



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel en Audit et  
Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE CONTROLE  
DE GESTION : CAS DE LA BANQUE  
REGIONALE DE SOLIDARITE  
(BRS-SENEGAL)**

**Présenté par :**

**AKOUSSAN Adjoa Mawuéna**

**Dirigé par :**

**Alexis KOUASSI**

**Contrôleur de gestion au CESAG**

**Octobre 2011**

**DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à :

**Jésus Christ ;**

- maman HOUNAKEY Delphine pour son amour sincère ;
- monsieur HOUNAKEY Marcel pour son soutien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **REMERCIEMENTS**

Gloire à **DIEU le tout puissant ;**  
**SEIGNEUR JESUS CHRIST** Merci.

Mes vives remerciements à :

- monsieur AKUE BIRTHY, madame AKUE ANNETTE, monsieur DOSSEY Raymond, monsieur AMEVOR Kossi, pour les conseils ;
- madame DZIGBE Afiwa Tsoenamawu, secrétaire de la Direction d'Exploitation de la CEET, pour son grand amour ;
- monsieur Alexis KOUASSI, pour son aide et sa disponibilité ;
- monsieur Moussa YAZI, pour son conseil et son aide, monsieur CHABI, Madame GUEYE, monsieur Ali SAMBA et monsieur BARRY ;
- le corps professoral du CESAG ;
- madame Coumba LOUM THIAM, le DG de la BRS-SENEGAL, monsieur Daouda Diaigne N'DIAYE ;
- tous les agents de la BRS –SENEGAL ;
- tous mes parents et amis ;
- toute la LPTCF 1<sup>ière</sup> promotion et MPACG Promotion 4 ;
- toute personne qui a contribué d'une manière ou d'une autre à l'élaboration de ce mémoire.

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES**

<b>ABC</b>	<b>:</b>	<b>Activity Based Costing</b>
<b>ABM</b>	<b>:</b>	<b>Activity Based Management</b>
<b>BCEAO</b>	<b>:</b>	<b>Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest</b>
<b>BOAD</b>	<b>:</b>	<b>Banque Ouest Africaine de Développement</b>
<b>BRS</b>	<b>:</b>	<b>Banque Régionale de Solidarité</b>
<b>CBE</b>	<b>:</b>	<b>Coefficient Brut d’Exploitation</b>
<b>CNE</b>	<b>:</b>	<b>Coefficient Net d’Exploitation</b>
<b>EBE</b>	<b>:</b>	<b>Excédent Brut d’Exploitation</b>
<b>EE</b>	<b>:</b>	<b>Excédent d’Exploitation</b>
<b>EN</b>	<b>:</b>	<b>Excédent Net</b>
<b>GRI</b>	<b>:</b>	<b>Global Reporting Initiative</b>
<b>MCR</b>	<b>:</b>	<b>Marge de Couverture des Risques</b>
<b>MCCE</b>	<b>:</b>	<b>Mouvement des Comptes Correspondants de l’Extérieur</b>
<b>PCB</b>	<b>:</b>	<b>Plan Comptable Bancaire</b>
<b>PNB</b>	<b>:</b>	<b>Produit Net Bancaire</b>
<b>RDM</b>	<b>:</b>	<b>Reste Du Monde</b>
<b>SA</b>	<b>:</b>	<b>Société Anonyme</b>
<b>SFD</b>	<b>:</b>	<b>Systèmes Financiers Décentralisés</b>
<b>SI</b>	<b>:</b>	<b>Système d’Information</b>
<b>TMN</b>	<b>:</b>	<b>Taux de Marge Nette</b>
<b>TB</b>	<b>:</b>	<b>Tableau de Bord</b>
<b>TBP</b>	<b>:</b>	<b>Tableau de Bord Prospectif</b>
<b>UEMOA</b>	<b>:</b>	<b>Union Economique Monétaire Ouest Africaine</b>

**LISTES DES FIGURES**

FIGURE1 : Principe de la méthode ABC ..... 21

FIGURE 2 : Principe de la méthode ABM ..... 22

FIGURE 3 : Objectif du contrôle interne ..... 25

FIGURE 4 : Plans et ressources ..... 33

FIGURE 5 : Modèle d'analyse ..... 39

FIGURE 6 : Synoptique de l'architecture applicative ..... 67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Analyse des résultats ..... 76

Tableau 2 : Les structures du contrôle de gestion ..... 85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTES DES ANNEXES**

Annexe 1 : organigramme de la BRS.....	87
Annexe 2 : MCCE.....	88
Annexe3 :Décomposition.....	89
Annexe 4 : IT-OT.....	90
Annexe 5 : Détail.....	91
Annexe 6 : Des questionnaires et entretiens du diagnostic.....	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES .....	iii
LISTES DES FIGURES.....	iv
LISTES DES ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE1 : LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION.....	9
1-1 Définitions .....	9
1-2 Objectifs et rôle du contrôle de gestion .....	10
1.2.1 Objectifs du contrôle de gestion.....	10
1.2.2 Rôle du contrôleur de gestion.....	11
1-3 Les composantes et les outils du système de contrôle de gestion.....	12
1-3-1 La Planification .....	12
1-3-1-1 La planification stratégique.....	13
1-3-1-2 La planification opérationnelle.....	13
1-3-2 Le système budgétaire.....	14
1-3-2-1 Budget .....	14
1-3-2-2 La phase d'élaboration de la gestion budgétaire .....	14
1-3-2-3 La phase du contrôle budgétaire.....	15
1-3-3 Le Tableau de Bord et le reporting.....	15
1-3-3-1 Le tableau de bord prospectif.....	16
1-3-3-2 le reporting .....	17
1-3-4 La comptabilité de management .....	18
1-3-4-1 La comptabilité analytique traditionnelle.....	18
1-3-4-2 La comptabilité par activité ou méthode ABC et méthode ABM .....	20
CHAPITRE 2 : LES PROCEDURES D'UN DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION .....	24
2-1 Le contrôle interne .....	24

2-2	Organisation d'un service de contrôle de gestion.....	25
2-2-1	Les fonctions du contrôle de gestion.....	26
2-2-2	La place du service de contrôle de gestion.....	28
2-3	Le système d'information.....	30
2-4	Les composantes, les outils et le contrôle de gestion .....	33
2-4-1	La Planification .....	34
2-4-2	le système budgétaire .....	35
2-4-3	le tableau de bord prospectif .....	35
2-4-4	la comptabilité de management.....	36
CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....		39
3-1	Modèle d'analyse.....	39
3-2	Echantillon et technique de collecte des données.....	40
3-2-1	Echantillon .....	40
3-2-2	Technique de collecte des données .....	40
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		46
4-1	Historique, Mission et objectifs de la BRS.....	48
4-1-1	Historique de la BRS-SENEGAL.....	48
4-1-2	Mission et objectifs de la BRS-SENEGAL.....	50
4-2	Organisation et fonctionnement de la BRS-SENEGAL.....	51
4-3	Organisations du contrôle de gestion à la BRS .....	53
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION A LA BRS		57
5-1	Le Contrôle Interne utilisé par le contrôleur de gestion de la BRS.....	57
5-2	La planification.....	58
5-3	Le système budgétaire .....	59
5-4	La comptabilité de management.....	61
5-5	Le Système d'Information de Gestion(SIG) de la BRS .....	63
CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE CONTROLE DE LA BRS ET		
RECOMMANDATIONS.....		69
6-1	Diagnostic du système de contrôle de gestion de la BRS.....	69
6-1-1	Diagnostic du système de contrôle interne.....	69
6-1-2	Diagnostic du système budgétaire .....	70
6-1-3	Diagnostic du système de comptabilité de management.....	71
6-1-4	Diagnostic du système d'information .....	72

6-2	Présentation des résultats .....	73
6-2-1	Les forces .....	73
6-2-2	Les faiblesses.....	74
6-2-3	Analyse des résultats .....	76
6-3	Recommandations et perspectives de mises en œuvre .....	78
6-3-1	Recommandations .....	79
6-3-2	Perspectives de mises en œuvre .....	80
	CONCLUSION .....	83
	ANNEXES .....	86
	Bibliographie .....	93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

Face à l'ampleur de la crise économique dans l'Union africaine, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement a, dans sa Déclaration du 8 décembre 1999 intitulée « Relever ensemble, dans la solidarité, les défis du troisième millénaire », les Chefs d'Etat de l'UEMOA ont décidé de " mettre en œuvre, de façon diligente, le Pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité entre les Etats membres de l'UEMOA.

Traduisant ainsi leur détermination à approfondir le processus d'assainissement des économies nationales, à lutter de façon efficace contre la pauvreté et à consolider les bases de leur monnaie ". Au terme de ce séminaire qui a regroupé une centaine de participants de tous les horizons, il a été retenu que le secteur bancaire et financier, à travers une approche originale, peut contribuer davantage à cette lutte. Plus concrètement, la mise en place d'un mécanisme à l'échelle régionale des procédures opérationnelles et financières, et qui prendrait la forme d'une banque universelle, mais aussi originale.

L'environnement étant instable, l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise ont mis en évidence la nécessité de faire régulièrement le diagnostic du système de contrôle de gestion de plus en plus inefficace.

Dans un contexte un peu plus particulier la vive concurrence bancaire a rendu nécessaire l'introduction au sein des banques d'instruments de pilotage adaptés parmi lesquels nous pouvons citer le contrôle de gestion. Les entreprises bancaires sont caractérisées par des spécificités. Ces spécificités tiennent à la fois à la nature même des métiers et des mutations qu'ils ont subies au cours de ces dernières années.

Pour être considéré comme facteur clé de succès, le contrôle de gestion doit être performant afin d'assurer la maîtrise permanente des coûts et des opérations. Le contrôle de gestion doit être adapté à l'organisation, être flexible et compris par les opérationnels pour permettre à la BRS de Dakar de relever le défi de la mondialisation et de l'intégration sous régionale. Il est important de remarquer qu'une entreprise qui dispose d'une excellente stratégie, peut rencontrer d'énormes difficultés d'ordre opérationnel si, le contrôle de gestion n'est approprié. Avec un système de contrôle de gestion performant approprié, la BRS peut créer de la valeur ajoutée, ce qui lui permettra de renforcer ses avoirs et ses positions.

Cependant, nous constatons une différenciation entre le contrôle de gestion et les opérationnels. De ce fait, le déploiement du système de contrôle de gestion adéquat devient ésotérique.

La BRS (Banque Régionale de Solidarité) a aussi opté pour l'intégration du contrôle de gestion compte tenu de l'évolution croissance de leurs fonctions. Nonobstant cette intégration, celle-ci (la BRS) subit des turbulences économiques et sociales et est confrontée à des problèmes de gestion au nombre desquels nous pouvons citer :

- les difficultés de séparation des tâches dans le domaine de contrôle de gestion de l'entreprise ;
- l'incertitude des résultats escomptés ;
- la faible implication des opérationnels dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion.

L'émergence de ces problèmes est due essentiellement à :

- l'inadéquation des outils de gestion utilisés ;
- le retard de la correction des problèmes rencontrés au niveau du contrôle de gestion ;
- l'inexistence d'un système d'orientation dans le processus de prises de décision ;
- le rendement technique insuffisant ;
- difficulté d'exploitation des outils du système de contrôle de gestion ;
- retard dans la production des outils de pilotage issus du contrôle de gestion ;
- l'absence de mécanismes permettant la maîtrise du système de contrôle de gestion.

En effet, ces problèmes s'expriment par des manquements dans le système de contrôle de gestion au sein de la Banque.

Gérer ces causes est l'une des solutions aux problèmes précités. Pour y arriver, il faut :

- une analyse du système de contrôle de gestion de la BRS Dakar ;
- une formation des agents dans le domaine du contrôle de gestion ;
- une information de qualité dans le domaine du contrôle de gestion ;

- une présence des outils d'aide à la gestion de qualité à la BRS ;
- une présence d'un système de contrôle de gestion adapté à la BRS.

La question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :

Comment mettre en place un système de contrôle de gestion efficace dans la BRS?

Plus spécifiquement, nous répondrons à ces interrogations:

- quelles sont les différentes approches du concept de contrôle de gestion?
- quelles sont les composantes du système de contrôle de gestion ?
- quel est l'apport du contrôle de gestion dans le management de la banque ?
- quels sont les principaux outils du contrôle de gestion, leurs portées et leurs limites d'application ?
- quelles sont l'influence et la pertinence des outils de contrôle de gestion dans la performance de la BRS ?

Nous apporterons des réponses à travers l'étude de notre thème : « Diagnostic du système de contrôle de gestion »

L'objectif général, poursuivi à travers cette étude, consiste à proposer des mesures d'une meilleure pratique du contrôle de gestion à la BRS.

Les objectifs spécifiques se résument aux points ci-après :

- étudier et analyser le système de contrôle de gestion utilisé dans la BRS ;
- réexaminer la défaillance ayant entraîné une mauvaise utilisation du système de contrôle de la BRS;
- mettre en évidence l'utilité de la fonction de contrôle de gestion dans le processus de gestion d'une organisation ;
- maîtriser les nouvelles techniques mises en œuvre en matière de contrôle de gestion ;
- analyser les nouveaux outils de mesure de la rentabilité utilisés à la BRS ;
- identifier les variables du système de contrôle de gestion et notamment déterminer les relations (influences) entre celles-ci et le contrôle de gestion ;

- tenter une esquisse d'évaluation des perspectives d'avenir de l'entreprise ;
- de formuler des recommandations pour l'amélioration du système de contrôle de gestion de la BRS en vue de sa rentabilité et de sa compétitivité.

La fonction de contrôle de gestion est transversale et aide à la prise de décisions des dirigeants d'une entreprise .Ces décisions engagent l'avenir de l'entreprise.

L'intérêt de la présente étude se situe généralement à trois niveaux :

- d'abord, l'intérêt pour la BRS ;

Il s'agit d'une part de conscientiser les responsables de la banque de l'importance du contrôle de gestion comme outil fondamental de management pour une meilleure satisfaction de la clientèle et d'autre part de prouver que grâce à ses outils et techniques tels que la planification, le budget, la comptabilité de management, le tableau de bord; le contrôle de gestion met la BRS dans un environnement organisationnel imposant l'usage de techniques modernes de gestion pour une adéquation impérative entre les ressources et les emplois.

Il permet également, une bonne amélioration de son système de contrôle de gestion et une meilleure gestion de la concurrence de plus en plus accru.

- ensuite, l'intérêt pour les lecteurs ;

Les lecteurs auront plus de faciliter dans ce domaine. L'utilisation de ce mémoire leur permettrait de mieux cerner et maitriser le concept de contrôle de gestion ; il permet également de vite renseigner le lecteur sur l'impact et l'utilité du contrôle de gestion dans la performance de la BRS

- enfin, pour nous même.

Ce mémoire nous permet de faire une application des connaissances acquises durant notre formation, tout en ayant une connaissance de contrôle de gestion bancaire ;

Il permet également de trouver un trait d'union entre les concepts théoriques du contrôle de gestion et son usage dans la pratique quotidienne de la gestion de la BRS

Ce mémoire s'articule autour de deux parties.

La première partie de notre étude sera consacrée aux fondements théoriques de contrôle de gestion et des outils de mesures de la rentabilité d'une banque.

Notre étude nous permet non seulement de situer le cadre du contrôle de gestion, mais également de mettre en exergue la nécessité pour les banques de l'utilisation et pour finir faire une approche méthodologique.

Dans la deuxième partie de notre étude, d'abord, nous procéderons à la présentation générale de la BRS, ses activités, ensuite, faire le diagnostic du système de contrôle de gestion de la BRS, et enfin, des recommandations et des mises en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

Les banques comme toutes les entreprises, ont pour objectif principal, la recherche du profit maximum. En recherchant une meilleure allocation de ressources, le contrôle de gestion transforme les moyens en résultat.

Le contrôle de gestion a beaucoup évolué de son apparition à nos jours. Au début, il était considéré comme une sorte de police qui contrôlait les activités de l'entreprise. Aujourd'hui, Le contrôle de gestion se situe au cœur de la problématique de la gestion.

L'objet de notre première partie est de mieux situer et clarifier le cadre théorique du contrôle de gestion. Pour ce faire, elle comportera trois grands volets :

Il s'agira dans le chapitre premier de présenter les différentes approches du contrôle de gestion en insistant sur les objectifs.

Le deuxième chapitre se portera sur les outils du contrôle de gestion et le tableau de bord.

Le troisième chapitre insistera sur la méthodologie de l'étude tout en basant sur le modèle d'analyse et les techniques de collecte des données utilisées.

## CHAPITRE1 : LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

Le concept du système contrôle de gestion a fait l'objet de plusieurs approches et son évolution a suivi celle de l'entreprise et de la banque.

L'objet de ce chapitre est de définir le contrôle de gestion sous différents aspects; mettre en évidence la fonction du contrôle de gestion et surtout sa place dans le management d'une organisation à travers les objectifs qui lui sont assignés.

### *1-1 Définitions*

Il n'existe pas une définition universelle du contrôle de gestion, mais plusieurs approches du contrôle de gestion qui s'expliquent par des pratiques différentes dans les entreprises mais aussi par le contexte. .

Le contrôle de gestion a une définition évoluant avec les besoins des problèmes organisationnels.

Anthony (2009 :19), nous précise que le contrôle de gestion, peut être défini comme étant le processus par lequel les dirigeants d'une organisation s'assurent que les stratégies de celle-ci sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente. Nous pouvons dire que le contrôle de gestion est comme une activité fondamentalement humaine qui se concentre sur la manière dont on aide le personnel à mieux accomplir sa tâche et qui agit sur son comportement.

BOUQUIN (2008 :2) indique que « le contrôle de gestion est l'ensemble des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents. »

Selon Leclère et Dubrulle, INTEC (2005, 8). « Le contrôle de gestion est l'ensemble des procédures permettant à une organisation d'explicitier les compromis nécessaires sur les objectifs à atteindre, d'orienter les décisions et les comportements en fonction de ces objectifs et de s'assurer que les ressources disponibles sont utilisées de manière efficace et efficiente par rapport à ces objectifs. »

Nous pouvons retenir que le contrôle de gestion est un processus qui assure la coordination entre la stratégie de l'organisation et les objectifs individuels des agents. Il est constitué par l'ensemble des systèmes qui donnent à la direction l'assurance que sa stratégie est mise en œuvre, et que, ses ressources et moyens sont acquis et utilisés de façon optimale, afin de réaliser une plus grande économie, notamment par le contrôle de l'exécution.

## **1-2 Objectifs et rôle du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion permet le contrôle, la mesure et l'analyse de l'activité d'une organisation.

Nous parlerons des objectifs du contrôle de gestion et du rôle du contrôleur de gestion.

### **1.2.1 Objectifs du contrôle de gestion**

Pour LONING & al (2008 : 5), « il ne peut y avoir de contrôle de gestion sans finalité de l'action ». Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des « buts » (*goals*) et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs (on parle parfois de contractualisation dans le secteur public) a été mis en place au niveau des individus.

Pour GUEDJ (2001 ; 69), le contrôle de gestion poursuit trois objectifs :

- réconcilier le contrôle de gestion stratégique avec le contrôle de gestion opérationnel ;
- éliminer les effets pervers des systèmes de mesure de performance ;
- lever le paradoxe de la marche arrière.

Nous pouvons dire à travers ces deux auteurs que les objectifs de contrôle de gestion permettent de :

- formaliser et de diffuser les orientations de la direction générale ;

- faciliter l'action de l'opérationnel;
- servir de support au dialogue hiérarchique ;
- mesurer et améliorer la performance de l'organisation ;
- 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 ;
- piloter l'activité et prendre les actions correctrices.

Nous pouvons conclure que les objectifs du contrôle de gestion présente trois (3) objectifs fondamentaux :

- aider la prise de décision en amont ;
- coordonner les actions actuelles de l'entreprise pour suivre le présent ;
- corriger les actions en aval pour contrôler le futur.

### **1.2.2 Rôle du contrôleur de gestion**

Le contrôleur de gestion est un métier qui a pour but d'aider les décideurs des organisations à atteindre et/ou à remettre en cause leurs objectifs. Le contrôleur assure ainsi le lien entre les dirigeants de l'entreprise et les différents services de l'entreprise. Il a pour rôle la diffusion et la collecte de l'information.

Le rôle principal du contrôleur de gestion est de concevoir et de faire évoluer les différentes composantes du système de d'information et de gestion tels que :

- définir les centres de responsabilité ;
- mettre au point et améliorer les procédures budgétaires,
- mesurer et analyser des résultats ;
- mettre au point du tableau de bord et des indicateurs de performance.

Dans la grande Entreprise le rôle de contrôle de gestion est d'aider les responsables :

- fonctionnels à prendre des décisions ;
- opérationnels à contrôler leur action.

On peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes entreprises que les PME voir plus important du fait de faible traitement de l'information par rapport aux grandes entreprises.

Cependant, il s'agit d'un contrôle de gestion moins formalisé plus par exception lorsque les difficultés surviennent.

### ***1-3 Les composantes et les outils du système de contrôle de gestion***

Le système de contrôle de gestion est un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance.

#### ***1-3-1 La Planification***

Selon GARMILIS (1992 : 12), « la planification est une démarche qui consiste à partir d'une connaissance de l'environnement de l'entreprise ainsi que de ses forces et faiblesses (diagnostic), à faire des choix concernant l'avenir à long terme (stratégie), et à définir les moyens permettant de concrétiser ces choix (plan opérationnel)».

La planification peut être définie comme un processus systématique de préparation et de prise de décision permettant d'évaluer, pour chaque problème important, les diverses solutions et leurs conséquences possibles à court, moyen et long terme.

La planification comprend trois niveaux : la planification stratégique, la planification opérationnelle et le budget qui sera développé en deuxième position de cette partie.

### **1-3-1-1 La planification stratégique**

La planification stratégique est le processus de développement stratégique afin d'atteindre un objectif fixé. La planification « stratégique » doit opérer en grande échelle (en opposition avec la planification « tactique » qui se rapporte à des activités plus spécifiques).

La planification à long terme projette des activités en cours dans l'environnement externe, décrivant ainsi les résultats qui vont probablement se produire. La planification stratégique consiste alors à « créer » des futurs plus désirables soit en influençant le monde extérieur, soit en adaptant les programmes et les actions en cours afin qu'ils conduisent à des issues plus favorables dans l'environnement externe.

Selon BESCOS & al (1993 : 540) la planification stratégique comprend trois grandes étapes :

- établissement d'un diagnostic interne ;
- analyse de l'environnement ou diagnostic externe ;
- choix d'une stratégie.

### **1-3-1-2 La planification opérationnelle**

La planification stratégique concerne la quantification des objectifs à long terme retenus et l'évaluation des moyens nécessaires pour leur réalisation.

La planification opérationnelle est élaborée par les centres de responsabilités et s'appuie sur l'identification des variables clés d'action. C'est un outil qui permet d'articuler le court terme et le long terme par la confection de programmes pluriannuels d'actions.

### **1-3-1-3 Limite de la planification**

Selon ROUACH & al (1998 : 49), la principale limite de la planification est l'absence de formalisation suffisante des responsables par rapport à leurs priorités, à leurs objectifs et à leurs plans d'action.

Nous pouvons énumérer d'autres limites comme : habilité et créativité des opérationnels, adhésion du personnel.

### **1-3-2 Le système budgétaire**

Le système budgétaire comprend le budget, la phase de la gestion budgétaire et la phase du contrôle budgétaire.

#### **1-3-2-1 Budget**

Le budget est outil indispensable pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une organisation car sa pertinence dépend de la manière dont il est utilisé.

Selon LORINO (1997 : 274), le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et de créer d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action.

Selon GIRAUD & al (2009 : 137), le budget est une procédure de prévision à l'horizon d'un an, reposant sur des discussions et des choix de plans d'action prévisionnels, traduits notamment sous forme de projections financières. Le budget doit être réaliste et doit inciter à mieux faire pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

#### **1-3-2-2 La phase d'élaboration de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est l'instrument du contrôle de gestion le plus pratiqué par les entreprises jusqu'à nos jours. La gestion budgétaire constitue l'une des principales prestations du contrôle de gestion.

Selon Monnot (2008 ; 20), la gestion budgétaire est un outil de pilotage permettant l'établissement, la coordination et la traduction du plan stratégique à moyen terme en budget annuel servant de référence aux opérationnels.

Nous pouvons aussi parler du budget à base zéro qui est une des méthodes d'élaboration du budget des frais généraux. C'est un outil de gestion basé sur la remise en cause permanente de la structure organisationnelle.

PYHRR & al (1998 : 522), définit le budget à base zéro comme « un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine (d'où l'intitulé de base zéro) tous les postes de budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer cette dépense ».

#### ❖ limite du budget

- la plupart des budgets sont figés et non flexibles ;
- la conduite du budget de l'année (N) en année (N+1).

#### 1-3-2-3 La phase du contrôle budgétaire

Selon DAYAN (2004 ; 862) « le contrôle budgétaire permet de repérer, grâce à des systèmes d'information appropriés, d'éventuels écarts entre les performances réelles de l'entreprise et les prévisions effectuées dans le cadre de l'élaboration des budgets annuels. »

L'exercice du contrôle budgétaire va au delà du simple suivi budgétaire qui a pour but d'informer les responsables du degré d'avancement réel des activités prévues par la détermination des taux de réalisation.

Le contrôle budgétaire consiste en la comparaison périodique des réalisations aux prévisions afin de déterminer, analyser et expliquer les écarts et éventuellement prendre des mesures correctives.

#### 1-3-3 Le Tableau de Bord et le reporting

Si les informations comptables et budgétaires permettent d'avoir une vue régulière et synthétique de la situation d'ensemble de l'entreprise, elles ont cependant les défauts de leurs qualités. » (BESCOS & al, 1993 : 307).

Pour SAULOU (1984 :40), « le TB du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est donc un outil d'aide à la décision.

Le TB doit être également un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude. »

Le tableau de bord « est l'ensemble de cadrans de clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire, de mieux gérer leur affaire. » (MIKOL & al, 1997 :209).

Le TB permet par son contenu, d'anticiper les obstacles, de guider l'entreprise en lui donnant une bonne visibilité pour l'atteinte des objectifs grâce à des indicateurs (AIM, 2004 : 6).

### **1-3-3-1 Le tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif (TBP) encore appelé tableau de bord évolutif, permet d'assurer un pilotage permanent des facteurs clé de succès de l'entreprise. Le TBP permet également d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats. (KAPLAN & al, 2005 :36).

Ils attribuent au TBP quatre axes qui sont :

- ❖ l'axe financier
- ❖ l'axe « clients »
- ❖ l'axe « processus internes »
- ❖ l'axe « apprentissage organisationnel »

Selon VOYER (1999 : 832), ces axes constituent les principales composantes mesurables dans une organisation.

En tant qu'image d'une organisation, le tableau de bord doit être le reflet le plus fidèle possible. Il est avant tout un outil conçu et réalisé pour le responsable et qui permet de gérer les causes de la réussite plutôt que de s'appesantir sur les conséquences des dérapages : c'est un outil qui guide plutôt qu'être un simple témoin (résultat passé). » (DAYAN, 1998 : 850).

Le tableau de bord n'a d'utilité que si le responsable est capable de donner à travers l'action du sens à la mesure.

### 1-3-3-2 le reporting

Le reporting est un processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers la direction générale. Le *reporting* consiste à estimer, en tout état de cause, qu'il est possible de consolider le résultat des opérations d'un niveau donné au niveau suivant.

Conceptuellement, le reporting s'appuie sur une vision de l'organisation et du management étroitement liée aux principes de la *responsibility accounting*, développés aux États-Unis dans les années 1960. (LONING & al, 2008 ; 129).

Le reporting est également lié au système de fixation des objectifs. Le système de planification fixe des objectifs spécifiques à chaque manager pour une période de temps donnée. La structure de l'organisation détermine le domaine dans lequel chaque manager prendra des décisions. C'est le reporting qui viendra mesurer le degré de réalisation des objectifs dans la période de temps prévue. Le reporting dépend directement de la manière dont est structurée l'entreprise. (LONING & al, 2008 ; 130).

Il a pour fonction de fournir à la direction d'une organisation des informations de gestion dont elle a besoin pour piloter les activités. Le reporting constitue le cœur du dispositif, en assurant la convergence des informations vers l'unique lieu de prise de décision. Le reporting repose enfin sur le principe de contrôlabilité.

Le reporting a pour objectif en général de contrôler le travail du subordonné. Le reporting peut aussi permettre de suivre la performance d'une direction ou d'un département.

Nous distinguons deux types de reporting :

- le reporting de gestion ;
- le reporting comptable.

### **1-3-4 La comptabilité de management**

La comptabilité de management est un système d'information servant à gérer, donc à planifier et à contrôler, le rendement financier de l'entreprise. Planifier signifie déterminer des cibles et décider des moyens qui seront utilisés pour les atteindre; contrôler signifie suivre les trajectoires des activités afin de s'assurer qu'on maintient le cap sur les cibles.

Elle comprend la comptabilité analytique traditionnelle ; la comptabilité par activité ou méthode ABC et la méthode ABM.

#### **1-3-4-1 La comptabilité analytique traditionnelle**

La comptabilité analytique traditionnelle est essentiellement basée sur la détermination des coûts des produits ou services.

##### **a) la méthode de coût complet**

Les coûts complets permettent

- de connaître ou d'estimer le coût de revient d'un produit, d'une commande ;
- d'établir le devis d'une commande particulière ;
- de fixer le prix de vente d'un produit, d'une commande ;
- de gérer le portefeuille de produits ;
- de comparer les coûts à des normes ;
- de satisfaire à des obligations légales ;
- l'élaboration de budgets et la mise en cause des responsabilités.

**Limite :**

- le choix de l'unité d'œuvre pour des activités hétérogènes d'un centre (effet de subventionnement qui conduit à imputer plus de charges indirectes à un produit et donc à alourdir son coût au profit d'un autre produit) ;
- le non prise en compte des variations d'activité ;
- ne permet pas notamment de déterminer le seuil de rentabilité et d'élaborer une politique tarifaire différenciée ;
- le non prise en compte du changement attendu par le client sur le service rendu.

C'est pour cette raison que nous assistons aujourd'hui à une remise en cause de la philosophie de la méthode des coûts complets traditionnelle qui repose sur une logique de l'offre c'est à dire un contexte de stabilité du processus de production (taylorien) qui ne correspond plus aux nouvelles formes d'organisation caractérisées par une approche transversale.

Donc, elle est insuffisante pour éclairer utilement un certain nombre de choix : on lui préfère d'autres méthodes fondées sur l'analyse de la variabilité des coûts.

**b) la méthode des coûts partiels**

Le coût d'un produit est la somme de la valeur des ressources (charges) utilisées pour fabriquer ce produit. Par analogie, un coût partiel est une partie du coût global du produit (c'est-à-dire une partie de son coût complet).

Elle vise à exclure de l'analyse la part des charges dont l'affectation aux coûts présente des difficultés, soit qu'ils s'agissent de charges indirectes, soit qu'ils s'agissent de charges de structures (MELYON, 2004 : 131).

La marge d'un produit est la différence entre le revenu tiré de ce dernier et une partie de son coût (coût partiel). La méthode des coûts partiel part donc du principe que les produits fabriqués par l'entreprise génèrent des marges (et non des résultats) qui contribuent à couvrir une masse indivisible de charges (charges fixes communes).

C'est une méthode prévisionnelle qui permet de :

- connaître la contribution de chaque produit à la couverture des charges fixes ;
- mesurer la rentabilité de chaque produit et identifier ceux qui sont les moins rentables ;

- calculer le seuil de rentabilité (chiffre d'affaires pour lequel les charges fixes sont entièrement couvertes par la somme des marges dégagées par chaque produit).

**c) la méthode de coût standard**

Un coût standard est un coût prévisionnel basé sur des normes et pouvant avoir valeur d'objectif.

L'élaboration des coûts standards présente un triple intérêt :

- aider à la prise de décision ;
- maîtriser les coûts ;
- disposer d'un outil pratique.

L'élaboration d'un coût standard exige de prévoir pour un produit donné, les quantités de matières et de composants nécessaires à sa fabrication, les heures de main d'œuvre directe qui seront utilisés et les volumes.

Le coût standard repose donc sur deux types d'estimations :

- une estimation des quantités de ressources consommées fondées sur les nomenclatures et sur les gammes de fabrication ;
- une estimation du coût prévisionnel des différentes ressources consommées.

Les standards doivent être régulièrement revus afin de rester une référence pertinente pour la prise de décision et la maîtrise des coûts.

**1-3-4-2 La comptabilité par activité ou méthode ABC et méthode ABM**

La méthode ABC (Activity Based Costing) a été créée par Cooper, Johnson et Kaplan dans le milieu des années 80.

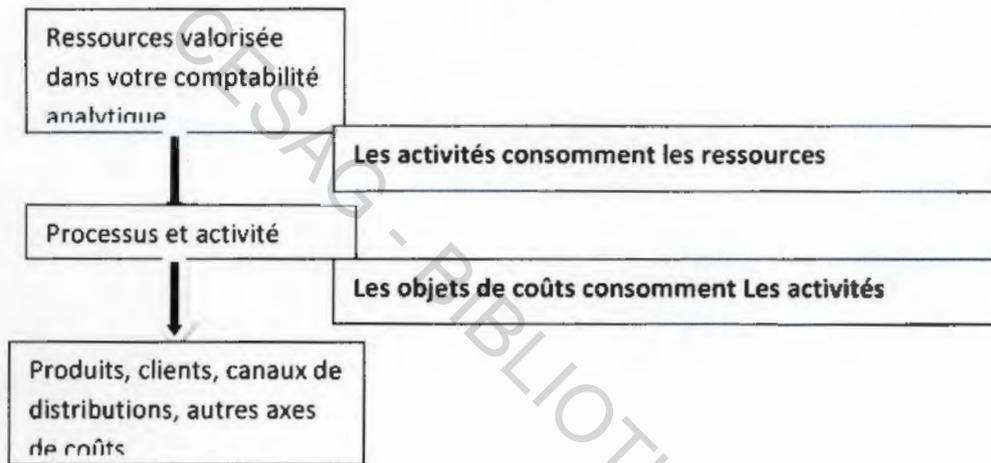
Ce modèle de comptabilité analytique mesure les coûts de revient en identifiant les ressources consommées par les processus métiers de l'entreprise.

La mise en place consiste à valoriser les processus et les activités, puis les objectifs de coût.

Les 3 conditions du succès de la méthode ABC :

- savoir garder les éléments pertinents de votre système d'information - ABC - Activity Based Costing n'exige pas de jeter tout ce que vous avez déjà construit ;
- adapter le découpage en processus et activités selon les endroits dans l'entreprise - découpage fin si enjeux importants, découpage grossier si enjeux faibles ;
- choisir des unités d'œuvre ou des inducteurs représentatifs d'une consommation et pas d'une répartition arbitraire.

**FIGURE1 : Principe de la méthode ABC**



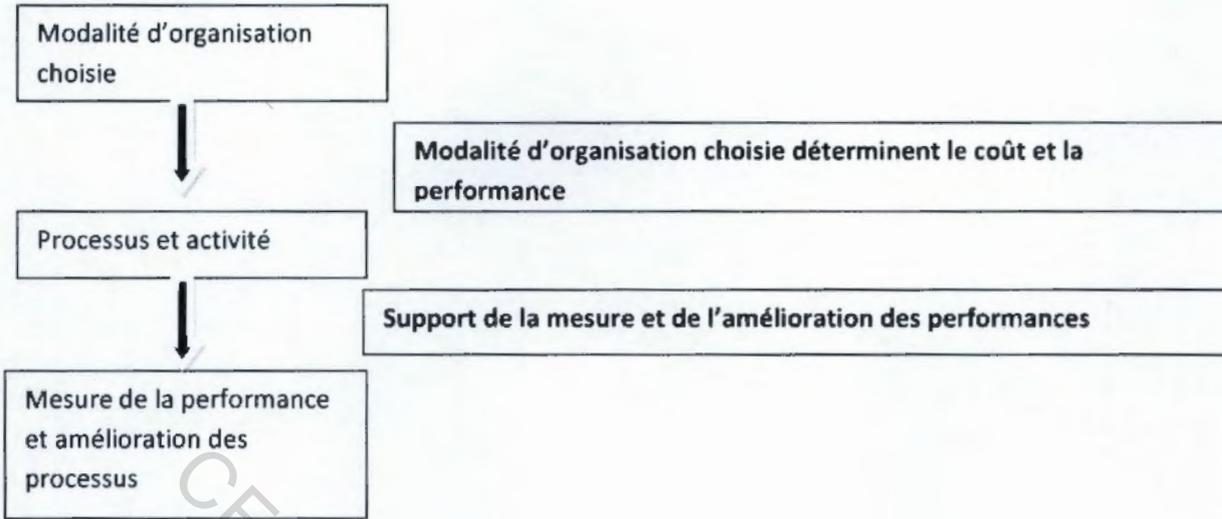
Sources : wikipédia (2011)

La comptabilité par activité malgré sa complexité de la mise en place du système, elle permet de limiter les allocations arbitraires et les subventionnements en vue d'accroître la fiabilité, donc garantir un bon déploiement de la stratégie et de favoriser le travail en groupe pluridisciplinaire.

**Objectifs :**

- calculer les coûts des inducteurs ;
- calculer les coûts de production, de revient et résultats (unitaires et globaux) ;
- commenter les résultats ;
- apprécier la stratégie envisagée,
- analyser l'origine des écarts ;
- rédiger un rapport sur la méthode ABC-ABM : spécificités, intérêt et limites.

**FIGURE 2 : Principe de la méthode ABM**



Sources : wikipédia(2011)

La comptabilité de gestion conforme à l'ABC comporte des centres de regroupement de charges de dimension réduites, qui correspondent aux différentes activités. L'analyse approfondie des charges indirectes n'a pas permis de repérer des activités communes à plusieurs centres.

La méthode Activity Based Management (ABM) encore appelé management par objectif. L'ABM, dans le prolongement de l'ABC, est une méthode de management centrée sur les activités et les processus. ABM est considéré comme un outil de gestion et un outil de dialogue. ABM présente deux(2) objectifs : objectif budgétaire et objectif individuel.

Au cours des dernières décennies, les structures auxquelles s'applique le contrôle de gestion ont considérablement évolué. Ainsi, le contrôle de gestion met en cohérence les orientations stratégiques et les actions de routine.

Ce chapitre nous a permis d'avoir un plus dans le domaine des outils de contrôle de gestion.

Le système de contrôle peut être décrit comme composé de deux sous-ensembles :

- un système de pilotage, qui met en œuvre les mécanismes clés de la performance et s'appuie en particulier sur des démarches d'apprentissage (« boucle de contrôle »),

désormais « ouverte » aux informations et impacts externes) et de déploiement des objectifs stratégiques (OVAR par exemple) ;

- un système incitatif, destiné à créer ou renforcer la convergence des buts dans l'entreprise. Le contrôle de gestion conventionnel n'est d'ailleurs pas le seul mécanisme à l'œuvre dans les organisations pour modifier le comportement des individus et les pousser à aller dans le sens des objectifs de l'entreprise.

Il nous a permis également d'avoir plus de connaissance dans le domaine du système de contrôle de gestion à travers ses composantes et ses outils dont nous verrons ses procédures dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : LES PROCEDURES D'UN DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION**

Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. (HENRY & Al, 2001: 16, 17).

Dans ce chapitre, nous aborderons les éléments essentiels permettant de diagnostiquer le système de contrôle de gestion. Nous allons par la suite monter la manière dont ces outils sont utilisés dans le domaine de contrôle de gestion.

### **2-1 Le contrôle interne**

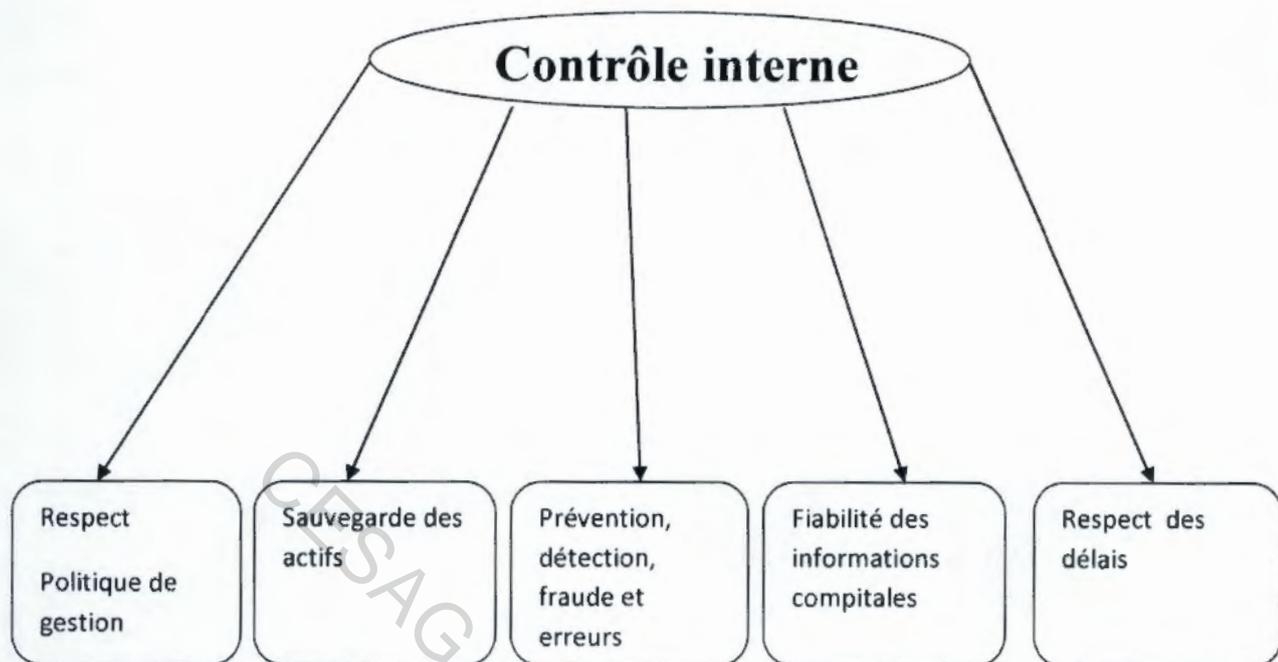
Selon RENARD (2010 :137) ; le contrôle interne peut être définie comme un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable en vue de la réalisation des objectifs suivants :

- ❖ la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ❖ la fiabilité des informations financières ;
- ❖ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Selon LELOUP & al. (2011 :10), le contrôle interne repose sur des principes fondamentaux dont le respect et l'adoption conditionnent la réussite de sa mise en place au sein de l'entreprise.

Selon FINABANQUE (2005 :3) ; « Le contrôle interne est une maîtrise plus qu'une vérification ».

**FIGURE 3 : Objectif du contrôle interne**



Sources : OBERT & al (2009 ; 511)

Le contrôle interne permet à la banque de se connaître, de se défendre et de s'adapter en fonction de son milieu. Il permet au contrôleur de gestion en plus d'une assurance raisonnable, d'avoir la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application des instructions des divers organes, l'amélioration des performances et l'efficacité de la banque.

## **2-2 Organisation d'un service de contrôle de gestion**

Selon ALAZARD & al (2010 ; 41), « L'organisation est le terme générique utilisé aujourd'hui pour définir une entité ayant une activité, de quelle que nature que ce soit, qui doit gérer des moyens et atteindre des objectifs ». Il peut être défini aussi comme «un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.

Les enquêtes menées par les différents chercheurs comme Malo, Bouquin et Gervais ont montré que dans les grandes entreprises où il existe un siège social qui est séparé

géographiquement des différents établissements et dans lesquels cette décentralisation géographique est complétée par une décentralisation de l'autorité il existe souvent un service de contrôle de gestion central et des services de contrôles de gestion des différents établissements. Il est souvent défini un système d'organisation qui fixe les attributions des uns et des autres ainsi que des relations d'autorités.

**a. les attributions des uns et des autres :**

Le centre définit les méthodes de travail ; c'est lui qui collecte et centralise l'information et effectue les missions de contrôle de gestion auprès du siège.

Les services locaux conseillent les directions locales en appliquant la méthode préconisée par le siège ; ensuite font remonter les informations vers le siège grâce au système de reportings mis en place.

**b. relations d'autorité :**

Il existe deux cas de figures :

Le service local est placé sous l'autorité hiérarchique du chef d'établissement qui est sous l'autorité fonctionnelle du service central du contrôle de gestion au siège ;

Le service local est placé sous l'autorité hiérarchique du service central et sous l'autorité fonctionnelle du chef d'établissement local.

**2-2-1 Les fonctions du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation. Il propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Nous distinguons quatre (4) types de contrôle de gestion qui sont : le contrôle de gestion partenaire, garde-fou, omnipotente et discret.

Ces quatre types de fonctions du contrôle de gestion aident à la décision locale, mandat discret de vérification, formation des cadres dirigeants et légitimation, et centralisation du pouvoir.

### **2-2-1-1 La fonction contrôle de gestion discrète**

Si la fonction de contrôle de gestion est distinguée comme étant discrète, cela veut nécessairement dire que la délégation de l'autorité n'est pas considérable pour les dirigeants et que ceux-ci exercent pleinement leurs responsabilités. La créativité de même que la réactivité des dirigeants sont donc exploitées à leur maximum. Par contre, ce style de contrôle peut dériver à un contrôle interne ou même à une mauvaise gestion de l'entreprise. De ce fait, cette sorte de contrôle de gestion devrait être bien évaluée avant son utilisation puisqu'une bonne gestion est dite essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise.

### **2-2-1-2 La fonction contrôle de gestion partenaire**

De logique financière et marketing, la fonction contrôle de gestion partenaire est la délégation des études nécessaires à la prise de décision, côté financier, des managers opérationnels aux contrôleurs de gestion. Ces derniers font part de leurs connaissances, projets et activités en cours. Ceci engendre un sentiment d'appartenance chez les contrôleurs. Ils supervisent de près l'ensemble et tous les éléments financiers passent par eux. Tout en maintenant leur autonomie, ce partenariat entre les managers opérationnels et les contrôleurs de gestion est source de bénéfices organisationnels.

### **2-2-1-3 La fonction contrôle de gestion garde-fou**

La fonction contrôle de gestion « garde-fou » est associée à des logiques de changement fonctionnel et est également discernés d'une étape de la formation des cadres dirigeants. Les caractéristiques des marchés qui intègrent cette fonction sont qu'ils ne permettent pas aux conflits du contrôle de gestion de devenir essentiels : la logique principale est celle des ingénieurs et commerciaux. Elle accomplit plusieurs rôles : son premier objectif est de limiter les déviations en termes de dépenses.

### **2-2-1-4 La fonction contrôle de gestion omnipotente**

Ce type de contrôle est aménagé de manière à engendrer une surveillance et une mise sous tension continue des opérationnels; celle-ci contribue à centraliser la problématique des coûts dans toutes les décisions au milieu de l'organisation. En contrepartie, elle est capable de défendre les opérationnels, soutenir la myopie d'une organisation quelconque et évoquer un frein marquant à l'innovation.

## **2-2-2 La place du service de contrôle de gestion**

D'abord, nous aborderons, le service contrôle de gestion comme service autonome ; ensuite, le service de contrôle de gestion dans l'organigramme et enfin l'organisation de la fonction contrôle de gestion dans les grandes entreprises :

### **2-2-2-1 Le service contrôle de gestion comme service autonome :**

Les solutions dépendent de la taille des entreprises.

#### **a. Dans une entreprise de petite taille**

C'est une entreprise dans laquelle s'exercent des formes de contrôles directs. Elle ne consacre que peu de temps au contrôle de gestion. Cette fonction est exercée par le chef d'entreprise ou le chef comptable sans qu'un contrôleur de gestion ne figure dans l'organigramme.

#### **b. Dans la grande entreprise**

Dans une PME d'une certaine taille ou dans la grande entreprise la situation est toute autre, une ou plusieurs personnes se consacrent au contrôle de gestion ou un service très étoffé de contrôle de gestion est mis en place.

### **2-2-2-2 Place du service de contrôle de gestion dans l'organigramme**

La place du service du contrôle de gestion dans l'organigramme d'une entreprise est souvent une préoccupation et les positions sont très partagées.

Dans les organisations décentralisées, l'on trouve une organisation différente du contrôle de gestion. Selon AUTISSIER (2007 : 61), le positionnement du contrôle de gestion est souvent rattaché à la direction administrative et financière dans 65% des cas ou à la direction générale dans 20% des cas.

Les nombreuses recherches menées dans ce domaine par certains chercheurs ont montré que sur le plan empirique que la position du service contrôle de gestion dans les organisations se manifeste souvent sous deux formes :

#### **2-2-2-2-1 Rattachement à une direction fonctionnelle**

Lorsque le service de contrôle de gestion est placé sous la hiérarchie d'une direction fonctionnelle, il est souvent rattaché au service administratif, financier, et comptable.

La conséquence d'un tel rattachement présente quelques risques ou inconvénients qui sont les suivantes :

- le contrôle peut être perçu comme « l'œil de la direction ». (ROUACH & al, 2002 : 29) ;
- le contrôle s'exerce surtout au niveau des moyens sans se soucier des objectifs ou de l'utilisation des moyens pour atteindre les objectifs ;
- le contrôle privilégie les informations de nature comptables et financières au détriment d'autres types d'informations qui peuvent intéresser la survie même de l'entité ;
- Il a tendance à privilégier le court terme par rapport au long terme.

#### **2-2-2-2-2 Rattachement direct du contrôle de gestion**

Cette position confère un rôle privilégié au contrôle de gestion. Ce rattachement est l'architecture du service de contrôle qui est au service de toutes les fonctions de l'entreprise. (Monnot, 2008 ; 6). Elle lui procure des avantages et des inconvénients :

- **les avantages de cette position**

Ils sont généralement de deux sortes :

- une plus grande attention au long terme et aux objectifs ;
- des informations plus variées (comptables, statistiques, économiques).

- **les inconvénients**

Selon ROUACH & al (2002 ; 69), les services opérationnels peuvent percevoir le contrôle de gestion comme « l'œil de la direction ».

Fondamentalement, deux faiblesses sont détectées au niveau de cette position:

- un risque de perte de contact avec les préoccupations quotidiennes ;
- la tentation de se substituer à la Direction Générale.

Le contrôle de gestion occupe dans les entreprises un poste de relais, il donne à la direction des informations et conseils qui lui sont nécessaires et il fournit aux cadres et responsables les moyens de surmonter les difficultés, de maîtriser les évolutions. De ce fait dans les entreprises de grandes dimensions il facilite l'adoption de méthodes de gestion décentralisées.

Toutes ces stratégies mises au point méritent un suivi. Le suivi est très important car il permet de s'assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise ou la banque là où on le souhaite.

Quel que soit le rattachement hiérarchique, le contrôleur de gestion doit constamment légitimer sa position et doit, par conséquent, préserver un certain nombre de qualités particulières (MONNOT, 2009 : 19).

Si cette gestion décentralisée s'avère souvent plus efficace économiquement qu'une gestion centralisée, elle permet aussi une plus grande participation des cadres à la prise de décisions.

En d'autres termes cela signifie que le contrôle de gestion a un rôle important à jouer dans la satisfaction des besoins de participation à la gestion qui se manifeste dans les entreprises.

### **2-3 Le système d'information**

La définition d'un système d'information varie selon les auteurs, de même que son appellation. Certains parlent de « système d'information pour le management », d'autres de « système d'information organisationnel », d'autres encore de « système de traitement de l'information » (MORLEY & al, 2011 ; 24).

Un système d'information peut être défini comme « la partie du réel constituée d'informations organisées et d'acteurs qui agissent sur ces informations ou à partir de ces informations, selon

des processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'information ». (MORLEY & al, 2011 ; 25).

La mise en place du contrôle de gestion au sein d'une organisation implique la collecte d'un très grand nombre d'informations qui ne sont disponibles ni dans la comptabilité générale ni dans les divers états statistiques établis par la banque. L'information donc est au cœur des actifs invisibles. (BONFOUR & al, 2006;37).

La définition d'un système d'information a évolué pour prendre en compte le poids accru des technologies de l'information dans l'organisation du travail. Aujourd'hui, le concept de processus joue un rôle aussi important que le concept d'information, car dans beaucoup de domaines, le processus métier est proche du processus informationnel sous-jacent.

Le système d'information peut être défini comme le dispositif de production, de collecte de traitement et de diffusion des informations quantitatives et qualitatives caractérisant tous les aspects de l'organisation, et nécessaire à la prise de décision et/ou à son contrôle.

### *2-3-1 Les critères*

Pour une bonne gouvernance, le système d'information respecte certains critères.

Pour la gouvernance des TI, CobiT prend en compte une très riche segmentation de l'information selon des critères précis (efficacité, efficience, confidentialité, intégrité, disponibilité, conformité et fiabilité).

Ces critères correspondent aussi bien au point de vue d'un auditeur qu'à celui du manager :

- efficacité : la mesure par laquelle l'information contribue au résultat des processus métier par rapport aux objectifs fixés ;
- efficience : la mesure par laquelle l'information contribue au résultat des processus métier au meilleur coût ;
- confidentialité : la mesure par laquelle l'information est protégée des accès non autorisés ;
- intégrité : la mesure par laquelle l'information correspond à la réalité de la situation ;

- disponibilité : la mesure par laquelle l'information est disponible pour les destinataires en temps voulu ;
- conformité : la mesure par laquelle les processus sont en conformité avec les lois, les règlements et les contrats ;
- fiabilité : la mesure par laquelle l'information de pilotage est pertinente.

### **2-3-2 Les ressources informatiques**

Les ressources pour mesurer l'activité informatique doivent être optimales pour répondre aux exigences des métiers. (NOISANG & al, 2009 ; 8).

Cette dénomination regroupe les quatre classes suivantes : applications, informations, infrastructures et personnes.

- application : les systèmes automatisés et les procédures pour traiter l'information.
- infrastructure : les technologies et les installations qui permettent le traitement des applications.
- information : les données, comme entrées ou sorties des systèmes d'information, quelle que soit leur forme.
- personnes : les ressources humaines nécessaires pour organiser, planifier, acquérir, délivrer, supporter, surveiller et évaluer les systèmes d'information et les services.

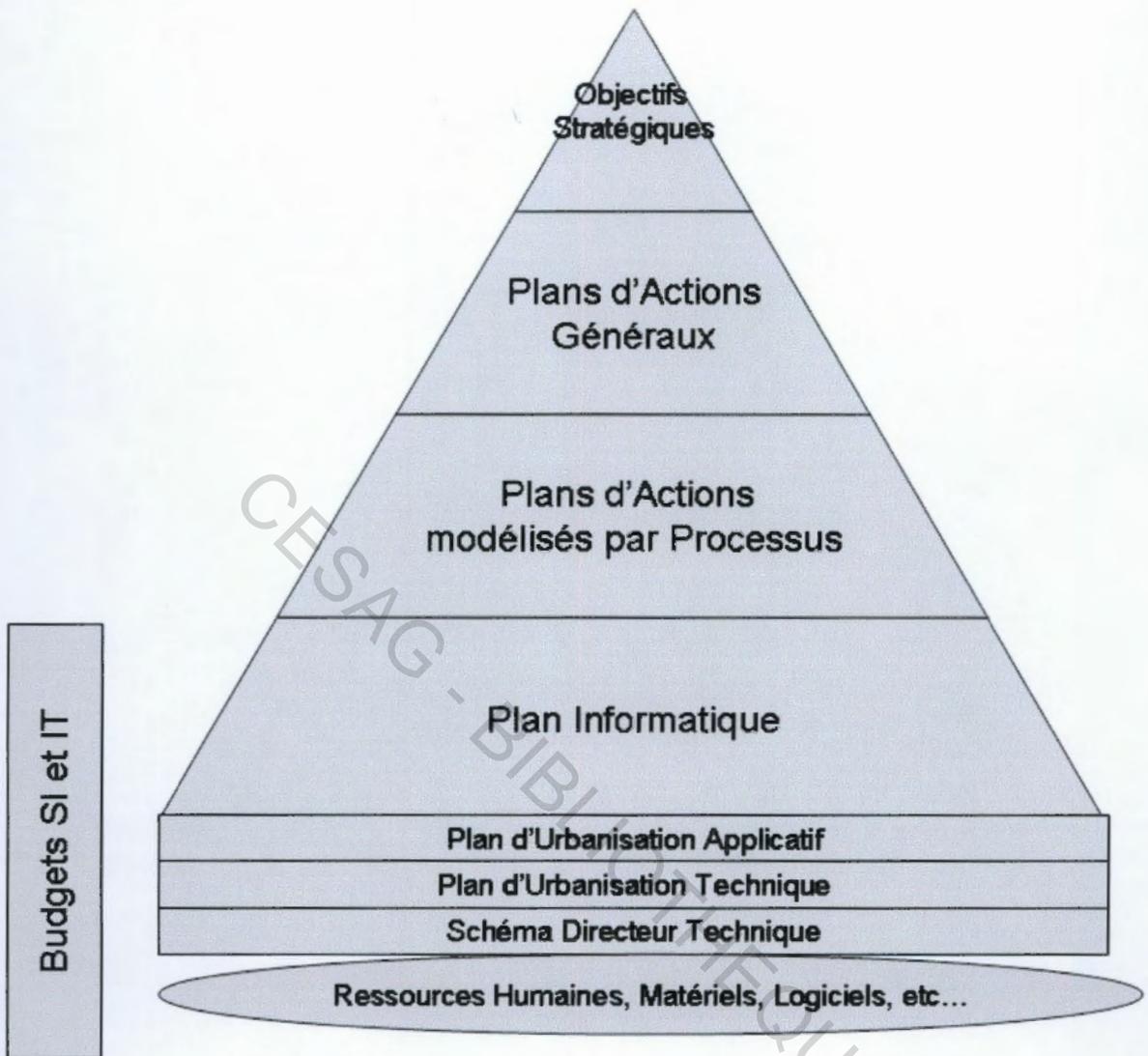
#### **2-3-2-1 La gestion des ressources**

La gestion des ressources découle des principes stratégiques de gouvernance qui prend en compte l'alignement dicté par l'environnement interne mais aussi externe.

En cela elle concerne la planification du système d'information, inhérente au management stratégique.

La gestion se présente sous forme d'une figure à travers les plans et ressources.

**FIGURE 4 : Plans et ressources**



Sources : BONFOUR & al (2006 ; 59).

Le contrôleur de gestion, à travers le système d'information, a pour rôle est de s'assurer que le processus est bien mis en œuvre et qu'il respecte la politique de gestion de la structure.

#### **2-4 Les composantes, les outils et le contrôle de gestion**

L'utilisation des outils et composantes du système de contrôle de gestion sera notre développement. Nous parlerons de la planification, du système budgétaire du reporting et tableau de bord et de la comptabilité de management.

## 2-4-1 La Planification

La généralisation des procédures de planification s'est effectuée dans un environnement stable, en croissance régulière dans lequel anticiper pouvait être assimilé à prendre le passé et lui affecter un coefficient de croissance. Dans ce contexte, il n'était pas rare de voir des systèmes de planification établis sur une dizaine d'années.

### a. le plan stratégique

ALAZARD &al (2010 ; 231) La stratégie d'une entreprise peut se définir comme un ensemble d'actions organisées en vue d'atteindre des objectifs par rapport à l'environnement.

Le plan stratégique du contrôle de gestion reprend les points clés de la stratégie

Il retrace les différentes étapes souhaitées du devenir de l'entreprise. Son horizon se réduit considérablement avec l'impact de la mondialisation : de 5 à 10 ans dans les années 1980, il est, aujourd'hui, très souvent ramené à un horizon de 3-5 ans. ALAZARD &al (2010 ; 232).Ayant été élaboré à la suite d'une étude précise des forces et des faiblesses actuelles de l'entreprise et de son environnement, le plan stratégique intègre les notions de « souhaitable » et de « possible » dans un ensemble cohérent et réaliste. Sous cet aspect, il se différencie complètement de la prospective, qui imagine le futur, et dont l'horizon est beaucoup plus lointain.

Ce plan est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisées puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrées dans le plan opérationnel.

## **b. le plan opérationnel**

Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de deux à trois ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Il constitue un passage obligé entre le plan stratégique et les budgets qui organisent l'activité au présent. Les liens entre ces différents documents sont variables selon la nature de la planification de l'entreprise.

Le plan opérationnel, quand il existe, demande de fréquents réajustements par rapport aux prévisions budgétaires et aux réalisations des exercices. C'est pourquoi certaines entreprises intègrent les budgets et le plan opérationnel dans un plan « glissant » où les données prévisionnelles sont de plus en plus précises et détaillées au fur et à mesure que l'on se rapproche de l'exercice en cours (ALAZARD &al, 2010 ; 233).

### **2-4-2 le système budgétaire**

Dans le cadre de la mise en place des budgets, le contrôle de gestion doit être une aide à la décision dans chaque domaine de la gestion en proposant des outils adaptés aux préoccupations de chacune des fonctions

La gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion.

ALAZARD &al (2010 ; 225) La gestion budgétaire est un mode de pilotage à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées majoritairement financières : les budgets. Centre de rentabilité, Centre de profit, Centre de coût, Centre de dépenses discrétionnaires et Centre de chiffre d'affaires.

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de ces divergences et initier des actions correctrices. (ALAZARD &al, 2010 ; 219).

### 2-4-3 le tableau de bord prospectif

KAPLAN & al (2005 ; 36), Le balanced scorecard ou « tableau de bord prospectif » se présente comme un outil prospectif et « équilibré » entre :

- des indicateurs situés en amont, mesures portant sur les générateurs de performance ;
- et les indicateurs situés en aval, mesures portant sur les résultats.

Selon LONING & al (2008. 158), le TBP se veut un support permettant de définir des objectifs datés et quantifiés appartenant à quatre « blocs » ou piliers différents. La qualité finale de l'outil est garantie par l'existence d'indicateurs relatifs à chacune des quatre dimensions.

Le TBP permet un pilotage d'aide à la mise en œuvre intégrée de décisions stratégiques.

Une piste peut être explorée avec le tableau de bord prospectif (balanced scorecard de Kaplan et Norton) avec ses quatre axes, mais il n'existe pas encore de système de planification et d'évaluation globale de la chaîne. (ALAZARD & al, 2010 ; 673).

### 2-4-4 la comptabilité de management

La méthode des coûts variables ne retient que les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes, dans le coût des produits

L'utilisation de la méthode des coûts variables permet de déterminer les produits à supprimer. Ce sont uniquement ceux dont la marge sur coûts variables est négative.

La méthode des coûts variables est connue sous d'autres appellations :

- méthode des coûts proportionnels ;
- direct costing, terme originaire des États-Unis Ce dernier nom est source de confusion entre charges variables et charges directes.

La méthode des coûts directs intègre dans les coûts uniquement les charges affectables sans ambiguïté aux produits qu'il s'agisse de charges variables ou de charges fixes

Cette méthode est restée peu utilisée, les entreprises préférant une approche mixte de l'analyse des coûts combinant les deux classifications.

La méthode des coûts spécifiques prolonge la démarche de celle des coûts variables. Elle impute, à chaque produit, les charges directes fixes qui lui sont propres. Elle permet ainsi de dégager une marge sur coûts spécifiques (du produit) qui doit permettre la couverture des charges fixes indirectes réputées charges communes à l'entreprise.

Les méthodes de coûts partiels refusent les répartitions des charges indirectes et fixes, mais pour autant elles ne s'opposent pas aux méthodes de coûts complets. Elles répondent à d'autres préoccupations et doivent être envisagées comme un outil complémentaire d'analyse. (ALAZARD & al, 2010 ; 168).

La construction du nouveau système de mesure ou méthode des coûts par activité (ABC) s'appuie généralement sur les étapes suivantes :

- identification des activités ;
- évaluation des ressources consommées par chacune d'elles ;
- définition des inducteurs d'activités ;
- affectation du coût des activités aux objets de coûts. (ALAZARD & al, 2010 ; 530).

L'ABM, doté d'indicateurs de performance variés, d'un mode de pilotage spécifique, est un outil d'amélioration organisationnelle.

Le contrôle de gestion doit, tout en ayant conscience des spécificités de l'activité de service, apporter des réponses. Le cadre budgétaire sert souvent de référence pour la partie de ces objectifs qui doivent se traduire en termes monétaires.

Le contrôle mis en place doit être compris de tous, jugés adaptés aux objectifs et aux moyens alloués. Il doit être appréhendé comme un système.

Ce chapitre nous a permis de montrer les différentes manières utilisées par le contrôleur en vue du diagnostic du système.

A partir du système d'objectifs définis par la direction générale et sous contrainte budgétaire, les responsables des centres déterminent librement la mise en œuvre des moyens financiers, humains, techniques, les délais, et les critères de mesure pour les atteindre.

Le contrôleur de gestion doit donc être vigilant lors de la mise en place des objectifs, des procédures et des critères pour que les individus participent le plus efficacement possible à l'organisation.

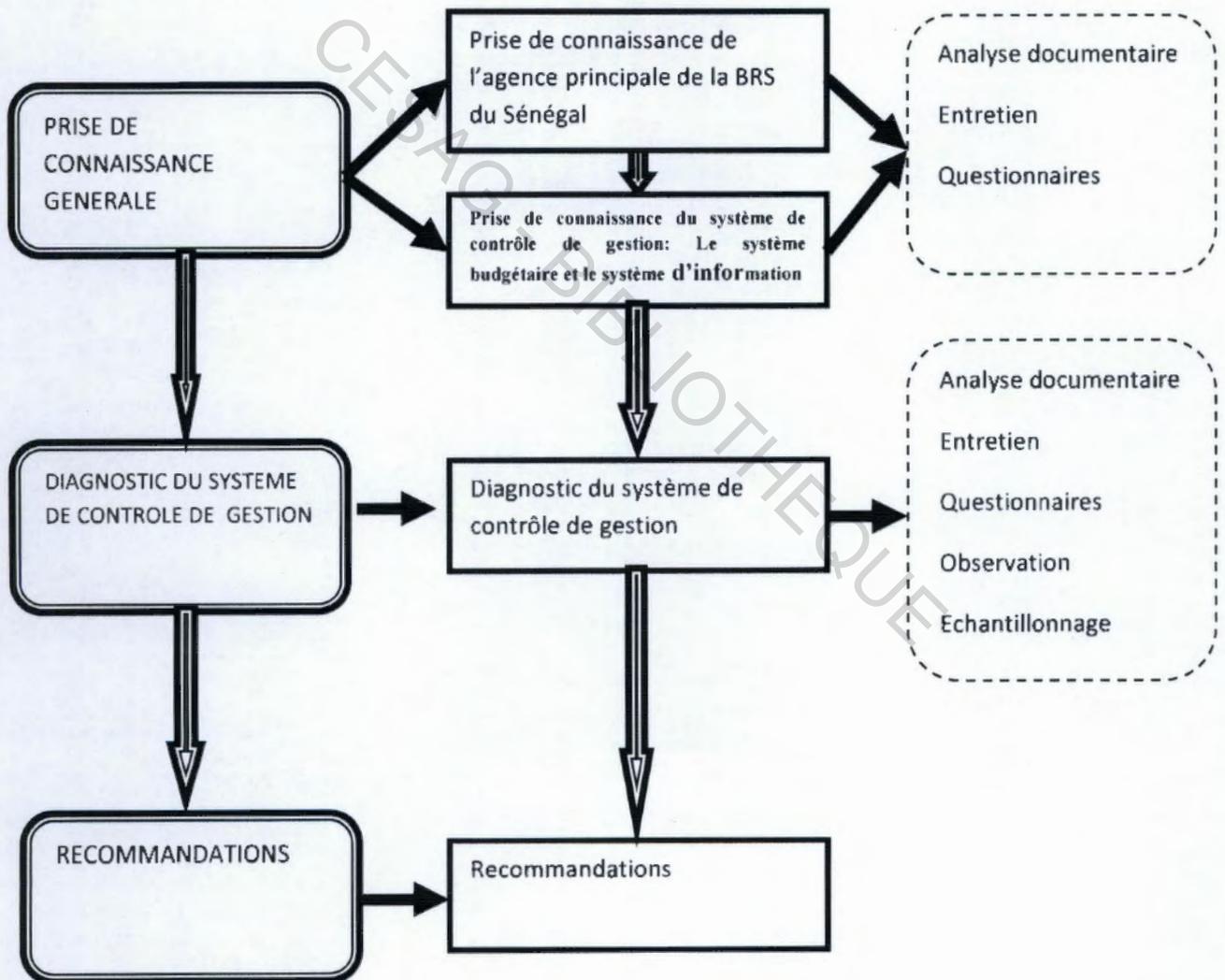
### CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

A travers ce chapitre, nous présenterons d'abord, le modèle d'analyse adopter pour diagnostiquer le système de contrôle de gestion ; ensuite, le mode de collecte d'informations et enfin, les outils de collecte et les informations à collecter.

#### 3-1 Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse se présente sous forme d'une figure.

FIGURE 5 : Modèle d'analyse



Sources : nous-mêmes

Notre modèle d'analyse comprend plusieurs étapes :

- la prise de connaissance de l'Agence Principale de la BRS du SENEGAL. Cette étape s'est focalisée sur une visite de toute la structure par le directeur du contrôle financier Monsieur DAOUDA le 1<sup>er</sup> juillet 2011 .par la suite des explications à travers certains documents des activités de la banque.
- la prise de connaissance du système de contrôle de gestion est marquée par une visite et une analyse documentaire.
- le diagnostic du système de contrôle de gestion : une analyse due au texte de conformité aux observations faites à travers des questionnaires et des entretiens.
- les recommandations : quelques recommandations à la banque pour une meilleure continuité. Ces recommandations sont dues aux résultats de l'évaluation du système de contrôle de gestion.

### **3-2 Echantillon et technique de collecte des données**

Pour une analyse pertinente, nous devons bien choisir les échantillons parmi la population tout en utilisant une bonne technique de collecte de données.

#### **3-2-1 Echantillon**

Si nous prenons les agents de l'Agence Principale de la Banque Régionale de Solidarité du Sénégal comme population, notre échantillon sera constitué par le personnel du service du contrôle général. Il s'agit de Mme THIOUNE, Mr CISSE, Mr DIOP, Mr CASSE et Mr ALIOUNE.

Le choix de ces échantillons est dû à leur disponibilité et à leur maîtrise dans le développement de mon thème.

#### **3-2-2 Technique de collecte des données**

Le choix de la technique doit être acceptable ; appropriée aux buts de la recherche et surtout discrète.

### **3-2-2-1 Les questionnaires**

Le questionnaire permet de recueillir des informations diverses sur les utilisateurs. Dans les questions, plusieurs caractéristiques peuvent être distinguées.

- questions “ouvertes / fermées”
- réponses “oui / non” et “choix multiples”
- phrases à compléter
- classement de réponses...

En ergonomie cognitive, le questionnaire peut être conçu à partir d’entretiens préalablement réalisés avec des utilisateurs. Il aura pour but d’obtenir des données pour l’optimisation de l’interface et de ses fonctions.

Le questionnaire a été adressé à certains agents du service du service du contrôle général de la l’Agence Principale de la BRS-SENEGAL. Ce questionnaire nous permettra de mieux diagnostiquer le système de la BRS-SENEGAL en matière du contrôle de gestion.

Nous voulons établir des relations statistiques et des comparaisons chiffrées. Cela est dû aux questionnaires donnés à certains éléments de mon échantillon.

Le questionnaire était essentiellement basé sur une recherche quantitative.

### **3-2-2-2 L’entretien**

Nous avons plusieurs types d’entretien mais nous nous intéresserons à l’entretien semi directif. C’est l’entretien qui est le plus utilisé sur le terrain car, contrairement à l’entretien non directif où l’on pose comme principe l’acceptation de l’autre donc de ce qu’il dit ou ne dit pas, on va chercher à obtenir des informations sur des thèmes préalablement définis.

Nous avons eu des entretiens avec Mr DRAME du service informatique sur le système informatique, de même avec les autres agents de la banque, et surtout avec Mr DAOUDA, le chef service contrôle financier chaque vendredi soir sur le thème « Diagnostic du système de contrôle de gestion ».

L’entretien semi directif est une technique qualitative fréquemment utilisée. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable

par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien. Il peut venir compléter et approfondir des domaines de connaissance spécifiques liés à l'entretien non directif qui se déroule très librement à partir d'une question.

Ce type d'entretien nous a permis ainsi de compléter les résultats obtenus par un sondage quantitatif en apportant une richesse et une précision plus grande dans les informations recueillies, grâce notamment à la puissance évocatrice des citations et aux possibilités de relance et d'interaction dans notre communication.

Sans pouvoir chiffrer précisément dans quelles proportions tel jugement ou telle manière de vivre et de s'approprier quelque chose, l'entretien révèle souvent l'existence de discours et de représentations profondément inscrits dans l'esprit des personnes interrogées et qui ne peuvent que rarement s'exprimer à travers un questionnaire.

Nous avons eu beaucoup d'entretien avec certains agents de la banque sur plusieurs thèmes dont « le diagnostic du système de contrôle de gestion ». Surtout nous avons eu des entretiens individuel et fermé. L'hors de cet entretien, nous étions assises face-à-face.

L'entretien était essentiel basé sur une recherche qualitative. Cette technique a pour but, tout en étant centrée sur l'agent interrogé, de garantir l'étude de l'ensemble des questions qui nous intéressent d'assurer aussi la comparabilité des résultats.

### **3-2-2-3 L'observation**

L'observation est l'action de suivi attentif des phénomènes, sans volonté de les modifier, à l'aide de moyens d'enquête et d'étude appropriés.

Nous avons observé nous-mêmes, de visu, des processus, des activités, des tâches ou des comportements se déroulant dans la banque, pendant notre stage.

Nous avons participé à l'élaboration de l'Etat exécution budget (emplois-ressources), à l'abonnement septembre 2011, à l'élaboration du MCCE au quotidien.

Notons qu'il y a plusieurs types d'information mais nous avons opté pour l'observation participante.

L'observation participante est une technique de collecte de données qui consiste à aller vivre avec les personnes étudiées afin de pouvoir observer et partager les multiples aspects de leur quotidien.

L'observation participante est un puissant outil d'enquête, car elle permet d'être en contact avec les gens et d'observer comment ils interagissent avec les événements et situations de la vie courante.

De plus, l'observation participante est un outil d'enquête puissant, car nous sommes présents, partageons et participons aux activités que nous observons.

L'observation était essentiellement basée sur une recherche quantitative et qualitative.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'observation participante nous a permis d'être avec les agents de la banque pour :

- comprendre leur quotidien ;
- voir comment ces agents réagissent aux événements de tous les jours ;
- expérimenter et ressentir ces événements.

#### **3-2-2-4 L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire repose non seulement sur un savoir et sur une compréhension profonde des buts de la documentation mais aussi, sur un savoir faire mettant en œuvre ces savoirs complexes.

Nous avons utilisés plusieurs documents durant notre stage.ces documents sont :

- cours sur le système de contrôle de gestion de la BRS ;
- calendrier des obligations fiscales et sociales du mois de juillet 2011 ;
- formation des agents de la BRS ;
- manuel des procédures comptables ;
- revue de Droit des Affaires et de Fiscalité Sénégalaise, circulaire de juillet 2011 / N°07 ;
- planning de travail contrôle financier.

Ils servent à décrire et à caractériser le contenu de ce mémoire. Il est nécessaire pour cela :

- d'appréhender le contenu total ;
- de bien maîtriser le sujet du document ou avoir recours à des dictionnaires, ou à des personnes-ressources ;
- de se relire et contrôler régulièrement les champs de l'analyse documentaire.

L'analyse documentaire était essentiellement basée sur une recherche quantitative et qualitative.

Ces documents nous ont beaucoup aidés à la rédaction de ce mémoire.

Le chapitre 3 ; la méthodologie d'approche, nous a permis d'illustrer notre modèle d'analyse qui comprend une variable dépendante, le système de contrôle de gestion, sur laquelle les variables indépendants ont un impact.

Nous pouvons noter que ce chapitre est basé sur la recherche des informations en vue d'une meilleure rédaction.

La majorité des agents ont une bonne maîtrise dans le domaine du contrôle de gestion.

L'échantillon, Les questionnaires, l'entretien, l'observation, l'analyse documentaire, nous permettra de bien diagnostiquer le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain.

Les trois premiers chapitres, nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur nos connaissances théoriques dans le domaine du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'information. Une liaison étroite avec les unités opérationnelles est indispensable pour être certain du bien fondé des indicateurs et des outils de mesure. Bien que lié à la direction générale, le contrôle de gestion doit tout autant partir "du bas" que "du haut" et veiller à être utile aux unités de travail autant qu'à la Direction de l'entreprise.

Cette partie était divisée en trois grands chapitres : le système de contrôle de gestion, les procédures d'un diagnostic du système de contrôle de gestion et l'approche méthodologique, qui sont subdivisée à leur tour en plusieurs éléments, nous a permis de mieux développer nos connaissances acquises dans le domaine du contrôle de gestion. Nous avons réussi cette première partie non seulement grâce à nos connaissances mais surtout à nos auteurs qui ont écrits et qui continuent d'écrire dans le domaine du contrôle de gestion.

Nous allons aborder la deuxième partie qui est le cadre théorique tout en faisant le diagnostic du système de contrôle de gestion de la banque.

## DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

La BRS est une Société Anonyme avec Conseil d'Administration.

Le noyau dur de l'actionnariat de la BRS est composé d'actionnaires stratégiques et de référence dont le poids financier, la renommée, la crédibilité ou le secteur d'activité constituent des atouts indéniables qui faciliteront la réalisation de la mission et l'atteinte des objectifs confiés.

L'accès difficile aux services financiers nous rappelle la situation des petits paysans à la fin du 19e siècle. A l'époque, la coopérative d'épargne et de crédit a permis à certains d'entre eux de sortir de ce cercle vicieux de la pauvreté.

Après avoir présenté l'historique, les missions et objectifs de la Banque Régionale de Solidarité (BRS), ainsi son organisation, nous allons décrire le système du contrôle de gestion et par la suite faire un diagnostic de ce système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BRS-SENEGAL

Pour une meilleure présentation de la Banque Régionale de Solidarité, nous nous pencherons sur son historique, sa mission, sa forme juridique et capital social, son domaine d'activités et sa structure organisationnelle.

### 4-1 *Historique, Mission et objectifs de la BRS*

Nous verrons d'abord l'historique et ensuite, mission et objectifs, et enfin, les organisations.

#### 4-1-1 **Historique de la BRS-SENEGAL**

La Banque régionale de Solidarité, né de la volonté et de la détermination des Autorités de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à faire reculer le phénomène de

La pauvreté qui prend de plus en plus de l'ampleur dans les Etats membres. En effet, les conditions de vie de la majorité des populations de l'Union demeurent toujours précaires en dépit de la mise en œuvre de nombreuses initiatives depuis plusieurs années avec l'appui des partenaires au développement, dans le cadre notamment des programmes d'ajustement structurel, du développement du secteur de la micro finance et récemment de l'initiative PPTE, et de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté. Il en est résulté une augmentation du taux de chômage et une marginalisation plus accrue d'une frange importante de la population exclue du système productif. Pourtant, ces exclus dudit système composés majoritairement de jeunes et de femmes ne disposant pas de garanties matérielles à faire valoir pour accéder au financement bancaire, ne sont pas démunis de toute expertise.

Pour la recherche de solution aux conséquences et effets néfastes de la situation ci-dessus exposée dans un élan de solidarité, deux initiatives furent prises :

- l'une, politique, prise à l'issue de la Conférence des Chefs d'Etat qui s'est tenue le 8 décembre 1999 à Lomé, à travers une déclaration intitulée " relever ensemble, dans la solidarité, les défis du millénaire ";
- l'autre, technique, à travers un séminaire de réflexion organisé les 9 et 10 juillet 2001 à Bamako sur " la contribution du secteur financier " la lutte contre la pauvreté dans les

Etats membres de l'Union ". Au terme de ce séminaire qui a regroupé une centaine de professionnels, il a été retenu de doter l'UEMOA d'un mécanisme financier à l'échelle régionale intervenant comme une banque universelle, mais originale par ses procédures opérationnelles.

Dans ce cadre, tirant les leçons des expériences passées notamment les différents Fonds d'appui mis en place par les Etats, il a été retenu de créer une institution pérenne et financièrement rentable qui devra intervenir avec professionnalisme en tant que maillon du système bancaire de l'UEMOA.

A ce titre, la BRS vise une rentabilité sur le double plan économique et social. Le processus de création de la Banque Régionale de Solidarité a été impulsé et conduit par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). En prenant cette initiative en collaboration avec la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et la Commission de l'UEMOA, la BCEAO réaffirme son engagement à faire contribuer efficacement le système financier à la lutte contre la pauvreté et à consolider les bases de la monnaie commune. Compte tenu de la diversité des dimensions du phénomène de la pauvreté, les initiateurs du Projet BRS-SENEGAL ont opéré un choix judicieux, dans un souci d'efficacité, en retenant comme population cible principalement les jeunes diplômés sans emploi, les chômeurs pouvant se prévaloir d'une qualification professionnelle, et plus généralement tout porteur de projets ou créateur d'entreprise n'ayant pas accès au financement bancaire classique. En prenant en charge un pan de la population généralement non couvert par le système bancaire classique dont la politique de crédit est prioritairement orienté vers les opérateurs économiques qui pourraient répondre à toutes ses conditions.

La Banque Régionale de Solidarité vient combler un vide au niveau du paysage bancaire de l'Union en se positionnant comme une structure complémentaire au dispositif existant de financement des économies.

La BRS est donc un mécanisme souple mais rigoureux, adapté aux conditions de sa clientèle cible. Les concours de la BRS-SENEGAL, essentiellement à moyen terme, portent sur les projets de production, de transformation, de commercialisation de produits locaux et de services initiés par la population cible, dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage, de la petite industrie, de l'artisanat ou des services.

#### 4-1-2 Mission et objectifs de la BRS-SENEGAL

Les missions et objectifs assignés à la BRS-SENEGAL visent à contribuer, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, à la promotion de l'emploi indépendant, à travers le financement d'investissements ainsi que la création et le développement d'activités génératrices de revenus, en faveur des populations traditionnellement exclues du système bancaire. A cet effet, la BRS-SENEGAL, a pour objectif de développer, à titre principal, une activité bancaire à travers un réseau de filiales ayant le statut de banque, en vue de fournir des financements à court, moyen et long terme aux personnes traditionnellement exclues du système bancaire, en particulier aux artisans, aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ou d'une école professionnelle, aux chômeurs ayant une qualification professionnelle, exerçant ou désirant exercer dans l'agriculture, la pêche, l'élevage, la petite industrie, l'artisanat et les prestations de services.

Pour atteindre son but, la BRS-SENEGAL va :

- favoriser le financement de microprojets d'investissement. Les projets relèveront expressément du secteur de la production et par extension de la commercialisation résultant de l'activité de production financée ;
- satisfaire les besoins de financement des populations à revenu faible ou sans revenu, ainsi que certains besoins de refinancement des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ne pouvant pas remplir les conditions d'accès au crédit bancaire classique ;
- contribuer à la promotion de l'emploi indépendant ;
- fournir une assistance et des conseils en gestion aux populations cibles ;
- contribuer à l'accroissement de la bancarisation de la population Sénégalaise ;
- contribuer aux efforts de diversification des économies du pays en favorisant le développement de tous les métiers porteurs de croissance économique.

La Banque Régionale de Solidarité ainsi créée intègre dans sa démarche aussi bien le principe de complémentarité que de subsidiarité par rapport aux initiatives nationales. Par ailleurs, dotée de moyens financiers et de procédures d'intervention appropriées, elle apparaît comme l'approche institutionnelle la mieux indiquée pour faire contribuer davantage le secteur financier à la lutte contre la pauvreté . Enfin, elle résulte d'un vaste processus participatif.

Actuellement, trois milliards d'habitants de notre planète n'ont pas encore accès aux services financiers comme l'épargne, les crédits ou encore les assurances. Les organisations de micro financement et de micro assurances dans le Tiers-monde tentent d'y remédier en mettant sur pied de tels services pour les populations 'non solvables' et 'non assurables'. Il ne s'agit pas de mini établissements financiers, mais d'organisations dont le modèle de fonctionnement est adapté à la situation sur place. Cet octroi de crédits requiert un bon soutien et une bonne formation de la population locale. Tout comme le développement d'une assurance maladie ne se conçoit pas sans des investissements en prévention sanitaire. La BRS-SENEGAL est persuadée que l'épargne et l'octroi de crédit ne peuvent constituer un but en soi, mais au contraire un moyen de, non seulement, augmenter la prospérité mais aussi de consacrer l'attention voulue au bien-être des groupes cibles.

Si un habitant du SENEGAL, a faim, vous pouvez lui donner un poisson pour assouvir sa faim. Vous pouvez aussi lui donner un filet et lui apprendre à pêcher. Mais vous pouvez aller encore plus loin. Vous pouvez lui prêter de l'argent afin qu'il achète un filet et lui apprendre à épargner. Vu l'aider ainsi à prendre son sort en mains et à offrir à ses enfants un avenir meilleur.

#### **4-2 Organisation et fonctionnement de la BRS-SENEGAL**

L'Organisation et le fonctionnement de la BRS-SENEGAL sont régis par les dispositions des textes ci-dessous :

- l'acte uniforme de l'OHADA ;
- la loi bancaire de l'UEMOA ;
- les directives et institutions des Autorités Monétaires et de Contrôle (BCEAO, Commission Bancaire de l'UMOA) ;
- le Plan Comptable Bancaire de l'UMOA ;
- les manuels de procédures, dont notamment le manuel des opérations de dépôt de crédit et de contrôle interne ;
- le Gouvernement d'Entreprise

La source principale des textes juridiques, légaux et comptables qui régissent l'organisation et le fonctionnement de la BRS' SENEGAL est le droit privé. Les organes délibérant et exécutif comprennent :

- l'Assemblée Générale des Actionnaires : elle a les mêmes compétences que l'Assemblée Générale du holding ;
- le Conseil d'Administration : Principal organe de gestion de la société, le Conseil d'Administration en cette phase de démarrage comprend cinq membres ;
  - le Groupe BRS actionnaire majoritaire de la BRS-SENEGAL ;
  - le FAC-UMOA ;
  - la BOAD ;
  - deux personnes ressources choisies pour leur compétence professionnelle et leur expérience dans le milieu bancaire et financier.
- le Conseil d'Administration de la BRS-SENEGAL est également investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société et notamment ;
  - précise les objectifs de la Société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;
  - approuve les budgets annuels et veille à leur exécution ;
  - exerce un contrôle permanent de la gestion assurée par le Directeur Général ;
  - arrête les comptes de chaque exercice et convoque les Assemblées Générales.
- la Direction Générale : la Direction de la BRS-SENEGAL est assurée par une Directrice Générale nommé par le Conseil d'Administration mandataire social, la Directrice Générale reçoit délégation du Conseil d'Administration pour assurer la gestion quotidienne de la BRS ;
- l'organigramme de la BRS-SENEGAL, comprend outre le Conseil d'Administration et la Direction Générale, les structures ci-dessous :
  - un Secrétariat Général ;
  - une Direction des Affaires Administratives et du Personnel ;
  - une Direction de Crédit et du Partenariat ;

- une Direction des Opérations.

### **4-3 Organisations du contrôle de gestion à la BRS**

Le contrôle de gestion de la BRS apparaît fortement inspiré par le modèle industriel traditionnel et semble à l'opposé du modèle utilisé par les entreprises de distribution. Ce paradoxe peut être résolu en montrant que les facteurs de contingence sont plus à rechercher dans l'ordre des représentations -sous-tendue chacune par une logique d'entreprise spécifique- que dans l'ordre des faits -les caractéristiques des produits et des processus-

Si les systèmes de contrôle de gestion au sein de la banque ont chacun leur cohérence, ils ne semblent pas avoir la même performance: de plus en plus d'observateurs tendent à donner l'avantage au commerce de détail. Aussi la transposition d'un secteur à l'autre des méthodes et outils de contrôle de gestion est-elle tentante. Elle suppose cependant pour être réussie des transformations profondes.

L'organisation de la Banque Régionale de Solidarité du SENEGAL est constituée de plusieurs agents de différentes catégories. Nous distinguons des agents permanents, dont certains sont des cadres et d'autres des intérimaires.

La BRS SENEAL dispose de huit (8) agences au totale. Chaque agence est subdivisée en plusieurs services dont leurs contrôle se fait au siège.

Le contrôle de gestion est rattaché directement à la direction et est effectué par le service contrôle financier qui est confondu avec le service de contrôle générale. Nous le montrerons plus clairement dans l'organigramme de la BRS. (Annexe1).

L'équipe du service de contrôle de gestion est composé de trois personnes : un chef de département et deux assistants. Le chef analyse, contrôle et vérifie tous les travaux du service.

L'un des assistants s'occupe de tout ce qui est budget, suivi exécution et tableau de bord et l'autre de la déclaration fiscale.

Le service dans lequel nous avons effectués notre stage est celui du contrôle financier. Il est chargé de l'élaboration, de l'exécution, de l'engagement et du contrôle du budget ; la tenue de la comptabilité budgétaire, l'application des principes de budgétisation, l'élaboration et l'analyse des statistiques budgétaires.

Ce service s'occupe également de l'élaboration, de l'analyse des tableaux de bord et des ratios de gestions.

Nous pouvons dire que notre service est le noyau de la banque car il est en perpétuelle collusion avec le service administratif.

Dans ce cadre, les principales missions sont :

- 1) Suivi du bon déroulement du processus de marquage des prix mensuels :
  - a. Production mensuelle des réconciliations :
    - comptabilité et gestion en s'assurant de l'identification, de l'analyse et des corrections des écarts et anomalies BAFI ;
    - résultat économique et comptable en contrôlant la cohérence des résultats économique et comptable ;
    - proposition des actions évitant les ruptures de chaîne entre Front-Office to Comptabilité ;
  - b. Rationalisation et la certification des écarts de méthode et écarts de méthode normatifs :
    - suivi de la production des estimés et revue analytique en rythme hebdomadaire ;
    - rationalisation et certification au regard des estimés en rythme mensuel ;
    - optimisation du processus d'analyse ;
  - c. Justification des états mensuels :
    - suivi des écarts inexplicables en période d'arrêt entre les résultats économiques et comptables, ou entre comptabilité et gestion ;
    - certification des axes Bilan / Hors Bilan ;
- 2) Réalisation des contrôles de surveillance permanente réglementaire ;

- 3) Participation au lancement et à la déclinaison opérationnelle des nouvelles activités, des nouveaux produits, et des évolutions de process ;
- 4) Participation à l'automatisation des tâches afin d'éliminer les écritures manuelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ce chapitre nous a permis de présenter la BRS-Sénégal à travers son historique, objectifs et missions. Il nous a permis également de présenter l'organisation du contrôle de gestion. La BRS-SENEGAL, grâce à une étroite collaboration avec des organisations non gouvernementales et à l'engagement de nombreux bénévoles, parvient à mener à bien de nombreux projets.

Après la présentation de la structure, nous allons décrire notre thème le « Diagnostic du système de contrôle de gestion. » dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace de la BRS a été élaborée sur la base des éléments suivants :

- le Plan Comptable de l'UEMOA (PCB) ;
- les principes d'organisation de la Banque ;
- les règles applicables en matière de délégation de responsabilité et de contrôle interne.

Le respect et l'application de ces procédures conditionnent l'efficacité des systèmes de gestions et de contrôle interne de la BRS.

Le contrôle interne de la BRS se caractérise par deux niveaux :

- ❖ l'auto-contrôle exercé par le personnel intervenant ;
- ❖ la supervision des travaux comptables du ressort du Chef du Service de la Comptabilité ou à défaut du Directeur des Opérations qui peut effectuer :
  - des contrôles réguliers pour pallier les différents risques d'erreurs ou d'anomalies ;
  - des contrôles inopinés pour s'assurer que les conditions de régularité et de sincérité des enregistrements sont appliquées et que les procédures d'auto-contrôle sont respectés.

La tenue de nombreux comptes de tiers et le traitement d'une multitude d'opérations portant sur des valeurs font de la comptabilité de la BRS un service à la clientèle et un instrument de contrôle interne.

## **5-2 La planification**

La planification est l'objectif principal de la structure.

L'absence de la formalisation suffisante des responsables de la banque par rapport à leurs priorités, à leurs objectifs et à leurs plans d'action ne facilitera pas leur description.

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION A LA BRS**

Le paysage bancaire sénégalais a connu une forte évolution entre 2004 et 2006 avec l'ouverture de cinq (05) nouvelles banques notamment la Banque Régionale de Solidarité, L'objectif visé par cette politique d'implantation de nouvelles banques est de relever le niveau de bancarisation de l'économie sénégalaise, d'améliorer l'accès des populations aux services financiers, de lutter contre la pauvreté et de promouvoir la croissance par l'amélioration du financement des activités économiques.

Le budget constitue le plan d'action. Ce système indépendant, créé dans le cadre du renforcement du service du contrôle, facilite les tâches de la comptabilité générale et de la préparation des états financiers de la Banque. Le Contrôle est appelé à exprimer une deuxième opinion sur certains aspects des politiques financières de la Banque et de leur mise en œuvre.

Afin de mieux cerner cette étude, nous serons obligés de faire une description générale du système de contrôle de gestion à travers ces différentes étapes.

Notre description se penchera d'abord sur le contrôle interne et la planification, le système budgétaire, ensuite, sur Le système de comptabilité de management et enfin, sur le système de tableau de bord utilisé à la BRS.

Comme toute Société Anonyme (SA), la BRS est administrées par un Conseil d'Administration(CA). Le (CA) veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la banque, doit exiger de la Direction da la BRS un outil de gestion modernes et fiable à la prise de décision.

Ces outils facilitera la tâche et entrainera une rapidité lors de traitement des opérations.

### **5-1 Le Contrôle Interne utilisé par le contrôleur de gestion de la BRS**

Le contrôle interne da la BRS est un système d'organisation. Le système de contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité

### 5-3 *Le système budgétaire*

Les systèmes budgétaires de contrôle de gestion dans la banque témoignent chacun d'une forte cohérence dont le fondement relève plus des représentations -sous-tendue chacune par une logique d'entreprise spécifique que des faits les caractéristiques des produits et des processus.

Le service de contrôle élabore un suivi quotidien sur le budget de même que les suivis de ces budgets. Les budgets se font à base des prévisions de l'année précédente par rapport à la réalisation de l'année en-cours.

Pour autant, ces systèmes ne semblent pas avoir la même performance; une transposition d'un secteur à l'autre des méthodes et des outils paraît dès lors tentante. Ce serait cependant succomber à l'illusion instrumentaliste si cette démarche s'opérait sans un changement de logique d'entreprise.

Les procédures budgétaires intègrent le processus d'élaboration et de suivi du budget.

#### 5-3-1 **Elaboration du budget**

- la rédaction et envoi de la lettre d'orientation : les assistants du service contrôle financier élaborent le budget qu'il remet à leur responsable. Au plus tard le 20 Juillet ce service établit et soumet à la direction le projet de l'élaboration du budget de l'année suivante.
- la conception des budgets: au plus tard le 20 juillet, le service contrôle financier collecte les besoins des différents services de la banque
- l'approbation du conseil d'administration : tous nouveaux budget doit faire l'objet de l'approbation du conseil d'administration l'hors de la réunion ordinaire. L'augmentation des charges de l'année en cours pousse ce service à augmenter le budget.
- l'exécution du budget : l'exécution de budget permet de s'assurer d'une bonne pratique des dépenses et engagements de la BRS.
- le contrôle budgétaire : le responsable de contrôle de gestion fait une seconde vérification des mentions que ces assistants venaient d'examiner, il fait ses

remarques et appose son signature, puis le transmet à la direction. Tous ces contrôles permettent d'éviter les dépenses inappropriées.

### 5-3-2 Le suivi du budget

Le suivi du budget est un élément indispensable à la procédure budgétaire. L'outil de suivi utilisé par la BRS est le reporting. Le système de contrôle de gestion intègre l'utilisation de reporting tout en récupérant les données essentielles et en les traduisant en informations pertinentes pour l'élaboration des tableaux de bord prospectifs.

#### 5-3-2-1 *Description des Mouvements de Comptes Correspondants de l'Extérieur (MCCE) : le reporting*

Le MCCE est un document qu'on prépare et qu'on remet à la BCEAO tous les jours ouvrables.

Le MCCE d'hier se fait aujourd'hui, en se basant sur celui de l'avant-hier (annexe 2).

Le MCCE se fait à base des opérations enregistrées dans le système dont nous tirons les extraits. Le MCCE est un tableau qui comprend deux mouvements : les mouvements débiteurs et les mouvements créditeurs.

Avant l'enregistrement au niveau du MCCE, nous vérifions l'ancien solde et nous enregistrons le nouveau dans un tableau appelé « décomposition de la position extérieure » (annexe 3). Ce tableau de décomposition de la position extérieure, nous montre qu'il existe une relation entre BRS SENEGAL et les sept autres BRS de la sous région d'où les mots « nostro » et « vostro ».

Après le MCCE, on fait l'enregistrement dans trois tableaux :

- ❖ le tableau IT-OT

Ce tableau se présente sous forme de bilan anglophone du haut vers le bas, du virement reçus aux virements émis. (Annexe 4)

Il comprend seulement que les enregistrements au niveau des virements et des virements reçus.

❖ le tableau détail d'autres postes

C'est un tableau dans lequel on enregistre les opérations concernant les banques comme opérations entre BRS TOGO et BRS SENEGAL, ou opérations entre BRS SENEGAL et la BCEAO, et toutes les opérations de westerns unions. (Annexes 5).

❖ le tableau de décomposition de la position extérieure par zone

Par une phrase nous enregistrons les montants supérieurs ou égaux à vingt millions. Cette phrase s'écrit en bas du tableau de décomposition de la position extérieure par zone (annexe 6) au niveau de l'analyse des variations.

Le MCCE est toujours vérifié par le chef qui appose son signature.

Les difficultés rencontrées au niveau du MCCE est dû au retard d'enregistrements des opérations dans le système ce qui entraînent dès fois des différences.

#### **5-4 La comptabilité de management**

La comptabilité analytique est un moyen appréciable pour mesurer la contribution de chacune des activités de la BRS et les performances de productivité de ses différents services.

Le système de comptabilité de gestion pratiqué à la BRS est une comptabilité par activité.

Le responsable compare le résultat mesuré et le résultat prévisionnel.

A la fin de l'exercice, la BRS doit déterminer son résultat et présenter son compte résultat.

Le résultat final s'obtient par étape à partir des soldes intermédiaires de gestion qui proviennent des données significatives de l'exploitation.

L'évolution dans le temps des soldes susmentionnés indispensables à l'étude dynamique et à celle de la rentabilité va déboucher sur l'emploi des ratios qui sont des indicateurs utiles des conditions d'exploitation.

L'ensemble de la comptabilité de gestion se caractérise par sa simplicité. Le raisonnement en coûts directs est privilégié. Ce qui frappe le plus lorsqu'on découvre le système de contrôle de gestion bancaire de la BRS, c'est le poids donné à la comptabilité. .

Les procédures comptables de la BRS décrivent la gestion de opérations inter agences et les règles de la comptabilisation. Elles comprennent également les travaux d'inventaire comptable, les procédures de contrôle comptable, les travaux de contrôle des journaux et écriture à la préparation des situations comptables.

Le système comptable vise à calculer des marges sur coûts complets par produit ou famille de produit ainsi que par client. Beaucoup d'efforts sont déployés en vue d'une répartition optimale des charges indirectes. La BRS adresse aux autorités de tutelle périodiquement leurs situations comptables sous un format prédéfini.

#### 5-4-1 Le paramètre des écritures comptables

Grâce à notre système IBIS 2004, toutes les écritures sont enregistrées automatiquement dès qu'elles sont passées dans le système.

Ainsi, le service des caisses par exemple, en saisissant les données d'un retrait génère des écritures comptables. De même, lorsque l'exploitation met en place un crédit, la validation par un agent de ce service déclenche de façon automatique des écritures comptables.

Nous pouvons citer les opérations de virements, de transferts, de versements, de dépôts

##### *5-4-1-1 Le processus actuel des déclarations fiscales*

La déclaration fiscale comme son nom l'indique, nous s'occupe de toutes sortes de déclarations fiscales de la banque.

Il s'agit de toutes sortes de taxes que nous traitons et analysons spécialement.

Ces taxes analysées sont envoyées aux Centre des Grandes Entreprises (CGE).

##### *5-4-1-2 Les déclarations à la BCEAO*

Ce sont des documents que nous analysons et que nous envoyons à une date déterminée.

Tous ces documents doivent être cohérents aux respects des normes du Plan Comptable Bancaire (PCB).

Ces documents doivent être déposés à la BCEAO au plus tard le 5 du deuxième suivant mois c'est à dire 1 mois 5 jours.

Ces remises PCB doit être mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle. A la fin de l'année, la BCEAO doit recevoir au total douze (12) déclarations mensuelles, quatre (4) trimestrielles, deux (2) semestrielles et une (1) annuelle.

La BCEAO reçoit plusieurs document traités et analysé comme : condition de banque, enquête de conjoncture, fiche annuelle de renseignement, journal des agios, questionnaire système de paiement, réserve obligatoire, balance client, dispositif prudentiel Mouvement des Comptes Correspondants de l'Extérieur (MCCE), centrale des risques et plein d'autres documents.

Tous ces documents sont bien traités, analysés et contrôlés par les assistants de notre service contrôle finance et par la suite contrôle une fois encore par le directeur contrôle financier lui-même, avant d'être envoyés à la BCEAO par nos chauffeurs de la BRS.

Suite à l'envoi, nous recevons une copie déchargé de la dite document prouvant la réception de la BCEAO.

Tous retard est sanctionné par 50 000 FCFA le jour suite à la lettre de mise en demeure transmise à la Direction Générale, le jour suivant le dernier délai c'est-à-dire le 6.

#### **5-5 Le Système d'Information de Gestion(SIG) de la BRS**

Le système d'information de gestion(SIG) de la BRS est bien organisé, finalisé, construit, animé et contrôlé, ce qui constitue un moyen d'optimisation de la performance de la Banque. Il est en perpétuelle évolution en raison des nouveaux métiers émergents dans les systèmes d'information.

Le SI est lui-même composé de matériels et logiciels ayant des conséquences dans le management des organisations. En effet, l'infrastructure technologique du système d'information est un ensemble de dispositifs pouvant provoquer des changements organisationnels dans la banque. Ces outils sont reliés par des réseaux informatiques permettant à l'information de circuler rapidement dans la banque.

Le management des systèmes d'information est essentiel afin de faire face aux changements perpétuels de manière efficace.

La BRS dispose d'un système d'information automatisé. Alors à défaut d'avoir un logiciel permettant le diagnostic d'un SI automatisé, nous pouvons procéder par une vérification de la qualité de l'information produite par le système.

Le service Système d'information de la BRS fait pleinement partie intégrante de la banque, il fait spécialement certains types d'opération grâce aux besoins étendus du système qui devient de plus en plus complexe.

Le système d'information de la BRS donne une vue d'ensemble du système d'information. Il décrit le système et l'ensemble des flux de l'origine de l'opération jusqu'à son enregistrement comptable.

### **5-5-1 Caractéristiques spécifiques du système d'information de la BRS**

Le système d'information de la BRS répond aux principales contraintes et orientations suivantes :

- l'architecture conglomérante de la BRS, qui prévoit autour de la maison-mère non bancaire, centre décisionnel, stratégique et coordination des agents, un ensemble des Agences et d'unités bancaires et non bancaires ;
- les relations agents avec des structures non membres opérationnelles, mais partenaires relais dans le cadre de la politique de proximité avec la population-cible ;
- les exigences d'un effectif réduit, de la décentralisation de la prise de décision en matière d'octroi de crédit et de contrôle rapproché des activités par le siège ;
- la maîtrise des charges ;
- les exigences comptables résultant particulièrement du PCB de l'UMOA et des besoins de gestion.

Pour répondre à ces exigences, le système d'information doit être :

- performant et évolutif mais simple, permettant le traitement en temps réel des opérations des démembrements et la saisie des données le plus près possible du point d'initiation ;
- centralisé, mais en liaison avec l'ensemble des unités nationales et des partenaires. A cet égard, il doit des fonctions multi-compagnies, en ligne(en temps réel) avec l'ensemble du réseau BRS, y compris avec ses structures-relais ;
- hautement sécurisé, notamment en raison de la multiplicité de ses liaisons. A cet égard, son contrôle doit s'appuyer sur l'élaboration de point de surveillances fondamentales par unité, en vue de détecter en temps réel les risques et les défaillances du système.

A cet effet, le système d'information doit comporter, notamment :

- une base de données, en particulier sur les études de dossier de crédit,
- une fonction comptable modulaire, reliée à la base de données, en vue de générer automatiquement toutes les opérations comptables. Le système doit également être capable d'assurer l'édition automatique des rapports de gestion et des états périodiques conformément aux prescriptions du PCB ;
- des procédures financières et de gestions de trésorerie automatisées et performantes.

#### **5-5-2 Description de l'ensemble des modules d'IBIS 2004**

Le système d'information de la BRS s'articule essentiellement autour du progiciel IBIS 2004. Ce progiciel traite de l'essentiel des opérations classiques et est strictement conforme au nouveau PCB de la BCEAO.

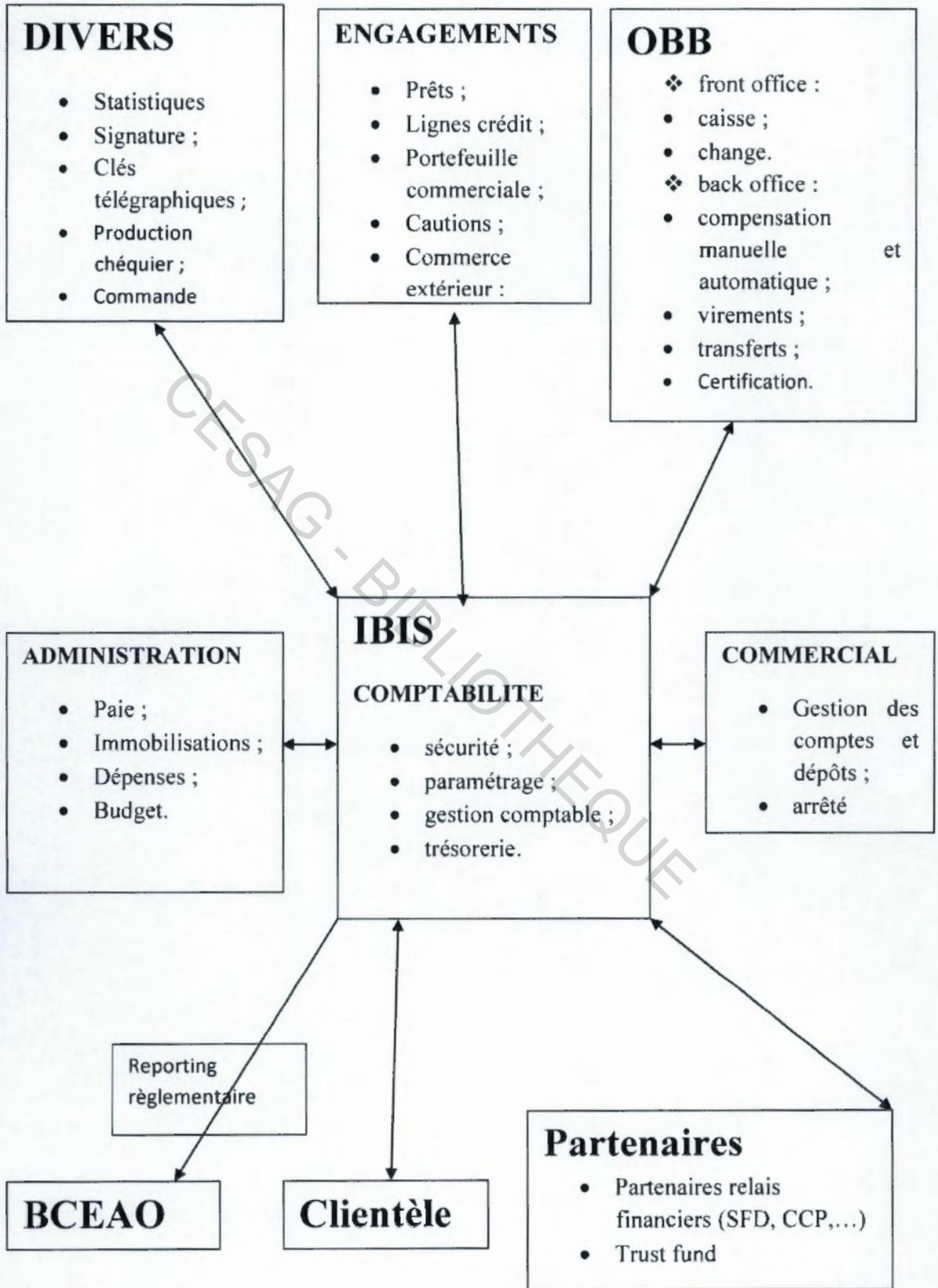
Il est composé de modules thématiques autour d'un module de Base « la gestion comptable et commerciale ».

Ces modules thématiques traitent des opérations spécifiques à partir des informations communes tirées du module de base complétées par leurs propres paramètres. Il s'agit des modules suivants :

- module IBIS 2004 : Gestion Comptable et Commerciale ;
- module OBB : Opération Bancaire de Base ;
- module ENGAGEMENT : Gestions des Engagements Clients ;
- module CRYSTAL BCEAO : Déclaration à la Banque Centrale ;
- module MBD : Modules Bancaires Divers (Gestions des statistiques, Gestion des clés télégraphiques, Contrôle des signatures...) ;
- module SERGEN : Gestion Administrative Services Généraux

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FIGURE 6 : Synoptique de l'architecture applicative



Source : schéma d'ensemble

La BRS, au même titre que les autres banques et sociétés ont des obligations de tenue des outils de contrôle de gestion de leurs situations périodiques. Ces obligations découlent des textes spécifiques au secteur (loi bancaire). C'est la raison pour laquelle notre structure tient ses conformément aux règles et méthodes définies.

Le contrôle de gestion se nourrit d'informations. Nul besoin de préciser l'importance de disposer d'un accès direct avec les zones les plus intimes du système d'information afin de collecter les éléments les plus significatifs de la marche de l'organisation. L'informatisation joue un rôle majeur dans la mise en place de ces systèmes.

En vue de bien gérer l'ensemble des tâches de production relatives à la certification des états financiers mensuels, nous assurons les réconciliations entre Comptabilité et Gestion et les réconciliations entre les résultats économiques et comptables des activités du Front-Office.

Pour cela, nous allons faire le diagnostic dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE CONTROLE DE LA BRS ET RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre nous permet de diagnostiquer le système de contrôle de gestion de l'agence principale BRS-SENEGAL.

Le diagnostic d'un système de contrôle de gestion doit permettre de construire un point de vue rigoureux sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence du système.

L'examen aboutira à des résultats c'est-à-dire l'analyse des forces et des faiblesses ressortir l'hors du diagnostic. Par la suite nous proposerons certaines recommandations pour l'amélioration des faiblesses de même que pour le renforcement des forces.

### **6-1 Diagnostic du système de contrôle de gestion de la BRS**

Le diagnostic vise à définir le potentiel stratégique de la banque, c'est-à-dire les forces, les faiblesses et les compétences acquises qui lui permettent de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel.

Cela consiste à élaborer un diagnostic pour chacune des activités exercées au sein de la banque

Le diagnostic du système de contrôle de gestion de la BRS se portera sur le diagnostic du système budgétaire et sur celui du système d'information.

#### **6-1-1 Diagnostic du système de contrôle interne**

Le diagnostic de ce système de contrôle interne consiste en l'exercice pratique même de la fonction contrôle de gestion pour assurer une culture de contrôle interne au sein de la banque.

Selon le mode de fonctionnement de la BRS, le système de contrôle de gestion va osciller entre deux types de contrôle :

- le contrôle classique basé sur la détection et la correction des erreurs. C'est un contrôle certain et rationnel.
- le contrôle de type cybernétique dû au concept de feed-back de la BRS grâce au système automatisé de l'information. c'est un contrôle dans lequel la constatation de l'erreur et la correction de l'erreur sont quasiment simultanées.

Pour pouvoir donner un avis sur la régularité et la sincérité des comptes et apprécier l'image fidèle sur le patrimoine et la situation financière de la BRS, nous devons examiner les dispositifs de sécurité mis en place pour assurer un enregistrement convenable des opérations effectuées par la banque.

C'est l'ensemble de ses sécurités que l'on dénomme « Contrôle Interne ». Cet examen du système de contrôle interne va permettre de déterminer le niveau de contrôle à effectuer.

En effet, les études et les analyses, dans ce sens, vont nous permettre de se prononcer en fin de compte sur la situation, c'est à dire sur la fragilité ou la performance de la banque. Elles permettent, ainsi, de conclure des indices pouvant se gérer dans le cadre de la gestion.

Le contrôle interne est la base des contrôles de qualité que la banque effectue. Il permet à la banque d'améliorer son système de contrôle interne pour les exercices ultérieurs en disposant des informations suffisantes.

### **6-1-2 Diagnostic du système budgétaire**

En vue de la réalisation de ce diagnostic, nous avons procédé par des questionnaires, par l'observation et par l'entretien. Nous voulons vérifier si les procédures du système décrit sont exactes.

Ces questionnaires étaient adressés aux agents du service contrôle financier de la BRS-SENEGAL (Annexe 6 au N°1) et nous avons eu plusieurs entretiens avec le directeur du service contrôle financier (Annexe 6 au N°2).

La pratique du contrôle budgétaire à la BRS consiste en un contrôle de régularité des dépenses à engager et la tenue de la comptabilité budgétaire. Cette comptabilité budgétaire consiste en l'ouverture des différents comptes et la tenue de fiches de suivi des comptes budgétaires.

Étant donné que le budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, nous nous sommes basé sur des éléments quantitatifs et financiers des programmes d'actions prévu en fonction des objectifs généraux et des moyens disponibles mises en œuvre par la BRS . Nous avons fait le diagnostic du budget d'exploitation de la banque et nous nous sommes plus basés sur le budget commercial qui a été élaboré le premier en vue de chiffrer l'activité prévisionnelle des services commerciaux de la banque. Le suivi budgétaire constitue la principale réalisation de la BRS.

Nous avons participé à l'élaboration de certaines activités du système budgétaire de la banque telles que l'exécution, l'élaboration, suivie et évaluations.

### **6-1-3 Diagnostic du système de comptabilité de management**

Le système de comptabilité de management est un système informatisé.

Ce système formalise les principales procédures comptables qui régissent le fonctionnement de la banque. Nous nous sommes intéressés aux processus manuel d'entrée des écritures à la préparation des situations comptables.

Le contrôle de gestion est à la comptabilité de gestion ce que l'action est à la connaissance. La comptabilité de gestion apporte de l'information. Le contrôleur de gestion de la BRS participe à toutes les opérations de dépouillement des offres aux seins de la banque. Il participe également au conseil d'administration de certaines sociétés où la caisse détient des participants.

Le contrôle de gestion a évolué du fait de l'intensification de la concurrence s'expliquant par exemple par la globalisation de l'économie et le développement des TIC, mais aussi par une nouvelle approche du marketing cherchant à anticiper la demande du client à partir de la comptabilité analytique.

Il s'agit de l'enregistrement des écritures enregistrées dans les différentes agences qui ne le sont pas automatiquement au niveau du siège.

Il s'agit de vérifier le fonctionnement de ce système et de s'assurer que les entrées enregistrées sont réelles et fiables. Nous baserons notre diagnostic sur le paramètre des écritures comptables.

#### **6-1-4 Diagnostic du système d'information**

La BRS utilise un système informatisé. L'informatique conditionne largement l'architecture du système d'information. Toute activité est centrée sur l'informatique. En effet, BRS-SENEGAL dispose d'un bon système informatique avec des logiciels performants tel qu'IBIS 2004.

La BRS utilise de l'information, et chemin faisant, en secrète, à l'occasion de la mise en œuvre de différents processus de transformation.

L'ensemble des processus informatiques, tout comme les exigences liées aux informations stratégiques et les objectifs de contrôle détaillés à la BRS, définissent ce qu'il est nécessaire de faire pour diagnostiquer un contrôle de la structure efficient, tout en maîtrisant les risques, et ce, afin de récolter les gains induits à travers diagnostic.

Les pratiques de contrôle fournissent davantage de détails quant à la finalité de cette diagnostic, afin d'éclairer et de répondre aux besoins du management.

Pour notre diagnostic, nous nous sommes intéressés à un agent de l'informatique nous avons procédé par un entretien (Annexe 6 au N°3) avec Monsieur DRAME. Le système d'information de la BRS est alimenté par des informations et des résultats des différentes études réalisés. La direction de l'informatique produit chaque année un annuaire contenant des informations sur la gestion de la banque.

:

L'utilisation du Microsoft Excel est un outil indispensable et moderne à l'aboutissement du résultat du système de contrôle de gestion de la BRS

Le SIG est durable et très adaptable aux changements, c'est la raison pour laquelle un changement de machine n'entraîne pas une modification majeure du système.

## 6-2 *Présentation des résultats*

Le système de contrôle de gestion de la BRS est un système d'aide à la prise de décision, de planification, de communication et de motivation.

La Banque Régionale de Solidarité, avec son système de contrôle de gestion, malgré ses forces présente aussi certaines faiblesses que nous analyserons tout en proposant les solutions.

A travers cet examen, nous montrerons les forces et les faiblesses du système de contrôle de gestion de la BRS tout en prenant des décisions.

### 6-2-1 Les forces

- ❖ le contrôle de gestion est d'abord un contrôle de régulation de comportement humain. la présence d'une famille au sein de la banque, forte volonté et une forte motivation des agents ;

La majorité des agents de la BRS sont des jeunes ce qui entraînent un climat social.

Cette forte volonté et une forte motivation des agents de la BRS sont dues à la présence de plusieurs agents de la BRS qui sont des jeunes.

- ❖ l'automatisation des tâches ;

Le fait de mettre en place un système d'information et de gestion efficace aidant à la rapidité de la prise de décision face aux mutations environnementales face aux mutations environnementales : disponibilités de la situation quotidienne, la situation mensuelle, du tableau de bord et du budget.

- ❖ une disponibilité des agents due à un bon bagage intellectuel ;

Tous les agents ont une très bonne connaissance intellectuelle. La plupart ont une formation professionnelle ce qui entraîne l'esprit de créativité et d'initiatives et un agréable travail.

- ❖ une bonne position hiérarchique du contrôle de gestion ;

Le service du contrôle de gestion de la BRS est placé en position de conseil, directement rattaché à la direction générale. Ce rattachement direct à la direction générale confère également au contrôle de gestion de la BRS une autorité au service de ses missions.

Une telle position hiérarchique constitue une force dans la mesure où elle permet au contrôle de gestion de s'implanter davantage dans la définition des choix stratégiques et de la politique générale de banque.

- ❖ la séparation des tâches ;

Chaque agent de la BRS a la maîtrise son travail.

Une volonté sincère des trois agents du service de contrôle financier ainsi que des autres montrant leur maîtrise des outils de système de contrôle de gestion et surtout leur disponibilité envers nous par rapport aux questionnaires.

#### 6-2-2 Les faiblesses

Le système de contrôle de gestion de la BRS présente des faiblesses. Il fait face également à certaines contraintes.

- ❖ absence d'espace adéquat pour le travail ;

Un cadre aéré permet une bonne condition de travail.

- ❖ les obstacles à l'indépendance des contrôleurs de gestion ;

Sur l'organigramme, le service de contrôle de gestion de la BRS-SENEGAL assure son autorité et son indépendance vis-à-vis des directions opérationnelles. Dans la pratique, il fonctionne comme une structure rattachée au secrétariat générale. Ce qui

limite son indépendance et l'exercice de son rôle de conseil et d'assistance auprès de la direction générale.

- ❖ absence d'utilisation de tableau de bord prospective ;

L'élaboration des budgets en aval du budget des ventes conduit à la révision d'un programme des ventes trop ambitieux.

La qualité de la prévision est rapprochée du coût de l'information.

- ❖ la limitation du contrôle de gestion au contrôle comptable et budgétaire ;

La conception du contrôle de gestion comme un contrôle comptable et budgétaire est une limite préjudiciable à l'exercice de la fonction.

- ❖ médiocrité des matériels de travail ;

Certains de nos appareils se plantent, pire même s'éteint en plein milieu d'une opération. Cela est dû au manque de renouvellement car un appareil amortis doit être changé.

- ❖ l'inadéquation de la structure organisationnelle ;

La décentralisation des services de la BRS-SENEGAL n'est pas suivie d'une décentralisation des pouvoirs de décision. L'organisation actuelle de la BRS-SENEGAL ne permet pas une éclosion d'un contrôle de gestion performant.

- ❖ prise de certaines décisions sans tenir compte des objections du contrôle de gestion  
Ce qui entraîne un dépassement de la réalisation par rapport aux prévisions ;

- ❖ l'insuffisance de formation des agents en contrôle de gestion.

Absence des formations pour l'acquisition des nouvelles connaissances dans le domaine du contrôle de gestion.

6-2-3 Analyse des résultats

Notre analyse se fera sous forme d'un tableau comportant trois grandes parties.

Tableau 1 : Analyse des résultats

ELEMENTS	PRINCIPAUX ROLES	CRITIQUES
contrôle interne	<p>Séparations des tâches</p> <p>Description des fonctions</p> <p>Adaptation au fonctionnement de la banque</p> <p>Obtention des conditions de sécurité recherchées</p>	<p>Limites de compétence</p> <p>Isoler les phases de traitement des opérations et n'intervenir qu'en début ou fin de phase</p> <p>Connaître les interférences des différents contrôles les uns par rapport aux autres</p> <p>N'intervenir que très rarement dans le processus normal de traitement des opérations</p>
système budgétaire	<p>Prévision et gestion des équilibres Financiers</p> <p>Orientation des comportements</p> <p>Déclinaison des objectifs stratégiques</p> <p>Coordination des actions</p> <p>Mesure et pilotage de la</p>	<p>Les prévisions budgétaires deviennent incertaines et peu fiables dans des environnements complexes et instables</p> <p>Le budget consomme trop de temps</p> <p>Le budget est un frein à l'innovation parce qu'il</p>

	performance	<p>réulte souvent d'une reconduction des résultats de l'année précédente.</p> <p>Le manque de souplesse du budget dé motive souvent les agents.</p> <p>Les responsables budgétaires ont souvent peu d'influence sur la détermination de leur budget</p> <p>La fréquence des reportings budgétaires incitent les agents à adopter des raisonnements à court terme plutôt qu'à considérer les priorités stratégiques à moyen et long terme</p>
système de comptabilité de management	Enregistrement	<p>Non maitrise des charges</p> <p>Impossibilité d'une réelle gestion séparée</p> <p>Ignorance des causes</p>
système d'information	<p>Bases de données de la banque</p> <p>Infrastructure réseau,</p>	<p>Rejet par le programme d'informations erronées</p> <p>Les temps de développement sont trop longs.</p> <p>Si le système correspondait</p>

	<p>Serveurs de données et systèmes de stockage,</p> <p>Serveurs d'application,</p> <p>Postes de travail informatique,</p> <p>Vérifier la qualité des systèmes d'information et de communication</p>	<p>aux besoins initiaux, il ne répond plus aux besoins actuels.</p> <p>Les applications livrées ne répondent pas aux besoins des Utilisateurs, parce que les Utilisateurs n'ont pas participé suffisamment à l'élaboration de leur outil.</p> <p>Les apports individuels à la réalisation du système sont trop fragmentés et l'environnement de fonctionnement trop fragile.</p>
--	---	--

Source : nous-mêmes

A la suite de cette analyse, nous pensons qu'il reste beaucoup à faire car l'environnement bancaire connaît des mutations profondes avec l'ère de la déréglementation et la concurrence de plus en plus vive et l'existence accru de la clientèle. Les résultats sont éloignés des objectifs initiaux de la banque.

Absence d'accès à des informations dites confidentielles ceux qui entraînent une énorme difficulté à la rédaction.

### 6-3 *Recommandations et perspectives de mises en œuvre*

Une entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole).

Après avoir diagnostiqué le système de contrôle de gestion de la BRS, nous allons énumérer quelques recommandations tout en essayant de proposer quelques perspectives de mises en œuvre.

En ce qui concerne les recommandations, c'est mettre nos idées à la disposition de nos dirigeants pour qu'ils en tiennent compte pour l'avancement de notre structure.

### **6-3-1 Recommandations**

Nous scindons ces recommandations à plusieurs niveaux : Conseil d'Administration, Direction Générale, le service de Contrôle de Gestion et si possible les autres services.

#### **6-3-1-1 *Recommandations à la direction***

Le développement d'une méthodologie permettant de mettre en évidence les performances de l'entreprise bancaire.

L'adoption de tableau de bord prospectives qui permet une vue d'ensemble de la banque, la détection des perturbations, prendre des décisions et orienter la gestion dans le but d'atteindre les objectifs fixés, le tableau de bord mis en place n'est pas dynamique et n'est pas mis à jour.

#### **6-3-1-2 *Recommandations au service du contrôle de gestion***

Le contrôleur de gestion doit disposer en rapport avec le chef de service, un schéma de révision de la structure organisationnelle.

- ❖ la formation des contrôleurs de gestion ;

La formation des agents du contrôle de gestion s'avère indispensable et constitue une condition majeure pour la mise en œuvre d'une nouvelle pratique du contrôle de gestion à la BRS.

- ❖ le contrôle budgétaire ;

Le suivi de l'exécution budgétaire en procédant régulièrement à la comparaison des réalisations et des prévisions, l'analyse des écarts et la proposition de mesures correctives

La coordination du processus budgétaire en apportant son appui technique aux différents services dans l'élaboration de leurs budgets.

- ❖ le service comptabilité de gestion ;

La mise en place et le fonctionnement du système de comptabilité de management est indispensable car les écarts ne sont pas calculés entre les données analysées que sont les réalisations et les prévisions.

### **6-3-2 Perspectives de mises en œuvre**

La mise en œuvre sera faite par rapport aux recommandations faites.

Il s'agit de déterminer les modalités pratiques de mise en application des différentes recommandations formulées.

- ❖ analyser, évaluer et hiérarchiser les objectifs, les décisions en fonctions des priorités en se basant sur une allocation optimale des ressources ;
- ❖ la direction pourrait dans l'immédiat assurer la formation de l'ensemble des agents auprès des cabinets agréés de la place. A partir du budget de l'exercice 2012, elle pourrait prévoir une formation chaque année, d'un cadre du service contrôle de gestion jusqu'à 2015.
- ❖ la présence du service d'audit interne dynamique ;
- ❖ l'exécution du budget doit faire l'objet de contrôle afin de comparer périodiquement les réalisations aux prévisions.

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain.

A travers ce chapitre, nous avons relevé les points forts et les points faibles de la banque tout en les analysant.

Nous avons fait le diagnostic par rapport au système budgétaire et au système d'information. Ce diagnostic nous a permis de mieux connaître la situation du système de contrôle de gestion de la BRS.

Nous essaierons d'améliorer les faiblesses, de persister dans nos forces pour ne pas reculer et surtout de bien suivre les recommandations et de faire l'effort de n'appliquer les mises en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Diagnostic du système de contrôle de gestion : cas de la Banque Régionale de Solidarité du SENEGAL

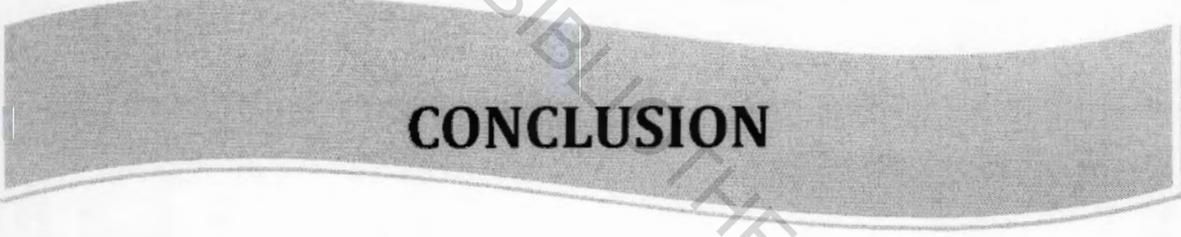
La BRS est une SA avec un capital social de 2 000 000 000 FCFA, dispose d'une structure de contrôle de gestion efficace.

La mise en œuvre efficace et transparente de la stratégie de lutte contre la pauvreté constitue l'un des objectifs majeur de la BRS.

Nous avons parcourus les trois derniers chapitres grâce auquel nous avons reçu une connaissance pratique de la Banque Régionale de Solidarité.

Notre objectif dans cette partie est de mieux présenter la BRS, présenter son système de contrôle de gestion et de bien diagnostiquer ce système et .par la suite formulé des recommandations allant dans le sens d'un diagnostic du système de contrôle de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**CONCLUSION**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation. En vue de la réalisation de ces objectifs, nous recommandons un certain nombre de mesures à la BRS.

Le présent mémoire a traité du diagnostic du système de contrôle de gestion.

Si l'on revient un instant à la rédaction de ce thème auquel ce mémoire est censé apporter des éléments de réponse, il semble que notre thème « le diagnostic du système de contrôle de gestion », de notre structure est basée sur l'analyse du système budgétaire et d'information.

De nos jours, la principale préoccupation de la Banque Régionale de Solidarité, par rapport au contrôle de gestion réside dans l'amenuisement des risques nés de l'octroi de crédit.

Afin d'éviter la saisie des déclarations mensuelles, il convient de créer un système informatique permettant l'enregistrement des déclarations en même tant à la BCEAO qu'au niveau de la banque.

Notons que tous nos agents font beaucoup d'effort pour l'avancement de notre société.

Ainsi, lorsqu'une entreprise veut se prospérer, elle se fixe un cap et des objectifs pour l'atteindre, avec l'ensemble des salariés et l'ensemble des moyens dont elle dispose. Pour atteindre ce cap, des stratégies se sont fixé tout en prenant conscience de nos faiblesses et faire des efforts d'amélioration.

En effet, l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle de gestion de la BRS, nous montre qu'il est bien structuré hiérarchisée et organisée et toutes les services sont dépendantes les unes des autres.

D'une manière générale, nous avons observés une évolution du contrôle de gestion.

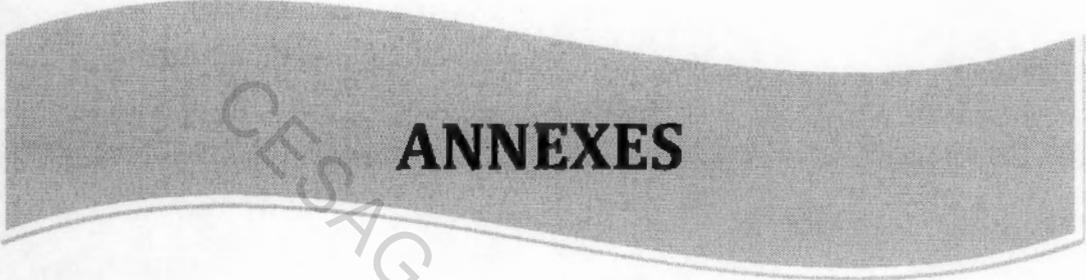
Tableau 2 : Les structures du contrôle de gestion

<b>Hier</b>	<b>Aujourd'hui Demain ?</b>
Centres de responsabilité	Centres de responsabilité + Processus + Projets

Source : LONING & al (2008 ; 70)

Cette stratégie adoptée pour atteindre ce cap permettra l'avancement de notre structure ?

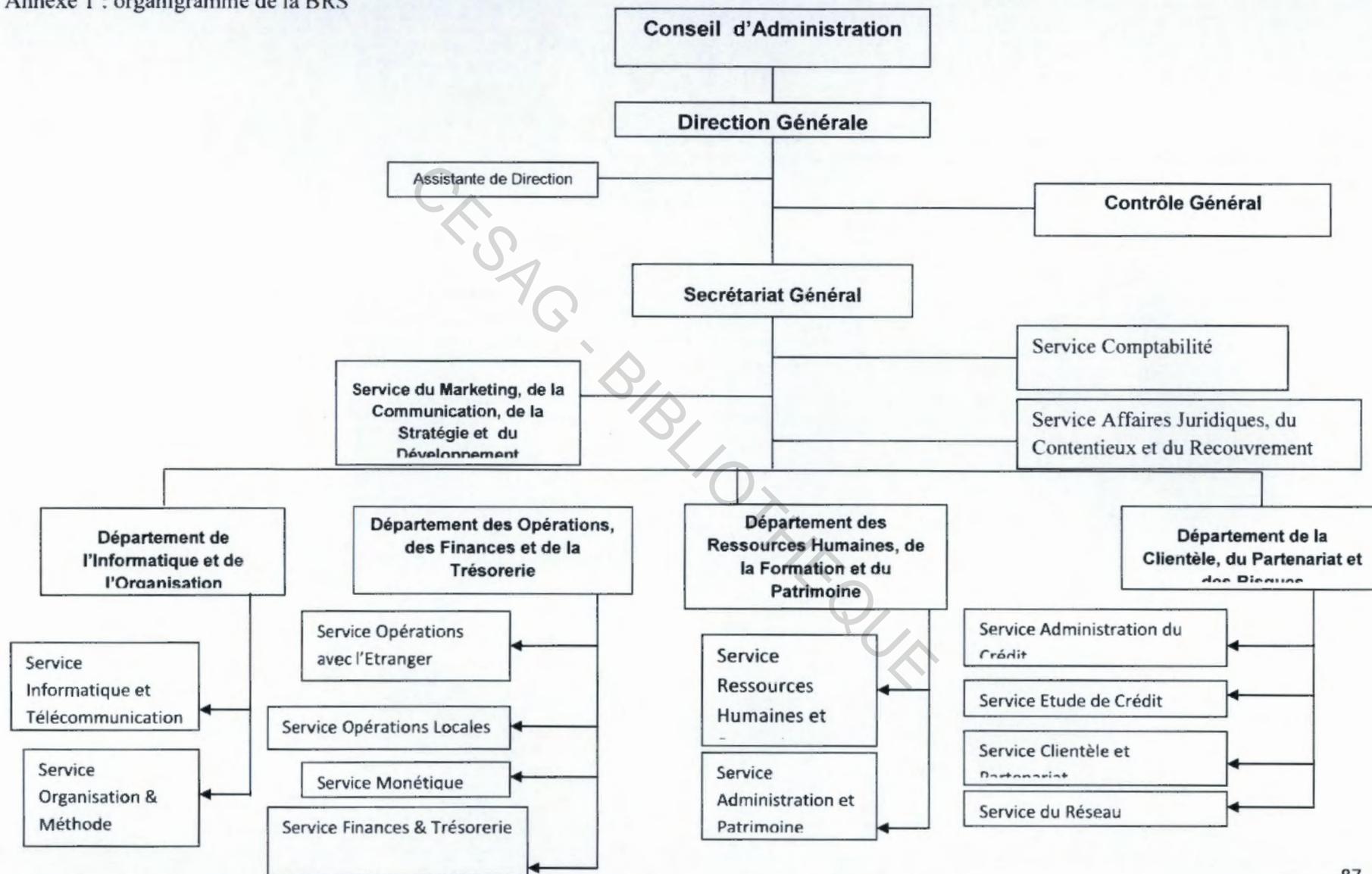
CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : organigramme de la BRS



Annexe 2 : MCCE

ETAT : SENEGAL  
 ETABLISSEMENT : BRS SENEGAL  
 CIB : K000125

JOURNEE DU 19 07 2011

En Millions F CFA					En Millions F CFA				
MOUVEMENTS DEBITEURS					MOUVEMENTS CREDITEURS				
POSTES	UMOA	FRANCE	UTRES PAY	TOTAL	POSTES	UMOA	FRANCE	UTRES PAY	TOTAL
ANCIEN SOLDE	0,0	568,3	58,5	626,8	ANCIEN SOLDE	201,5	0,0	0,0	201,5
<b>OPERATION P/C DE LA CLIENTELE</b>					<b>OPERATION P/C DE LA CLIENTELE</b>				
- Virements reçus <sup>(1)</sup>				0,0	- Virements émis <sup>(1)</sup>				0,0
- Règlement sur effets reçus à l'encaissement				0,0	- Règlement sur effets envoyés à l'encaissement				0,0
- Utilisation crédit documentaire				0,0					0,0
- Opérations sur titres				0,0	- Opérations sur titres				0,0
- Autres opérations (chèques, lettres de crédit)				0,0	- Autres opérations (chèques, lettres de crédit)				0,0
<b>OPERATIONS P/C DE LA BANQUE</b>					<b>OPERATIONS P/C DE LA BANQUE</b>				
0,0					0,0				
<b>OPERATIONS AVEC CORRESPONDANTS</b>					<b>OPERATIONS AVEC CORRESPONDANTS</b>				
- Transferts postaux				0,0	- Transferts postaux				0,0
- Transferts via BCEAO				0,0	- Transferts via BCEAO				0,0
- Autres transferts				0,0	- Autres transferts				0,0
- Dépôt de garantie				0,0	- Dépôt de garantie				0,0
<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>NOUVEAU</b>	<b>201,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>201,5</b>	<b>NOUVEAU</b>	<b>0,0</b>	<b>568,3</b>	<b>58,5</b>	<b>626,8</b>
<b>TOTAL GE</b>	<b>201,5</b>	<b>568,3</b>	<b>58,5</b>	<b>828,3</b>	<b>TOTAL GE</b>	<b>201,5</b>	<b>568,3</b>	<b>58,5</b>	<b>828,3</b>

(1) Ces opérations sont inscrites à la date à laquelle elles sont effectivement comptabilisées à la Banque

NB : Vous trouverez ci-joint l'Annexe sur les renseignements concernant tout virement dont le montant est supérieur ou égal à 5 Millions : donneur

L'OUEST

Le 20 JUILLET 2011

Signature et cachet de l'inté

NOUVEAU SOLDE -201 495,6 584 777,7 60 035,2  
 ECART 0,0 0,0 0,0

0  
 0  
 0



Annexe 4 : IT-OT

**ETAT : SENEGAL**

**ETABLISSEMENT : BRS SENEGAL**

**CIB : K00125**

ORDONNATEUR	BENEFICIAIRE	UMOA	France	AUTRES PAYS
MONTANTS INFERIEURS A 5 MILLIONS				
		-	-	-

ORDONNATEUR	BENEFICIAIRE	UMOA	France	AUTRES PAYS
MONTANTS INFERIEURS A 5 MILLIONS				
		-	-	-

Transmis à la BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Le 20 JUILLET 2011

Signature et cachet de l'intermédiaire déclarant

Annexe 5 : Détail

**ETABLISSEMENT : BRS SENEGAL**

**CIB : K000125**

**DECOMPOSITION DE LA POSITION EXTERIEURE PAR ZONE**

**JOURNEE DU 19 07 2011**

*En Millions F CFA*

<b>SOLDES POSITION EXTERIEURE</b>	<b>UMOA</b>	<b>France</b>	<b>AUTRES PAYS</b>	
SOLDES DEBITEURS	306,6	584,8	71,8	
(dont DEPOT DE GARANTIE)	0,0	0,0	0,0	
SOLDES CREDITEURS	508,1	0,0	11,8	
<b>POSITION NETTE</b>	<b>-201,5</b>	<b>584,8</b>	<b>60,0</b>	<b>0,0</b>

Transmis à la BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Le 20 JUILLET 2011

Signature et cachet de l'intermédiaire déclarant

**ANALYSE DES VARIATIONS**

Position nette créditrice UMOA

Position nette débitrice France

Position nette débitrice RDM

Annexe 6 : Des questionnaires et entretiens du diagnostic

**(1) Des questionnaires du système budgétaire**

- Réalisez-vous une activité budgétaire ?
- Réalisez-vous une activité d'évaluation ?
- Réalisez-vous une activité de calcul de coût ?

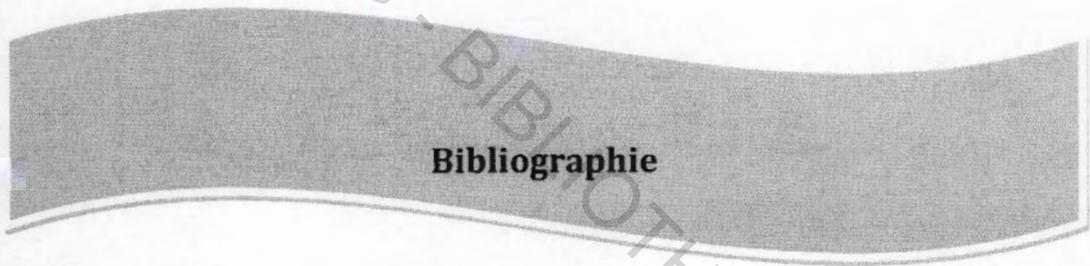
**(2) Des entretiens du système budgétaire**

- Existe-t-il une comptabilité budgétaire ? pouvez-vous décrire son organisation et son fonctionnement ?
- Pouvez-vous décrire le processus de planification ? quels sont les différents niveaux de planification qui existent dans la banque ?
- Pouvez-vous nous décrire la procédure du contrôle budgétaire que vous appliquez ?

**(3) . Des entretiens du système informatique**

- Quels types de logiciels utilisez-vous ? est-il efficace ? est-il adaptable au système d'information de la BRS ?
- L'information des autres services de la banque vous parviennent-ils à temps ? comment sont-elles traitées ?
- Pensez-vous que les agents des autres services sont satisfaits de vos travaux ?

Etes-vous satisfaits de vos travaux



**Bibliographie**

1. AIM Roger (2004), *Indicateur et tableau de bord*, 1<sup>ière</sup> édition, AFNOR, Paris, 134p.
2. ALAZARD Claude, Sabine SEPARI (2010), *contrôle de gestion : DCG11, manuel et application* 2<sup>ième</sup> édition, DUNOD, Paris, 735p.
3. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (1998), *contrôle de gestion : DECF 7, manuel et application* 6<sup>ième</sup> édition, DUNOD, Paris, 725p.
4. AUTISSIER David (2007), *mesurer la performance du contrôle de gestion ; 1ère édition*, édition d'Organisation, Paris, 196p.
5. BESCOS Laurent Pierre (1993), *le contrôle de gestion et management*, 2<sup>ième</sup> édition, les éditions MONTECHRESTIEN dans la collection Entreprendre, 497p.
6. BESCOS P.L. et collaborateurs (1993), *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 307p.
7. BOUNFOUR Ahmed ; EPINETTE Georges ; *Management des Systèmes d'information : une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise*. Paris 245p.
8. BOUNFOUR Ahmed ; EPINETTE Georges(2006) ; *Valeur et performances des SI: une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise*. Paris 258p.
9. BOUQUIN Henry(2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, 3<sup>ème</sup> édition, Presses universitaires de France, 630p.
10. BOUQUIN Henry(2001), *Le contrôle de gestion*, 5<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris, 510 p.
11. BOUQUIN Henry(1997), *le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*, presses universitaire de France, 406 p.
12. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion*, tome 1, ELYPSES, Paris, 1055p.

13. DAYAN Armand & collaborateurs (1998), *Manuel de Gestion, volume 1*, Ellipse Edition Marketing SA, 1035p.
14. DE COUSSERGUES Sylvie (1996), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, DUNOD, Paris, 262p.
15. FINABANQUE Conseil (2005), *Le contrôle interne Bancaire : Organisation, Méthodologie et Pratique pour une gestion intégrée des risques bancaires*. 88p.
16. GARMILIS Ali(1992), *le contrôle de gestion ..... en action* ; 355p.
17. GIBERT Patrick (2009), *Tableau de bord pour les organisations publiques*, DUNOD, Paris, 295p.
18. GIRAUD Françoise ; Olivier SAULPIC ; Marie-Hélène DELMOND ; Carla MENDOGA ; Gérard NAULLEAU ; Robert ZRIHEN (2009), *L'art du contrôle de gestion : enjeux et pratiques*, GUALINO, éditeur, Paris, 470p.
19. GUEDJ Norbert (2001), *le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* ; 710p.
20. HENRY Alain, Ignace MONKAM-DAVERAT (2001), *rédiger les procédures de l'entreprise: guide pratique*, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 185p.
21. HORGREN Charles; Alnoor BHIMANI; Srikaut DATAR; Georges FOSTER (2009), *contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4<sup>ème</sup> édition.
22. LONING Hélène ; Véronique Malleret ; Jérôme Méric ; Yvon Pesqueux Ève Chiapello ; Daniel Michel ; Andreu Solé(2008), *le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques* 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 303p.
23. KAPLAN ET NORTON (1996), *the balanced scorecard*, The Harvard Business School Press, 602p.
24. KAPLAN Robert, David NORTON (2005), *le tableau de bord prospectif*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 311p.

25. LAUZEL Pierre, TELLER Robert(1994 &1997), *le contrôle de gestion et budgets* ; édition SIREY, 7<sup>ième</sup> et 8<sup>ième</sup> éditions.
26. LEMAITRE Pierre, Philippe DEAN, Laurent GASNIER (1995), *Guide du management dans le secteur bancaire*, Edition d'organisation, Paris, 460p.
27. LORINO Philippe (2003), *méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'organisation, Paris, 550p.
28. MELYON Gérard (2004), *comptabilité analytique*, 3<sup>ième</sup> édition, Edition BREAL, Paris, 287p.
29. MIKOL A. et H. Stolowy(1997), *contrôle de gestion* ; presse universitaire de France, 209p.
30. MOISANG Dominique, Fabrice GARNIER DE LA BAREYRE (2009), *Pour une meilleure gouvernance des systèmes d'information*, Groupe Eyrolles, Paris 259p.
31. MONNOT Jean Paul(2009), *contrôle de gestion* HACHETTE Supérieur Paris 497p.
32. MORLEY Chantal, Marie Bia-Figueiredo, Yves Gillette(2011), *processus, métiers et systèmes d'information ; gouvernance, management, modélisation*.3<sup>ième</sup> édition Paris, 310p.
33. OBERT Robert, Marie-pierre MAITRESSE(2009) *Comptabilité et audit*, DSCG 4, Manuel et application, 2<sup>ième</sup> édition, DUNOD, Paris 639p.
34. ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard (2002), *contrôle de gestion bancaire et financier* ; 374p.
35. SARDI Antoine(1993), *Audit et inspection bancaire*, 2<sup>ième</sup> édition, AFGES, Paris, 462p.
36. SAULOU Jean-Yves (1984), *le tableau de bord du décideur* ; 250p.

37. VOYER Pierre (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*,  
Presse de l'Université du Québec, 2<sup>ième</sup> édition, 850p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE