostics et prendre des décisions</p>	<p><input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait</p>
<p>13. Capacité du service contrôle de gestion à mettre à disposition tous les états de gestion de l'entreprise</p>	<p><input type="radio"/> Très satisfait <input checked="" type="radio"/> Satisfait</p>

	<ul style="list-style-type: none">○ Peu satisfait○ Non satisfait
14. Capacité du service contrôle de gestion à être accessible facilement	<ul style="list-style-type: none">✓ Très satisfait○ Satisfait○ Peu satisfait○ Non satisfait
Taux de satisfaction de la direction financière	Score = 49 / 56 = 0.87 soit 87%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1) **AÏM Roger (2004)**, *Indicateurs et tableaux de bord*, 1ère Edition, AFNOR, Paris, 134 pages.
- 2) **ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2007)**, *Contrôle de gestion : DCG 11 : manuel et application*, DUNOD, Paris, 701 pages.
- 3) **ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2010)**, *contrôle de gestion*, 2è édition, Dunod, 750 pages.
- 4) **AUTISSIER David (2007)**, *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 196 pages.
- 5) **AUTISSIER David & DELAYE Valérie (2010)**, *Mesurer la performance du système d'information*, Eyrolles Éditions d'Organisation, Paris, 214 pages.
- 6) **AUTISSIER David & SIMONIN Blandine (2009)**, *mesurer la performance des ressources humaines*, Eyrolles Éditions d'Organisation, Paris, 209 pages.
- 7) **BERLAND Nicolas (2009)**, *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr ; 188 pages.
- 8) **BERLAND Nicolas & SIMON François-Xavier (2010)**, *le contrôle de gestion en mouvement*, Eyrolles Edition d'organisation, 301 pages.
- 9) **BESCOS Pierre-Laurent (2004)**, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^{ème} Edition, Edition Gualino, 422 pages.
- 10) **BOISVERT Hugues (1989)**, *Le renouvellement de la comptabilité de Gestion*, Editions du Renouveau Pédagogique, Québec, 155 pages.
- 11) **BOUIN Xavier & SIMON François-Xavier (2004)**, *les nouveaux visages du contrôle de gestion*, 2^e édition, DUNOD, Paris, 334 pages.
- 12) **BOUQUIN Henri (2005)**, *les fondements du contrôle de gestion*, 3^e édition, Presses universitaires de France, Paris, 127 pages.
- 13) **BOUQUIN Henri (2008)**, *le contrôle de gestion*, 8^{ème} édition, Presses universitaires de France, Paris, 527 pages.
- 14) **BURLAUD Alain & SIMON Claude (2006)**, *le contrôle de gestion*, Nouvelle Edition, 121 pages.
- 15) **DIAGNE Moussa (2011)**, *Guide de comptabilité analytique*, Collection GEF, Sénégal, 622 pages.
- 16) **DORIATH Brigitte (2008)**, *contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^e édition, DUNOD, Paris, 162 pages.

- 17) **GERVAIS Michel (2000)**, *contrôle de gestion*, collection GESTION, éditions Economica, paris.
- 18) **GIRAUD, Françoise ; SAULPIC, Olivier ; BONNIER, Carole ; FOURCADE, François(2008)**, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 3^{ème} édition, Gualino éditeur, 403 pages.
- 19) **GRANDGUILLOT Béatrice & GRANDGUILLOT Francis (2009)**, *l'essentiel du contrôle de gestion*, 4^e édition, Gualino, 134 pages.
- 20) **GUMB Bernard (2000)**, *les outils du contrôle de gestion au service de votre strategie*, Editions d'organisation, 231 pages.
- 21) **JACQUOT Thierry, MILKOFF Richard (2007)**, *Comptabilité de gestion : analyse et maitrise des coûts*, Edition Pearson Education, Paris, 322 pages.
- 22) **KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (2003)**, *le Tableau de bord prospectif ; pilotage stratégique : les quatre axes du succès*, Editions d'Organisation, Paris, 311 pages.
- 23) **KEISER, A.M. (2004)**, *Contrôle de gestion 3^{ème} édition*, Paris : Edition ESKA page 13.
- 24) **LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andreu (2008)**, *le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 296 pages.
- 25) **LORINO Philippe (2003)**, *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'organisation, Paris, 550 pages.
- 26) **MAHE DE BOISLANDELLE, Henri (1998)**, *Dictionnaire de gestion : vocabulaire concepts et outils*, Éditions Economica Paris, 517 pages.
- 27) **MARCHESNAY Michel (2004)**, *Management stratégique*, Editions de l'ADREG, 284 pages.
- 28) **MELYON Gérard (2004)**, *comptabilité analytique*, 3^{ème} édition, Edition BREAL, Paris, 287 pages.
- 29) **MYKITA P & TUSZYNSKY J (2002)**, *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Edition FOUCHER collection Comptabilité et gestion des organisations, Paris, 287 pages.
- 30) **ROUACH Michel & NAULLEAU Gérard (2009)**, *le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, Paris, 375 pages.
- 31) **TAHON Christian (2003)**, *évaluation des performances des systèmes de production*, Hermès science publications, Paris, 304 pages.
- 32) **VOYER Pierre (2002)**, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 3^{ème} édition, Edition Presses de l'Université du Québec, 446 pages.

SOURCES INTERNET

- 33) **Saeed blog (05 octobre 2009)**, *le contrôle de gestion: apparition et évolution*, www.blog.saeed.com/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution.
- 34) **Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de gestion (avril 2010)**, *le contrôle de gestion : rôles, compétences et évolution*, www.dfcg.com/images/basdoc/372-ECT2.pdf.
- 35) **LAMBERT Caroline & SPONEM Samuel (18 décembre 2013)**, *la fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie*, www.hal-hec.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/53/95/PDF/p174.pdf.
- 36) *Site spécialisé en contrôle de gestion, stratégie et finance-comptabilité* (juillet 2013), www.management.free.fr.
- 37) **FERNANDEZ Alain** (consulté en juillet 2013), *Performance 4eme édition*, www.piloter.org/ebook/perfonomique.pdf.
- 38) **Société Générale de Banques au Sénégal** (consulté en juin 2013), *le rapport annuel 2010 : historique, organisation, évolution*, www.sgbs.sn.
- 39) **WIKIPEDIA** (consulté en juin 2013), *le contrôle de gestion*, www.wikipedia.org/wiki/control_de_gestion.
- 40) **Banque de détail Hors France Métropolitaine** (consulté le 13 juin 2013), *le dossier : SGBS Sénégal*, www.bhfm.socgen.