



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**PRATIQUE DU CONTRÔLE DE GESTION A
L'AGENCE NATIONALE DE LA BCEAO
POUR LE SENEGAL.**

Bibliothèque du CESAG



110642

Présenté par :

Aboubacar SOUMAH

Dirigé par :

**Monsieur Moussa YAZI
Directeur de l'Institut Supérieur
de Comptabilité, de Banque et de
Finance (ISCBF), CESAG.**

012

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ Allah le Tout-Puissant, le plus miséricordieux pour toutes les merveilles qu'il continue d'accomplir dans ma vie.
- ❖ Ma mère, Feue Bountouraby CAMARA, rappelée à Dieu le 23 mai 2007, en récompense à ses sacrifices et à ses prières pour la réussite de tous ses enfants. Que son âme repose en paix au paradis. Amen !
- ❖ Mon père, Arafan Soriba SOUMAH, qui nous a toujours porté dans son cœur par des bénédictions et des prières. Puisse le Dieu d'amour lui donner une vie bénite, paisible et prolongée. Amen !
- ❖ Aux feux parents tant du côté maternel que paternel, en récompense à leurs sacrifices et prières pour la réussite de leur progéniture. Que leurs âmes reposent en paix. Amen !
- ❖ Mon épouse Saphié CAMARA et mes enfants pour les sacrifices consentis pendant ma formation et pour leur amour, leur soutien et leurs prières. Aucun témoignage ne pourrait exprimer ma profonde considération et mon amour à leur endroit.
- ❖ Tous mes frères et sœurs notamment pour les soutiens tant moraux que matériels pendant toute la durée de la formation.

*Puisse Dieu les combler tous par sa bénédiction, sa protection et son amour.
Amen !*

REMERCIEMENTS

- ❖ Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) de la République de Guinée, pour sa contribution à ma formation ;
- ❖ Madame Fatoumata Zahra DIOP, Directeur National de l'Agence Nationale de la BCEAO pour le Sénégal, pour avoir autorisé mon stage dans son institution ;
- ❖ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF, pour avoir accepté de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations, et pour ses précieuses observations et suggestions ;
- ❖ Madame KANE Aïssata THIAM, Chef du SCB, ainsi que ses collaborateurs notamment Mme WADE, M. Serigne SECK, Mme COLY, M. SAGNA, Mme NDAW, ..., pour la qualité de l'encadrement reçu au cours de nos recherches ;
- ❖ Monsieur Papa FAYE et M. Abdoulaye THIOYE respectivement Conseiller du Directeur national et Contrôleur des opérations à l'AN-BCEAO-SN, ainsi que tous les chefs de services, pour les informations recueillies auprès d'eux ;
- ❖ Madame Fatoumata DIOP, chef service de la comptabilité analytique et Mme Anastasia CARVALHO KADJO, chef du service du contrôle de Gestion à la BCEAO, pour les informations reçues ;
- ❖ Tout le corps professoral et administratif du CESAG, pour son encadrement ;
- ❖ Monsieur Fode Laye CAMARA et son épouse Mme Fatoumata SOUMAH ; Mme Saba FAWAZ, pour les soutiens qu'ils ne cessent de m'apporter ;
- ❖ Monsieur François M.P.SAMBOU et son épouse Mme Fatimatou CAMARA, à Dakar, pour tous leurs bienfaits pendant mon séjour à Dakar ;
- ❖ Dr. DIALLO Falilou et M. SYLLA Ousmane, experts comptables, associés du cabinet FICADEX AFRIQUE, Dakar-Guinée, pour leurs soutiens et conseils ;
- ❖ M. CISSE Alsény Abou (mon cousin à Conakry) et M. DIALLO Sélémane à Dakar, pour leurs soutiens et conseils.
- ❖ Toute la promotion 22 de l'Audit & CG qui demeure pour moi une famille ;
- ❖ Tous mes parents, amis et connaissances qui n'ont pas cessé de m'apporter leur soutien et leur solidarité.

Que Dieu Tout-puissant les comble de grâce et de bénédiction. Amen!

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABC	: Activity Based Costing
ABM	: Activity Based Management
AP	: Agence Principe
AN-BCEAO-SN	: Agence Nationale de la BCEAO pour le Sénégal
BCEAO	: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BCE	: Banque Centrale Européenne
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
BBZ	: Budget Base Zéro
BG 201	: Budget de fonctionnement
BG 202	: Budget d'Investissement
BG 204	: Budget consolidé
BG 207	: situation consolidée de l'exécution du budget de la banque
BSC	: Balanced Scorecard (ou tableau de bord prospectif)
CA	: Conseil d'Administration
CAA	: Chef d'Agence Auxiliaire
CPV	: Coût Profit Volume
CRCG	: Compte Rendu du Contrôle de Gestion
COSMOS	: Cost Management Object Software
DCBCG	: Direction Comptabilité, Budget et Contrôle de Gestion
DED	: Demande d'Engagement
DN	: Directeur National / Direction nationale
FCS	: Facteurs Clés du Succès
FAC	: Fonds d'Aide à la Construction
GL	: General Ledger
PCA	: Plan de Continuation d'Activités
PCG	: Plan Comptable Général
SAP	: Service de l'Administration et du Patrimoine
SAGINA	: Système Automatisé de Gestion des Indicateurs d'Activités
SCA	: Service Comptabilité Analytique
SCB	: Service Comptabilité et Budget
SCG	: Service Contrôle de Gestion

SEBC	: Système Européen des Banques centrales
SES	: Service des Études et des Statistiques
SECM	: Service des Établissements de Crédit et de Micro-finance
SIG	: Système d'Information de Gestion
SOB	: Service des Opérations Bancaires
SRH	: Service des Ressources Humaines
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1</u> : les niveaux de contrôle de l'entreprise.....	16
<u>Figure 2</u> :schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui	17
<u>Figure 3</u> : rattachement du contrôle de gestion à la DG.....	20
<u>Figure 4</u> : rattachement à la direction administrative et financière (DAF)	21
<u>Figure 5</u> : rattachement du contrôle de gestion à ses "clients" internes	22
<u>Figure 6</u> : le contrôleur de gestion au service du progrès.....	24
<u>Figure 7</u> :démarche de la méthode ABC	31
<u>Figure 8</u> : objectifs du contrôle budgétaire.....	37
<u>Figure 9</u> : les étapes d'élaboration du tableau de bord.....	42
<u>Figure 10</u> : démarche pour le choix d'indicateurs	43
<u>Figure 11</u> : la chaîne de causalité au sein du Balanced Scorecard	45
<u>Figure 12</u> : système d'information et système informatique	48
<u>Figure 13</u> : modèle d'analyse.....	52
<u>Figure 14</u> : organigramme du SCB.....	72

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : les objectifs du contrôle de gestion.....	14
<u>Tableau 2</u> : élargissement des demandes faites au contrôle de gestion.....	18
<u>Tableau 3</u> : population soumise à l'étude	53
<u>Tableau 4</u> : profil des principaux intervenants en contrôle de gestion au SCB.	73
<u>Tableau 5</u> : analyse de la mission et de l'organisation du contrôle de gestion	91
<u>Tableau 6</u> : analyse du niveau de formation et expérience professionnelle des principaux intervenants.	94
<u>Tableau 7</u> : analyse des moyens utilisés.....	95
<u>Tableau 8</u> : synthèse des forces et faiblesses des outils utilisés	101

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE	7
Introduction de la première partie	8
Chapitre 1: Présentation du contrôle de gestion.....	9
1.1. Définitions du contrôle de gestion.....	9
1.2. Missions du contrôle de gestion	11
1.3. Rôle du contrôle de gestion	12
1.4. Les objectifs du contrôle de gestion	13
1.5. D'une approche classique à une vision moderne du contrôle de gestion	14
1.6. L'organisation du service contrôle de gestion.....	18
1.6.1. Organisation générale de la fonction contrôle de gestion	19
1.6.2. Mode de rattachement hiérarchique.....	19
1.6.2.1. Rattachement à la direction générale (DG)	20
1.6.2.2. Rattachement à la direction administrative et financière	20
1.6.2.3. Rattachement au directeurs/responsables opérationnels	21
1.6.3. L'organisation interne du contrôle de gestion	22
1.6.3.1. L'organisation par types d'outils.....	22
1.6.3.2. L'Organisation par types de « clients ».....	23
1.7. Profil du contrôleur de gestion	23
Chapitre 2: les outils du contrôle de gestion	25
2.1. La planification.....	25
2.1.1. Le plan stratégique.....	26
2.1.2 Le plan opérationnel	27
2.2. La comptabilité de gestion.....	28
2.2.1. Objectifs de comptabilité de gestion.....	29

2.2.2. La méthode ABC (Activity Based Costing)	30
2.3. Le budget	33
2.3.1. La gestion budgétaire	34
2.3.2. L'élaboration du budget	35
2.3.3. Le contrôle budgétaire	36
2.4. La performance	38
2.5. Le tableau de bord	40
2.5.1. Objectifs et principales caractéristiques d'un TDB	41
2.5.2. Méthodologie d'élaboration d'un TDB	42
2.5.3. Typologies d'indicateurs et évolution du TDB	44
2.6. Le Reporting	46
2.7. Les systèmes d'information de gestion	47
Chapitre 3: méthodologie de l'étude	51
3.1. Le modèle d'analyse	51
3.2. Les outils de collectes des données	53
3.2.1. L'entretien	53
3.2.2. Le questionnaire	54
3.2.3. Recherche et analyse documentaire	54
3.2.4. L'Observation	55
3.3. Méthode d'analyse des résultats	55
Conclusion de la première partie	56
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	57
Introduction de la deuxième partie	58
Chapitre 4 : présentation de la BCEAO et de l'AN-BCEAO-SN	59
4.1. Objectifs de la banque centrale	59
4.2 Missions de la banque centrale	59
4.3. Organisation de la BCEAO	60
4.4 Présentation de l'AN- BCEAO-SN	60
4.4.1. Organisation de l'AN- BCEAO-SN	61
4.4.1.1 Le contrôle des opérations	61
4.4.1.2. L'Agence principale	61
4.4.1.2.1. La division de la politique monétaire	62
4.4.1.2.2. La division de l'administration	63

4.4.1.3. Les agences auxiliaires de Kaolack et de Ziguinchor	65
4.4.2. Organigramme de l'AN-BCEAO-SN	65
4.4.3. Quelques activités de l'AN-BCEAO-SN	65
4.4.3.1. L'AN-BCEAO-SN en tant que banque des banques	66
4.4.3.2 L'AN-BCEAO-SN en tant qu'organe de contrôle	66
4.4.3.3. L'AN-BCEAO-SN, source d'informations pour les établissements de crédit.	67
Chapitre 5: description de la pratique du contrôle de gestion à l'Agence Nationale de la BCEAO pour le Sénégal.	68
5.1. Missions du SCB	69
5.2. Répartition des tâches au sein du SCB	69
5.3. Les moyens mis en œuvre	72
5.4. Les principaux outils de contrôle de gestion utilisés	75
5.4.1. La planification stratégique	75
5.4.2. Le budget	75
5.4.2.1. Les principes budgétaires fondamentaux	76
5.4.2.2. Élaboration du budget	77
5.4.2.3. L'exécution du budget	79
5.4.2.4. Suivi de l'exécution budgétaire	80
5.4.2.5. Clôture budgétaire et compte rendu	81
5.4.3. Le tableau de bord et indicateurs de performances	81
5.4.4. La comptabilité de gestion	82
5.4.5. Le Compte Rendu du Contrôle de Gestion (CRCG)	85
5.4.6. L'évaluation des performances	86
5.4.7. Le système d'information de gestion	87
Chapitre 6 : Présentation et analyse des résultats	89
6.1. Examen de la mission du contrôle de gestion	89
6.2. Examen de la structure organisationnelle	90
6.3. Examen de moyens utilisés	92
6.4. Examen des outils de contrôle de gestion utilisés	95
Chapitre 7: Recommandations	103
7.1. Recommandations à la Direction nationale de la BCEAO-SN	103
7.1.1. Par rapport à l'organisation et à la mission du contrôle de gestion.	103
7.1.2. Par rapport aux outils de contrôle de gestion	104

7.2. Recommandations vis-à-vis du chef du SCB	105
7.3 Recommandations vis-à-vis des agents du SCB.....	106
Conclusion de la deuxième partie	107
CONCLUSION GENERALE	108
ANNEXES	111
Bibliographie	137

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le souci premier de tout chef d'entreprise est la recherche des voies et moyens lui permettant de pérenniser son activité. Cela passe surtout par l'utilisation rationnelle des ressources grâce à la mise en œuvre des outils appropriés dont le contrôle de gestion. Un outil de gestion encore plus pratique surtout en ces temps d'instabilité économique où la gestion par objectifs est souvent mise en place et la rigueur comme chemin pour atteindre les objectifs. Il aide les dirigeants d'entreprise à améliorer leur performance et permet une bonne prise de décision.

La stabilité des intermédiaires financiers étant indispensable au bon fonctionnement de l'économie qu'organisent les banques d'émission, ce secteur ne peut être écarté de cette logique, d'où la nécessité d'un bon système de contrôle de gestion. Jadis, il est apparu dans les grandes entreprises en réponse à une double exigence à savoir maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique auprès des premiers niveaux de responsabilité ; ensuite, assurer la cohérence et la coordination de structures complexes et décentralisées.

Le secteur bancaire a admis plus tardivement que les entreprises industrielles le contrôle de gestion comme outil de gestion. Ce délai s'explique par la limitation de la concurrence qui a longtemps marqué le secteur bancaire mais aussi par l'encadrement réglementaire qui reste une caractéristique importante des activités bancaires et financières. D'autres facteurs, plus techniques, ont contribué à ce retard : entreprises de services où la mesure des opérations est plus délicate que dans l'industrie où les charges indirectes, non directement liées aux opérations sont très lourdes (ROUACH & al ; 2002 : 3 ; COUSSERGUES, 2008 : 127). Toutes ces contraintes ont rendu complexe la mise en place d'une comptabilité managériale permettant de soutenir la prise de décision et le suivi de gestion.

Le débat autour de l'amélioration de la pratique du contrôle de gestion dans les institutions financières notamment dans les banques est d'actualité. L'on se rappelle encore des effets pervers de la crise bancaire et financière de 2008-2009 qui a secoué plusieurs États occidentaux. Cette crise s'est muée en une crise économique sévère sans précédent depuis celle de 1929 ; elle suscite, par son ampleur et ses conséquences économiques et sociales, de multiples réactions, questions et inquiétudes dans l'opinion publique sur l'organisation et la solidité des systèmes financiers nationaux et internationaux. Pour résorber une telle crise, l'adoption de nouveaux outils de gestion dans les banques, tel que le contrôle de gestion, qui permettent la production d'informations fiables pour les décideurs s'avère nécessaire. D'après

GUEDJ & al. (1998 :27), « *c'est en période de difficultés et parfois dans l'urgence que se développe le contrôle de gestion. Une entreprise qui se prive de la faculté de recherche d'information surtout externe se prive de sa propre survie. Car la concurrence, les difficultés de rentabilité, les nécessités de diversification et de recentrage stratégique créent toujours un besoin d'information et donc de contrôle de gestion.* ». Mais bien sûr faut-il rappeler qu'aucun système de contrôle de gestion n'est « idéal » au point qu'il puisse être adopté sans aucun aménagement puisque arriver à trouver une adéquation serait vaincre tous les problèmes d'organisation et les résistances psychologiques.

C'est dans ce contexte que nous nous proposons d'analyser le système de contrôle de gestion à travers les outils et les méthodes, de l'Agence Nationale de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest pour le Sénégal (AN-BCEAO-SN). Celle-ci s'était dotée, en février 2003, d'une direction de contrôle gestion qui, fut supprimée par la suite après quelques années d'essai au profit d'un service de Comptabilité et budget auquel sont revenues ses attributions.

L'AN-BCEAO-SN occupe la position de banque des banques au Sénégal. A ce titre elle joue un rôle clé dans le développement économique du pays. Au Sénégal, le marché bancaire se caractérise par son émergence et ses fluctuations, et doit faire face à plusieurs défis pour garantir son développement. Pour ce pays qui compte près de treize (13) millions d'habitants, l'heure est plutôt à la multiplication des établissements bancaires. Et, d'après PAURON (2011: 45), en 2010 « la BCEAO estime avoir fait passer le taux de bancarisation de 7% à 19% et vise les 50% d'ici à 2013. ». Pour maintenir son positionnement en tant qu'acteur clé dans le développement, l'AN-BCEAO-SN veille à répondre aux divers segments qui constituent l'économie sénégalaise. Ainsi, elle exerce son activité pour offrir à sa clientèle de banques et établissements de crédit, d'ambassades, de trésor public sénégalais, de son personnel, des services de qualité, de grande expertise et adaptés à leurs besoins spécifiques.

Au cours du séjour et des différents travaux réalisés au sein de cette institution, plus précisément au «Service Comptabilité et Budget» (SCB) de l'agence principale de Dakar, nous avons constaté une relégation au second plan du rôle de contrôle de gestion. De ce fait, le système de contrôle de gestion mis en place est très peu développé et souffre d'une application approximative. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait :

❖ l'ignorance de l'importance du contrôle de gestion par les opérationnels ;

- ❖ le faible niveau d'information des principaux acteurs concernés en la matière ;
- ❖ la complexité du système de contrôle de gestion;
- ❖ le faible niveau d'implication des opérationnels dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion ;
- ❖ le peu d'importance qu'accorde la gouvernance de la banque au contrôle de gestion.

De ces causes, peuvent découler des conséquences pour la banque, dans la mesure où elles contribuent toutes, à la mauvaise opérationnalisation du contrôle de gestion. Ce qui amène la contre-performance dans la réalisation des objectifs stratégiques. Il s'agit donc d'un ensemble de préoccupations relatives à la gestion d'une banque dans un environnement en pleine mutation, au regard desquelles, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- ❖ un renforcement des compétences internes par la formation des agents du SCB en contrôle de gestion et en techniques de communication et de leadership. Ceci leur permettra de prendre en charge le contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN et de faire la promotion de leur métier;
- ❖ une sensibilisation du personnel de la banque sur le rôle et l'importance du contrôle de gestion pour la banque ;
- ❖ la conception d'un système de contrôle de gestion adapté à l'AN-BCEAO-SN ;
- ❖ une redéfinition du rôle de contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN en mettant beaucoup plus l'accent sur sa réorganisation et sur la mise en œuvre correcte des outils modernes de pilotage des performances, adaptés aux réalités de l'institution. Ce qui sous-entend une implication de tous les acteurs concernés par ce projet. On peut dans ce cas de figure, fusionner la section budget et les corps de contrôle des opérations, pour la constitution d'un service de contrôle de gestion qui sera relié directement au Directeur national (DN).

De ce qui précède, la dernière solution nous paraît la plus appropriée. C'est une démarche qui permet d'instaurer une véritable culture de contrôle de gestion au sein de l'institution.

La question qui se posera est alors la suivante : Comment le contrôle de gestion, en tant qu'instrument de pilotage, d'information et de communication peut-il être mis en œuvre à l'AN-BCEAO-SN pour assurer le triple principe d'économie, d'efficacité et d'efficience ?

Cette question principale suscite en nous plusieurs interrogations. D'abord, au plan théorique :

- ❖ Quelles sont les composantes d'un système de contrôle de gestion ?
- ❖ Quels sont les principaux outils du contrôle de gestion dans une organisation et quel est le rôle de chaque outil?
- ❖ Quelles compétences faut-il pour les animateurs du contrôle de gestion d'une entité ?

Ces interrogations nous permettront de bien formaliser le cadre théorique de notre étude.

Au plan pratique, les questions suivantes feront l'objet de nos préoccupations :

- ❖ comment se présente l'AN-BCEAO-SN ?
- ❖ Comment le contrôle de gestion y est-il pratiqué ?
- ❖ La pratique actuelle du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN permet-il le pilotage de la performance au sein de cette structure ? Sinon quelle (s) solution(s) adoptée (s) ?

Nous tenterons de répondre à ces différentes interrogations à travers l'étude du thème :

« Pratique du Contrôle de Gestion à l'Agence Nationale de la BCEAO pour le Sénégal ».

L'objectif général poursuivi par cette étude est de montrer que le contrôle de gestion, véritable instrument d'aide à la prise de décision, s'avère indispensable dans le processus de management d'une organisation et singulièrement de l'AN-BCEAO-SN pour laquelle, nous proposerons des pistes d'amélioration de l'ensemble de son système de contrôle de gestion.

Mais, l'atteinte de cet objectif général passe par la réalisation des objectifs spécifiques :

- ❖ définir le contrôle de gestion tout en insistant sur ses missions, ses rôles et ses objectifs ;
- ❖ présenter ses différents outils tout en ressortant le rôle de chaque outil ;
- ❖ décrire de façon détaillée le système du contrôle de gestion de l'AN-BCEAO-SN ;
- ❖ dégager les forces et les faiblesses de ce système en vue de faire des suggestions conséquentes pour son amélioration.

Notre étude se limitera essentiellement à rappeler en premier lieu les concepts généraux du contrôle de gestion dans une organisation. En second lieu, à envisager sa mise en œuvre comme instrument d'aide à la prise décision à l'AN-BCEAO-SN.

Cette étude revêt plusieurs intérêts. Tout d'abord elle offre au lecteur, une opportunité d'avoir une vision large sur le concept du contrôle de gestion dans une organisation, à travers ses missions, ses rôles, ses objectifs et ses outils. Partant de cette connaissance théorique, elle permet de faire un diagnostic des différents problèmes qui concourent à la mauvaise opérationnalisation du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN. Ces problèmes peuvent avoir pour effet, une contreperformance dans la réalisation des objectifs stratégiques. Ensuite, l'étude débouche sur des recommandations dont la mise en œuvre permettra d'améliorer la pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN. Enfin, elle peut servir de base pour toute personne qui désire approfondir des réflexions sur le sujet.

En ce qui nous concerne, cette étude nous permettra de consolider nos connaissances en matière de contrôle de gestion notamment dans le domaine bancaire et de cerner tant soit peu les mécanismes de fonctionnement et de contrôle des banques. En outre, elle pose les bases sur lesquelles nous appuyer pour orienter notre carrière professionnelle dans le métier de contrôleur de gestion. Plus qu'une formalité administrative, ce document traduit notre modeste contribution à la littérature déjà abondante sur le contrôle de gestion.

Le mémoire s'articule autour de deux grandes parties :

❖ La première partie renfermant trois chapitres, consiste en une revue de la littérature sur les fondements théoriques de contrôle de gestion et ses principaux outils utilisés dans les entreprises. Elle débouchera enfin sur la méthodologie de l'étude qui nous permettra de bien aborder la seconde partie.

❖ La deuxième partie bâtie autour de quatre chapitres est consacrée à la présentation de l'AN-BCEAO-SN et son système de contrôle de gestion. La présentation et l'analyse des résultats de notre étude permettront de ressortir les forces et les faiblesses de ce système. Elles seront notre référence pour faire des suggestions au directoire de la banque en vue de rationaliser sa pratique de contrôle de gestion pour optimiser les avantages qu'il procure.

**PREMIERE PARTIE : APPROCHE
THEORIQUE**

Introduction de la première partie

Les banques évoluent dans un environnement en pleine mutation. Le monde bancaire change et continue son évolution à un rythme difficile à cerner. La déréglementation, la globalisation liée notamment à l'ouverture des frontières, le redéploiement stratégique, la recherche de compétitivité, etc. sont aujourd'hui des expressions clés qui font le quotidien des banques confrontées à une pression concurrentielle accrue et à la nécessité de gérer au plus près. Face à de telles situations, le besoin des nouveaux outils de gestion plus adaptés aux conditions actuelles des banques s'est fait sentir : le contrôle de gestion autrefois au service des grandes industries va se retrouver dans les banques dans le souci de mesurer leur rentabilité instantanée et prévisionnelle. De nos jours le monde bancaire connaît une évolution extrêmement rapide dans ce domaine qui le met au niveau des pratiques les plus abouties.

Pour COUSSERGUES (2008 :127), « le contrôle de gestion se situe à l'interface de la démarche stratégique et de la gestion opérationnelle. C'est en effet un système d'évaluation des responsabilités et d'amélioration des performances qui présente un double aspect :

- ❖ un *aspect rétrospectif* lorsqu'il s'agit d'évaluer les réalisations de la gestion passée en organisant le *reporting* et en concevant des indicateurs de performance ;
- ❖ un *aspect prospectif* avec la traduction des objectifs stratégiques en plans opérationnels, sa finalité étant de veiller à l'allocation optimale des ressources de la banque pour atteindre ces objectifs.»

La connaissance des nouvelles techniques du contrôle de gestion apparaît donc comme une réponse pour relever les défis de l'anticipation et de la réactivité nécessaires à maîtriser pour le devenir des institutions bancaires.

Dans cette première partie, il sera question de présenter tout d'abord les notions fondamentales du contrôle de gestion (définitions, objectifs, rôle, mission, organisation) tout en mettant l'accent sur les spécificités du contrôle de gestion bancaire ; ensuite les principaux outils utilisés et enfin la méthodologie de recherche appliquée à l'étude de la pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN.

Le développement de cette partie nous fournira les fondements théoriques nécessaires pour aborder la suite de notre étude dans la deuxième partie.

Chapitre 1: Présentation du contrôle de gestion

Dans ce chapitre, il s'agira tout d'abord de définir le concept de contrôle de gestion en élucidant les points de vue de quelques auteurs sur la question avant de faire une synthèse des différentes définitions retenues. Ensuite, seront abordés les objectifs, les missions, les rôles et les différentes approches du contrôle de gestion pour approfondir la compréhension du concept. Enfin, l'organisation d'un service de contrôle de gestion et les compétences des animateurs du contrôle de gestion seront aussi étudiés. Ceci pour montrer comment la fonction doit être prise en charge dans une organisation.

1.1. Définitions du contrôle de gestion

Définir le contrôle de gestion est un exercice particulièrement difficile, tant les pratiques au sein des entreprises et les conceptions exposées dans divers ouvrages et articles recouvrent des notions variées. Tantôt l'expression contrôle de gestion reçoit une acception si large qu'il devient difficile de faire la différence avec la gestion ou avec le contrôle en général, tantôt au contraire cette expression est interprétée d'une manière tellement restrictive que l'on pourrait imaginer que cette fonction se limite à la mise en œuvre des méthodes et d'outils. Ceci dit, le mot *contrôle* dans l'expression « *contrôle de gestion* » signifie maîtrise, c'est-à-dire, son but serait d'aider les responsables à maîtriser la gestion de l'entreprise (BESCOS & al ;1997 :19). Il est différent d'une inspection ou d'une vérification par rapport à une norme en vue de prendre une sanction positive ou négative. Cette ambiguïté résulte de la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne « *management control* ». Notre objectif dans cette partie étant d'apporter une meilleure compréhension du concept de contrôle de gestion, rappelons pour cela, quelques définitions des auteurs en la matière.

GOUJET & al. (In ANTHONY, 2000 : 3) définissent le contrôle de gestion comme suit: « *processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacie et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation.* » Cette définition présente le contrôle de gestion comme un outil de régulation qui permet de s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise à travers une bonne utilisation de ses ressources. Cependant bien qu'elle soit beaucoup plus utilisée, elle présente une limite, notamment elle fait seulement référence aux dirigeants et occulte les autres acteurs impliqués

dans le processus de contrôle de gestion. C'est pourquoi, quelques années plus tard en 1988 précisément, ANTHONY a fait évoluer cette définition en ces termes :

« *management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies* » (ANTHONY, 1988:77). Celle-ci présente tout d'abord le contrôle de gestion comme une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie : il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir faire du quotidien au niveau stratégique. Ensuite, elle offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance. Enfin, elle affirme l'importance de la gestion du couple coût-valeur en reformulant le concept d'efficacité. Bien que cette approche ait dominé pendant longtemps le contrôle de gestion, elle n'est plus considérée de nos jours comme la référence absolue.

Le SYSCOA (1996 : 155) retient la définition suivante du contrôle de gestion : « *ensemble de techniques utilisées pour le suivi et la maîtrise de la gestion d'une entreprise. Il vise à assurer l'efficacité et l'efficience des consommations de ressources* ».

Dans cette définition, l'accent est mis sur l'utilisation rationnelle des ressources mises à la disposition du gestionnaire en vue d'assurer la réalisation des objectifs fixés par la direction de l'entreprise.

Selon BOUQUIN (2008:9), « *le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers.* » De ce fait, il apprend les techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise aux managers, auxquels il fournit des repères pour évaluer leurs actions et qu'il contribue à socialiser.

En définitive, nous pouvons retenir que le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision dans une organisation. Il permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. Il permet une intervention avant, pendant et après l'action.

1.2. Missions du contrôle de gestion

Les missions du contrôle de gestion pourraient être définies en tant que contribution active au pilotage global de l'organisation dans une perspective d'amélioration de sa performance économique (GIRAUD & al.2005 : 312). L'étendue de ces missions peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre. Les attributions considérées comme exclusives aux services contrôle de gestion concernent l'organisation de la procédure budgétaire, du reporting et du système d'information de gestion et la conduite d'études de rentabilité et d'analyses économiques. Certaines missions peuvent être ou non rattachées au contrôle de gestion, comme la comptabilité générale, la planification et le cas échéant, la comptabilité analytique et de gestion. Cela dépend de la taille de l'entreprise, de son histoire et de ses contraintes (GIRAUD & al.2005 : 393). Selon BERLAND (2009 : 119), le contrôle de gestion n'est pas le seul niveau de contrôle existant dans une organisation. Il s'articule entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution. A ce titre, il a pour mission de décliner la stratégie et de s'assurer que les tâches quotidiennes vont bien dans le sens de la stratégie. La stratégie de l'entreprise porte sur la ou les chaînes de valeur auxquelles elle doit prendre part et la position qu'elle doit y occuper, de manière à s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables. Et, la chaîne de valeur est « la combinaison des activités nécessaires à la fourniture de valeur aux clients, par-delà les frontières juridiques entre entreprises et les frontières techniques entre métiers. » (LORINO ; 2003 :60).

Les missions du contrôle de gestion ne cessent de croître dans des entreprises. D'après (MYKITA & al. (2002 :8-9), ROUACH & al. (2002 :48), BOUIN & al. (2004 :24), ALAZARD & al. (2007 :21), elles peuvent se manifester de diverses manières :

- ✓ finaliser, piloter et post-évaluer les actions entreprises dans une perspective de mesurer les performances ;
- ✓ connaître et faire connaître les objectifs de l'organisation auxquels le contrôleur de gestion est souvent associé à la définition et à l'élaboration de ceux-ci ;
- ✓ l'amélioration des outils et des systèmes d'information ;
- ✓ le dialogue et le conseil aux dirigeants ;
- ✓ animer le contrôle de gestion en prenant pour référence trois éléments clés : l'animation de la démarche prévisionnelle (plans, budgets), l'animation *ex-post* (*reporting*, analyse des rentabilités, tableaux de bord) et enfin la communication sur la performance économique.

Les missions sont déclinées en activités. Selon (ALAZARD & al.2007: 29-32 ; LORINO, 2003 : 34), elles se répartissent globalement en trois grands domaines relatifs à l'aide au pilotage et à la prise de décision ; à la mesure et l'analyse des activités, des produits, des coûts et des résultats ; et enfin à l'organisation et l'animation de la fonction de contrôle de gestion.

La connaissance de ces activités confère au contrôleur de gestion un rôle clé qu'il convient d'élucider pour la bonne conduite de ses missions dans l'organisation.

1.3. Rôle du contrôle de gestion

Le rôle du contrôle de gestion varie selon qu'il s'agisse d'une grande ou d'une petite entreprise. Dans les petites entreprises, les tâches du contrôleur de gestion sont moins formalisées du fait du moindre traitement de l'information au sein de ce genre de société. Il gère plus par exception quand les difficultés surviennent ou quand il s'agit de les résoudre. Dans les grandes entreprises par contre, le rôle de contrôle de gestion est d'aider les responsables fonctionnels à prendre des décisions et les responsables opérationnels à contrôler leurs actions (MYKITA & al. 2002: 12).

En se basant sur les relations du contrôleur de gestion avec ses « clients » internes que sont le supérieur hiérarchique direct, les « collègues » opérationnels, le contrôleur de gestion central et la direction générale, on peut d'après LÖNING & al. (2008 : 268-282), BERLAND (2009 :8), MIKOL & al. (1995 :147) et (ROUACH & al. 2002 :74), définir les rôles du contrôle de gestion dans une organisation comme suivent:

- ✓ la collecte, la diffusion et l'organisation de l'information de gestion, avec une nécessité pour lui d'analyser et de commenter l'information ;
- ✓ le conseil et l'aide à la décision : ce rôle peut prendre des formes diverses, allant du simple délégué aux études économiques au « conseiller principal du directeur général » ou encore à celui de « responsable engagé dans la coproduction du budget et des résultats ». Comme conseiller, il doit assister le manager dans sa mission en l'aidant à prendre les bonnes décisions, à orienter les comportements, à mettre en place la stratégie ;
- ✓ la structuration des procédures de gestion (mettre en place des procédures et des structures connues et acceptées de tous), du système d'information et d'organisation ;

- ✓ collecter, animer et inter relier les informations externes à l'entreprise permettant aux opérationnels et aux dirigeants d'affiner leurs objectifs, d'orienter leurs décisions et d'adapter leurs actions (BOUIN & al. 2004 :26) ;
- ✓ concevoir et faire évoluer les différentes composantes du système de gestion ; puis animer des temps forts du processus de contrôle de gestion, en particulier la gestion prévisionnelle et l'analyse des résultats.

Enfin, pour (GUEDJ, 1998 :508), le contrôle de gestion joue d'importants rôles en milieu international. Outre ses fonctions habituelles, il assure la transmission des informations d'une société filiale à son siège ; il permet d'évaluer, de faire connaître les risques pays et d'en tirer les conclusions. Aussi, dans un contexte de fluctuations monétaires affectant les résultats comptables et de nombreux indicateurs, il lui revient de mesurer équitablement les performances et interpréter les résultats.

1.4. Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs assignés au contrôle de gestion sont multiples. D'après LÖNING & al. (2008:5), une des difficultés du contrôle de gestion résulte de la multiplicité des objectifs, parfois antagonistes, et de leur ambiguïté, leur caractère plus ou moins explicite. Pendant longtemps, ces objectifs sont précisés en référence aux deux aspects majeurs du contrôle de gestion à savoir, la mesure des performances et la mise au point de système de pilotage (COUSSERGUES, 2008 :130). Ils doivent permettre aux dirigeants de maîtriser la conduite de l'organisation vers le but désiré. Selon ALAZARD (2010 : 22), DANIELUS (2010), MALO & al. (2002 : 23), BESCOS (1997 : 42-51) et BOUIN & al. (2004 :182), en plus des objectifs ci-dessus, on peut retenir les suivants :

- ✓ l'amélioration permanente de l'organisation : la gestion moderne basée sur le découpage de l'organisation en processus (opérationnels et supports), permet l'utilisation rationnelle des ressources et de compétences au sein de celle-ci ;
- ✓ la prise en compte des risques : dans le pilotage de l'entreprise, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables. Il est donc nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés ;
- ✓ la maîtrise de l'évolution de l'environnement social et les éléments y relatifs, afin que celui-ci soit en adéquation avec les objectifs globaux que se fixe l'entreprise. Ces éléments

sont par exemple, les rémunérations individuelles, la masse salariale, les budgets sociaux, la gestion des effectifs et des compétences et les contrôles opérationnel et stratégique ;

✓ contribuer à définir la stratégie et à sa mise en œuvre : « *le contrôle assure le lien entre l'intention stratégique du décideur et les actions des opérationnels (cadres, employés, vendeurs, ouvriers) en veillant à la transmission d'ordres cohérents et en vérifiant leur exécution (=maîtrise et surveillance).* » (MALO & al.2000 :10) ;

✓ assurer la communication : en tant que pourvoyeur privilégié d'information, le contrôleur de gestion doit collecter, traiter et diffuser l'information afin d'aider à la prise de décision ;

✓ assurer l'économie, l'efficacité et l'efficacités : le contrôle de gestion doit s'assurer que les actions ont été menées de façon économique, efficiente et efficace (MALO & al.2000 :11).

L'économie consiste à acquérir les ressources à moindre coûts. Tandis que l'efficacité consiste à rendre ses résultats conformes à ses objectifs et, l'efficacités signifie optimiser la recherche et l'utilisation de ses ressources pour atteindre ses résultats. (DUMAS & LARUE, 2008 : 1).

L'élargissement des demandes faites au contrôle de gestion, lié à un besoin de pilotage de la performance de l'entreprise, conduit à la synthèse des objectifs comme suit:

Tableau 1: les objectifs du contrôle de gestion

Auparavant, l'objectif du contrôle de gestion était la	→ maîtrise des coûts	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs.
Aujourd'hui, on ajoute un deuxième ensemble d'objectifs	→ l'amélioration continue des processus.	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements.

Source : ALAZARD & al. (2010 :22)

1.5. D'une approche classique à une vision moderne du contrôle de gestion

La fonction du contrôle de gestion, née dans un contexte concurrentiel exacerbé, a d'abord vu sa mission limitée à un simple contrôle des coûts (contrôle = inspection) avant de s'élargir

aux différentes composantes de la gestion de l'entreprise (contrôle = maîtrise) sans pour autant avoir atteint la maturité qu'elle semble avoir acquise aujourd'hui (BOUIN & al. 2004 : 12). En effet, dans l'optique traditionnelle, une fonction de vigilance est nécessaire afin de s'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats sont conformes aux objectifs de l'organisation. D'après CUYAUBERE & al. (2004 :24-25), différentes conceptions de cette fonction se sont succédées : la conception classique, le contrôle « cybernétique » et l'approche « systémique ».

La vision classique a longtemps dominé le contrôle de gestion et, elle était basée sur le célèbre « *prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* » de Fayol, un des disciples de Taylor (GUMB, 2000 : 18). Ces cinq principes dits universels sont propres au management et déterminent le succès de toute organisation (PLANE, 2003 : 18).

Le contrôle « cybernétique » consiste à transposer au contrôle de gestion le modèle de la cybernétique. Le contrôle est alors conçu comme un processus de pilotage et de régulation. L'approche « systémique » fournit un modèle de la firme définie comme un ensemble doté d'objectifs et capables d'adaptations. Ici, le mot « contrôle » est admis au sens de maîtrise pour s'adapter à l'évolution de l'environnement. Il intègre deux aspects : un aspect *externe* selon lequel le système de contrôle doit garantir la pertinence des choix stratégiques et des comportements ; et un aspect *interne*, pour lequel le choix du système de contrôle est indissociable de celui de la structure organisationnelle.

De ce point de vue, le contrôle d'entreprise comporte trois niveaux :

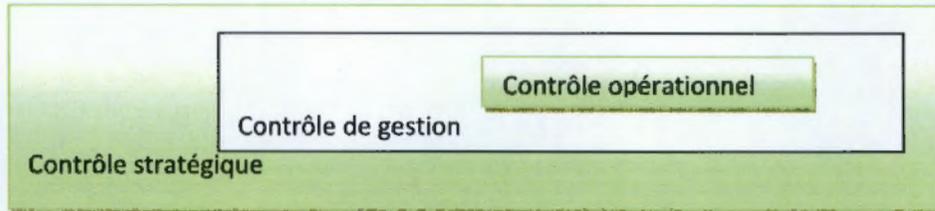
✓ *le contrôle stratégique* : sa mission est d'assurer la pertinence de la finalisation à long terme. Il est formé des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activités et facteurs clés de succès (BOUQUIN ; 2008 :100) ;

✓ *le contrôle de gestion* : dont la mission est de permettre la définition d'objectifs et le pilotage à un horizon en général annuel. D'après LÖNING & al. (2003 :8), « *il s'adresse aux cadres et responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs* ».

✓ *le contrôle opérationnel* : c'est le contrôle d'exécution.

Ces trois niveaux de contrôle sont représentés sur la figure ci-après :

Figure 1: les niveaux de contrôle de l'entreprise



Source : CUYAUBERE & al. (2004 :25)

En termes d'organisation, le contrôle de gestion traditionnelle repose selon LÖNING & al. (2008 :57), sur une vision hiérarchique, verticale de l'entreprise :

- ✓ il est conçu pour permettre une délégation d'autorité entre un responsable et ses subordonnés ;
- ✓ il s'appuie sur une structure en centres de responsabilité qui s'emboîtent les uns dans les autres suivant une logique verticale ;
- ✓ les négociations d'objectifs, l'analyse de résultats s'effectuent entre supérieurs et subordonnés.

Les méthodes récentes de contrôle de gestion tentent de pallier les inconvénients des méthodes traditionnelles. Aujourd'hui, suite aux diverses modifications de l'environnement économique, la satisfaction du client devient un impératif de survie de l'entreprise. C'est pourquoi, les structures auxquelles s'applique le contrôle de gestion ont considérablement évolué au cours des dernières décennies. La qualité du contrôle de gestion est un avantage concurrentiel déterminant pour la plupart des entreprises qui l'on admit comme nouvel outil de travail. Pour ROUACH & al. (2002 :4), « *il est passé du statut de la fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se dotent des moyens de calcul des rentabilités, de suivi des performances, et d'une organisation en centres de responsabilités et lignes de métier* ».

Selon BOUIN & al. (2004 : 12), (LÖNING & al. 2003 : 70), (ALAZARD & al.2010 ; 26), le contrôle de gestion moderne ne se contente plus d'assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, il s'inscrit maintenant dans un processus d'amélioration continue.

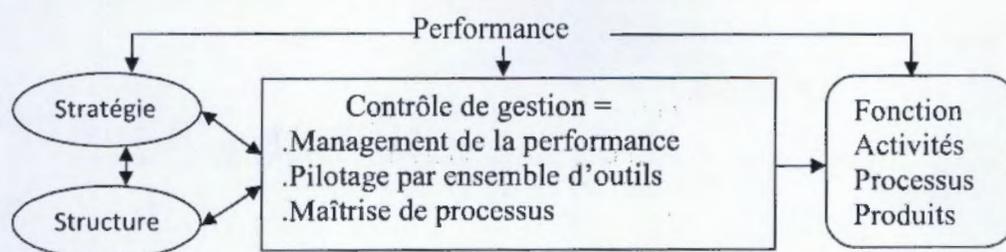
En s'inspirant de la roue de Deming (Plan – Do – Check – Act), les quatre dimensions du contrôle de gestion deviennent : *Prévoir, mesurer, réagir, progresser.*

Le « nouveau contrôle de gestion » au sein d'une entreprise doit dorénavant remplir deux rôles essentiels :

- ✓ le pilotage de la performance : par l'efficacité et l'efficacités, le contrôle de gestion doit aider à piloter la performance ;
- ✓ et le pilotage du changement : par l'aide à la réactivité stratégique, à l'amélioration opérationnelle, au changement organisationnel, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le changement.

Le contrôle de gestion moderne repose sur l'utilisation des nouveaux outils et des méthodes modernes au sein de l'organisation. L'introduction de formes de pilotage transversales axée sur l'analyse des processus et des activités réalisées par l'entreprise constitue un changement culturel important. Certaines méthodes telles que ABC (Activity Based Costing), ABM (Activity Based Management), ABB (Activity Based Budgeting) placent l'activité au cœur de la maîtrise de la performance (BOUIN, 2004 :131). D'autres également ont pris place dans l'entreprise : la méthode des coûts cibles ou target costing, le Benchmarking, etc. Elles répondent toutes mieux aux préoccupations actuelles de pilotage de la performance des organisations. Selon ALAZARD & al. (in LORINO, 2010 : 27), il est également possible de résumer l'évolution du contrôle de gestion comme suit : « *Le contrôle de gestion passe d'une approche centrée sur les ressources et les responsabilités à une approche centrée sur les processus et les compétences.* » D'où le schéma suivant :

Figure 2: schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui



Source : ALAZARD & al. (2010 : 27).

Le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif, en relation avec la motivation des responsables.

Le tableau 2 ci-dessous montrant l'élargissement des demandes faites au contrôle de gestion, permet de comparer les deux approches.

Tableau 2: élargissement des demandes faites au contrôle de gestion

Besoins-demandes initiales (approche classique)	Extension des besoins (approche moderne)
<ul style="list-style-type: none"> -Analyse, suivi de la production -Vision interne -Organisation verticale cloisonnée - Données quantitatives et financières - Analyse statique, ponctuelle -Analyse du passé -Analyse opérationnelle - Homme exécutant - Concept lié : productivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse, suivi de toutes fonctions, toutes activités - Interne et externe, réseau, partenariat - Structure transversale aplatie -Quantitatif et qualitatif, financier et physique - Analyse dynamique avec amélioration permanente -Analyse rétrospective et anticipatrice - Analyse stratégique, tactique, opérationnelle - Acteur décideur responsable - Concept lié : valeur

Source : adaptation d'ALAZARD & al. (2010 : 25)

Enfin connaissant les différentes approches du contrôle de gestion, nous pouvons nous faire une idée sur quel type d'organisation faut-il pour le contrôle de gestion dans une organisation ?

1.6. L'organisation du service contrôle de gestion

L'organisation du contrôle de gestion est, tout comme sa pratique, différente selon les secteurs, les entreprises, et les niveaux de responsabilité. Certaines entreprises n'ont pas explicitement identifié la fonction, d'autres de façon peu développée. Or de cette organisation pourra dépendre l'efficacité des processus de contrôle. C'est pour cette raison qu'il convient d'en considérer les principaux aspects et les enjeux.

1.6.1. Organisation générale de la fonction contrôle de gestion

Il n'existe pas d'organisation type de la fonction de contrôle de gestion au sein des entreprises. Selon GIRAUD & al. (2005 :384), BESCOS & al. (1997 : 462) et ROUACH & al. (2002 : 65), cette organisation dépend de la taille de l'entreprise, de sa politique de gestion impliquant une gestion centralisée ou décentralisée, de sa complexité, de la pression concurrentielle qu'elle subit, de la structure financière et la capacité managériale de l'entreprise.

Mais d'après LÖNING & al. (2008 :287), les critères d'organisation dépendent fondamentalement de trois exigences :

- ✓ *la première concerne l'indépendance du contrôle* : dans la mesure où l'information de gestion constitue le cœur du métier du contrôleur; il est préférable que ce dernier soit indépendant de ceux qu'il doit contrôler. C'est une règle qui est pourtant remise en question de nos jours avec l'évolution du contrôle de gestion vers les rôles de conception et d'aide à la décision. Parmi les modes de manifestation de cette indépendance, il y'a l'acuité et pertinence du traitement de l'information, les délais de remontée de cette information, l'évaluation de l'opportunité et le coût de certains investissements;
- ✓ *la seconde porte sur la proximité du contrôle et de ses clients* : le rôle de conseil et d'aide à la décision des contrôleurs de gestion nécessite que ceux-ci soient proches du terrain, afin de parler « la même langue » que leurs interlocuteurs directs, opérationnels ou managers.
- ✓ *et enfin la troisième exigence s'intéresse à la disponibilité de l'information* : elle permet d'expliquer certains rattachements des services de contrôle de gestion à la comptabilité ou à la finance.

Ainsi, tenant compte de ces critères, nous pouvons envisager quel mode de rattachement faut-il pour le contrôleur de gestion dans une organisation.

1.6.2. Mode de rattachement hiérarchique

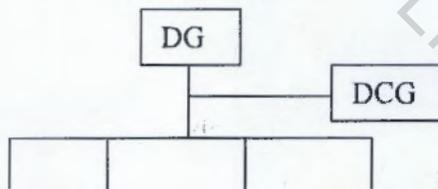
Le contrôle de gestion, nécessaire pour synthétiser les analyses et informer les dirigeants de l'entreprise, doit être rattaché à un niveau élevé de l'organisation. Mais, en raison de son caractère fonctionnel, tel qu'il a été décrit plus haut, un service de contrôle de gestion peut

être rattaché à la direction générale (DG), à la direction administrative et financière (DAF), ou encore aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO).

1.6.2.1. Rattachement à la direction générale (DG)

C'est la meilleure solution. Mais, selon AUTISSIER (2007 : 61-62), elle ne représente que 20% des cas dans les grandes entreprises en France. Par ce bon positionnement, la légitimité du contrôleur de gestion qui ne dispose pas de pouvoir hiérarchique est renforcée. Ce dernier se justifie également par l'étendue du terrain d'action qui concerne la stratégie, la contractualisation et l'exploitation (BOUIN & al.2004 :56). Néanmoins, si ce mode de rattachement a l'avantage de garantir au contrôle de gestion une forte indépendance de jugement et d'analyse sur la marche de l'entreprise, il a tout de même l'inconvénient que celui-ci soit coupé du terrain. Pour les opérationnels, il peut être assimilé à « l'œil de la direction » (MALO, 2000 :294 ; ROUACH & al. 2002 :69).

Figure 3: rattachement du contrôle de gestion à la DG



Source : BOUIN & al. (2004 :56)

1.6.2.2. Rattachement à la direction administrative et financière

C'est le cas le plus fréquent dans les entreprises. D'après AUTISSIER (2007 : 61-62), LÖNING & al. (2008 :290), ROUACH & al. (2002 :70) et MONNOT (2008 :19), dans les grandes entreprises, le contrôleur de gestion est de 65% à 73% des cas rattaché à la DAF.

Cette position rend le contrôle de gestion plus proche du système d'information comptable et financier. Elle lui permet d'avoir une maîtrise de ce système et de favoriser une meilleure communication avec les directions opérationnelles. En termes de traitement des données comptables, les avantages sont de plusieurs ordres. Car avec une telle organisation, on peut:

✓ éviter les ressaisies de mêmes données;

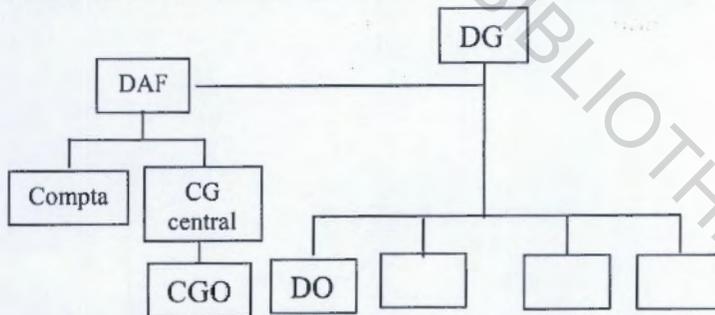
- ✓ éviter la formation de deux canaux parallèles d'information (comptabilité et contrôle) dans lesquels transitent les mêmes données de base ;
- ✓ s'assurer d'une plus grande fiabilité des informations produites.

L'avènement des bases de données centralisées a pu apporter une réponse partielle à ces préoccupations.

Mais cette solution n'est pas sans inconvénients :

- ✓ la limitation de l'implication du contrôle de gestion dans la discussion des orientations stratégiques de l'entreprise (il ne peut pas être juge et partie). Ce qui risque de réduire son rôle à une implication mécanique dans la procédure budgétaire ;
- ✓ Selon BOUIN & al. (2004 :56), le directeur financier peut constituer un « écran » plus ou moins opaque entre le directeur général et le contrôleur de gestion. Et, les sources d'information seront prioritairement de natures économique et financière au détriment de données physiques opérationnelles (volume, qualité, délai).

Figure 4 : rattachement à la direction administrative et financière (DAF)



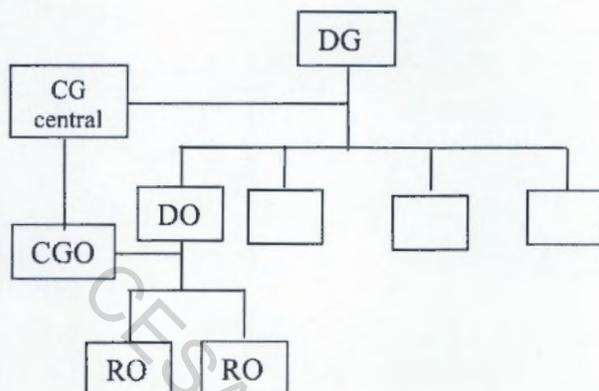
Source : LÖNING & al. (2008 : 286)

1.6.2.3. Rattachement au directeurs/responsables opérationnels

Cette solution est de nos jours très répandue. Elle est la conséquence directe du critère de proximité du contrôle avec les opérations. Ce critère appelle un rattachement direct à la hiérarchie opérationnelle, avec des liens fonctionnels entre contrôle central et contrôle local assez distendus. En plus de faciliter la communication, le contrôleur de gestion peut valablement jouer son rôle de conseil et d'aide à la décision auprès des opérationnels.

Toutefois, pour un contrôleur de gestion du niveau local rattaché à une direction centrale, le risque de se consacrer exclusivement à la remontée d'information vers le sommet est trop grand.

Figure 5: rattachement du contrôle de gestion à ses "clients" internes



Source : LÖNING & al. (2008 : 286)

1.6.3. L'organisation interne du contrôle de gestion

Il s'agit du cas où le contrôleur de gestion est considéré comme un chef de service, ou comme un chef d'équipe. En tant que tel, il va devoir gérer une équipe et un réseau de contrôleurs de gestion disséminés dans l'organisation. Il devient à son tour le manager de son « équipe » et, à ce titre, il doit organiser son service. D'après LÖNING & al. (2008 : 293), cette organisation peut se faire par types d'outils ou par types de clients.

1.6.3.1. L'organisation par types d'outils

Dans les entreprises de taille moyenne, en tenant compte du fait que le contrôle de gestion fonctionne autour d'un ensemble précis d'outils (budgets, tableaux de bord, plans d'actions, etc.), il s'agira de confier « un outil par personne » ou par groupe de personne. Cette méthode appelée par ROUACH & al (2002 : 72) « organisation par fonction » permet aux membres du service de connaître l'ensemble des activités, mais au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion comme le suivi de rentabilité, le budget ou le tableau de bord.

1.6.3.2. L'Organisation par types de « clients »

Dans les entreprises de taille importante, on peut préférer une structure par « clients » internes ; c'est-à-dire une personne (ou une équipe) est assignée à une entité de l'entreprise, pour laquelle elle gère les outils, produit de l'information, fournit du conseil. Elle a de surcroît une marge de manœuvre pour concevoir et articuler des outils spécifiques à son ou à ses clients (LÖNING & al. 2008 : 294).

Le choix entre ces deux types d'organisation est du ressort du contrôle de gestion.

Pour assurer pleinement son rôle, le contrôle de gestion doit être composé d'une équipe pluridisciplinaire où chacun des membres sera spécialisé dans un domaine particulier du système d'information et aura en charge son animation. Ainsi, le contrôleur de gestion en tant que manager, doit se préoccuper des carrières de ses subordonnés. Il doit les aider à avoir la formation requise pour mieux exercer ce métier. Mais dans ce cas quel doit être le profil d'un contrôleur de gestion ?

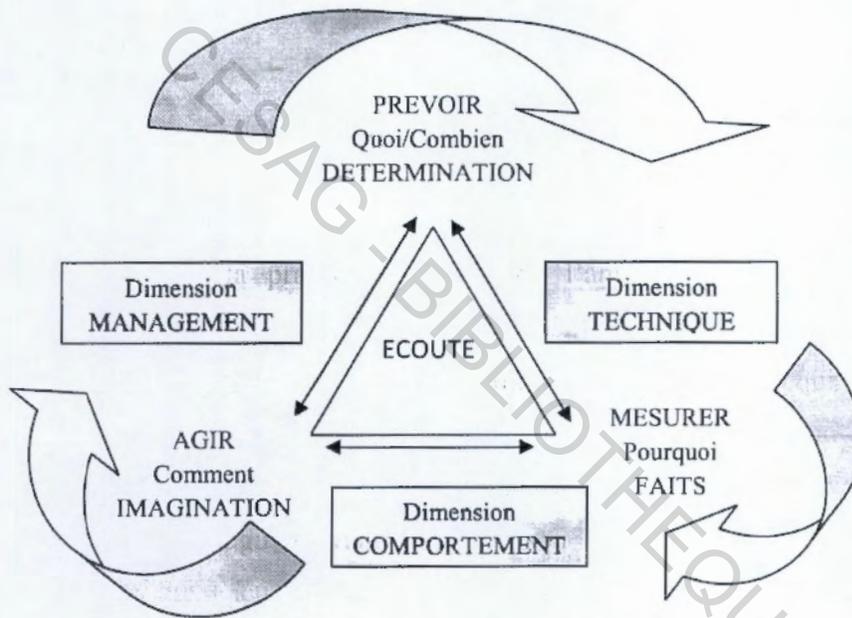
1.7. Profil du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit avoir le profil adéquat pour mener à bien ses missions. Un contrôleur de gestion de maturité supérieur doit lui-même être capable d'imaginer de nouveaux angles d'analyse. Il doit avoir des qualités techniques, professionnelles et humaines. Mais, tous ceux-ci ne sont possibles qu'avec un niveau de formation requis. Très souvent, Les formations de généralistes en gestion ou économie complétées par une formation en comptabilité sont bien adaptées. D'après LÖNING & al. (2008 :266), « *le "noyau dur" d'une formation de contrôleur de gestion est constitué des connaissances comptables, financières et fiscales. Dans la boîte à outils dont il doit disposer, le contrôleur de gestion compte de solides bases en comptabilité de gestion, en comptabilité financière et en finance d'entreprise. Outre l'école de rigueur qu'elles constituent, ces disciplines s'enrichissent aujourd'hui de nouvelles exigences en "technicité" comptable, financière et fiscale.* ».

Dans les grandes entreprises en particulier, la connaissance des méthodes de consolidation aux normes IAS-IFRS, la maîtrise des produits et méthodes de financement et de placement à

court terme peuvent constituer des atouts supplémentaires. Cependant, la maîtrise de l'outil informatique et même la pratique courante de l'anglais deviennent de plus en plus indispensables. Pour BOUIN & al. (2004 : 322), le contrôleur de gestion est un accompagnateur du progrès. Il peut mettre en œuvre ses compétences qui s'articulent autour de trois dimensions techniques, comportementales et managériales au service de toute l'entreprise. Dans cette dynamique de progrès continu et durable évoluant autour des notions de prévoir, mesure et agir suivant les cas, son profil en fait un homme de DEFI (Détermination, Écoute, Factual, Imaginatif). C'est ce qu'explique la figure suivante :

Figure 6: le contrôleur de gestion au service du progrès



Source : BOUIN & al. (2004 : 322).

En somme, ce chapitre nous a permis de cerner dans les détails le concept contrôle de gestion à travers sa définition, ses objectifs, ses missions, ses rôles et son organisation. Nous pouvons désormais retenir que gérer une entreprise, c'est la conduire vers des objectifs assignés dans le cadre d'une stratégie. Le contrôle de gestion est pour cela un facteur clé de la mise en œuvre de cette stratégie. C'est son rôle de fournir les informations utiles à la prise de décision. Mais pour y parvenir, il lui faut utiliser des méthodes, s'appuyer sur des outils qui rendront ses informations concluantes. C'est pourquoi le chapitre suivant est réservé à l'étude des outils de contrôle de gestion.

Chapitre 2: les outils du contrôle de gestion

Les outils du contrôle de gestion sont très variés : comptabilité de gestion, budgets, tableaux de bord, etc., ils sont adaptés à chaque entreprise, à chaque besoin. D'après ALAZARD & al. (2007 :100), le choix de ces outils doit obéir à deux principes fondateurs :

- ✓ il doit tenir compte de la représentation faite de l'organisation ;
- ✓ il doit tenir compte de l'évolution de l'environnement.

Partant de ces principes, nous examinerons la planification (plan stratégique et plan opérationnel), le budget, la comptabilité de management, la performance, le tableau de bord, le reporting et le système d'information de gestion.

2.1. La planification

Nous désignerons par planification, l'ensemble des pratiques visant à élaborer et mettre en œuvre les plans et budgets de l'entreprise, depuis la planification stratégique jusqu'à la gestion budgétaire (LORINO, 2003:161). C'est un instrument :

- ✓ d'action dans la mesure où elle donne à l'entreprise les moyens d'agir sur le futur ;
- ✓ de motivation car elle engendre une circulation d'information que chacun se sent motivé par la réussite de l'ensemble;
- ✓ de cohérence car elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions et entre les échéances (HELPER & al; 1996 :19).

En tant qu'outil du contrôle de gestion, la planification permet à l'entreprise de se fixer des objectifs et de se doter des moyens nécessaires pour les réaliser. Cela facilite les évaluations à mi-parcours qui permettent à l'entreprise de recentrer ses actions lorsque celles-ci s'écartent de la trajectoire prévue (pour atteindre l'objectif). La planification permet d'éviter un gaspillage de ressource et le pilotage à vue.

Historiquement, le terme « planification » est associé à celui de « lourdeur » ou de « bureaucratie ». Mais, la démarche de planification, dans sa conception moderne, traduit la volonté de l'entreprise d'essayer de prévoir, tout au moins d'anticiper, ce que pourrait être son avenir (CABANE, 2006 :275). Cette démarche recouvre plusieurs étapes dans lesquelles le contrôleur de gestion doit toujours intervenir. Selon GUEDJ & al. (1998 :118),

CABANE (2006 :275) et MARGOTTEAU (2001 : 138), ces étapes concernent : l'élaboration du plan stratégique (trois à cinq ans), l'établissement du plan opérationnel (deux à trois ans) et la définition des budgets.

2.1.1. Le plan stratégique

On peut définir la planification stratégique comme étant le processus par lequel l'organisation transcrit dans le temps ses objectifs (PIGE & al ; 2003:67). Son but est d'arrêter les options fondamentales à long terme. D'après (BOUQUIN, 2008 :357), le plan stratégique résulte de la confrontation entre les résultats de l'analyse des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise. Il est élaboré par la direction générale et est porté à la connaissance des responsables des directions opérationnelles pour leur servir de cadre à leur action. Pour son élaboration, une grande réflexion sur l'entreprise va porter sur :

- ✓ *le métier de l'entreprise* : « quel métier choisir pour l'entreprise ? » Cette question mérite d'être mûrie davantage par les dirigeants pour éviter à l'entreprise toute fin hâtive ;
- ✓ *l'identification des facteurs clés de succès (F.C.S) par diagnostic stratégique* : les points forts et déterminants des produits et services offerts par l'entreprise ;
- ✓ *l'évolution des marchés et l'arène stratégique* (Michaël Porter) : le champ d'investigation ne doit pas être limité à l'examen des concurrents directs de l'entreprise mais doit couvrir l'ensemble des entreprises cherchant à satisfaire un même besoin élémentaire émis par le consommateur (MARGOTTEAU, 2001 : 138).

Un programme d'action à long terme est établi fixant les grandes orientations en matière d'activités, d'investissement en technologique, de gestion des compétences et des fournitures, d'évolution des effectifs, de stratégie de spécialisation, diversification et intégration, de modalité de croissance (interne, externe, contractuelle). Cette démarche obéit à une approche volontariste fondée sur le souhait de modifier et maîtriser l'environnement perçu. ALAZARD & al. (2007 : 340) résume ainsi l'esprit de la démarche : « *le plan stratégique intègre les notions de "souhaitable" et de "possible" dans un ensemble cohérent et réaliste.* »

Les différentes étapes de la planification stratégique retenues par BESCOS & al. (1997 :102) sont les suivantes :

- ✓ le repérage des menaces et opportunités potentielles de l'environnement (social, économique, politique, concurrentiel, technologique, etc.) pouvant entraîner des ruptures dans les performances de l'entreprise ;
- ✓ l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence ;
- ✓ la formalisation des objectifs clairs et précis, déterminés en confrontant les deux premiers points déjà cités ;
- ✓ la détermination du *planning-gap*, ou écart entre les résultats souhaités et les résultats possibles ;
- ✓ la mise en évidence d'actions destinées à réduire l'écart (modification des hypothèses, augmentation des ressources, actions sur les marchés et les produits, etc.).

L'utilité de la planification stratégique en tant qu'outil de contrôle de gestion est de permettre à l'entreprise:

- ✓ d'anticiper et de maîtriser les changements dans l'environnement par une attitude volontariste (plutôt que déterministe);
- ✓ de coordonner l'ensemble de ses activités pour atteindre les buts visés;
- ✓ de réaliser une meilleure décentralisation de ses activités;
- ✓ de contrôler efficacement la réalisation des objectifs poursuivis par rapport aux standards définis dans les plans.

2.1.2 Le plan opérationnel

La stratégie et sa définition sont de la responsabilité de la direction générale. Le rôle des opérationnels est celui de sa mise en œuvre afin d'atteindre les résultats attendus. La mission du contrôle de gestion consiste à contribuer au déploiement de la stratégie. En d'autres termes, une fois le cadrage stratégique diffusé par la direction générale, les directeurs peuvent travailler à l'élaboration de leurs plans opérationnels. Ces plans sont réalisés avec un horizon qui est le plus souvent de trois ans (ROUACH & al ; 2002 :215). De façon pratique, il s'agit dans le plan opérationnel, de quantifier les objectifs stratégiques retenus et de déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre. Pour chaque fonction, on assiste d'après (ALAZARD & al ; 2006 :284), à la subdivision du plan opérationnel en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, plan de financement, plan de ressources humaines et « documents de synthèse » prévisionnels.

Pour BESCOS & al. (1997 :132), l'établissement des plans opérationnels comporte généralement les étapes suivantes :

- ✓ l'envoi aux responsables concernés du rappel des choix stratégiques, les hypothèses économiques communes pour assurer l'homogénéité des approches, le calendrier à respecter, les documents à utiliser et les procédures à suivre ;
- ✓ le retour des projets de plans qui donnent lieu à l'élimination des incohérences et des arbitrages. On aboutit à des accords sur la répartition des objectifs, des moyens et des résultats. C'est la contractualisation des objectifs ;
- ✓ l'agrégation des différents plans chiffrés pour disposer d'une vue globale. En réalité, il s'agit d'aboutir à l'élaboration des documents de synthèse prévisionnels à l'horizon du plan : le compte de résultat prévisionnel, le plan de financement et le bilan prévisionnel.

Ces documents doivent être actualisés régulièrement par rapport aux prévisions budgétaires et aux réalisations car ils permettent d'apprécier les grands équilibres financiers et la rentabilité globale par rapport au passé ou aux finalités de l'entreprise.

Le rôle de la planification opérationnelle, en tant qu'outil de contrôle de gestion est donc de quantifier des objectifs à long terme retenus et d'évaluer des moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Il va regrouper toutes les fonctions (ventes, investissement, personnel, financement et document de synthèse comme le bilan et compte de résultat) qui font l'objet de prévisions chiffrées dans les tableaux accompagnant les documents décrivant les actions à entreprendre. La planification opérationnelle permet de contrôler chaque année la fiabilité des prévisions à long terme et le degré de réalisation des objectifs (BESCOS & al ; 1997 :142). Ce contrôle faciliterait l'établissement des plans glissants ultérieurs et l'amélioration des méthodes.

2.2. La comptabilité de gestion

Par opposition à la comptabilité générale qui essentiellement un outil d'information externe, la comptabilité analytique apparaît comme un instrument d'analyse interne, utilisé par les gestionnaires. C'est pourquoi, d'ailleurs, de très nombreux auteurs préfèrent parler de « comptabilité de gestion » ou de « comptabilité managériale. »

Selon GRANDGUILLOT (2008 :15), « *la comptabilité de gestion calcule et analyse la valeur des flux internes dans l'entreprise. Elle doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs face aux évolutions de l'environnement économique et technologique.* »

En tant qu'outil de contrôle de gestion, le rôle de la comptabilité de gestion est de fournir à l'entreprise des éléments de nature à éclairer ses prises de décision et à orienter son action sur le marché. Véritable outil du contrôle de gestion en matière de calcul des coûts, la comptabilité de gestion conditionne la facilité des informations véhiculées par les autres outils que sont le tableau de bord, le budget, l'évaluation de la performance, etc. Les charges enregistrées par la comptabilité générale doivent subir des traitements appropriés aux objectifs de gestion afin de pouvoir disposer d'indicateurs plus pertinents en interne. Ces indicateurs concernent principalement le coût des structures et le coût des produits. Ils sont calculés grâce aux méthodes de calcul de coûts de la comptabilité de gestion. En l'absence d'un dispositif de comptabilité de gestion, la valorisation des actifs est difficilement concevable au niveau de la seule comptabilité générale (BELOT, 2003 :153).

2.2.1. Objectifs de comptabilité de gestion

Les objectifs de la comptabilité de gestion sont nombreux. D'après LECLERE (2004 : 3), PIGE & al. (2003 : 112), MELEYON (2004 : 8-9), ENSELME (2006 : 443), SYSCOA (1997 :779), ces objectifs peuvent être énumérés de la manière suivante :

- ✓ connaître les coûts des différentes fonctions ou activités exercées par l'entreprise ;
- ✓ déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (stocks, immobilisations, travaux en cours) ;
- ✓ expliquer les résultats en comparant les coûts des produits (biens ou services) résultant de l'activité de l'entreprise au prix de vente correspondant ;
- ✓ expliquer le résultat global comme étant une somme algébrique des résultats par activité ;
- ✓ permettre l'établissement de provisions de charges et de produits ;
- ✓ en constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (gestion budgétaire) ;

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Chaque entreprise est amenée à privilégier certains besoins en informations de gestion, en tenant compte de ses particularités

structurelles et fonctionnelles, de son environnement, de sa politique, ou de sa stratégie à court, moyen ou long terme.

Pour la mise en place d'une comptabilité de gestion dans l'entreprise, SYSCOA (1997 :782) propose l'élaboration par celle-ci d'un guide ou d'un manuel décrivant les spécificités de cette comptabilité, et en particulier : les objectifs poursuivis, le choix des centres d'analyse, le choix des principaux coûts recherchés, le plan comptable de la comptabilité analytique, et un guide des procédures.

Le véritable problème réside au niveau du choix de méthodes de calcul de coûts parmi les principales méthodes existantes. Dans la réalité il est très rare que l'on puisse appliquer de façon exclusive une méthode donnée : le système d'information analytique d'une entreprise est toujours une construction hybride mettant en œuvre des procédures diverses relevant de différentes approches, en fonction de plusieurs objectifs (LECLERE ; 2004 : 8). Les coûts de revient revêtent une importance stratégique dans le contexte de mondialisation, de compétition accrue et d'accroissement exponentiel du nombre de segment de marché. Selon BOUIN & al. (2004 : 142), la méthode ABC apparue vers la fin des années 1980 permet de calculer un coût complet pertinent.

2.2.2. La méthode ABC (Activity Based Costing)

L'ABC est une méthode de calcul des coûts de revient complet née de :

- ✓ l'inadéquation croissante de la comptabilité analytique d'exploitation ;
- ✓ la nécessité stratégique du coût complet (BOUIN & al. 2004 : 142).

Le modèle ABC s'attache à redéfinir le traitement des charges indirectes et propose une analyse novatrice en découpant l'entreprise en activités. Selon (FERNANDEZ, 2008 : 32) et (LECLERE ; 2004 : 80), l'objectif de la méthode ABC est d'instaurer une meilleure traçabilité des charges indirectes. Il est fait une analyse transversale en processus de l'entreprise. Ce qui revient à découper l'entreprise par activités et non par fonctions. La notion de « chaîne de valeur », vulgarisée par M. Porter, compte pour beaucoup dans cette démarche.

« Le principe fondateur de l'ABC est d'utiliser les activités d'un centre de responsabilité comme interface entre les ressources et les objets de coût. » (ROUACH & al. 2002 : 320).

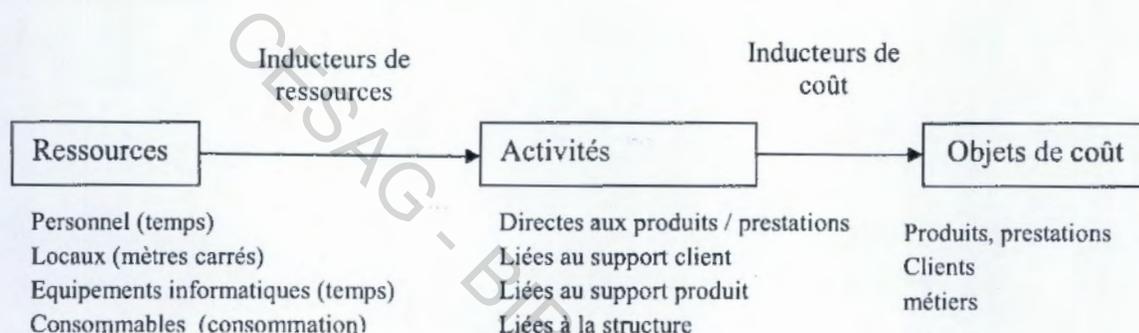
C'est pour tenter d'éviter non seulement des allocations arbitraires, mais surtout parce que telle est ou semble être la réalité dans laquelle : "les produits consomment des activités, les activités consomment des ressources".

La méthodologie préconisée prévoit les étapes suivantes :

- ✓ l'établissement d'une cartographie des activités et des processus ;
- ✓ l'allocation des ressources aux activités ;
- ✓ la consommation d'activités par les objets de coûts.

C'est ce que nous montre la figure n°7 ci-après :

Figure 7: démarche de la méthode ABC



Source : ROUACH & NAULLEAU (2002 : 321)

Le rôle du contrôleur de gestion est central dans une telle démarche : il est à la fois le principal prescripteur de la méthode, un acteur clé de sa mise en œuvre et enfin le plus direct de ses retombées (ROUACH & NAULLEAU ; 2002 : 323).

Pour LECLERE (2004 : 79), les principes de la comptabilité basée sur les activités sont:

- ✓ *le traitement des charges directes* : ce traitement est identique à celui préconisé par l'approche classique à savoir que les charges directes sont affectées sans ambiguïté aux coûts des produits ;
- ✓ *l'identification des différentes activités au niveau des centres de responsabilité* : les activités ou processus sont les causes des coûts, et plus généralement de la performance ;
- ✓ *l'identification des inducteurs de coûts (« cost drivers »)* : à chaque activité doit être associé un inducteur de coût, variable permettant de mesurer l'activité.

✓ *le regroupement des activités relevant d'un même inducteur* : les charges engagées par des activités spécifiques dans des centres de responsabilités différents peuvent être générées par le même évènement et donc relever du même inducteur.

Le mérite de la méthode ABC réside au niveau de l'aide à la maîtrise des coûts et à la prise des décisions. Son atout majeur est que si l'on rattache les consommations des ressources aux activités, la plupart des charges redeviennent directes. Cependant, sa principale limite réside dans sa complexité (GUMB ; 2000 : 21).

Le prolongement de la méthode ABC est la méthode ABM (*Activity Based Management*). En effet, on peut considérer que la méthode ABC est une méthode de management des coûts (recherche de la vérité et de la minimisation des coûts) et que la méthode ABM est une méthode de management des activités afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise (DORIATH ; 2008 : 132). Tout d'abord, la connaissance du coût de revient du produit (objet de coût) permet systématiquement d'identifier les processus et les activités sans valeur ajoutée. Pour le manager, l'activité sans valeur ajoutée est le symptôme d'une organisation défectueuse qu'il faudra donc corriger. Ensuite, il s'agira d'améliorer l'efficacité des activités à valeur ajoutée. C'est tout le secret de la méthode ABM (LORINO ; 2003 : 181-200).

Selon GUMB (in P.DEHRRPTION, 2000 :25), ABM « *est une discipline qui se fonde sur la gestion d'activités comme voie d'amélioration de la valeur reçue par le client et du profit obtenu à pourvoir à cette valeur. Cette discipline implique une analyse de vecteurs de coût, une analyse d'activités et une mesure de performances. L'ABM utilise l'ABC comme principale source d'information* ».

En conclusion, le point crucial de toute réflexion sur la méthode ABC/ABM passe par l'analyse des difficultés de mise en œuvre. Pourtant force est de reconnaître le rôle central qu'occupent ces démarches dans l'idée d'un renouvellement du contrôle de gestion. L'ABC a été souvent présenté comme une méthode révolutionnaire de calcul de coûts permettant de calculer des coûts « plus justes ». Plus prosaïquement, l'ABC a permis de poser de bonnes questions et de revisiter les conditions d'un calcul de coûts pertinents (BERLAND; 2009 :39). Aujourd'hui, certaines entreprises utilisent l'ABC pour la mise en place de leurs budgets.

2.3. Le budget

Le budget s'inscrit dans la réalisation à court terme du plan stratégique. On considère que le budget est la déclinaison du plan stratégique pour l'année à venir (PIGE & al.2003 :67 ; CABANE, 2006 :275). Son but est donc de préparer les décisions relatives à l'année suivante et coordonner les différentes fonctions de l'entreprise. Il s'agit d'une mise au point détaillée de la première année du plan d'opération et instrument de son contrôle. Sa construction constitue l'une des activités principales de contrôle de gestion, en termes de temps et d'énergie. Selon HORNGREN & al. (2003 :4), « *un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise* ».

Le budget est un véritable outil de contrôle de gestion à plusieurs égards. En effet, il est à la fois un outil de délégation, de motivation, de coordination, de communication, d'optimisation des choix, d'orientation et d'évaluation des performances. Pour DORIATH (2008 :3), l'intérêt de la gestion budgétaire est immense en contrôle de gestion dans la mesure où :

- ✓ la démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- ✓ elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- ✓ elle force à la coordination des actions.

Dans l'entreprise, le budget global renferme des budgets de ventes, de production, des approvisionnements, de fonctionnement (ou d'administration), d'investissement et de trésorerie. La préparation de ces différents budgets doit suivre des contraintes logiques. Par exemple, le budget des ventes détermine celui de la production (hors mis les ajustements par le stock, ce sont les quantités vendues qui déterminent la cadence de production) ; le budget des approvisionnements découle de celui de production ; et ainsi de suite.

2.3.1. La gestion budgétaire

D'après MANNOT (2008 :204) et DORIATH (2008 :1), la gestion budgétaire est un outil de pilotage (ou un mode de gestion) permettant l'établissement, la coordination et la traduction du plan stratégique à moyen terme en budgets annuels servant de référence aux opérationnels. Elle permet également le contrôle des budgets par fonction. C'est une modalité de la gestion prévisionnelle qui se traduit par :

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

Un bon système budgétaire repose sur des principes qui, d'après MYKITA & al. (2002 : 14) et MARGOTTEAU (2001 : 139), sont les suivants :

- ✓ *la totalité du système budgétaire* : le budget doit couvrir l'ensemble des activités réalisées par l'entreprise ;
- ✓ *superposition du système budgétaire et du système d'autorité* : les frontières des budgets coïncident avec le partage des responsabilités dans l'entreprise consigné dans l'organigramme. A partir du système d'information de l'entreprise, conçu et piloté par le contrôleur de gestion, on peut mesurer la performance des responsables des centres de responsabilité qui gèrent chacun un budget. Le budget égal facteur de motivation des acteurs ;
- ✓ *la préservation de la solidarité nécessaire entre les départements* : l'introduction d'un système de mesure de performance individuelle ne doit pas aller à l'encontre de l'intérêt général ;
- ✓ *le couplage du système budgétaire et de la politique du personnel* : une politique aussi bien exposée soit-elle par la direction générale nécessite des incitations concrètes à la suivre. La responsabilisation des acteurs passe par un système compris, admis, équitable, et éventuellement négocié de mesure de performance ;

- ✓ *l'actualisation des prévisions au vu des nouvelles informations* : il ne s'agit pas de corriger en permanence le budget en fonction des dérapages mais de prévoir les cas éventuels résultant de modifications majeurs des paramètres de budgétisation (fiscalité, données du marché...);
- ✓ *la délégation accordée aux personnes responsables des budgets par la hiérarchie de l'entreprise* : les responsabilités sont définies par emboitements successifs, depuis le niveau le plus bas jusqu'au niveau le plus élevé.

2.3.2. L'élaboration du budget

Elle correspond à la phase de budgétisation qui a pour fonction de produire les budgets. Selon BESCOS & al. (1997 : 152-153) et PIGE & al. (2003 : 78-80), les différentes étapes peuvent être décrites de la manière suivante :

étape 1: envoi aux différentes unités (filiales et services fonctionnels du siège) du cadre budgétaire par le service de contrôle de gestion du siège. Il comporte des objectifs stratégiques pour l'année à venir, des principales évolutions économiques retenues, des informations sur le déroulement du processus (calendrier à suivre, responsabilités dans l'élaboration des budgets et dans les arbitrages, formulaires standards avec la définition des notions utilisées afin de faciliter les travaux ultérieurs de consolidation et de comparaison);

étape 2: construction d'un projet de budget (pré-budgets) au sein des entités décentralisées, selon le degré de concertation adopté. Les objectifs peuvent être négociés au niveau de chaque centre de responsabilité. Des études sont conduites à ce stade pour obtenir les prévisions nécessaires ou pour simuler les différents choix possibles. Les documents budgétaires sont retournés au service contrôle de gestion du siège pour éliminer les incohérences et établir une première consolidation ;

étape 3: échange d'informations entre le siège et les entités décentralisées afin de procéder aux arbitrages de la direction générale et de converger vers les budgets définitifs (navette budgétaire). Cette phase permet de trancher d'éventuels désaccords entre entités ou avec la direction générale. En particulier, c'est l'occasion d'examiner la cohérence d'ensemble avec les objectifs stratégiques et les plans opérationnels ;

étape 4: approbation du budget global par le conseil d'administration. Ce n'est qu'après cette dernière étape qu'on peut envisager l'exécution du budget.

Notons que ces différentes étapes ne se suivent pas de manière linéaire. Il s'agit plutôt d'un processus itératif destiné à converger vers la consolidation finale au niveau de l'ensemble des

unités décentralisées. Ce processus peut s'étaler sur une période d'environ quatre mois avec plusieurs allers et retours. Néanmoins, si aucun consensus n'arrive à se dessiner, à un certain moment, il est nécessaire de trancher pour adopter le budget définitif. La direction a alors deux alternatives :

- ✓ soit elle impose sa propre vision du budget applicable au service déterminé : le risque est qu'en cas d'échec, le responsable de l'unité pourra se justifier par le refus de la direction générale de s'aligner sur ses propres prévisions ;
- ✓ soit elle s'aligne sur le dernier budget présenté par le responsable d'unité. On parle du budget négocié. D'après HORNGREN & al. (2003 :95), les entreprises disposent de trois méthodes pour chiffrer un budget négocié :
 - ✓ *le budget normalement reconduit* est établi sur la base du budget précédent et des résultats réels, ainsi que des prévisions pour la période à venir ;
 - ✓ *le budget reconduit en dégageant des priorités*, dans ce cas le budget force le responsable et sa hiérarchie à définir les priorités ;
 - ✓ *le budget base zéro (BBZ)* est établi comme si c'était la première fois. Le BBZ exige des responsables qu'ils établissent une hiérarchie entre leurs objectifs et leurs activités, afin d'explorer toutes les façons de réaliser chaque activité et de déterminer son coût. Sa préparation est particulièrement lourde car les responsables sont obligés de justifier systématiquement leurs dépenses.

2.3.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un élément majeur du dispositif de contrôle de gestion qui complète le schéma de planification. En effet, les budgets révèlent ce vers quoi l'entreprise veut aller. Ils précisent la cible à atteindre et les moyens d'y parvenir. Mais rien ne garantit que l'entreprise réalise les objectifs qu'elle s'est fixés, c'est pourquoi il est essentiel d'associer aux budgets un système de contrôle budgétaire dont le but est de vérifier la réalisation des objectifs. Le contrôle budgétaire permet de repérer, grâce à des systèmes d'informations appropriés, d'éventuels écarts entre les performances réelles de l'entreprise et les prévisions effectués dans le cadre de l'élaboration des budgets annuels (DAYAN, 2004 : 862). C'est le rôle du contrôleur de gestion de le mener dans une optique dynamique d'amélioration des performances. Pour cela, il doit tout d'abord avoir une vue globale de la

consommation des ressources, poste par poste. Puis, il doit procéder à la confrontation permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

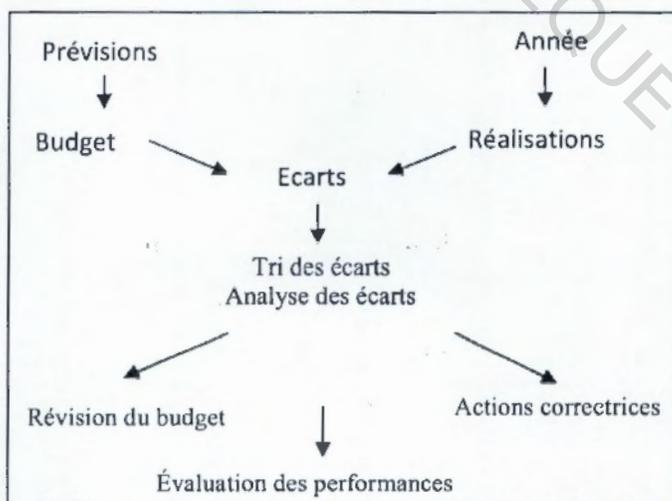
- ✓ *de rechercher* la (ou les) cause(s) d'écarts,
- ✓ *d'informer* les différents niveaux hiérarchiques,
- ✓ *de prendre les mesures correctives* éventuellement nécessaires,
- ✓ *d'apprécier* l'activité des responsables budgétaires. (ALAZARD & al. in GERVAIS, 2007: 288).

L'utilité du contrôle budgétaire dans l'entreprise n'est plus à démontrer, puisqu'il fournit d'après BOUQUIN (2008 :450), une information indispensable :

- ✓ aux responsables financiers, qui doivent disposer de chiffrages en valeur ;
- ✓ aux dirigeants, qui doivent recourir à une synthèse des diverses activités ;
- ✓ aux opérationnels, qui s'engagent sur les objectifs de vente et/ou reçoivent la mission d'utiliser au mieux des ressources financières, et qui, par l'outil budgétaire, sont surtout amenés à prendre conscience des conséquences financières de choix techniques, à disposer d'un langage commun fondamental, à terme, pour la performance et la survie de l'entreprise.

La figure n°8 ci-dessous permet de ressortir les objectifs du contrôle budgétaire en tant qu'instrument privilégié de l'évaluation des performances des entreprises.

Figure 8: objectifs du contrôle budgétaire



Source : CABANE (2006 : 264)

2.4. La performance

La performance est une notion difficile à cerner en raison de la diversité dimensionnelle qu'elle revêt. Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. En d'autres termes, la performance est la capacité à atteindre des objectifs préalablement définis.

Selon DORIATH (2008 : 129), on peut associer au concept de performance trois notions :

- ✓ *l'économie* : elle consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût (BOUQUIN 2008 : 75);
- ✓ *l'efficience* : elle consiste à maximiser la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressource ou à minimiser la quantité de ressources consommées pour une production donnée ;
- ✓ *l'efficacité* : elle traduit l'aptitude à atteindre les objectifs.

Ainsi, la performance peut être exprimée par cette relation :

$$\text{Performance} = \text{Economie} + \text{Efficience} + \text{Efficacité}$$

La maîtrise de la performance suppose une définition claire des objectifs stratégiques et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. C'est ce qui découle de la définition suivante:

« la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Elle ne se définit pas seulement par l'obtention de résultats quantitatifs mais également par les moyens mis en œuvre dans toutes les dimensions : économiques, sociales, commerciales, etc. »
(CUYAUBERE & al ; 2004 :26).

En termes d'utilité, la mesure de la performance est l'outil par lequel le contrôle de gestion assure le rôle d'évaluation de l'activité. C'est un moyen efficace de contrôle des comportements des différents acteurs de l'entreprise qui savent à l'avance que les sanctions (positives ou négatives) sont prévues en cas d'atteinte ou non des objectifs qui leur sont assignés. Elle constitue dans ce cas le véritable moyen d'amélioration continue au sein de l'organisation. Dans un environnement concurrentiel, toute entreprise est confrontée à un défi, celui du pilotage de la performance. Pour le relever, il faut instituer au sein de l'organisation, un système fiable et efficace d'évaluation de la performance.

Piloter la performance exige cependant de préciser le type de performance. En effet, la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre : dans certains secteurs, l'objectif de rentabilité économique peut se trouver relativisé par une mission de service public (c'est l'exemple des banques centrales) ; le marché sur lequel l'entreprise se positionne peut privilégier la qualité des produits ou la minimisation de leur prix ; la pertinence des services associés, etc. La conception de la performance semble donc subjective. Le pilotage est donc impossible sans un travail préalable de discernement et de hiérarchisation des axes de performance recherchés. C'est une des raisons pour lesquelles un système de contrôle de gestion doit nécessairement être construit de façon spécifique à chaque entreprise. Ce système doit être cohérent avec la performance globale recherchée qui dépend d'un choix spécifique à chaque entreprise (GIRAUD & al. 2005 : 21-24).

Après le choix des axes (critères) de performance, il se pose alors une véritable question de la mesure des performances. Elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Elle dépend des indicateurs de mesure de performance. D'après LORINO (2003 :130), « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.* »

Les indicateurs doivent aider le responsable à améliorer la performance organisationnelle qui se situe à différents niveaux : l'individu ou le groupe, l'unité ou le processus, le centre de responsabilité ou le département, l'organisation dans son ensemble. D'après BAROUCH (2010 : 1), 95% des problèmes d'une entreprise sont liés non pas à un individu mais à une mauvaise organisation. Il revient donc au chef d'entreprise d'améliorer l'organisation pour prévenir les défauts. Selon l'auteur, la démarche d'amélioration des performances se réalise à deux niveaux :

- ✓ *au niveau d'une action précise*, elle consiste à s'assurer que les défauts éventuels et leurs causes sont identifiés de façon systématique et que des actions d'amélioration visant à les supprimer sont mises en place. C'est la démarche de résolution de problème ;
- ✓ *au niveau du chef d'entreprise*, cette démarche implique de mettre en œuvre les quatre étapes de la « roue de Deming » : se fixer des objectifs ; définir et mettre en œuvre les actions permettant de les atteindre ; évaluer périodiquement les écarts entre les objectifs et les réalisations ; et enfin, définir des actions d'amélioration pour supprimer ces écarts.

Mais le plus difficile dans l'évaluation de la performance reste le choix des critères. Ainsi, pour éviter les conflits dans les organisations, ils doivent donner des informations sur le résultat obtenu et sur la façon dont il a été obtenu. D'après DORIATH (2008 : 129), les critères retenus dépendent des questions suivantes :

- ✓ que mesure-t-on ?
- ✓ Quelles sont les axes de la performance ?
- ✓ Pour qui évalue-t-on la performance ?
- ✓ A quel terme ? Mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?

D'une manière générale, le contrôle de gestion considère que les performances d'une activité, d'un centre de responsabilité, d'une personne, d'un processus se mesurent par l'impact qu'ils ont sur la performance globale de l'entreprise (BOUQUIN, 2008 : 75). Parmi les méthodes de mesure des performances les plus utilisées, le benchmarking en est un exemple très pratique. C'est un processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il ne se limite pas à la simple identification des « meilleures pratiques ». Il va bien au-delà, car il suppose un travail approfondi de ses propres performances, puis de celles des entités de référence, et la mise en œuvre dans son organisation. Le benchmarking peut se faire en interne ou en externe de l'entreprise (BOUIN & al ; 2004 :79 ; CABANE, 2006 : 278). Aussi, on peut piloter la performance globale grâce aux tableaux de bord : le tableau de bord renferme un ensemble d'indicateurs de mesures de performances qui éclairent le décideur sur sa gestion.

2.5. Le tableau de bord

D'après GIRAUD & al. (2002 :91), « *Un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs – financiers et non financiers – les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur action* ».

Le rôle du tableau de bord (TDB), comme outil de contrôle de gestion, est qu'il permet d'interpeller l'attention des décideurs et opérationnels afin d'interpréter les écarts et évaluer

les actions des responsables des entités décentralisées. Pour le contrôleur de gestion, il permet d'expliquer, d'analyser et de commenter des résultats avec des propositions d'actions correctives. Le TDB aide aussi à créer une ambiance de motivation et de concurrence entre les collègues comme il permet la comparaison des performances et le benchmarking. Cette comparaison est liée aux objectifs en commun que ces collaborateurs sont tenus d'atteindre. Ils doivent être précis, mesurables, acceptés et reconnus comme pertinents, autrement dit SMART (specific, mesurable, accepted, relavant, timed). Dans cette démarche, les indicateurs de pilotage du tableau de bord ne peuvent découler que des objectifs pré-établis.

Sous l'appellation tableau de bord, GOUJET (2000 :143) distingue deux types de documents :

- ✓ *le tableau de bord financier*, il s'appuie sur les données comptables et regroupe un certain nombre d'indicateurs caractéristiques de la situation financière de l'entreprise (ratios, solde de gestion,...) ;
- ✓ *les tableaux de bord de gestion parfois aussi appelés tableaux de bord de « pilotage »*, ils sont établis au niveau de chacun des centres de responsabilité de l'entreprise selon une périodicité beaucoup plus courte. Ils comportent un certain nombre d'indicateurs caractéristiques de la performance du centre. C'est ce TDB dont il est question ici.

2.5.1. Objectifs et principales caractéristiques d'un TDB

Les objectifs du tableau de bord sont nombreux et différents suivant les attentes des utilisateurs. Selon DORIATH (2008 : 143), CABANE (2006 : 269), BOUIN & al. (2004 : 91-94), le TDB doit remplir les fonctions suivantes :

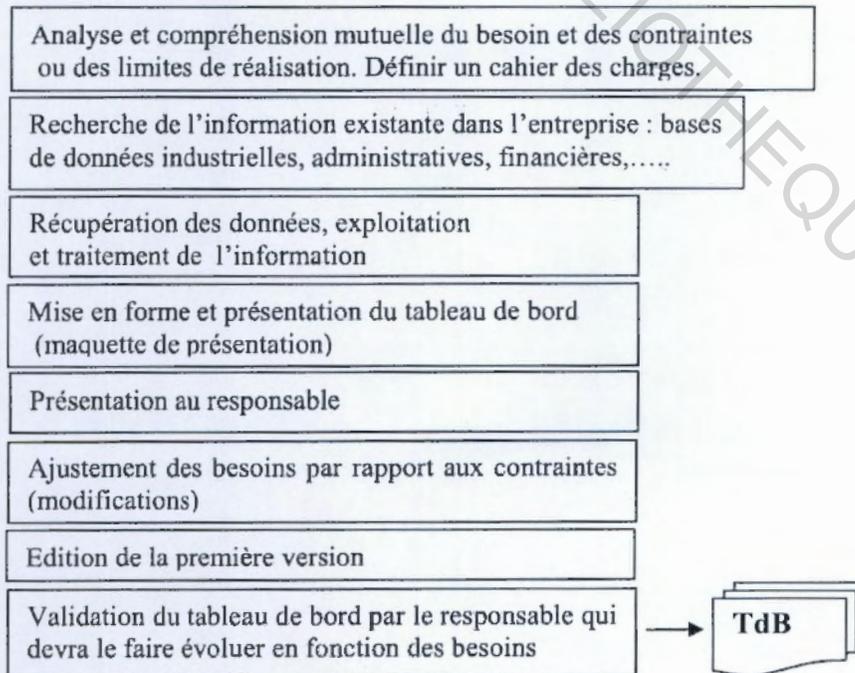
- ✓ alerter les dirigeants sur les évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels ;
- ✓ favoriser la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- ✓ permettre le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- ✓ être un support de communication entre responsables ;
- ✓ contrôler (apprécier) plus rapidement les résultats des responsables ;
- ✓ motiver les acteurs en rendant la performance objective et en contribuant à rendre l'évaluation plus lisible ;

- ✓ être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.
- Pour remplir les objectifs ci-dessus présentés, il est nécessaire de veiller à ce que le tableau de bord intègre les caractéristiques suivantes :
- ✓ respecter le triangle d'or : coût/qualité/délai du système d'information ;
 - ✓ être orienté vers l'action ;
 - ✓ être animé par les acteurs eux-mêmes ;
 - ✓ être synthétique, significatif et disponible rapidement ;
 - ✓ être facilement exploitable et être adapté.

2.5.2. Méthodologie d'élaboration d'un TDB

Le tableau de bord doit être élaboré par le contrôleur de gestion. Il sera réalisé avec le responsable dans une relation de type « client-fournisseur », relation idéale pour réaliser le cahier des charges du tableau de bord (AÏM, 2006 : 39). Les étapes de réalisation peuvent être résumées comme suit :

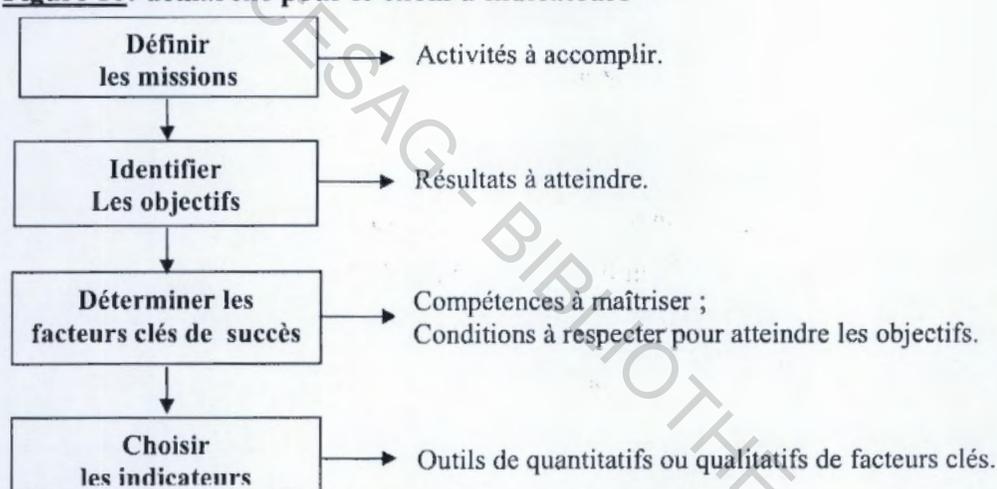
Figure 9: les étapes d'élaboration du tableau de bord



Source : AÏME (2006 : 39)

Le tableau de bord est constitué d'indicateurs qui, d'après ALAZARD & al. (2006 :604), sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire exprimés sous des formes et des unités diverses. Ils remplissent plusieurs fonctions dont le suivi d'une action, d'une activité et d'un processus, l'évaluation d'une action, le diagnostic d'une situation, d'un problème, la veille et la surveillance d'environnements et de changements. Mais, la difficulté du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptables et de contrôle de gestion. Pour cela, la sélection d'indicateurs pertinents pour chaque centre de responsabilité s'effectue, en principe, à partir de la démarche suivante :

Figure 10: démarche pour le choix d'indicateurs



Source : GRANDGUILLOT & al. (2008 :122)

Toutefois, avant d'inscrire un nouvel indicateur dans un tableau de bord, on aura selon SELMER (2004 :162), tout intérêt à se poser un certain nombre de questions qui aboutiront à une meilleure fiabilisation :

- ✓ Que cherche-t-on à mesurer ?
- ✓ Quelle précision est juste nécessaire ?
- ✓ Quand et à quelle fréquence faut-il mesurer ?
- ✓ Qui génère l'information de base ?
- ✓ Quelles sont les utilisateurs intéressés ?
- ✓ Quelle évolution du TDB préconiser ?
- ✓ Quels peuvent être les effets induits ou pervers ?

En définitive, les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès (F.C.S) ; et, pour chacun des indicateurs retenus, un glossaire des indicateurs mentionnera la périodicité, le mode de calcul (données et formules), l'unité responsable, les sources et les destinataires.

2.5.3. Typologies d'indicateurs et évolution du TDB

Il existe plusieurs types d'indicateurs. Selon LORINO (2003 : 131-133), on peut les regrouper en fonction de deux critères. Le premier critère est celui lié à l'action réalisée (ou à réaliser pour atteindre les objectifs). Il permet de distinguer les « *indicateurs de résultat* » des « *indicateurs de processus ou de suivi* ». Le second critère tient compte du positionnement des indicateurs par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité et permet d'avoir deux types d'indicateurs :

- ✓ *les indicateurs de reporting* qui servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. Ce sont des indicateurs de résultat.
- ✓ *les indicateurs de pilotage* servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. Ils sont utilisés au niveau local par les opérationnels, c'est pourquoi ils sont qualifiés d'indicateurs locaux.

Dans les deux cas, les indicateurs peuvent être *financiers ou non financiers*. Les premiers résument les conséquences économiques des différentes activités de telle sorte qu'elles deviennent facilement compréhensibles. Dans la plupart des organisations, ils servent de base de notation des responsables (HORNGREN & al. 2003 :54). Quant aux seconds, ils traduisent par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel de compétence, etc.

Le TDB traditionnel renfermait essentiellement des indicateurs financiers. Dans sa conception actuelle, le TDB doit intégrer des indicateurs financiers et non financiers pour mesurer la performance globale de l'entreprise. C'est l'objectif du *tableau de bord prospectif* (TBP) ou *balanced scorecard* (BSC) développé aux Etats Unis au début des années 1990 par Robert Kaplan et David Norton (HORNGREN & al ; 2003 :344). Le TBP est un système de mesure de la performance équilibré entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ; et, entre indicateurs intermédiaires et mesures de résultats.

Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes que nous conseillent KAPLAN et NORTON pour juger toutes décisions de pilotage d'entreprise:

- ✓ *l'axe financier* : comment nous voient les actionnaires ?
- ✓ *celui des performances vis-à-vis des clients* : comment nous voient les clients ?
- ✓ *celui du processus internes* : quels sont nos avantages ?
- ✓ *et celui de l'apprentissage organisationnel* : allons-nous progresser ?

(KAPLAN & NORTON, 2005 : 37 ; FERNANDEZ, 2008 :456). Mais surtout, ils sont reliés entre eux par une chaîne de causalité : la performance financière est considérée comme le but final, conditionnée par la satisfaction des clients, elle-même dépendant de la bonne organisation des processus internes, qui repose quant à elle sur une motivation suffisante des acteurs et des systèmes d'information performants. C'est ce que montre la figure ci-après :

Figure 11: la chaîne de causalité au sein du Balanced Scorecard



Source : GIRAUD & al. (2008 :161).

La stratégie de l'entreprise se répercute sur les indicateurs figurant dans chacun de ces axes (ou perspectives). Toutefois, d'après BOUIN (2004 :100), il est critique aujourd'hui d'enrichir le BSC d'un cinquième axe (perspectives) afin de doter l'entreprise d'un *sustainable scorecard*. Cela tenant compte de l'impérieuse nécessité d'adopter un comportement éthique à l'égard des responsabilités sociales, sociétales et environnementales.

En résumé, la construction d'un TDB peut être motivée par le besoin de :

- ✓ clarifier et de faire accepter le projet et la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ constituer une équipe dirigeante cohérente ;
- ✓ communiquer la stratégie ;
- ✓ relier la récompense aux objectifs stratégiques ;
- ✓ définir les axes stratégiques à long terme ;
- ✓ aligner les ressources et les initiatives stratégiques ;
- ✓ soutenir l'investissement dans le capital intellectuel et les actifs intangibles ;
- ✓ jeter les bases de l'apprentissage stratégique (KAPLAN & NORTON, 2005 : 301).

2.6. Le Reporting

Le terme reporting, d'une façon très générale, couvre l'ensemble des informations qui remontent à un niveau donné. Le dirigeant a périodiquement besoin d'informations pour se situer sur les résultats des activités menées par ses collaborateurs afin de mieux piloter la performance de l'organisation. Ces informations peuvent émaner d'un employé, d'un service ou même de toute entité ayant des comptes à rendre à une entité supérieure. C'est par le biais reporting (rapport de contrôle ou d'activité) dont la périodicité varie en général d'une semaine à un mois que tout cela est possible. Selon PIGE & al. (2003 :13), « *le reporting est l'ensemble des moyens qui permettent aux managers de mesurer la performance des unités dont ils ont la responsabilité. Il s'agit, dans les organisations complexes, de mettre en œuvre un ensemble de techniques, de règles, de processus et d'outils qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise.* »

Un système de reporting a un double objectif : disposer d'informations sur les réalisations des entités dépendantes et pouvoir agréger ces informations pour disposer d'une vision globale des réalisations de l'organisation.

Le reporting doit être systématique, avec des règles précises et une périodicité régulière. (HAFFEN, 1999 :120). Il ne doit pas être confondu au tableau de bord. Le reporting est plutôt un outil de contrôle *a posteriori* des responsabilités déléguées, qu'un support de l'action. Le tableau de bord sert à suivre, voire à anticiper des actions. Le reporting est principalement destiné à la hiérarchie, il se limite à rendre compte des résultats passés, alors que le tableau de bord s'adressera également aux responsables opérationnels (SELMER, 2004 :48). De même, le reporting focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables. Il synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques tandis que le tableau de bord synthétise des informations propres à un responsable (c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme). Il permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables.

Le reporting est essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés après l'action. Il est, ainsi, un outil indispensable qui comprend l'ensemble des informations requises par le responsable hiérarchique, pour s'assurer du bon déroulement des transactions et de l'implication de chacun des acteurs. Le travail essentiel de mise en place d'un système

de reporting consistera à définir les informations considérées comme pertinente pour appréhender la réalisation des transactions, ainsi que les facteurs permettant de mesurer la contribution de chacun des acteurs à cette réalisation.

En tant qu'outil de contrôle de gestion, l'introduction du reporting dans l'entreprise se justifie par la nécessité de maintenir un langage économique commun entre toutes les entités qui composent l'entreprise. En effet, comme nous l'avons signalé plus haut, le reporting est d'abord un moyen de circulation d'informations permettant de remonter les informations depuis les unités de base vers la direction générale ; il sert ensuite à mesurer l'évolution des résultats en fonction des actions menées et d'initier des actions correctives en cas de besoin. Ce qui fait de lui un instrument de motivation par excellence.

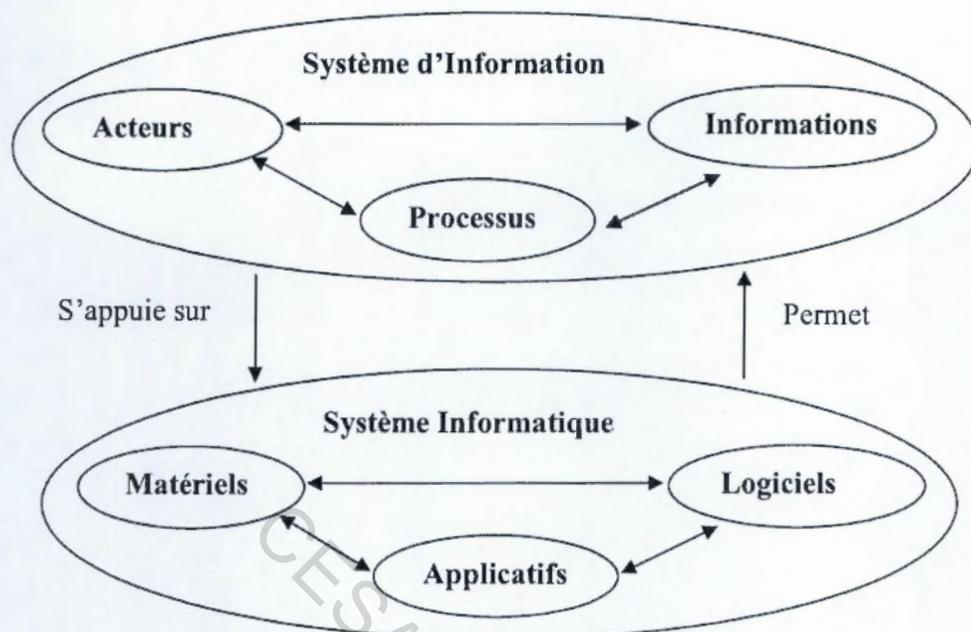
Le reporting est aussi un outil dont le contrôle de gestion se sert :

- ✓ pour instaurer un « dialogue de gestion » au sein de l'entreprise, support de coordination des entités décentralisées ;
- ✓ comme outil d'information, d'explication et de coordination.

2.7. Les systèmes d'information de gestion

Un système d'information est d'après CHARPENTIER (2000 : 134), « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures.....permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes données, textes, images, sons...) dans des organisations. » Cette définition qui est reprise par MORLEY (2006 :13), met en lumière le caractère complexe du système d'information.

Il est parfois utile de distinguer le système d'information du système informatique. Le système d'information est la partie du réel constituée d'informations organisées, d'évènements ayant un effet sur ces informations 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 technologie de l'information. Tandis qu'un système informatique est un ensemble organisé d'objets techniques (matériels, logiciels, applications) dont la mise en œuvre réalise l'infrastructure d'un système d'information MORLEY (2006 :15). La figure ci-après permet de mettre en évidence cette différence.

Figure 12: système d'information et système informatique

Source : MORLEY (2006 :15)

L'objectif du système d'information est de soutenir les activités des gestionnaires dans l'organisation. Sa mission est d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Dans ce cas, d'après COUSSERGUES (2008: 133), son rôle sera:

- ✓ de produire les informations réclamées par les tiers sur les supports appropriés, bilans, feuille de paye, relevés de compte, etc.
- ✓ d'aider à la prise de décision en fournissant aux intéressés les informations utiles mais également des outils d'analyse de types tableaux de bord ou des outils de simulation et de prévision ;
- ✓ d'assurer la circulation des informations au sein de l'entreprise.

En matière du système d'information, le contrôleur de gestion est au carrefour des informations internes et externes utiles pour le pilotage de l'entreprise (BOUIN & al ; 2004 :54). A ce titre, il est le garant de la fiabilité, de la cohérence et de l'utilité des données.

Le système d'information compte plusieurs éléments. Le système comptable en est un exemple. On parle alors des données saisies dans le cadre de la comptabilité générale, budgétaire, et analytique (DEMEESTERE, 2002 :45 ; CALVET, 2002 :14).

Selon BOUIN (2004 : 189) et LEQUEUX (2008 : 31-67), les ERP (*entreprise resource planning*), un sous-ensemble du système d'information, constituent une aide précieuse pour le contrôleur de gestion dans la réalisation de sa mission. On définit par ERP, des logiciels intégrés qui prennent en charge, au travers de plusieurs modules, la gestion intégrale de l'entreprise, incluant la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, la gestion administrative, la gestion des ventes, la gestion des achats, la gestion de la production et la gestion de la logistique. Le choix des ERP permet d'atteindre les objectifs suivants :

- ✓ raccourcir des temps de réponse de l'entreprise aux acteurs socioéconomiques : clients, fournisseurs, banques, administrations, etc. ;
- ✓ avoir une capacité de riposte à la concurrence par l'accès plus rapide des utilisateurs à des informations directement exploitables ;
- ✓ augmenter des performances d'analyse des données clés qui concernent l'entreprise et le marché ;
- ✓ offrir un traitement multi domaines ;
- ✓ garantir l'unicité de l'information ;
- ✓ permettre la traçabilité des informations ;
- ✓ engendrer la cohérence des données et des traitements ;
- ✓ minimiser les interfaçages.

Pour le contrôle de gestion les avantages des ERP sont nombreux et ce, pour des raisons multiples : fiabilités des données, support efficace pour la mise en place d'une démarche ABC/ABM, homogénéisation des procédures, traitement en temps réduits des données, maîtrise facilitée des frais généraux et enfin, source d'économie pour l'entreprise.

Mais malgré ces avantages, notons qu'il est très structurant et lourd à mettre en place.

La sécurité des systèmes d'information est une autre préoccupation pour le contrôle de gestion. Selon LÖNING & al. (2008 : 212), elle recouvre les aspects suivants :

- ✓ la disponibilité des services (qu'il s'agisse des matériels, des logiciels et des informations stockées) ;
- ✓ la confidentialité des informations qui fait que seules les personnes habilitées puissent y accéder ;
- ✓ l'intégrité des systèmes, qui veut que services et informations ne puissent être modifiés que par les personnes autorisées.

Dans les grandes entreprises, pour sécuriser le système, les directions des systèmes d'information mettent en place des *plans de continuation d'activité* (PCA), souvent par duplication du système à un autre endroit.

Mais quelles applications du système d'information (SI) pour le contrôle de gestion ?

Aujourd'hui le SI consiste à réaliser plusieurs opérations, plus particulièrement : l'alignement du SI avec la stratégie ; la gestion des projets informatiques ; le schéma directeur informatique ; la gestion de la relation avec les utilisateurs. L'évolution la plus importante a été de positionner le SI comme une variable structurante de l'activité et contributive de la stratégie d'une entreprise (AUTISSIER & DELAYE, 2008 :53).

Le SI assure essentiellement la collecte et le traitement des données, la diffusion de ces données à toutes les unités et responsables de l'entreprise permettant ainsi une meilleure circulation de l'information. C'est un outil qui intervient dans la mission du contrôle de gestion pour traduire le rôle d'information.

Nous venons de présenter les différents outils de contrôle de gestion généralement rencontrés dans une organisation. L'analyse a surtout porté sur l'utilité de chaque outil pour le contrôle de gestion ainsi que sur la place et le rôle de contrôleur de gestion dans la mise en œuvre de chaque outil. Néanmoins, il faut noter que le simple fait d'avoir un outil de contrôle de gestion dans l'entreprise ne suffit pas. C'est l'utilisation que l'on va faire de cet outil (l'aide apportée au processus et les informations gérées) qui va apporter de la valeur à l'entreprise. Pour cela la collaboration des opérationnels s'avère indispensable pour la réussite des actions entreprises par le contrôleur de gestion pour la mise en œuvre de ces outils. Après cette présentation, appuyée par une revue de la littérature, que nous avons effectuée, nous pouvons passer à la conception de la méthodologie devant nous conduire à la résolution de notre problématique.

Chapitre 3: méthodologie de l'étude

A la suite de la présentation des outils de contrôle de gestion, il nous apparaît nécessaire de concevoir un modèle d'analyse à travers lequel il nous sera possible d'apprécier la pratique du contrôle de gestion à l'Agence Nationale de la BCEAO pour le Sénégal (AN-BCEAO-SN).

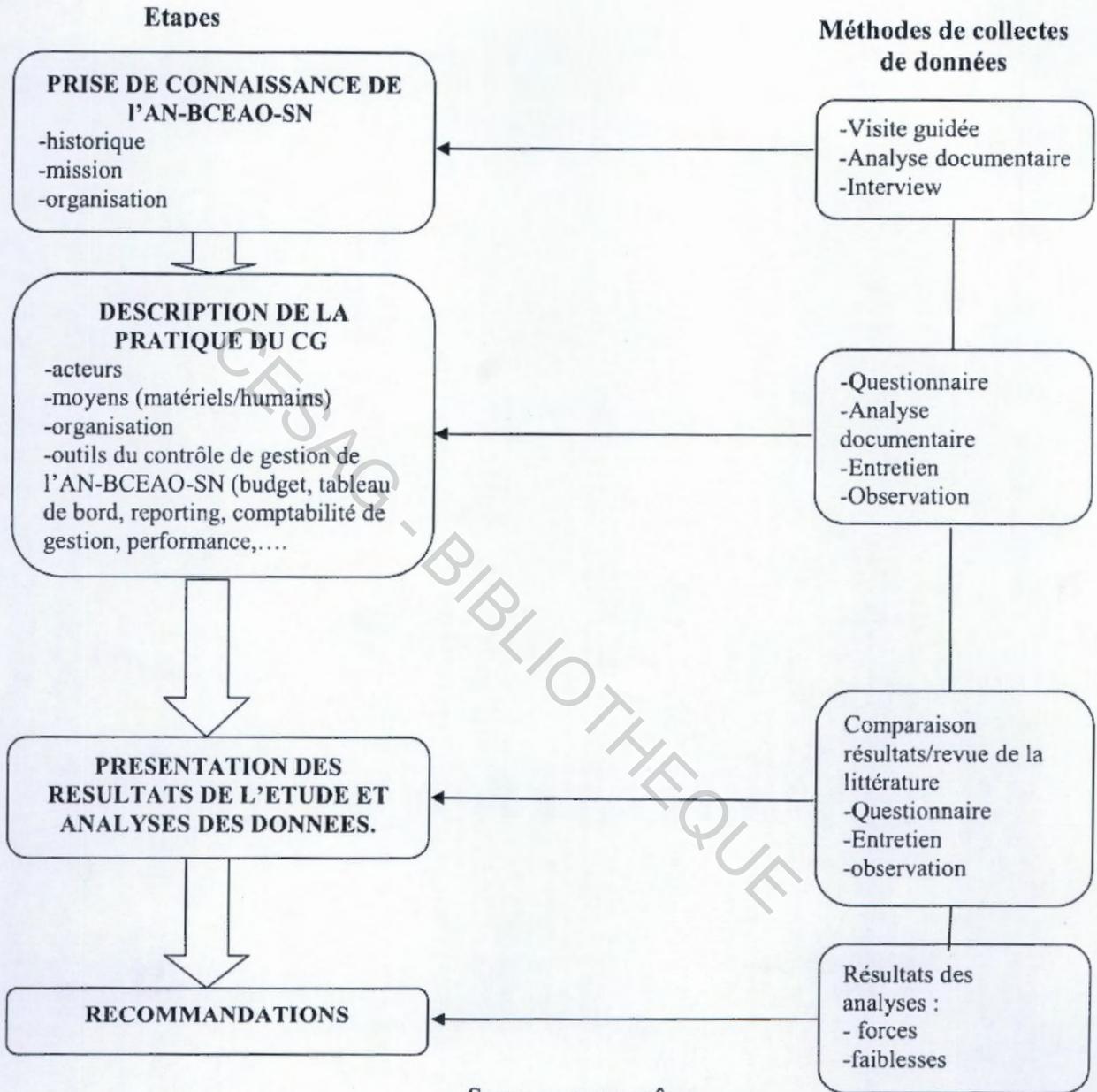
3.1. Le modèle d'analyse

Notre démarche sera conforme à la revue de la littérature effectuée dans les deux premiers chapitres. Elle nous permettra tout d'abord de faire une prise de connaissance de l'AN-BCEAO-SN à travers ses missions, ses objectifs et son organisation. Pour cela, nous mettrons à profit la première semaine de notre stage pour faire une visite guidée des lieux avec une personne ressource de la banque. Celle-ci sera complétée par une analyse documentaire et des interviews de quelques anciens cadres de la banque afin d'approfondir nos connaissances sur le sujet. Ensuite, suivra la description du système de contrôle de gestion de la banque.

S'agissant de cette description, notre étude portera sur les différents acteurs, les moyens humains et matériels, l'organisation interne du service de comptabilité et budget (SCB) chargé du contrôle de gestion, les outils du contrôle de gestion (budget, tableau de bord, reporting,...) de la banque. Des entretiens, des questionnaires, l'analyse documentaire et l'observation nous permettront de réaliser cette étude. Puis, nous présenterons les résultats de notre étude qui seront suivis de leur analyse afin de dégager les forces et les faiblesses du système. A cet effet, nous procéderons par comparaison des résultats obtenus à partir de nos méthodes de collecte des données avec les meilleures pratiques de notre revue de littérature. Enfin, nous ferons des recommandations pour corriger les insuffisances et pérenniser des acquis du système.

Notre modèle se présente comme suit :

Figure 13: modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Les outils de collectes des données

Le protocole de recherche est basé sur une démarche tant qualitative que quantitative et la collecte des données prendra plusieurs formes : entretien, recherche et analyse documentaire, observation et questionnaire. Ces différents outils nous permettront de recueillir le maximum d'informations sur la pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN.

La composition de la population soumise à l'étude est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: population soumise à l'étude

Désignation	Effectif	Échantillon atteint	% de réalisation.
Personnel du service comptabilité budget (SCB)	11	9	82%
Chefs services	8	4	50%
Contrôleur principal	1	1	100%
DN ou son Conseiller	1	1	100%
Chef Service Contrôle de gestion (SCG) du siège	1	1	100%
Chef Service Comptabilité Analytique (SCA) du siège	1	1	100%
Total	23	17	74%

Source : nous-même

3.2.1. L'entretien

L'objectif recherché à travers l'entretien est de recueillir des informations d'ordre qualitatif sur la banque en vue de mieux comprendre son organisation, ses missions, ses activités et son contrôle interne. Pour cela, nous aurons des entretiens avec le Directeur national ou de son représentant, le contrôleur des opérations principal, au moins trois chefs de services de l'agence principale, les agents du SCB, le chef du SCG du siège et le chef du SCA du siège. Ces personnes sont au cœur du management de la banque, de sa planification et de son contrôle. Un guide d'entretien (cf. annexe 9) nous servira de support. Il prend en compte les questions relatives à la stratégie, la planification, la programmation, au budget et le contrôle de gestion en général.

Pour réussir ces entretiens, nous observerons les sept principales règles d'une bonne interview (RENARD ; 2009 : 336) à savoir : respecter la voie hiérarchique ; rappeler clairement le thème de recherche et ses objectifs ; évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées ; adhérer aux conclusions de l'interview ; conserver l'approche système ; savoir écouter ; et enfin considérer son interlocuteur comme un égal.

3.2.2. Le questionnaire

Le questionnaire est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentée dans un ordre prédéfini. En tant qu'outil d'investigation, il nous aidera à recueillir auprès du répondant des informations relatives à ses activités. Le but est de comprendre les activités de la banque et de connaître les pratiques du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN. Dans ce cas, le questionnaire sera dans un premier temps, adressé à certains agents du SCB, à quelques chefs de services et au chef SCG du siège.

Dans un second temps, nous effectuerons la collecte de ce questionnaire en vue de son exploitation. La liste du questionnaire figure en annexe.

3.2.3. Recherche et analyse documentaire

C'est une étape de recherche qui consiste à trouver des sources afin de s'informer sur un sujet, répondre à une question ou réaliser un travail. L'objectif général de cette recherche documentaire est de fournir des informations clés quantitatives et qualitatives permettant d'apprécier la mise en œuvre du contrôle de gestion dans la banque. C'est-à-dire, il s'agit pour nous plus spécifiquement de rassembler la documentation, parcourir les documents, relever les données et informations recherchées, produire un rapport de synthèse. Pour cela, nous collecterons auprès de l'institution les rapports d'activités de 2008 à 2010, les décisions portant organisation et fonctionnement de l'AN-BCEAO-SN de 2005-2010, l'organigramme, les statuts, etc. Nous faisons aussi recours à des ouvrages qui traitent de notre thème pour mieux asseoir le cadre théorique de notre étude. La liste de toute la documentation sera donnée dans la bibliographie.

3.2.4. L'Observation

L'observation consiste à aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique. Elle nous permettra de voir la manière dont les données sont collectées et traitées au niveau de la banque, particulièrement au SCB. Nous observerons donc le déroulement des processus, des activités et des tâches dans la banque pour mieux les cerner et nous participerons à la réalisation de certaines tâches. Pour la suite, nous veillerons à ce que cette observation soit transparente (c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être clandestine), qu'elle ne soit pas ponctuelle et qu'elle soit validée par un responsable (RENARD ; 2009 :351). Enfin, nous tirerons notre opinion sur la qualité des informations collectées pendant cette phase.

3.3. Méthode d'analyse des résultats

En exploitant les différents outils de collecte de données, nous recherchons les informations susceptibles de nous éclairer sur la mission, le rôle, l'organisation et les outils du contrôle de gestion de l'AN-BCEAO-SN. Les données collectées à partir des différents outils de collectes ci-dessus énumérés seront analysées et interprétées pour ressortir les forces et les faiblesses du système contrôle de gestion mis en place par la banque. Cette analyse sera basée sur la confrontation des résultats auxquels nous aurons abouti aux conclusions de l'analyse théorique du contrôle de gestion. Notre solution de la problématique posée au départ sera basée sur cette confrontation.

Enfin, cette démarche constitue pour nous une référence, un guide pour mener à bien cette étude. La synthèse qui s'en découlera sera notre contribution à la recherche de solution sur la pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN.

Conclusion de la première partie

La première partie de notre étude essentiellement portée sur la revue de la littérature, notamment dans les deux premiers chapitres nous a permis d'aborder le volet théorique de contrôle de gestion. Il ressort de là que le contrôle de gestion est au centre du pilotage de la performance de l'entreprise. Signe d'une bonne gestion, il devient un outil indispensable que tout dirigeant doit se doter pour mieux gérer sa structure. Au chapitre trois (3) portant sur la méthodologie de recherche, nous avons tracé la voie à suivre pour aborder la phase pratique de l'étude portant sur :

« La pratique du contrôle de gestion à l'Agence nationale de la BCEAO pour le Sénégal. »

Ce thème qui constitue l'objet de notre recherche sera traité dans la deuxième partie. Il s'agira de faire à ce niveau une brève présentation de l'entité à étudier, un état des lieux en matière de contrôle de gestion suivie de la présentation du résultat et l'analyse des forces et faiblesses du système de contrôle de gestion mis en place. A l'issue de cette analyse, nous ferons nos recommandations aux différents acteurs concernés en vue d'une amélioration de la pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN. Ce sera le fruit de notre réflexion sur le sujet.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la deuxième partie

Le contrôle de gestion est aujourd'hui l'instrument de pilotage indispensable aux décideurs des établissements bancaires et financiers. Mais pour une banque centrale, il ne peut l'être que lorsqu'il est rationnellement mis en œuvre et adapté aux spécificités de l'organisation. Car, en tant qu'outil de gestion, le contrôle de gestion n'a de valeur que par l'utilisation qui en est faite. C'est ce qui nous fait penser qu'à chaque organisation son contrôle de gestion. Bien que l'appellation qu'on donne de fois à la fonction puisse varier d'une institution à une autre, la pratique peut exister et il suffit de se rapprocher de la structure pour la mettre en évidence.

L'étude que nous envisageons d'entreprendre dans cette deuxième partie, doit nous conduire à nous interroger sur sa pratique à la l'AN- BCEAO-SN. Pour cela, nous allons structurer nos interventions ainsi qui suivent :

- ✓ au chapitre 4, nous présenterons l'entité en faisant un bref rappel de ses missions, ses objectifs, son organisation et ses activités ;
- ✓ au chapitre 5, nous ferons une description détaillée des pratiques actuelles du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN en mettant l'accent sur son organisation, les moyens mis en œuvre, les outils utilisés et les compétences des principaux acteurs ;
- ✓ au chapitre 6, nous procéderons à la présentation des données et à l'analyse des résultats afin de ressortir les forces et les faiblesses du système ;
- ✓ et enfin au chapitre 7 consacré aux recommandations, nous nous inspirerons de l'analyse faite précédemment pour faire nos critiques et suggestions en vue d'une bonne prise en charge du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN.

Chapitre 4 : présentation de la BCEAO et de l'AN-BCEAO-SN

La Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est un établissement public international constitué entre les États membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). C'est l'unique institution qui a le privilège de l'émission monétaire dans ces États. A ce titre, elle jouit dans chacun des États membres de l'UMOA de la capacité juridique la plus large reconnue aux personnes morales.

Après avoir présenté les objectifs, les missions et l'organisation de la BCEAO, nous aborderons la présentation de l'Agence Nationale de la BCEAO pour le Sénégal.

4.1. Objectifs de la banque centrale

Aux termes de l'article 8 des statuts de la BCEAO, l'objectif principal de la banque centrale est la politique monétaire qui consiste à assurer la stabilité des prix. L'objectif d'inflation est défini par le comité de politique monétaire.

Sans préjudice de cet objectif, la banque centrale apporte son soutien aux politiques économiques de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en vue d'une croissance saine et durable.

4.2 Missions de la banque centrale

Les articles 9 et 10 desdits statuts précisent les missions fondamentales et spécifiques de la banque centrale.

Au titre des missions fondamentales, il s'agira pour celle-ci de:

- ✓ définir et mettre en œuvre la politique monétaire au sein de l'UMOA ;
- ✓ veiller à la stabilité du système bancaire et financier de l'UMOA ;
- ✓ promouvoir le bon fonctionnement et assurer la supervision et la sécurité des systèmes de paiement dans l'UMOA ;
- ✓ mettre en œuvre la politique de change de l'UMOA dans les conditions arrêtées par le conseil des ministres ;
- ✓ gérer les réserves officielles de change des États membres de l'UMOA.

La banque centrale peut conduire, dans le respect de l'équilibre monétaire, des missions ou projets spécifiques qui concourent à l'amélioration de l'environnement de la politique monétaire, à la diversification ainsi qu'au renforcement du système financier de l'UMOA et des capacités techniques et professionnelles dans le secteur bancaire et financier.

4.3. Organisation de la BCEAO

L'organisation de la BCEAO est fixée par les articles 49 à 100 de ses statuts et porte sur les organisations administrative et institutionnelle.

Sur le plan administratif, par décision de la conférence des chefs d'Etat et de gouvernement de l'UMOA, la BCEAO dispose d'un siège basé à Dakar. Dans chacun des Etats membres, la banque centrale établit une agence principale, des agences auxiliaires, des dépôts de billets ou des bureaux. Elle peut également établir des bureaux, des représentations hors de l'UMOA ou auprès des institutions internationales, pour les besoins de ses opérations. Tout comme elle peut créer toute autre structure administrative, en tant que de besoin.

Sur le plan institutionnel, la banque centrale comprend les organes suivants : le Gouverneur, le comité de politique monétaire, le conseil d'administration, le comité d'audit et les conseils nationaux de crédit.

Enfin, notons que l'organigramme actuel de la BCEAO prévoit des départements parmi lesquels, le département de l'administration et de la comptabilité auquel est rattachée la Direction de la Comptabilité, du Budget et du Contrôle de Gestion (DCBCG). La fonction contrôle de gestion est assurée par cette direction à travers son service chargé du contrôle de gestion. Dans les agences principales, c'est plutôt le Service de la Comptabilité et du Budget (SCB) qui s'occupe, en plus de ses activités quotidiennes, du contrôle de gestion.

4.4 Présentation de l'AN- BCEAO-SN

Comme ci-dessus indiqué, la BCEAO est représentée dans chaque Etat par une agence nationale qui constitue sa représentation locale. Au Sénégal, un même local sert de bureau pour la Direction nationale et pour l'agence principale de Dakar. Il est implanté à Dakar, au triangle sis au boulevard du Général De Gaulle. La Direction de la BCEAO pour le Sénégal est dirigée par un Directeur national nommé par le Gouverneur. Celui-ci est chargé de veiller

à la coordination des activités des services et à l'application des dispositions émanant du siège. Il est assisté d'un conseiller

4.4.1. Organisation de l'AN- BCEAO-SN

En référence à la décision du Gouverneur n°409-12-2010 du 21 décembre 2010, portant organisation des directions nationales de la BCEAO, la Direction nationale de la BCEAO pour le Sénégal est organisée comme suit : le contrôle des opérations, l'agence principale de Dakar et les agences auxiliaires de Kaolack et de Ziguinchor.

4.4.1.1 Le contrôle des opérations

Il est placé sous la responsabilité directe d'un contrôleur des opérations principal et veille à la régularité des opérations de l'Agence principale et des agences auxiliaires. A ce titre, il veille notamment au respect des règles, des procédures et des normes ; à la cohérence et à l'efficacité des procédures de maîtrise des risques ; à l'application des dispositions des instructions et notes du siège et de la Direction nationale.

En outre, le contrôleur des opérations est chargé du suivi de l'application des recommandations des missions d'inspection et d'audit interne ; du suivi de l'application des recommandations des missions de contrôle et d'audit externes ; des relations avec les missions de contrôle et d'audit externe.

Il tient un registre dans lequel sont consignés des anomalies constatées et des dysfonctionnements avec ses observations et recommandations. Ensuite, il fait un compte rendu périodique au Directeur national et aux autres responsables intéressés des résultats de ses contrôles et du suivi de ses recommandations.

4.4.1.2. L'Agence principale

L'agence principale, placée sous la supervision d'un Directeur, est répartie entre la division de la politique monétaire et la division de l'administration. Ces divisions sont organisées en services et chaque service est placé sous la responsabilité d'un chef de service assisté, si

besoin est, par un ou plusieurs adjoint(s). Le chef de division est chargé de la supervision et de la coordination des activités des services composant la division.

4.4.1.2.1. La division de la politique monétaire

Elle est subdivisée en quatre (4) services :

❖ **Le service des études et des statistiques (SES)**

Il est chargé du suivi de l'environnement économique, monétaire et financier, et du processus d'intégration sous-régionale. Il élabore les statistiques monétaires et la balance des paiements, analyse les problèmes relatifs à la réglementation des changes. Il comprend quatre (4) sections à savoir la section économie générale, la section monétaire, la section balance des paiements et la section documentation et archives.

❖ **Le service de la caisse (SC)**

Sa mission principale est de fournir à l'économie les signes monétaires en quantité et en qualité suffisante pour satisfaire les besoins des agents économiques. Elle assure la garde et la conservation des titres et autres valeurs, y compris le service de coffres-forts. Et, en relation avec le service de l'administration et du patrimoine (SAP), elle s'occupe du suivi des mouvements de fonds avec les agences auxiliaires, les agences principales et le siège.

Il renferme trois (3) sections : gestion des caveaux, gestion des opérations courantes et la section des statistiques.

❖ **Le service des opérations bancaires (SOB)**

Il est chargé de : transactions financières (virements, transferts, mise à disposition des fonds, opérations sur devises, traitement des chèques et autres valeurs à l'encaissement, etc.) ; la surveillance des systèmes d'échanges interbancaires et le suivi de la modernisation des moyens de paiement ; la gestion de toutes les opérations liées aux systèmes de paiement au niveau national ; le suivi et l'exécution des modalités d'application des conventions financières bilatérales et multilatérales, des accords de consolidation bilatéraux et

multilatéraux, conclus par l'État ; le suivi des opérations sur l'or ; la tenue des statistiques sur les opérations financières ainsi que la collecte et le traitement des données pour un meilleur suivi du programme conclu avec le FMI. Il est reparti entre deux sections : la section des opérations financières et celle des systèmes de paiement.

❖ **Le service des établissements de crédit et de la Micro finance (SECM)**

Les principales attributions du service porte sur la mise en œuvre de la politique monétaire, le suivi des activités des établissements de crédits et des institutions des micro-finances ; le suivi des activités relatives au marché financier régional ; le suivi des relations avec la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et le secrétariat général de la commission bancaire de l'UMOA, la gestion des contentieux relatif aux prêts et emprunts des titres ; la gestion des activités relatives à la centralisation des risques ; l'exploitation des données et des produits de la centrale des bilans des entreprises ; l'organisation des réunions des organes de l'UMOA et de la BCEAO, en relation avec le service de l'administration et du patrimoine et les autres services concernés. Il comprend trois (3) sections : Refinancement, Banques et Établissements financiers et accords de classement.

4.4.1.2.2. La division de l'administration

Elle regroupe quatre (4) services à savoir :

❖ **Le service des ressources humaines (SRH)**

Il est chargé de l'administration du personnel et de l'application de la politique sociale de la banque. Il s'occupe de la gestion des effectifs (nombre, traitements et salaires, prime,...), du dialogue social, des plans de carrière et de la formation du personnel. Il accorde son soutien au personnel en cas de nécessité et favorise le renforcement du tissu social dans la banque. Le SRH comprend quatre sections à savoir : section Administration du PNC, section Administration du personnel d'encadrement, section sociale et section médicales et de la formation.

❖ **Le service de l'administration et du patrimoine (SAP)**

C'est un service dépensier tout comme le SRH. Ses principales attributions portent sur la gestion et la maintenance du matériel et du mobilier ; la gestion et l'entretien du patrimoine immobilier et l'exécution des travaux immobiliers ; la gestion du courrier et des systèmes de communication ; la formation et la sensibilisation du personnel en matière de sécurité de personnes et des biens ; l'organisation matériels des réunions des organes de l'UMOA et de la BCEAO ; la tenue de la régie d'avances. Il renferme les six (6) sections suivantes : matériel, règlement, sécurité-banque, sécurité-incendie, études et travaux immobiliers, administrative.

❖ **Le service de l'informatique**

Ce service s'occupe des traitements informatiques, de l'assistance informatique et la formation des utilisateurs, de l'exploitation des réseaux locaux et de télécommunication, de la gestion des systèmes d'exploitation informatique, de la mise en œuvre des développements informatiques décidés par le siège, de la mise en œuvre de la sécurité informatique et de la gestion des codes secrets des cartes bancaires relatives à la banque interne (DAB). Il n'est pas subdivisé en sections.

❖ **Le service de la comptabilité et du budget (SCB)**

Le service de la comptabilité et du budget est chargé de la comptabilité générale, auxiliaire et analytique, de la centralisation et du contrôle des écritures comptables, de la gestion des contentieux, de la gestion des comptes ouverts dans les livres de l'agence principale. Actuellement la fonction contrôle de gestion de la banque est exercée par ce service. Il renferme trois sections :

✓ *la section comptabilité générale* : elle chargée de la tenue de la comptabilité générale, auxiliaire, et analytique ; la centralisation et le contrôle des écritures comptables ; la tenue de la comptabilité hors-bilan ;

✓ *la section "contentieux"* : elle s'occupe de la gestion des contentieux, des comptes ouverts par les titulaires dans les livres de l'Agence principale. A ce titre, elle procède au renouvellement des signatures (mise à jour des signatures), au suivi des dossiers (habilitations des signatures) et à la vérification des signatures;

✓ *la section budget* : elle s'occupe de l'élaboration du projet de budget de la direction nationale, du suivi de l'exécution budgétaire, de la comptabilité budgétaire et de l'analyse des statistiques budgétaires. En outre, elle s'occupe de l'élaboration du tableau de bord de la Direction nationale et de compte rendu du contrôle de gestion (reporting).

Le SCB est dirigé par un chef de service assisté d'un adjoint. A la tête de chaque section se trouve un chef de section et chaque chef de section est assisté des commis.

4.4.1.3. Les agences auxiliaires de Kaolack et de Ziguinchor

Pour mieux diversifier ses services au Sénégal, la BCEAO a créée en plus de son Agence principale de Dakar, les agences auxiliaires de Kaolack et de Ziguinchor. Elles jouent les mêmes rôles que l'Agence principale dans ces localités. Chaque agence auxiliaire comprend six (6) sections : Caisse, Ressources Humaines, Administration et Patrimoine, Comptabilité et budget, Économique (en cas de besoin) et Informatique.

Enfin, dans le budget global de l'AN-BCEAO-SN, chaque agence auxiliaire a un budget différent de celui de l'Agence principale, mais le Directeur national en est le seul ordonnateur.

4.4.2. Organigramme de l'AN-BCEAO-SN

(cf. annexe 1)

4.4.3. Quelques activités de l'AN-BCEAO-SN

Le Sénégal compte de nos jours plus de dix (19) établissements bancaires agréés, à cause des perspectives qu'offre ce pays : taux de croissance de 4,5% prévu en 2011, stabilité politique, dynamisme du secteur immobilier et surtout un taux de bancarisation faible, mais que la BCEAO s'est engagée à améliorer. Cette dernière, estime déjà l'avoir fait passer de 7% à 19% à la fin de l'année 2010 et vise les 50% d'ici 2013. (PAURON, 2011 : 45).

Dans un tel contexte, il serait plutôt intéressant de rappeler les activités de l'AN-BCEAO-SN en tant que banque des banques, organe de contrôle et source d'informations pour les établissements bancaires.

4.4.3.1. L'AN-BCEAO-SN en tant que banque des banques

En tant que banque des banques, elle remplit les fonctions ci-après :

- ✓ l'organisation et la supervision de la séance de compensation des banques ;
- ✓ l'ouverture et la tenue dans ses livres de divers comptes (comptes courant ordinaires, comptes de règlement, comptes de titres des établissements de crédit, comptes de trésor public sénégalais, comptes des ambassades,...) ;
- ✓ l'exécution pour le compte des établissements de crédit des opérations financières intervenues d'une part entre eux et d'autre part avec les correspondants extérieurs ;
- ✓ la mise à disposition des établissements bancaires d'encaisses en billets et monnaie valides ;
- ✓ la couverture des besoins temporaires de trésoreries exprimés par les banques jouant ainsi le rôle de « prêteur en dernier ressort » (procédure de refinancement) ;
- ✓ l'émission des signaux pour la fixation des taux pratiqués à travers la manipulation de ses taux directeurs (taux d'escompte et taux de pension).

Mais l'AN-BCEAO-SN joue aussi le rôle de régulateur de la liquidité du système bancaire au Sénégal. Pour cela, elle :

- ✓ intervient comme acteur sur le marché monétaire en injectant ou en reprenant de liquidité ;
- ✓ organise l'intervention des banques sur ce marché ainsi que sur celui des titres de créances négociables ;
- ✓ suit le déroulement des opérations du marché interbancaire.

4.4.3.2 L'AN-BCEAO-SN en tant qu'organe de contrôle

Conformément aux statuts de la BCEAO et dans le strict respect de la loi bancaire, elle veille à un exercice normal des activités bancaires au Sénégal. Cela dans le souci d'assurer la protection des déposants et la stabilité globale du système bancaire. C'est pourquoi elle :

- ✓ exerce pour son propre compte un pouvoir de contrôle sur place et sur pièce et de sanction pécuniaire à l'égard des établissements de crédit ;
- ✓ assure la définition des modalités d'application des décisions prises par le conseil des ministres dans le cadre de la politique de la monnaie et du crédit ;

- ✓ assure le renforcement de la sécurité du système bancaire par la définition des normes prudentielles, des conditions de banque, des réserves obligatoires applicables aux établissements de crédits ;
- ✓ veille au respect des réglementations comptables applicables aux établissements de crédit.

4.4.3.3. L'AN-BCEAO-SN, source d'informations pour les établissements de crédit.

Elle fournit aux banques diverses informations relatives à leur secteur d'activité :

- ✓ le dispositif de centralisation des risques qui contribue à une meilleure appréciation des décisions d'octroi de financement des établissements de crédit aux agents économiques, par le partage d'information au sein de la profession bancaire ;
- ✓ le dispositif de centralisation des incidents de paiement qui fournit des informations sur les incidents constatés dans l'utilisation des moyens de paiement et contribue ainsi à sécuriser les informations financières ;
- ✓ le dispositif de centralisation des bilans des entreprises qui devrait permettre une meilleure appréciation du risque de crédit et à terme une plus grande visibilité.

En somme, ce chapitre consacré à la présentation a permis d'avoir une vision large sur la BCEAO et surtout sur son Agence Nationale pour le Sénégal, objet de notre étude. A travers cette présentation nous avons pris connaissance de l'historique, des objectifs et missions, de l'organisation de la Direction nationale ainsi que ses principales activités. Elle nous a permis entre autres de fixer le cadre général dans lequel se déroulera notre intervention. Toute chose qui facilitera la description et l'analyse du système de contrôle de gestion tel que pratiqué actuellement à l'AN- BCEAO-SN.

Chapitre 5: description de la pratique du contrôle de gestion à l'Agence Nationale de la BCEAO pour le Sénégal.

La mise en œuvre des conclusions du séminaire de réflexion stratégique tenu les 11 et 12 mai 1998 à Dakar, sur l'avenir BCEAO s'est traduite par l'apparition des nouveaux métiers au sein de l'institution, parmi lesquels le contrôle de gestion (CG).

L'enjeu est d'évaluer non seulement les performances réalisées par les centres de responsabilité, mais également les facteurs qui induisent ces performances afin d'aider à la prise de décisions appropriées. Pour ce faire, le système de contrôle de gestion devrait notamment permettre à l'institut d'émission tout d'abord d'avoir une maîtrise permanente de sa gestion ; ensuite d'assurer la réalisation de ses objectifs et enfin de fournir aux responsables, à tout moment, une vision globale de leurs activités. Ainsi, le processus en cours a permis la création le 24 juillet 2000, de la Direction du Contrôle Interne et de Gestion (DCIG) par décision n°123-07-2000 du Gouverneur portant organisation des services de la Banque. Cette direction était chargée de la définition, du suivi des normes de contrôle de gestion et de sa mise en œuvre. A cet effet, la Banque centrale a choisi d'opter pour le modèle de *gestion par activités* (méthode ABC).

Pour la mise en place du CG dans les différentes agences, deux sites pilotes ont été choisis pour les travaux à savoir les Agences nationales pour le Sénégal et la Côte d'Ivoire. Ensuite, il y'a eu une mission itinérante sur tous les sites de la Banque pour la mise en œuvre effective. A l'Agence Nationale pour le Sénégal, un service de contrôle de gestion fut créé et rattaché directement à la Direction nationale.

La nouvelle réorganisation des services de la Banque centrale intervenue le 11 février 2003 par décision n°018-02-03 du Gouverneur avait mis en place la Direction du Contrôle de gestion(DCG) au siège. Elle avait pour missions entre autres, la mise en œuvre du système de contrôle de gestion des directions des services centraux, des directions nationales ainsi que des structures administratives rattachées. Mais, dans les agences, c'est surtout la décision du Gouverneur n°020-02-03 du 11 février 2003 qui a défini en son article 3, le rôle de contrôle de gestion : « *le contrôle de gestion assure la mise en œuvre et le suivi des normes de contrôle de gestion.* » Il en était ainsi jusqu'en 2008. Les dernières décisions intervenant depuis cette date rattachent désormais les principales attributions du contrôle de gestion au Service de la

comptabilité et budget (SCB). Ainsi, pour la suite nous rappellerons les missions du SCB, la répartition des tâches en son sein, ses moyens et les outils du CG qui y sont utilisés.

5.1. Missions du SCB

Les missions du SCB ont été déjà décrites au chapitre 4. En guise de rappel, ce service est chargé de la comptabilité générale, auxiliaire, et analytique, de la centralisation et du contrôle des écritures, de la gestion des contentieux et de toutes les pratiques du contrôle de gestion à la Direction nationale de la BCEAO pour le Sénégal.

5.2. Répartition des tâches au sein du SCB

Les fiches de postes individuelles, l'organigramme du SCB (cf. annexe 2), les entretiens avec le chef de service et son personnel, les réponses aux questionnaires adressés au personnel du service nous ont permis de faire la description des tâches au sein du SCB. Pour le besoin de l'étude, nous avons référencé les différents agents appelés commis : commis(A), commis(B), commis(C) et commis(D).

❖ Le chef de service

Il est chargé de la supervision et de la coordination des activités du service. Au-delà, il effectue des tâches spécifiques pour le compte de la Direction nationale.

❖ La Secrétaire ou Assistante du chef de service

C'est un personnel d'appoint. Son rôle est d'assister le chef de service dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes. A ce titre, elle prépare les ordres du jour des réunions, diffuse les informations reçues (cérémonies, intérim,...) au personnel, enregistre les courriers, prépare les enveloppes pour la circularisation des titulaires de comptes, etc.

❖ L'huissier

C'est aussi un personnel d'appoint. Il est chargé d'acheminer les courriers entre le SCB et les différentes directions ou services de la banque et vice-versa.

❖ **L'Adjoint(e) du chef de service**

Elle est chargée de l'échéancier du dépôt Koweït, des décomptes des intérêts (Trésor-CRRAE-BOAD compte de dépôt, RCPNC), de l'échéancier du découvert statutaire consolidé, de la coordination et du suivi des activités des sections, des activités du comité de suivi des suspens et d'assurer l'intérim du chef de service en cas d'absence de ce dernier.

❖ **Le chef de section comptabilité**

Ses principales attributions portent sur le contrôle des opérations de guichet et des états comptables, la supervision pré-archivage des journées comptables, l'élaboration des renseignements comptables, le suivi et mise en œuvre de la comptabilité analytique, l'édition et le contrôle des états de synthèse des journées comptables, le suivi du compte « cdp-inter application BAOBAB », le suivi des comptes ordinaires et des comptes de titres, la situation du compte « UEMOA produit du PCS » et le renseignements statistiques décennaires.

❖ **Commis (A)**

Il est chargé du contrôle du chiffrier de caisse, du pointage et contrôle des écritures passées par le SOB à partir du journal par service, des renseignements des titulaires de compte sur la position de compte et enfin du pré-archivage des journées comptables.

❖ **Le chef section budget**

Ses principales attributions concernent la participation à la préparation du budget ; la gestion du budget ; la réception, vérification et visa électronique des pièces justificatives des demandes d'engagement (DED) commande et des DED facture ; la vérification et signature des DED interne ; la réception DED- RGA pour vérification, imputation et signature ; l'édition et contrôle du pointage du budget de fonctionnement (BG201) et du budget d'investissement (BG202) ; l'édition du budget général (BG) hors exercice et pointage ; l'analyse de poste budgétaire sur demande ; le suivi des normes de contrôle de gestion ; l'élaboration et analyse des indicateurs et ratios d'activités ; l'élaboration du compte rendu des statistiques décennaires.

❖ **Commis (B)**

C'est la collaboratrice directe du chef de section budget. Elle est chargée de la gestion du budget, du contrôle budgétaire, du suivi de l'exécution du budget, du classement des dépenses

budgétaires, de la préparation des analyses budgétaires ponctuelles et périodiques, de l'élaboration de statistiques sur le budget, de la confection des diverses statistiques « fax Trésor dans nos livres (TNL), situation provisoire du trésor » et l'élaboration des statistiques décadaires.

❖ **Le chef section contentieux**

Ses attributions sont : le suivi et notification de la validité des signatures et rédaction des correspondances, le contrôle des opérations des guichets pour validité des mandats, les circularisations, les renseignements comptables demandés par les auditeurs externes des banques, les statistiques Banque centrale, la situation BOAD compte de dépôt, l'UEMOA du PCS (produit communautaire de solidarité).

❖ **Commis (C)**

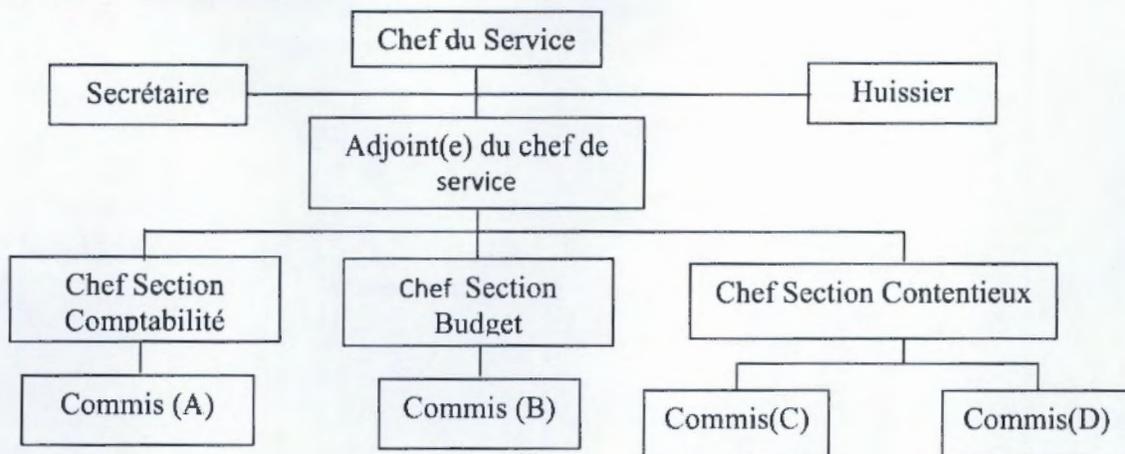
Il est chargé de la saisie des opérations dans GL (General Ledger), des renseignements statistiques décadaires, de la tenue du livre contentieux, de la gestion du contentieux (vérification des signatures mandats et régularité matérielle des ordres de la clientèle), du nivellement mensuel UEMOA produits du PCS, de la situation BOAD compte de dépôt et celle de l'UEMOA produits du PCS, du pointage et contrôle des écritures passées par les services et des journées comptables.

❖ **Commis (D)**

Elle assure : la gestion du contentieux (classement des dossiers, enregistrements des correspondances), la confection des relevés des soldes des comptes ordinaires, l'établissement des statistiques sur les réserves obligatoires, le suivi de la situation des comptes ordinaires, les statistiques Banque centrale, la tenue du livre légal et la saisie dans BAOBAB.

La description des tâches nous a permis de savoir qui fait quoi dans ce service. Mais avec quels moyens ? Et quels sont les outils utilisés ? Les réponses à ces questions seront données aux points qui suivent.

L'organigramme du SCB se présente ainsi qui suit :

Figure 14: organigramme du SCB

Source : AN-BCEAO-SN (2011)

5.3. Les moyens mis en œuvre

Suite aux résultats de nos enquêtes, le SCB dispose des moyens matériels lui permettant d'accomplir sa mission. Ce sont entre autres deux grandes salles reparties en bureaux dont certains sont inutilisés. Les bureaux fonctionnels sont équipés de mobiliers et fournitures de bureau ; d'ordinateurs (dix au total) contenant le progiciel oracle et plusieurs autres applications (BAOBAB, CAFIS, SAGINA, COSMOS) offrant ainsi de multiples possibilités dans le traitement d'informations, de trois imprimantes dont une est en hors service. S'agissant de moyens financiers, le service n'a pas un budget propre. Toutes les dépenses sont prises en charge par le budget global de l'AN-BCEAO-SN.

En plus de ces moyens matériels, l'effectif et les compétences des principaux intervenants sont des facteurs déterminants d'un bon contrôle de gestion. Ainsi, le SCB a un effectif de onze (11) personnes reparties de la manière suivante : un chef de service, un adjoint du chef de service, deux personnels d'appoint, trois chefs de section et quatre commis. D'après nos observations, de nombreuses tâches sont réalisées de façon participative par le personnel. C'est pourquoi, nous nous sommes intéressés au parcours professionnel des principaux intervenants en contrôle de gestion, pour juger de sa prise en charge correcte par le SCB. Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu accéder aux dossiers du personnel, tenus par le SRH. Nous nous sommes donc limités aux résultats des questionnaires et des entretiens avec le personnel. Les détails figurent dans le tableau ci-après :

Tableau 4: profil des principaux intervenants en contrôle de gestion au SCB.

Désignation	Titre professionnel	Niveau de formation	Expérience professionnel			
			Hors de la banque	Durée	Dans la banque	durée
SCB	Chef de service	-BAC+5 en Économie et Finances ; -formations complémentaires à la banque.	Néant	-	-Assistante de Direction au service du crédit ; -Assistante de direction au SE -Fondée de pouvoirs au service du crédit ; -Adjointe au chef du SAP; -Chef du SCB	9ans 3ans 3ans 1an Depuis avril 2007
Section budget	Chef de section	-Bac+ 5 en Economie -formation complémentaire à la banque.	Néant	-	-Chef de section transfert (SOB) ; -Chef section budget /contrôleur de gestion (SCB)	15 ans
Section budget	Commis (B)	- DEC : commis comptable ; -formation complémentaire à la banque.	Néant	-	-Agent polyvalent section budget et comptabilité générale.	15ans
Section comptabilité générale (SCG)	Chef de section	-BTS en comptabilité de gestion ; -formation complémentaire à la banque.	Master en GRH (en cours de validation)	-	-Comptable	Depuis 2008.
SCG	Commis (A)	CAP – banque	-Néant	-	-Agent technique	32ans

Section contentieux	Commis (C)	BAC+2 en gestion Plus formation en banque : Diplôme d'études spécialisés en technique de banque (ITB)	-Assurance générale sénégalaise ; -SETIM-Afrique à la SODIDA	6 mois 6 mois	-Agent de banque ;	Depuis 2006.
Section contentieux	Commis (D)	BAC+ 4 en comptabilité : DSC (diplôme supérieur comptable). -formation complémentaire à la banque.	ONG - CNCR / ASPRO DEB	6ans	-Agent de banque.	Depuis 2003

Source : nous-même à partir des questionnaires

5.4. Les principaux outils de contrôle de gestion utilisés

Les différentes activités de contrôle de gestion que nous avons pu identifier à partir des résultats de nos enquêtes sont relatives à la planification stratégique, au budget, au tableau de bord, à la performance, à la comptabilité de gestion, au compte rendu de contrôle de gestion (CRCG) et au système d'information. Pour la suite, nous ferons la description de chaque outil.

5.4.1. La planification stratégique

Le plan stratégique de l'Agence nationale s'inscrit dans le plan global de la BCEAO, le « Plan stratégique 2011-2015 » défini par le siège. Il tient compte dans sa définition, des contributions des différentes agences. Chaque année, une démarche participative est adoptée pour son actualisation.

Ce plan comporte deux grandes parties. La première met en exergue le message du Gouverneur, le rappel des missions de la BCEAO, les défis majeurs à relever, la vision stratégique ainsi que les tendances et défis, les orientations stratégiques et les objectifs à moyen terme pour chacune des sept (7) fonctions ci-après : la politique monétaire, la stabilité financière, la gestion de l'émission, le système de paiement, la gestion financière, les activités de support et les activités de management.

La deuxième partie porte sur les plans d'action. Elle décline les objectifs à moyen terme en actions prioritaires de court terme et identifie les structures responsables de leur mise en œuvre. La phase finale de la mise en œuvre de plan stratégique pour un an est le budget.

5.4.2. Le budget

Le budget de l'AN-BCEAO-SN s'inscrit dans le cadre du budget global de la BCEAO qui, aux termes de l'article 101 de ses statuts, est annuel et arrêté en dépenses.

L'objectif recherché par la budgétisation des dépenses de la Banque centrale est, d'attribuer aux directeurs nationaux et aux responsables d'agences auxiliaires, et de tout autre centre de dépenses, de plus grandes responsabilités dans le domaine de la gestion. L'atteinte de cet objectif est subordonnée par le respect des principes et les modalités d'une gestion budgétaire de dépenses de la Banque centrale qu'il convient de rappeler ici.

5.4.2.1. Les principes budgétaires fondamentaux

Premier principe : le principe de décentralisation.

Il se traduit par l'autonomie des centres de dépenses dans la gestion de leur budget. Néanmoins, à la demande d'une agence, les dépenses peuvent être initiées par le siège ou par une autre agence, par exemple, pour acheter du matériel introuvable localement.

Deuxième principe : le principe de la séparation des exercices.

Le budget est arrêté pour la durée de l'exercice (12 mois) et par conséquent, il s'exécute sur cet exercice. Les crédits restant disponibles à la clôture des comptes deviennent caducs.

Ce principe est cependant modéré en ce qui concerne les opérations immobilières (les constructions dont la durée de réalisation peut excéder le cadre d'un seul exercice). Dans ce cas le Gouverneur autorise le report des crédits disponibles d'un exercice à l'autre.

Troisième principe : le principe de l'interdiction des virements de crédits d'un poste budgétaire à un autre.

Il est interdit à tout organisme dépensier (siège, agences principales, agences auxiliaires, bureau) de régler une dépense avec des crédits prévus pour une autre catégorie de dépenses et d'effectuer des virements d'article à article ou de rubrique à rubrique. Mais, le « collectif budgétaire » permet au Gouverneur de procéder en cas de besoin, à une nouvelle répartition des crédits entre les différents chapitres en cours d'année. Aussi, « *si des événements imprévisibles ou accidentels nécessitent pour le fonctionnement de la Banque l'engagement immédiat de dépenses, des demandes de crédits supplémentaires peuvent être adressées au Gouverneur, appuyées des justifications nécessaires.* »

Quatrième principe : principe de l'existence préalable des crédits disponibles avant tout engagement.

Il est complémentaire de celui de l'interdiction de virement de crédit d'un poste budgétaire à un autre.

Cinquième principe : principe se rapportant aux intérêts.

Les intérêts à verser aux titulaires de comptes dans les écritures de la Banque centrale sont placés hors budget.

Sixième principe : principe concernant les frais de transport de billet.

Toutes les dépenses d'une agence relatives aux frais de transport de billets à l'intérieur de l'UMOA ou à l'envoi de billets à l'extérieur de l'UMOA dont le montant est impossible à

prévoir sont imputées sur des crédits évaluatifs en raison de leur caractère de dépense obligatoire.

Septième principe : principe portant sur les dépenses uniquement réservées pour le siège.

Toutes les dépenses relatives aux : travaux neufs (travaux de construction et travaux d'aménagement), frais de fabrication de billets et monnaies, frais de transport de billets et monnaies de l'imprimerie ou de l'atelier monétaire au port ou à l'aéroport de destination (y compris les frais relatifs aux billets non émis en transit), assurances, fonds d'aide à la construction (FAC) sont engagées par le siège et réglées par lui-même ou pour son compte.

Huitième principe : principe relatif à la structure du budget de chaque organisme dépensier.

Le budget de chaque organisme dépensier comprend un budget d'investissement et un budget de fonctionnement divisés eux-mêmes en chapitres, articles et rubriques. Les dépenses sont classées en fonction de leur nature.

5.4.2.2. Élaboration du budget

La procédure d'élaboration du budget peut se résumer en huit (8) phases :

Phase 1 : réception des directives pour l'élaboration du budget.

Sur instruction du Gouverneur, la Direction chargée du budget au siège communique aux centres de dépenses, les directives relatives à la préparation du budget de l'année suivante et précise les délais de transmission des projets de budget au siège. Ces directives comportent les orientations générales et spécifiques à suivre. Elles sont accompagnées d'une note détaillée des diligences à accomplir dans ce cadre par les centres de dépenses.

Phase 2 : la préparation du budget de la direction nationale.

A partir du 1^{er} août, chaque service chargé du budget effectue ses prévisions de dépenses pour l'exercice à venir, sur la base des directives reçues, des textes budgétaires et de la valorisation des besoins exprimés par les différentes structures du centre de dépenses.

L'évaluation des dépenses se fait, le plus souvent, selon la méthode des douze derniers mois (les six derniers mois de l'année N-1 et les six premiers mois de l'année N). Les prévisions sont saisies par le centre de dépenses dans l'application informatique mise en place à cet effet. La section budget du SCB s'occupe du secrétariat de la préparation du budget de l'agence. A ce titre, elle recense les besoins de chaque service, les factures pro-forma (pièces justificatives) et prépare le document final à soumettre à l'appréciation du Directeur national. Toutes ces opérations sont supervisées par le chef dudit service.

Phase 3 : le pré-arbitrage budgétaire à la Direction nationale.

Il se déroule à la fin du mois d'août au plus tard. Les projets de budget sont soumis à l'examen du comité de pré-arbitrage qui réunit le Directeur national, le directeur de l'agence principale, les chefs d'agences, le service en charge du budget et les services acheteurs (SAP et SRH). Ce comité arrête le projet de budget définitif à soumettre au siège.

Phase 4 : la transmission du projet de budget au siège

Avant le 15 septembre, les projets de budget validés par le Directeur national sont transmis à la Direction de la Comptabilité, du budget et du contrôle de gestion au siège.

Phase 5 : pré-arbitrage budgétaire au siège.

Il se déroule entre la deuxième quinzaine de septembre et la première semaine d'octobre. Une commission technique est chargée d'examiner les projets de budget des différents centres de dépenses, en vue d'élaborer le document de synthèse appelé « *observations sur les propositions budgétaires* » qui sert de document de base à l'arbitrage budgétaire.

Phase 6: arbitrage budgétaire au siège

Il se tient dans la première quinzaine du mois de novembre, sous l'autorité du Gouverneur. Cette séance à laquelle prendra part du côté des autres acteurs, le Directeur national de l'AN-BCEAO-SN, consiste en une séance de discussion contradictoire sur les projets de budgets des différents sites. A l'issue de cette séance, le projet définitif de budget est arrêté. Il sera soumis au mois de décembre, à l'approbation du conseil d'administration de la BCEAO.

Phase 7 : la notification des budgets définitifs aux centres de dépenses

Après approbation du projet de budget par le conseil d'administration, le service du budget au siège transmet aux différents centres de dépenses, le dossier de notification du budget comprenant la lettre de notification du Gouverneur, la liste des projets immobiliers inscrits dans le budget du siège, un extrait du compte rendu de l'arbitrage budgétaire et l'état BG 203.

Phase 8 : mise en place du budget.

En début d'exercice, la structure chargée du budget au siège, assisté de la direction de l'informatique, met en place dans CAFIS, le système d'information comptable sous *Oracle*, les montants des crédits accordés par centre de dépenses et par poste budgétaire.

(cf. schéma de la procédure d'élaboration du budget en annexe 3)

5.4.2.3. L'exécution du budget

Les budgets sont exécutés conformément à la procédure « exécution du budget » qui permet de s'assurer d'un meilleur contrôle des dépenses et des engagements du budget de la BCEAO. Les opérations relatives à l'exécution du budget sont celles de l'engagement des dépenses. Les autres services font leur expression de besoin auprès de SAP et SRH, chargés d'initier les dépenses. Trois types de dépenses sont à distinguer :

✓ *les dépenses standards avec émission préalable de commande*, pour lesquelles une commande préalable est soumise à un fournisseur ou prestataire de biens et services. Les demandes d'engagement de dépenses (DED) sont initiées par les services acheteurs suite à la demande introduite par les autres services et la saisie de la commande dans le module PO de l'application *Oracle*. La DED est éditée en deux exemplaires et soumise au circuit d'autorisation suivant : chef de service acheteur-contrôleur service acheteur-SCB pour étude et approbation-Directeur Agence Principale (DAP) pour visa-Directeur national (DN) pour signature-SCB pour engagement. Ces dépenses font l'objet d'un *contrôle à priori* par la section budget avant leur engagement.

✓ *les dépenses standards sans émission préalable de commande* qui concernent (à l'exception des contrats d'entretien) toutes les charges dont la consommation, avant facturation par un centre de dépenses, est inévitable ou, a priori, autorisée par les textes en vigueur notamment ceux régissant le personnel. Il s'agit entre autres des factures d'eau, d'électricité, de téléphone et télex, de la location du segment spatial VSAT, des timbres et affranchissement (envoi express, poste) les frais de transport et convoyage de fonds, les frais de mission, les dépenses internes, les dépenses réglées par la Régie d'avance. Ces dépenses respectent les mêmes circuits d'autorisation et d'approbation que précédemment. Elles font l'objet d'un *contrôle à posteriori* par la section chargée du budget.

✓ *les dépenses relatives aux projets immobiliers des centres de dépenses* : les crédits y relatifs sont inscrits au budget du siège. Ces crédits peuvent être exécutés sur plusieurs exercices. Les dépenses initiées par les centres de dépenses au titre de ces projets sont suivies par la Direction chargée du patrimoine (DCP) et la direction chargée du budget. Pour cela, un dossier technique comprenant les pièces justificatives est transmis, par courrier ordinaire, par le site bénéficiaire à la DCP qui notifie son avis au bénéficiaire après étude du dossier. L'avis favorable sur le dossier technique permet à la structure chargée des travaux immobiliers d'initier la DED-projet. Ce document établi en deux exemplaires est soumis au circuit

d'autorisation suivant : chef de service acheteur-contrôleur service acheteur-DAP pour visa-DN pour signature.

✓ *les dépenses intersites* : elles concernent les dépenses effectuées par un centre de dépense (site acheteur) pour un autre centre de dépense (site demandeur).

A la réception des factures des biens et services livrés, les services acheteurs transmettent les ordres de paiement (ODP) aux services payeurs (SOB, SCB, SC) pour règlement. L'OPD exécuté est daté du jour de son exécution et classé avec la DED et les pièces justificatives annulées par le cachet « EXECUTE ».

5.4.2.4. Suivi de l'exécution budgétaire

La procédure dite « Statistiques et Analyses Budgétaires » permet au SCB d'élaborer les statistiques permettant de faire le suivi de l'exécution du budget de l'AN-BCEAO-SN.

Deux types de statistiques sont édités par le SCB à cet effet:

✓ *les statistiques hebdomadaires relatives aux dépenses sans émission préalable de commande* : elles sont éditées et communiquées au DN le deuxième jour ouvrable suivant la semaine dans laquelle les opérations ont été effectuées ;

✓ *les statistiques relatives aux budgets d'investissement et de fonctionnement* : dès le premier jour ouvrable du mois suivant celui auquel se rapportent ces statistiques, le SCB procède aux travaux d'arrêté mensuel budgétaire en collaboration avec les structures initiatrices. Ces travaux portent sur la vérification de l'état mensuel du suivi des dépenses par poste budgétaire ; le rapprochement avant le 05 du mois suivant, des états comptables et des états budgétaires mensuels suivi du redressement des anomalies par les structures initiatrices ; l'édition et le contrôle des états BG 201 (budget d'investissement) et BG 202 (budget de fonctionnement).

Les états définitifs à classer dans un chrono doivent revêtir les signatures du DN et du contrôleur des opérations.

A la fin de chaque trimestre, après édition et examen des états BG 201 et BG 202, le SCB élabore un rapport d'exécution du budget qui doit être transmis par courrier « officiel » au siège, à la Direction chargée du budget, au plus tard le 15 du mois suivant le trimestre auquel il se rapporte.

Parfois, à la demande des autorités de la banque, le SCB élabore des états et rapports spécifiques selon les besoins exprimés. Ces rapports peuvent être rédigés sur la base des états

budgétaires prédéfinis, des informations obtenues à partir du système d'information comptable sous Oracle ou d'autres sources de données.

5.4.2.5. Clôture budgétaire et compte rendu

Au cours du mois de décembre, la structure chargée du budget au siège adresse, par courrier électronique officiel, une note aux centres de dépenses pour leur rappeler les diligences de clôture. Le SCB élabore le rapport final d'exécution du budget au plus tard le 15 du premier mois du nouvel exercice budgétaire.

5.4.3. Le tableau de bord et indicateurs de performances

A l'Agence nationale, il est élaboré mensuellement un seul tableau de bord, celui du Directeur national.

Le tableau de bord du Directeur national est un document synthétique qui sert de support de gestion et permet le contrôle de performances. C'est un outil d'alerte, d'orientation et d'analyse des points clés de l'action organisationnelle. Son but est d'informer les autorités de la banque sur le degré de réalisation des objectifs.

Pour mieux piloter la performance, les indicateurs qui constituent le tableau de bord aident à signaler tout problème possible et de le localiser afin que les décideurs puissent réagir au moment opportun. Ces indicateurs appartiennent à deux catégories principales à savoir les *indicateurs d'activité* et les *indicateurs de gestion*. Ils permettent d'assurer le suivi opérationnel du métier sur la base des informations internes au métier et d'aider les responsables à évaluer les options et décisions stratégiques possibles.

Les *indicateurs d'activité* sont regroupés en sept (7) métiers : émission et entretien de la circulation fiduciaire ; études économiques, monétaires et statistiques ; réglementation et surveillance du système bancaire et financier ; trésorerie et gestion financière ; gestion et surveillance de systèmes de paiement ; gestion de la sécurité et gestion de l'informatique et des télécommunications.

Les *indicateurs des gestions* sont quant à eux réparties entre six (6) métiers qui sont : émission et entretien de la circulation fiduciaire ; trésorerie et gestion financière ; gestion des ressources humaines ; gestion des moyens administratifs et du patrimoine ; gestion de la sécurité et gestion de l'informatique et des télécommunications.

Chaque métier renferme d'un (1) à plusieurs indicateurs. On dénombre pour l'ensemble des métiers 43 indicateurs dont 18 indicateurs d'activité. A chaque indicateur retenu correspond, une définition précise, une formule de calcul, une unité de mesure, une norme définie comme référence et une représentation graphique pour faciliter son interprétation. Un commentaire rend compte de la variation enregistrée sur la période choisie, à Dakar, Kaolack et Ziguinchor.

L'application « Système Automatisé de Gestion des Indicateurs d'Activités (SAGINA) » conçue et centralisée au siège est disponible sur le site intranet de la banque (<http://sagina.bceao.int>). Elle permet de rendre le tableau de bord automatique pour son exploitation. Les agents concernés utilisent pour y accéder, leurs codes secrets et mots de passe sécurisés par le service informatique. Le message pour l'ouverture et la fermeture de la période vient du siège. Durant cette période qui va généralement du 1^{er} au dix (10) de chaque mois, les agents concernés de chaque site renseignent les indicateurs de leurs services dans l'application SAGINA. Cela permet à l'agent chargé du tableau de bord de la section budget du SCB à l'Agence principale, d'éditer le « *Rapport des valeurs d'indicateurs mensuels saisies pour la période de Mi (M≠ mois considéré)* ». Après un pointage manuel au cours duquel il apporte des corrections et commentaires nécessaires, il le soumet à l'appréciation du chef de section puis au chef de service pour finaliser l'analyse des données. Ce n'est qu'après cette phase que la version finale du tableau de bord est éditée et transmise par le SCB au Directeur national, en versions papier et électronique.

La maquette du tableau de bord de gestion mensuel, du Directeur national, pour le mois « Mi » figure en annexe 4. Elle est suivie d'une fiche d'analyse des indicateurs en annexe 5.

5.4.4. La comptabilité de gestion

C'est un outil qui n'est pas encore opérationnel à la BCEAO, tant à l'Agence nationale qu'au siège. A la phase actuelle, il est en expérimentation. Dans ce cadre, certaines tâches sont exécutées pour le compte du « Service de la Comptabilité Analytique » (SCA) du siège par le SCB qui, en marge de ses activités quotidiennes s'occupe de la comptabilité analytique à l'Agence principale. Mais, tout d'abord, rappelons le modèle de la comptabilité analytique de la BCEAO.

La comptabilité analytique prévue pour la BCEAO est conçue selon la méthode ABC (*Activity-Based-Costing*) ou comptabilité par activités. Ce modèle correspond à une vision de la banque non plus comme un ensemble de ressources mais comme un ensemble d'activités. Sa construction se fonde donc sur les différentes activités de l'institution, auxquelles sont imputées les charges incorporables (charges incluses dans le périmètre de la comptabilité analytique). En effet, les différentes opérations effectuées par les services de la banque sont regroupées en activités, lesquelles à leur tour le sont en métiers. On dénombre actuellement environ 272 activités regroupées en 18 métiers, plus un dernier regroupant les activités communes à toutes les structures. L'inducteur (driver) permet de mesurer le niveau d'activité. La détermination des unités d'œuvre passe au préalable par une définition des inducteurs d'activités. Il s'agit en d'autres termes de préciser le but de chaque activité. Cela permet de repérer plus aisément les facteurs qui influencent le plus le niveau de l'activité (inducteurs de coût ou unités d'œuvre). Pour la détermination de ces facteurs, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes:

- ✓ quel est l'output (ou produit final) de l'activité ?
- ✓ quelle serait l'unité la plus pertinente permettant de quantifier le volume de l'activité ?

Les réponses à ces questions permettront de comprendre le mécanisme de production de chaque activité et d'identifier clairement le « produit fini ».

Le facteur retenu comme unité d'œuvre est celui dont l'évolution présente la plus forte corrélation avec celle du coût de l'activité.

Les activités consomment les ressources enregistrées dans la comptabilité générale. Cependant, toutes les charges ne sont pas incorporables dans le calcul des coûts, d'où la définition du périmètre de la comptabilité analytique. Il renferme l'ensemble des charges de la comptabilité générale à l'exception des éléments suivants ayant un caractère exceptionnel : certaines charges sur les opérations hors bilan ; les dotations aux provisions ayant un caractère exceptionnel ; les charges exceptionnelles ; les pertes sur exercices antérieurs ; les reprises sur provisions ; les produits exceptionnels et les profits sur exercices antérieurs.

Les charges sont regroupées par nature appelées « catégorie de charges » (au nombre de 10) qui sont : les charges d'émission, les charges financières, les charges de personnel, les charges d'énergie, les frais de télécommunications, les fournitures, les frais de voyages et de

déplacements, les frais liés aux conseils, les amortissements et les services extérieurs et divers.

Ce modèle peut être qualifié de transversal (horizontal) par opposition à l'organisation traditionnelle de la BCEAO qui est verticale.

A l'instar de la comptabilité générale, le système de la comptabilité analytique présente deux types de systèmes appelés à coexister :

- ✓ une comptabilité analytique centrale ;
- ✓ des comptabilités analytiques auxiliaires.

L'organisation de la comptabilité analytique de la banque repose sur l'outil informatique. En effet, vu le nombre important d'information à traiter à temps réel, l'outil informatique est indispensable. La Banque centrale a donc décidé de produire en interne une application de gestion de la comptabilité analytique, conforme à ses besoins. Cette application dénommée « Cost Management Object Software » (COSMOS) a en charge la gestion de tous les paramètres de la comptabilité analytique, la production et la simulation des coûts souhaités.

COSMOS nécessite un certain nombre de données (inputs) afin de procéder au calcul des coûts des activités. La Banque ne disposant pas encore d'un système d'information intégré, mais plutôt d'outils isolés, les données d'alimentation de la base de la comptabilité analytique proviennent de plusieurs applications en production, soit à l'aide d'interfaces de saisie, soit par chargement de fichiers notamment :

- ✓ CAFIS pour récupérer les mouvements des comptes de charges ;
- ✓ CACTUS afin de récupérer les congés et absences autorisés par famille d'agent ;
- ✓ SAGINA pour avoir les activités et métiers ainsi que les liaisons activités-structures ;
- ✓ PALMIER pour récupérer les frais afférents aux missions et leur imputation aux activités ;
- ✓ WINPACK (application de gestion des entrées et sorties) pour récupérer les temps de présence des agents. Il faut préciser à ce niveau qu'il est envisagé d'abandonner l'utilisation des temps de présence des agents au profit des temps réels passés sur les activités, déclarés dans l'application ACAJOU, à condition que ces déclarations soient jugées fiables et exploitables ;
- ✓ GOREH-Frais médicaux afin de récupérer les frais médicaux ; il faudra à ce niveau envisager l'opportunité de renseigner dans la dite application les frais d'hospitalisation afin de pouvoir les récupérer et les utiliser dans les calculs des coûts des activités par le canal des coûts totaux annuels par famille d'agent ;

✓ GIMMO ou MIMOSA pour y récupérer les affectations des immobilisations aux agents ou aux locaux.

Le système restituera, sous les formes voulues et dans les délais, des informations (outputs) relatives aux éléments de coûts et aux calculs d'écart.

La contenance des outputs du système est différente, et varie en fonction des destinataires, des besoins exprimés. De manière générale, les sorties du système devront être conformes aux objets de coûts identifiés, et aux niveaux de calcul de coûts souhaités.

Pour revenir à l'Agence principale, les tâches accomplies en matière de comptabilité analytique portent sur la confection des fichiers et leur chargement dans COSMOS.

Au total dix-huit (18) fichiers sont confectionnés chaque année en agence et envoyés au SCA du siège pour traitement. Pour ce faire, un extrait de compte qui regroupe toutes les charges qui ont été impactées pendant l'année, représentant la consommation globale de la Direction nationale est tirée dans l'application Oracle GL (General Ledger). A ce stade, les données, très hétérogènes, sont encore à l'état brut. C'est à l'agent chargé de la comptabilité analytique d'organiser ces informations du général au particulier grâce à un travail manuel. Le processus consiste à regrouper poste par poste des charges et de calculer les sous-totaux. Le coût à retenir pour le poste est égale au sous-total rapporté à la consommation globale. Ce résultat exprimé en pourcentage (%), représente la part de la consommation de cette charge dans le budget global de la Direction nationale. L'ensemble des coûts calculés est regroupé sous forme de fichiers (affectation du personnel aux activités, clés de répartition primaire, temps de présence, frais de mission, amortissement,) qui seront chargés manuellement dans COSMOS puis envoyés au siège. Après la correction du SCA au siège, des rectifications sont prises en compte à l'agence principale avant renvoi du dossier finalisé.

5.4.5. Le Compte Rendu du Contrôle de Gestion (CRCG)

Le CRCG est institué par décision du Gouverneur n°175-12-06 du 26 décembre 2006.

C'est un document qui regroupe les rapports d'activités trimestriels, les rapports d'exécution trimestriels et le rapport mensuel de contrôle de gestion autrefois produits par les agences.

Il est élaboré mensuellement par le SCB à l'Agence principale et trimestriellement par la « section comptabilité et budget » dans les agences auxiliaires. Il est destiné au Directeur

national et au Directeur de « Comptabilité, budget et Contrôle de gestion » du siège. Néanmoins, les agences auxiliaires transmettent à la Direction de Comptabilité, Budget et Contrôle de Gestion (DCBCG) des états BG 201-202 à chaque fin du mois.

Pour faciliter son exploitation, les informations que véhicule le CRCG sont bâties autour des points suivants :

- ✓ *introduction* : elle retrace les principales activités instruites et rappelle les faits ayant marqué la mise en œuvre des activités notamment les actions de formation, les mouvements de personnel ;
- ✓ *la mise en œuvre du programme d'activités* : Il s'agit ici, de faire le point de l'état d'avancement des actions prévues par rapport aux délais et aux objectifs fixés, en mettant en relief les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du programme d'activités (voir annexe 6) notamment au regard du niveau d'exécution du budget ;
- ✓ *analyse des indicateurs d'activités par métier* : elle permet de retracer les évolutions significatives enregistrées pour les indicateurs suivis dans le tableau de bord du Directeur national ;
- ✓ *analyse de l'exécution du budget* : deux cas sont à distinguer selon que l'élaboration du CRCG coïncide avec la fin d'un mois ou la fin d'un trimestre. Si la période coïncide avec la fin du mois, un tableau synoptique (voir annexe 7) est établi par centre de dépenses. Ce tableau retrace les postes budgétaires ayant un niveau de consommation significatif (en dépassement, en tension, en sous-utilisation). Par contre si elle coïncide avec la fin d'un trimestre, un rapport détaillé de l'exécution du budget sera rédigé. Les éléments explicatifs des niveaux d'exécution enregistrés par centre de dépenses doivent être précisés.
- ✓ *Conclusion* : elle révèle les facteurs ayant permis d'enregistrer des réalisations appréciables ou les difficultés ayant conduit à des écarts de réalisation des objectifs. Enfin, le cas échéant, des recommandations pourraient être formulées.

Ce canevas de rédaction du CRCG est le même pour toutes les agences. A la seule différence que pour les agences auxiliaires la production du CRCG se fait trimestriellement.

5.4.6. L'évaluation des performances

Les indicateurs de suivis regroupés dans le tableau de bord du Directeur national permettent de mesurer la performance de chaque service. Leur périodicité est d'un mois. La comparaison

des objectifs aux réalisations permet à cet effet de dégager les écarts qui sont appréciés au niveau supérieur. Mais en réalité, ici, cette performance est surtout évaluée en termes de délai : délai de production des rapports, délai d'exécution de telle ou telle tâche, etc.

L'autre aspect de la performance est l'évaluation des agents. En effet, le chef de service a l'obligation d'évaluer ses collaborateurs suivant les critères de la fiche d'évaluation de chaque agent. Pour ce faire, en début d'année, il leur communique des objectifs qui feront l'objet d'une évaluation à mis parcours entre les mois de mai et juin avant de procéder à l'évaluation finale prévue au mois de septembre de chaque année.

La notation se fait de façon électronique dans l'application « PAPAYER » mis en place à cet effet. Trois (3) critères sont retenus dans la grille de notation de chaque agent :

- ❖ *qualité générale* : elle concerne la présentation, l'assimilation et la faculté d'expression ;
- ❖ *qualité professionnelle* : elle porte sur l'assiduité, la ponctualité, l'ordre et la méthode, le jugement, l'activité, la qualité du travail, les compétences professionnelles, le souci du perfectionnement, l'esprit d'initiative et le sens de responsabilité ;
- ❖ *qualité humaine* : son appréciation porte sur les rapports avec le supérieur et le sens du travail en commun.

La notation suit la voie hiérarchique (chef de section, chef de service, ainsi de suite jusqu'au Directeur national) avec une possibilité pour chaque responsable, à chaque niveau, de revenir sur la notation proposée au niveau inférieur. Après l'étape de la direction nationale, une « commission des avancements et promotion » à laquelle prendront part les directeurs nationaux et les directeurs des services centraux du siège se réuniront au siège pour finaliser le dossier d'évaluation des agents de la BCEAO. Chaque agent peut consulter dans l'application « PAPAYER » la décision finale lui concernant. Pour l'agent, cela peut avoir pour conséquence, une promotion, une implication financière, etc.

5.4.7. Le système d'information de gestion

L'essentiel des informations traitées à l'AN-BCEAO-SN sont informatisées. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2004 l'AN-BCEAO-SN, dans le souci de s'adapter aux évolutions technologiques, a basculé d'un système d'information fonctionnant avec trois niveaux de validation (UNISYS) à un système décentralisé permettant à chaque service d'enregistrer ses opérations. Ce système dénommé CAFIS, utilise une base de données ORACLE GL qui est composé d'un module central GL (General Ledger) et des applications telles que :

- ✓ BAOBAB pour la gestion de la caisse, de la comptabilité générale et des opérations financières ;
- ✓ AP (Accounts Payables) pour le traitement des factures fournisseurs ;
- ✓ PO (Purchasing Order) pour les achats et bons de commandes ;
- ✓ STAR-UEMOA pour le système de règlement à temps réel ;
- ✓ SICA-UEMOA pour le système interbancaire de compensation automatisée ;
- ✓ TRESOR pour la gestion des opérations de refinancement;
- ✓ SFD pour la gestion des systèmes financiers décentralisés ;
- ✓ CIP pour la centrale des incidents de paiement ;
- ✓ Gestion du courrier pour la gestion des courriers arrivés et départs;
- ✓ Intranet agence pour annuaire du site, publication d'informations ;
- ✓ ACACIA pour la gestion des indicateurs économiques ;
- ✓ Gestion des habilitations aux applications, pour indiquer qui fait quoi ;
- ✓ SISAL pour la gestion des autorisations d'accès aux locaux de la banque ;
- ✓ SAPIN pour demander assistance au service informatique ;
- ✓ etc.

La plupart de ces applications sont centralisées au siège et sont interfacées entre elles.

Au niveau local, le service informatique assure le maintien, la sécurité des installations et sert d'interface entre le siège et les différents services de la banque.

La comptabilité analytique n'étant pas encore opérationnelle, les principales sources du système d'information demeurent les comptabilités générale et budgétaire.

Nous venons de faire la description du contrôle de gestion tel qu'il est pratiqué à l'AN-BCEAO-SN, notamment au SCB. Nous avons examiné minutieusement les missions de ce service, son organisation, ses moyens et les différents outils de contrôle de gestion qui y sont utilisés. Cela nous permettra par la suite de présenter et d'analyser les résultats de notre étude afin de dégager les forces et les faiblesses du système. Ce sera l'objet du chapitre 6 suivant.

Chapitre 6 : Présentation et analyse des résultats

Ce chapitre est consacré à l'examen de la pratique du contrôle de gestion tel que décrit précédemment. Pour décrire le système de contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN, nos enquêtes ont porté sur un échantillon de 17 individus sur les 23 ciblés au départ, soit un taux de couverture de 74%. Sur les quinze (15) questionnaires distribués aux personnes ciblées, seuls huit (8) nous ont été renvoyés soit un taux de 53%. Quant aux entretiens, nous n'avons pu réaliser que douze (12) sur les quinze (15) prévus, soit 80% comme taux de réalisation.

Ainsi, comme c'est prévu dans notre méthodologie de l'étude, nous examinerons les missions, l'organisation, les moyens et les outils de contrôle de gestion utilisés.

6.1. Examen de la mission du contrôle de gestion

La mission du SCB en tant que structure chargée du contrôle de gestion a été définie conformément à la décision du Gouverneur n°409-12-2010 du 21 décembre 2010, portant organisation des directions nationales de la BCEAO et rappelée au chapitre précédent du présent mémoire. L'existence matérielle de cette décision constitue une force pour la banque.

L'analyse documentaire nous a permis de constater que les missions assignées au SCB constituent en même temps pour le service des objectifs à atteindre. Quant à leur vulgarisation, les résultats des questionnaires ont montré que sur huit (8) personnes interrogées, 62,50% d'entre elles connaissent assez bien ces objectifs ; 12,50% les connaissent bien et 25% les connaissent parfaitement. Ceci montre que les objectifs sont bien diffusés au sein du SCB mais que les efforts méritent encore d'être faits. En outre, la mission permet de regrouper au sein d'un même service, la tenue de la comptabilité générale et les activités du contrôle de gestion. Si cela a l'avantage pour le contrôle de gestion d'être plus proche des informations comptables, elle a l'inconvénient de le confondre aux opérationnels.

D'après nos observations, avec ce cumul de fonctions au sein du SCB, c'est plutôt la fonction comptable qui est beaucoup plus développée que celle du contrôle de gestion. De même la mission, telle qu'elle est définie, permet au contrôle de gestion de jouer le rôle de conseil et d'aide à la décision auprès des opérationnels. Mais les résultats de nos enquêtes montrent que sur onze (11) personnes interrogées, seulement trois (soit 27,27%) pensent qu'elles bénéficient « assez souvent » des services du contrôleur de gestion alors que 72,73% estiment

qu'elles ne bénéficient « pas du tout » du service du contrôle de gestion. Ceci nous amène à nous demander sur la compréhension du terme contrôle de gestion par le personnel. D'après les résultats du questionnaire, sur les cinq (05) personnes interrogées, 60% pensent que le contrôle de gestion est l'œil et l'oreille du DN et seulement 40% estiment qu'il aide les responsables opérationnels dans leurs tâches. Ce qui démontre que le personnel n'est pas bien informé sur le rôle du contrôle de gestion à la banque. C'est une faiblesse pour celle-ci.

6.2. Examen de la structure organisationnelle

L'examen de la structure organisationnelle nous a permis de constater l'existence d'un organigramme pour l'Agence nationale et d'un autre pour le SCB. Ceux-ci nous permettent de faire une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchique de la banque. Dès lors, leur existence constitue une force pour l'institution.

Cependant, d'après les résultats de nos enquêtes menées auprès de douze (12) personnes sur le niveau de rattachement actuel du SCB (jouant le rôle du contrôle de gestion) dans l'organigramme de l'AN-BCEAO-SN, 58,33% estiment qu'il doit être rattaché à un niveau un peu plus élevé pour lui permettre de mieux assurer ses missions; 25% pensent que sa position actuelle dans l'organigramme de la banque doit être maintenue dans la mesure où, le contrôle de gestion est plus proche des informations comptables et 16,67% sont sans avis sur la question. De même, nos entretiens avec quelques responsables de la banque confirment ce résultat. Car pour ceux-ci, le SCB est fortement handicapé par son rattachement hiérarchique, ce qui l'empêcherait d'exercer pleinement la fonction du contrôle de gestion.

En réalité, le rattachement actuel du SCB, au même niveau que les autres services de la banque, ne lui permet pas de faire aucune suggestion directe au DN. Sa position inadéquate se traduirait par un manque d'autorité et de responsabilité du service en matière de contrôle de gestion. Par conséquent, c'est une faiblesse que la banque doit corriger.

Quant à l'organisation interne du SCB, elle respecte l'organigramme fonctionnel dudit service. La répartition des tâches y est effective. Elle est matérialisée par l'existence de fiche de poste pour chaque agent. Car, d'après nos enquêtes, sur les six (6) agents interrogés du SCB, 100% ont chacun une fiche de poste. Mais ces fiches existant en machine, ne sont ni

datées, ni signées par le chef de service. Quant à leur mis à jour, 100% des six agents interrogés affirment que les fiches n'ont pas subi d'évolution depuis leur rédaction.

La fiche de poste, véritable outil de communication et de clarification, est rédigée dans le cadre global des missions du service et la répartition des activités de chacun. La description du poste qu'elle permet doit pouvoir informer de façon complète un lecteur qui ne connaîtrait pas le rôle de l'agent au sein de l'institution. Dès lors, son existence pour chaque agent du service est un point fort pour la banque. Toutefois, le fait de l'avoir seulement en machine pour chaque agent ne suffit, elle devrait être validée par le chef de service pour la rendre authentique. Aussi, la fiche de poste doit être évolutive, c'est-à-dire, datée et périodiquement réactualisée, notamment au cours de l'entretien d'évaluation. Le non-respect de ces conditions constitue donc une faiblesse pour la banque.

De même, l'analyse des fiches de poste permet de retrouver des agents qui sont chargés spécifiquement de tel ou tel outil du contrôle de gestion. Cela dénote l'existence d'une organisation par types d'outils du contrôle de gestion. Or, cela permet aux membres du service de connaître l'ensemble des activités, mais au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion (comme le budget, le tableau de bord, etc.). Mais malgré cela, nous avons observé que certains agents sont polyvalents et s'entraident mutuellement. Ce qui témoigne un bon climat de travail dans l'équipe. C'est donc une force pour la banque.

Tableau 5: analyse de la mission et de l'organisation du contrôle de gestion

Dimensions	Forces	faiblesses	Risques associés
Missions du contrôle de gestion	-existence matérielle de la décision formalisant les missions du contrôle de gestion ;	-primauté de la fonction comptable sur celle du contrôle de gestion ;	-mauvaise prise en charge du contrôle de gestion par le SCB ;
	-mission bien définie et claire ;	-mauvaise perception de la mission par les autres services ;	-sabotage de la mission du contrôle de gestion par les autres services ;
	-bonne connaissance des objectifs par le personnel ; -prise en compte de la plupart des activités de contrôle de gestion.	-non maîtrise du rôle du contrôle de gestion par le personnel.	- mauvaise perception du rôle de contrôle de gestion par les opérationnels.

Organisation du contrôle de gestion	-existence d'organigramme pour la banque et pour le SCB ;	-structure rattachée à un niveau plus bas ;	-impossibilité de bien jouer son rôle de conseiller du DN;
	-existence de fiche de poste pour chaque agent.	-assimiler (confondre) le contrôle de gestion aux opérationnels.	-se consacrer uniquement à la remontée d'information vers le sommet.
	-existence d'un bon climat de travail et d'agent polyvalent.	-les fiches de poste non datées ni signées.	-avoir des tâches figées pour les agents.

Source : nous-même

6.3. Examen de moyens utilisés

L'examen des moyens nous a conduits à analyser successivement les moyens matériels, financiers, les documents de travail et les moyens humains.

❖ En ce qui concerne les moyens matériels, les résultats de nos enquêtes montrent que sur les huit personnes interrogées, 75% pensent que les moyens matériels mis à la disposition du SCB lui permettent de bien fonctionner ; 25% estiment qu'il faut davantage fournir des efforts en la matière. Ainsi, pour confirmer ces résultats, nous avons vérifié leur disponibilité et leur qualité. Mais, n'ayant pas pu avoir accès au fichier des immobilisations (pour des raisons de confidentialité), nous avons effectué un inventaire physique pour nous assurer de l'existence des matériels qui ont été cités dans le questionnaire.

Les résultats de l'inventaire montrent que le service est doté d'ordinateurs (tous équipés de logiciels BAOBAB, CAFIS, SAGINA, COSMOS et des logiciels usuels Word, Excel, Power point), de mobiliers, de papier de travail, de fournitures de bureaux, etc. Et, la plupart des ordinateurs ont fait au moins trois ans dans le service sans qu'aucun défaut majeur ne soit détecté sur leur fonctionnement. Globalement, le SCB dispose des moyens matériels suffisants et de qualité. Ce qui représente une force pour le SCB. Aussi, nous avons retrouvé au sein du SCB, une imprimante en panne qui est restée, d'après les agents, plusieurs mois sans être réparée. Mais cela n'affecte pas du tout la qualité du travail au sein du service. Tout le monde imprime actuellement sur le poste de l'assistante du chef de service. Ce qui nous fait dire que cette imprimante était un matériel de trop dans ce service. Donc, une fois réparée,

elle pourrait être réutilisée ailleurs. De même, l'application COSMOS dédiée à la comptabilité analytique n'est presque pas utilisée, par faute d'agent qualifié pour son usage. Tous ceux-ci constituent des points faibles pour la banque.

❖ En ce qui concerne l'examen des moyens financiers, le SCB n'a pas un budget propre. Ce qui signifie qu'il n'a pas d'autonomie financière.

❖ S'agissant l'examen des documents de travail, le SCB dispose des décisions portant organisation des Directions nationales de la BCEAO, des notes de service, du plan stratégique 2011-2015 de la BCEAO, des plannings trimestriels d'activité, des manuels de procédures (budget, achat, opérations comptables), les rapports d'activités de 2008 à 2010 et des supports des participants aux séminaires sur le contrôle de gestion. Ces documents lui permettent de mener à bien ses missions. Ils constituent un point fort pour la banque. Toutefois, on dénote l'absence des manuels de contrôle de gestion qui permettrait au personnel de s'auto-former. Ce qui est une faiblesse pour le service.

❖ En ce qui concerne les moyens humains, le SCB a un effectif de onze (11) personnes. Nous avons examiné le parcours professionnel des principaux intervenants en contrôle de gestion, tel que ressorti dans le tableau n°6 ci-dessous. Nous remarquons que les agents sont pour la plupart formés en Économie, en Comptabilité ou en banque. Ce sont un des critères que doit satisfaire un bon contrôleur de gestion. Néanmoins, dans l'équipe, aucune personne n'est spécialiste en la matière. Les résultats de nos enquêtes ont montré que six (6) agents sur les sept interrogés (soit 85,70%) affirment n'avoir pas du tout bénéficié d'une formation en contrôle de gestion ; seulement un seul (soit 14,30%), le chef section budget, a participé au moins une fois à un séminaire sur le contrôle de gestion organisé par la banque. C'est donc une faiblesse qui mérite d'être corrigée. De même, le tableau 6 montre que la plupart des agents ont eu une expérience professionnelle conséquente dans la banque. Ce qui est une force pour l'institution. Mais, sur les sept (7) agents interrogés, seuls deux (2) ont une expérience professionnelle avant leur recrutement par la banque, soit un taux de 28,57%. C'est donc une faiblesse pour celle-ci de recruter directement sur le marché d'emploi. Le tableau 6 montre également des agents qui ne sont pas responsabilisés à hauteur de leurs compétences. C'est aussi une faiblesse que la banque doit corriger pour éviter des frustrations au sein de l'équipe.

Tableau 6: analyse du niveau de formation et expérience professionnelle des principaux intervenants.

Titre professionnel	Niveau de formation	Nombre d'années d'expérience dans la banque	Nombre d'années d'expérience hors de la banque	Forces	Faiblesses
Chef de service	BAC+5 en Économie & finance	20 ans	Néant	Très bon niveau de formation et expérience professionnelle excellente	Pas d'expérience avant recrutement.
Chef de section budget	Bac+ 5 en Économie	15 ans	Néant	Bon niveau de formation et expérience professionnelle adéquate	Pas d'expérience avant recrutement.
Commis (B)	BAC+1 en comptabilité : (DEC).	15 ans	Néant	-Niveau de formation en rapport avec la fonction occupée et expérience professionnelle adéquate.	Pas d'expérience avant recrutement.
Chef de section comptabilité	BTS en comptabilité.	3 ans	Néant	Niveau de formation assez bon	Expérience professionnelle insuffisante par rapport à la fonction exercée.
Commis (A)	CAP – banque	32 ans	Néant	Très bonne expérience professionnelle.	Pas d'expérience avant recrutement.
Commis (C)	BAC+4 en banque (ITB)	5 ans	1an	Niveau de formation satisfaisant et expérience professionnelle adéquate.	Une compétence sous exploitée par la banque.
Commis (D)	BAC+ 4 en comptabilité (DSC)	8 ans	6ans	Niveau de formation satisfaisant et expérience professionnelle adéquate.	Une compétence sous exploitée par la banque.

Source : nous-même à partir des questionnaires

La synthèse des forces et faiblesses ainsi que les risques associés est retracée comme suit :

Tableau 7: analyse des moyens utilisés

Dimensions	Forces	faiblesses	Risques associés
Moyens utilisés (matériels, financiers, humains)	-Moyens matériels suffisants ;	-Imprimante en panne non réparée;	-retard dans le travail ;
	-existence de notes de services et d'autres documents de travail (manuel de procédures budget, achat, opérations particulières...);	-manque de personnel qualifié pour l'utilisation du progiciel COSMOS ;	-production d'informations erronées ; -vétusté du système ;
	-existence de personnel qualifié dans divers domaines ;	-absence de budget propre ;	- manque d'autonomie de gestion ; - difficultés d'évaluation des performances du service ;
	-existence des agents expérimentés et polyvalents au SCB.	-manque de manuels de contrôle de gestion ; -absence de spécialiste en contrôle de gestion ; -recrutement direct des agents sur le marché d'emploi.	- difficultés de s'auto-former ; -défaillance du système de contrôle de gestion; -détention d'effectif non qualifié ; - épuisement rapide du budget de formation.

Source: nous-même

6.4. Examen des outils de contrôle de gestion utilisés

Il s'agit à ce niveau de vérifier tout d'abord le caractère classique ou moderne des différents outils du contrôle de gestion étudiés au chapitre précédent. Ensuite, leur impact sur la performance globale de la banque et enfin, les risques causés par le non usage des outils modernes par la banque. Ainsi, nos enquêtes ont montré que :

❖ la pratique de la planification est mise en exergue par le plan stratégique 2011-2015 de la BCEAO qui, tient compte dans sa définition, des contributions des différentes agences. Ensuite, ce plan est actualisé chaque année par une démarche participative. Ce qui rend possible les évaluations à mi-parcours qui permettent à la banque de recentrer ses actions

lorsque celles-ci s'écartent de la trajectoire prévue, pour atteindre les objectifs. Au clair, cette pratique permet d'éviter le gaspillage de ressources et le pilotage à vue. Elle constitue par conséquent un point fort pour la banque.

❖ La comptabilité de management est quant à elle basée sur la méthode ABC. Une méthode moderne du calcul de coût qui permettrait à la banque d'avoir des coûts de revient « plus justes » de ses activités. Mais, d'après les résultats de nos enquêtes, celle-ci est toujours en phase d'expérimentation à la banque. Les coûts calculés jusqu'ici par cette méthode n'ont pas servi à la prise de décision. L'application COSMOS dédiée à la comptabilité analytique n'est toujours pas utilisée à pleine capacité, faute d'agent qualifié pour son usage. D'ailleurs concernant cette question, sur cinq personnes interrogées, 100% évoquent la complexité de la méthode ABC et le manque de formation des agents en la matière. Tous ceux-ci sont des points faibles pour la banque.

L'entretien que nous a accordé le chef service de la Comptabilité Analytique du siège nous a permis de savoir que l'application COSMOS n'est toujours pas intégrée au système d'information de la banque. Ce qui est aussi une faiblesse pour la banque.

❖ Le budget, un des outils privilégiés du contrôle de gestion est une attribution d'objectifs et de moyens sur la base du programme d'action. L'analyse documentaire et nos entretiens avec le chef du SCB ont montré qu'il est élaboré conformément au plan stratégique 2011-2015. Pour cette occasion, tous les chefs de services concernés s'impliquent dans son élaboration et, il est institué un dialogue et des négociations entre les différents acteurs par le biais des navettes budgétaires. Le résultat est un budget négocié qui prend en compte les préoccupations essentielles de la banque. Ce qui est une force pour celle-ci.

Mais, la structure et/ou la gestion budgétaire est centralisée au niveau du Directeur national (DN), seul ordonnateur principal du budget de l'AN-BCEAO-SN. Ce budget est alors un contrat de gestion entre celui-ci et le Gouverneur. En effet, tout au long du processus budgétaire, les services font leur expression de besoins, lesquels peuvent être approuvés ou non par le DN. D'ailleurs à propos de cette question, les réponses au questionnaire adressé à cinq chefs de services confirment à 100% que les services n'ont pas un budget propre. Cela démontre qu'ils n'ont pas d'autonomie de gestion en matière budgétaire et cette situation ne

facilite pas l'évaluation des performances de ceux-ci. Par ailleurs, bien que la procédure d'exécution budgétaire permette la transparence, elle est trop longue et peut retarder certaines dépenses qui sont pourtant très pressantes. Tous ceux-ci sont des faiblesses pour la banque.

Pour le SCB, la gestion budgétaire est l'une des activités principales en termes du temps et d'énergies. Il apporte non seulement son appui technique à la direction nationale pendant la budgétisation pour la production des documents, mais aussi et surtout, il exerce le contrôle budgétaire au sein de l'institution. Ce qui est une force pour le service. Mais, d'après nos observations lors de l'élaboration du budget 2012 pour la direction nationale et suite aux résultats du questionnaire adressés aux opérationnels, ceux-ci ne reçoivent pas d'appui technique du SCB lors de l'élaboration du budget. Pourtant, il devrait les accompagner afin de les amener à faire des propositions raisonnables pour le budget global. C'est donc un point faible pour le service.

De même, la méthode de calcul (basée sur les douze derniers mois) utilisée par la SCB pour l'évaluation des dépenses ne correspond plus aux critères du moment. Ce mode de calcul est certes efficace pour la gestion à court terme dans un environnement stable, mais ne permet pas d'anticiper les modifications de l'environnement de la banque. Cette forme d'évaluation fausse souvent les prévisions et occasionne des dépassements budgétaires, comme c'est souvent le cas dans cette banque. En effet, l'enquête menée auprès de quelques responsables confirme que pour certains postes budgétaires (concernant eau, électricité, téléphone, frais médicaux,...), les dépassements sont toujours constatés. C'est une limite de la gestion budgétaire actuelle qui peut se surpasser par l'adoption à la banque du budget par activités. Mais bien sûr, cela doit aller de pair avec la mise en place de la comptabilité de gestion suivant la méthode ABC, rappelée plus haut.

❖ Le tableau de bord du DN est élaboré au siège et mis à la disposition de celui-ci pour son utilisation. Son but est non seulement d'aider le DN dans les prises de décisions mais également de surveiller et d'améliorer les performances des différents services de la banque. D'après nos observations, ce tableau de bord est informatisé et est adossé au système d'information grâce à l'application SAGINA (Système Automatisé de Gestion des Indicateurs d'Activités). Cela lui permet le retrait des données en temps réel. Ce qui est un point fort pour la banque.

Néanmoins, malgré l'automatisation du tableau de bord, nous avons remarqué que lors de son élaboration, les données sont éditées et retraitées manuellement avant d'être rechargées dans le système. Cela peut être une source d'erreur et amène du retard dans la production du tableau de bord. C'est donc un point faible pour la banque. En outre, les résultats de nos enquêtes révèlent que sur les dix (10) personnes interrogées, 60% estiment que le tableau de bord est produit parfois en retard, 30% estiment qu'il est produit toujours en retard et 10% estiment qu'il est produit à temps. Mais d'après nos observations, et suite à l'entretien que nous a accordé l'agent chargé du tableau de bord, ce retard est surtout occasionné par les autres services qui retardent la saisie de leurs indicateurs dans SAGINA. C'est une faiblesse qui n'est que la suite logique de la position hiérarchique du SCB.

L'analyse documentaire a montré que ce tableau de bord n'est rien d'autre qu'un tableau de bord de gestion qui, quoique très utile pour la prise de décision, représente quelques limites. L'inconvénient principal est qu'il concerne plutôt l'aspect quantitatif dans les indicateurs décisifs qui le constituent, lesquels ne traitent que ce qui est quantifiable et ne reflètent pas les éléments qualitatifs ayant un impact sur les objectifs à atteindre, ce qui affecte le degré d'efficacité du tableau de bord. Par exemple, on peut être en ligne avec les objectifs de coûts prévus, mais le degré de qualité du produit/service offert n'est pas à la hauteur. Et ce manque en qualité ne serait pas clair dans l'analyse des écarts puisque cet écart, dans cet exemple, n'existe pas alors que le client n'est pas satisfait. A cela s'ajoute le manque d'indicateurs de coût par activités dans ce tableau de bord comme la comptabilité par la méthode ABC n'est pas encore prête. D'où la nécessité de compléter ces indicateurs financiers par d'autres indicateurs dits de qualité et de coût par activités afin d'orienter les ressources vers des compétences-clés de la banque. Ce sont là encore des faiblesses qui peuvent freiner la performance globale de la banque. En effet, la performance opérationnelle de l'entreprise doit être pilotée en sus des indicateurs financiers « classiques ».

Quant aux enseignements à tirer de ce tableau de bord, 100% des employés estiment qu'ils ne reçoivent pas le *feed-back* du DN pour leur permettre de s'améliorer. C'est un manque de communication (rétention d'information au niveau hiérarchique supérieur) sur le niveau de résultat atteint par les services ; une situation qui peut retarder la performance tant recherchée par la banque. C'est aussi une faiblesse pour celle-ci.

❖ L'évaluation de la performance concerne non seulement les services mais aussi les agents. Pour les services, ce sont les indicateurs du tableau de bord qui permettent d'avoir une idée sur leur performance. Cette réflexion serait encore beaucoup plus complète si en plus du tableau de bord du DN, chaque chef de service avait un tableau de bord. Mais d'après résultats du questionnaire, sur sept chefs de services interrogés, aucun d'entre eux (soit 100%) n'a son propre tableau de bord. Ce qui constitue pour la banque une faiblesse. Il serait donc intéressant que les chefs de services soient dotés de leur propre tableau de bord de gestion pour mieux suivre les indicateurs de leur service.

S'agissant des agents, la banque évalue chaque année ses agents et récompense les plus méritants. Les résultats de nos études ont montré que tous les agents de la banque possèdent une fiche d'évaluation. Ce qui est une force pour la banque. Selon le chef du SCB, les critères sont connus d'avance par chaque agent du service. Ils sont basés sur des objectifs à atteindre. Et, l'enquête menée auprès de sept (7) personnes, montre qu'en cas d'atteinte d'objectifs, 43% d'agents reçoivent une récompense financière, 57% bénéficient d'une promotion. Si les objectifs ne sont pas atteints, 57% déclarent n'avoir reçu aucune sanction, 14% estiment une sanction financière, 29% reçoivent un blâme. Quant à l'appréciation à porter sur des critères retenus, 29% des enquêtés estiment qu'ils sont objectifs, 71% sont sans réponse. Et, suite à nos entretiens avec quelques chefs de service, ces critères sont plutôt subjectifs. Selon les propos d'un responsable de la banque sous le couvert de l'anonymat, « *cette forme d'évaluation qui remonte des années 80 mérite d'être améliorée ou remplacée par d'autres méthodes basées sur des critères plus ou moins objectifs* ».

En réalité, ces critères ne permettent pas de rendre compte fidèlement la performance des agents. Car ils ne sont pas objectifs. Ils renforcent plutôt les relations de subordination entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Ce qui risque de provoquer un sentiment de peur pour l'agent. Il serait souhaitable que la banque opte pour d'autres méthodes beaucoup plus plausibles. C'est une faiblesse que la banque doit surmonter.

❖ Le CRCG (qui sert de reporting) mis en place pour remplacer divers rapports et suivre les activités de la banque est un autre point fort pour la banque. Cependant le délai de production retenu pour cet outil (mensuel pour l'agence principale et trimestriel pour les agences auxiliaires de Kaolack et Ziguinchor) ne permet pas un contrôle à priori. Or, le reporting est

avant tout un instrument de contrôle à priori et non de pilotage comme le tableau de bord ; pour cela sa périodicité doit être rapprochée le maximum possible. C'est un aspect négatif que la banque peut revoir en instaurant des reporting hebdomadaires, par exemple. Cette option est bien possible avec l'informatisation de l'essentiel des informations de la banque, un autre point fort qu'il faut noter.

❖ Le système d'information de gestion est un outil de contrôle de gestion que nous avons examiné à la banque. Il traite essentiellement de l'installation et de l'utilisation de la technologie informatique pour la réalisation des activités de la banque. Selon le chef service informatique, l'essentiel des informations de la banque sont informatisées. Le système d'information est complètement décentralisé et permet à chaque service d'enregistrer ses opérations. Le système CAFIS et de nombreuses autres applications développées en interne permettent la fluidité d'information au sein de cette structure. Un service informatique s'occupe de la maintenance du système et sert de relais entre le service informatique du siège et les différents services de la banque. Il gère également les droits d'accès au système d'information, définis pour le personnel de la banque selon le niveau de responsabilité de chaque agent. Ceux-ci sont des points forts pour la banque.

Toutefois, malgré la multiplicité d'applications, la banque ne dispose pas encore d'un système d'information intégré. La plupart des applications fonctionnent soit de façon isolée, soit à l'aide d'interfaces de saisie ou même de fois par chargement manuel de fichiers. A titre d'exemple, l'application COSMOS dédiée à la comptabilité de gestion n'est toujours pas reliée aux autres applications existantes. A la longue, avec cette multiplicité d'applications, on peut assister aux problèmes d'incohérences informatiques, appelés également d'après AUTISSIER & DELAYE (2008 :59), « le plat de spaghettis ». D'où l'intérêt pour la banque de faire recours au PGI (progiciel de gestion intégré) ou ERP (Entreprise Ressources Planning). L'idée de l'ERP serait de n'avoir qu'une seule base de données, qui regroupe toutes les informations de la banque, de telle manière qu'elles puissent être à jour et utilisées par les différents métiers avec des modules applicatifs. On peut résumer cela à : « les mêmes données pour les applications fonctionnelles différentes ». De ce fait, lorsqu'on achète un ERP, on achète la base de données et tout ou partie des modules de traitement de ces données, en fonction des besoins.

Aussi d'après les résultats de nos enquêtes, certains agents n'ont pas changé de mot de passe depuis plusieurs années. Ce qui est une défaillance pour la sécurité du système d'information. Il s'agit là d'un ensemble de faiblesses que la banque doit surmonter pour développer son système d'information de gestion.

Le tableau ci-après montre la synthèse des forces et des faiblesses des outils de contrôle de gestion utilisés par la banque.

Tableau 8: synthèse des forces et faiblesses des outils utilisés

Dimensions	Forces	Faiblesses	Risque associé
Outils du contrôle de gestion utilisés	-existence des outils de contrôle de gestion (plans stratégique, budget, tableau de bord, CRCG;...)	-méthode ABC toujours en phase d'essai ;	-difficulté de calcul de coûts des activités ; -mauvaise prise de décision ;
	-obtention d'un budget négocié ;	-centralisation de la gestion budgétaire ;	-retard dans l'exécution du budget ;
	-budget conforme au plan stratégique ;	-absence de budget par services ;	-pas d'autonomie de gestion ; -difficulté d'évaluation des performances des services ;
	-actualisation annuel du plan stratégique,	-procédure d'exécution budgétaire trop longue ;	-retard dans l'exécution du budget ;
	-existence d'un plan d'action ;	-méthode d'évaluation des dépenses dépassée ;	-faire des prévisions non conformes; -obtenir un budget par reconduction ;
	-appui technique du SCB à la gestion budgétaire ;	-absence d'appui du SCB aux autres services lors de l'élaboration du budget ;	-élaboration du budget non conforme ; -dépassement budgétaire ;
	-élaboration des statistiques et analyses budgétaires ;	-absence du tableau de bord pour les chefs de services ;	-difficulté de mesure des performances des services ;
	-développement de l'application COSMOS pour la comptabilité analytique ;	-production tardive du tableau de bord du DN ;	-retarder la prise de décision ;

<ul style="list-style-type: none"> -informatisation du tableau de bord (TB) du DN ; -existence des fiches de notation des agents ; -décentralisation du système d'information ; -développement des applications en interne et existence d'interfaces multiples entre les applications ; -automatisation des informatisations ; - existence des droits d'accès au système d'informations. 	<ul style="list-style-type: none"> -existence du traitement manuel d'information ; -absence d'indicateurs de qualité et de coût d'activités dans le TB du DN; -absence du feedback -méthode d'évaluation subjective des agents ; -délai de production du CRCG assez éloigné ; -système d'information non intégré ; -multiplicité d'applications ; -non renouvellement des mots de passe des agents. 	<ul style="list-style-type: none"> -réduire la fiabilité des informations produites ; -ignorer les préoccupations des clients ; -difficulté de suivi du coût d'activités ; -démotivation du personnel ; - prise de position (favoritisme) ; -manque d'anticipation ; -retard / perte d'informations ; -survenance des problèmes d'incohérence informatique ; -piratage/vol d'informations.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : nous-même

L'analyse que nous venons de faire de la pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN met en relief des points forts et des points faibles. Notre objectif n'étant pas de dresser une liste exhaustive de toutes les forces et faiblesses du système, nous avons plutôt ressorti les points les plus pertinents, surtout pour ce qui concerne les faiblesses. Dans l'ensemble nous estimons que des efforts restent à fournir par les acteurs à tous les niveaux pour rendre effective l'utilisation de cet instrument dans la banque. Aujourd'hui, instrument indispensable dans les structures les plus respectées, le contrôle de gestion doit être vulgarisé pour rendre plus rationnelle la gestion des ressources de la banque. Le chapitre suivant portera sur les recommandations que nous formulons pour une bonne prise en charge de cette fonction dans l'institution d'émission.

Chapitre 7: Recommandations

Nos recommandations porteront sur les résultats de nos analyses effectués au chapitre précédent. Elles seront relatives à l'organisation, la mission et les outils de contrôle de gestion. Elles s'adresseront à la Direction nationale de la BCEAO-SN et aux différents acteurs concernés par le système de contrôle de gestion.

7.1. Recommandations à la Direction nationale de la BCEAO-SN

Eu égard aux insuffisances signalées dans le chapitre précédent, nous suggérons à la Direction nationale de la BCEAO-SN de faire une proposition écrite au Gouverneur de la BCEAO, dans laquelle elle mentionnera la prise en compte des préoccupations suivantes :

7.1.1. Par rapport à l'organisation et à la mission du contrôle de gestion.

Il s'agit, dans le souci d'améliorer la pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN, de redimensionner le système de contrôle de gestion mis en place. En effet, les missions du contrôle de gestion confiées au SCB, sont en grande partie réalisées par la section budget. Celle-ci, malgré sa proximité du système d'information comptable, n'est pas indépendante pour réaliser les activités d'un contrôle de gestion moderne. Sa position dans l'organigramme constitue un handicap sérieux pour son émergence. C'est pourquoi, nous suggérons la fusion de la section budget et du corps des contrôleurs des opérations pour créer un service de contrôle de gestion.

Cette solution nous semble plus pertinente pour enfin permettre une bonne pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN. En effet, le corps de contrôleurs des opérations qui est directement rattaché au Directeur national a une connaissance élevée des différents métiers et activités de la banque. Ensuite, de par sa position actuelle, il exerce une influence directe sur les autres services de la banque. De même, les agents de la section budget constitueront un atout pour ce nouveau service. Le temps passé au service comptabilité budget leur a permis d'avoir une bonne connaissance du système d'information comptable, et de tisser des relations avec les opérationnels. Au même moment, ils ont pu développer des compétences techniques en matière d'élaboration de budget, de tableau de bord du Directeur national, du

compte rendu du contrôle de gestion (CRCG). Le nouveau service du contrôle de gestion sera placé sous l'autorité du contrôleur principal de l'AN-BCEAO-SN qui, en plus de ses missions régulières s'occupera du contrôle de gestion à travers la section budget.

En matière de contrôle de gestion, ses principales missions porteront sur la comptabilité de gestion ; l'élaboration du tableau de bord du Directeur national et des chefs de services ; l'élaboration du budget et le suivi de l'exécution budgétaire ; la tenue de la comptabilité budgétaire ; établissement d'un compte rendu du contrôle de gestion ; la définition des besoins en matière du système d'information de gestion et la formulation de toute la mesure susceptible d'améliorer les performances des services.

Pour la réussite de la mission de ce service, la Direction nationale s'emploiera à sensibiliser les différents acteurs sur le rôle, les missions et l'importance du contrôle de gestion pour la banque afin de les amener à adhérer au projet. Cela passera par les réunions, les séminaires de sensibilisation, les entretiens des autorités avec le personnel de la banque.

7.1.2. Par rapport aux outils de contrôle de gestion.

La priorité à ce niveau sera de parachever le processus de mise en place à la banque, de la comptabilité de management basée sur la méthode ABC. C'est un outil de gestion indispensable pour la prise de décision. Cependant, son efficacité repose tout d'abord sur son organisation.

En effet, l'enseignement des meilleures pratiques montre que les projets ayant réussi se caractérisaient par un engagement ferme de la direction, un mandat clair, la participation des gestionnaires et du personnel, un budget de temps suffisant et l'investissement de l'organisation non seulement dans la formation de l'équipe du projet mais de son personnel.

Dans ce contexte et dans l'optique d'une amélioration continue du système de la comptabilité de management, une attention particulière sera accordée au recentrage de son approche conceptuelle. Ce recentrage portera sur les points suivants :

- ❖ l'intégration au système d'information de la banque, par la connexion de l'application COSMOS, dédiée à la comptabilité de management à toute application en production et en mesure de fournir des informations utiles au calcul des coûts des activités. La future

application de comptabilité de management sera interfacée avec d'autres bases de données du système d'information de la banque (en particulier le système d'information comptable et ses applications en amont), de manière à en assurer la cohérence d'ensemble ;

- ❖ la formation des structures en charge de la comptabilité de management: cette formation pourrait revêtir un caractère continu, à répéter périodiquement ;
- ❖ la mise en place d'une politique de communication dont le but est d'expliquer aux différents responsables et personnels de la banque, les objectifs de la comptabilité de management, son utilité pour eux ;
- ❖ l'acquisition d'une application de déclaration du temps de travail des agents ou à défaut l'adaptation de l'application ACAJOU.

D'une manière générale, la comptabilité de management constitue un excellent outil pour le contrôle de gestion. Mis à part la complexité de son organisation dans une banque, sa mise en place peut conditionner la facilité des informations véhiculées par les autres outils de contrôle de gestion. Ainsi, par exemple l'adoption du budget par activités devient facile avec la mise en place d'une comptabilité de management basée sur la méthode ABC. De la même façon, les indicateurs du tableau de bord peuvent être complétés par les indicateurs de coût des activités une fois disponible cette comptabilité.

7.2. Recommandations vis-à-vis du chef du SCB

Ce service jouant actuellement le rôle de contrôle de gestion dans la banque en attendant la nouvelle réforme, il revient à son chef de continuer à entretenir le climat de confiance, de solidarité et d'entraide qui existe déjà au sein du service. Aussi, il lui revient de proposer à ses supérieurs hiérarchiques un plan de formation pour ses agents en contrôle de gestion. Cela facilitera la prise en charge totale de cette fonction par son service. Une formation sanctionnée par un diplôme sera une source de motivation pour les agents. De même, il doit se doter de son propre tableau de bord qui lui permettra d'avoir à tout moment une vision claire de toutes les activités du service.

Mais pour le moment la rapidité et le respect de délais de production du tableau de bord du Directeur national est une priorité. Car, un tableau de bord mensuel arrivant, par exemple, plus de quinze (15) jours ou voir même un mois après le mois étudié, ne devient plus vraiment utile et pertinent pour le Directeur national. De même, le chef de service doit mettre en place

une procédure permettant la révision systématique des mots de passe de chaque agent au moins deux fois par semaine. Ceci garantira la sécurité des informations émanant du SCB.

7.3 Recommandations vis-à-vis des agents du SCB

Il revient aux agents de manifester en tout premier lieu leur besoin de formation en contrôle de gestion pour que ceci soit pris en compte par les autorités. Un agent mieux formé fait gagner son employeur et se fait respecter dans son milieu de travail. Certes, à l'heure actuelle ils disposent d'une très bonne compétence technique et sont rigoureux dans l'exécution de leurs tâches. Mais, nous leur suggérons de :

- ✓ multiplier les contacts avec les opérationnels, afin de prendre connaissance de leurs besoins et les faire adhérer au système de contrôle de gestion ;
- ✓ orienter leurs actions vers la satisfaction de leurs clients que sont, les managers et les opérationnels ;
- ✓ consolider leurs relations avec la direction nationale par des entretiens et réunions réguliers, ceci leur permettrait de débattre tous les sujets pour la bonne marche du service ;
- ✓ dialoguer avec les différents responsables pour rechercher ensemble les causes exactes des variations au niveau des indicateurs du tableau de bord ;
- ✓ définir avec les informaticiens leurs besoins en matière de système d'information ;
- ✓ faire la promotion du système de contrôle de gestion, afin d'amener les opérationnels à s'investir dans la recherche de la performance de ce système.

En somme, une bonne pratique du contrôle de gestion peut dépendre de son organisation, du degré d'implication des différents acteurs intervenant dans le processus, des moyens mis en œuvre, de la façon dont les différents outils sont utilisés, mais surtout de l'importance qu'accorde la gouvernance de l'entreprise à cette fonction. Ainsi, partant de cette idée et en fonction des réalités que vivent l'AN-BCEAO-SN, nous avons fait nos recommandations aux acteurs concernés. De la mise en œuvre de ces recommandations dépendra la réussite de la pratique du contrôle de gestion à l'AN-BCEAO-SN.

Conclusion de la deuxième partie

L'Agence nationale de la BCEAO pour le Sénégal est la principale banque d'émission de la monnaie, le franc CFA, sur le territoire sénégalais. Une de ses principales missions est de gérer la politique monétaire au Sénégal. Celle-ci vise à ajuster la liquidité globale de l'économie en fonction de l'évolution de la conjoncture économique, pour assurer une stabilité des prix et promouvoir la croissance économique. C'est dans le cadre de la qualification de ses activités qu'elle a introduit des nouveaux métiers dont le contrôle de gestion. Dans cette seconde partie de notre étude, nous avons procédé à une brève présentation de la banque au chapitre 4 en parlant notamment de son organisation et de ses activités. Ensuite, au chapitre 5 nous avons abordé le volet pratique proprement dit de cette étude consacrée à la pratique du contrôle de gestion au sein de l'institution. Un examen critique de cette pratique nous a permis d'identifier les principaux acteurs ainsi que les outils et moyens mis en œuvre. La présentation des résultats au chapitre 6, suivi de l'analyse des données collectées au cours de l'étude nous ont permis d'identifier les forces et les faiblesses du système, sur lesquelles nous sommes appuyés pour faire nos recommandations au chapitre 7. Dans l'ensemble, le constat révèle que de nos jours, des efforts méritent d'être fournis pour rendre le contrôle de gestion un principal instrument de gestion au service du management de la banque.

CONCLUSION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Le contrôle de gestion apparaît comme une discipline nouvelle dans le milieu bancaire. De son rôle de conseiller et d'orienteur, le contrôleur de gestion apporte une aide imminente au directoire de la banque. Ceci à travers l'exploitation de différents processus et outils pour s'assurer que les ressources à déployer sont utilisées avec efficacité (atteindre l'objectif), efficacité (au moindre coût) et pertinence (cohérence) par rapport aux objectifs, globaux et transversaux, définis au préalable.

Ainsi, sans prétendre avoir fait une étude exhaustive du thème « *la pratique du contrôle de gestion à l'Agence nationale de la BCEAO pour le Sénégal* », nous avons essayé conformément à l'objectif principal de notre étude, d'appréhender la logique du contrôle de gestion dans cette institution. Il a donc été indispensable de comprendre avant tout les meilleures pratiques existantes en la matière. C'est à cela que nous nous sommes consacrés tout au long de la première partie de cette étude réservée à la revue de la littérature. Les enseignements à tirer de cette partie permettent de retenir que dans une entreprise, la réussite du contrôle de gestion dépend de l'importance qu'accordent les autorités à cette fonction, de son organisation, de ses animateurs, de la mise en œuvre correcte des moyens et de ses outils. Et, c'est pourquoi nous avons bâti notre méthodologie d'étude autour de ces concepts pour mieux cerner le thème retenu, objet de la seconde partie de notre étude.

Dans la seconde partie, nous avons tenté de décrire la pratique du contrôle de gestion de l'Agence nationale de la BCEAO pour le Sénégal afin de faire ressortir les pistes d'analyse au regard des enseignements tirés dans la première partie. Pour y parvenir nous avons présenté sommairement la banque, décrit l'existant, présenté les résultats obtenus avant de procéder à leur analyse.

L'analyse des résultats a permis de mettre en exergue les forces et les faiblesses du système. Globalement, le constat révèle que malgré les efforts consentis par les autorités de la banque, quelques faiblesses subsistent telles que :

- ✓ le faible niveau de rattachement hiérarchique du SCB jouant le rôle de contrôle de gestion ;
- ✓ le manque de spécialiste en contrôle de gestion parmi les animateurs ;
- ✓ la production tardive du tableau de bord du Directeur national ;
- ✓ une procédure d'exécution budgétaire très longue ;
- ✓ la non disponibilité de la comptabilité de management;
- ✓ etc.

Au regard de ces insuffisances, nous avons suggéré des solutions pour une meilleure prise en charge de la fonction du contrôle de gestion l'AN-BCEAO-SN. Espérons qu'avec la démarche qualité entreprise par la banque pour la certification à l'ISO 9001 version 2008, celles-ci seront prises en compte. Surtout, quand on sait l'ambition affichée par l'Agence nationale de la BCEAO pour le Sénégal de faire passer le taux de bancarisation de 19% à 50% d'ici 2013.

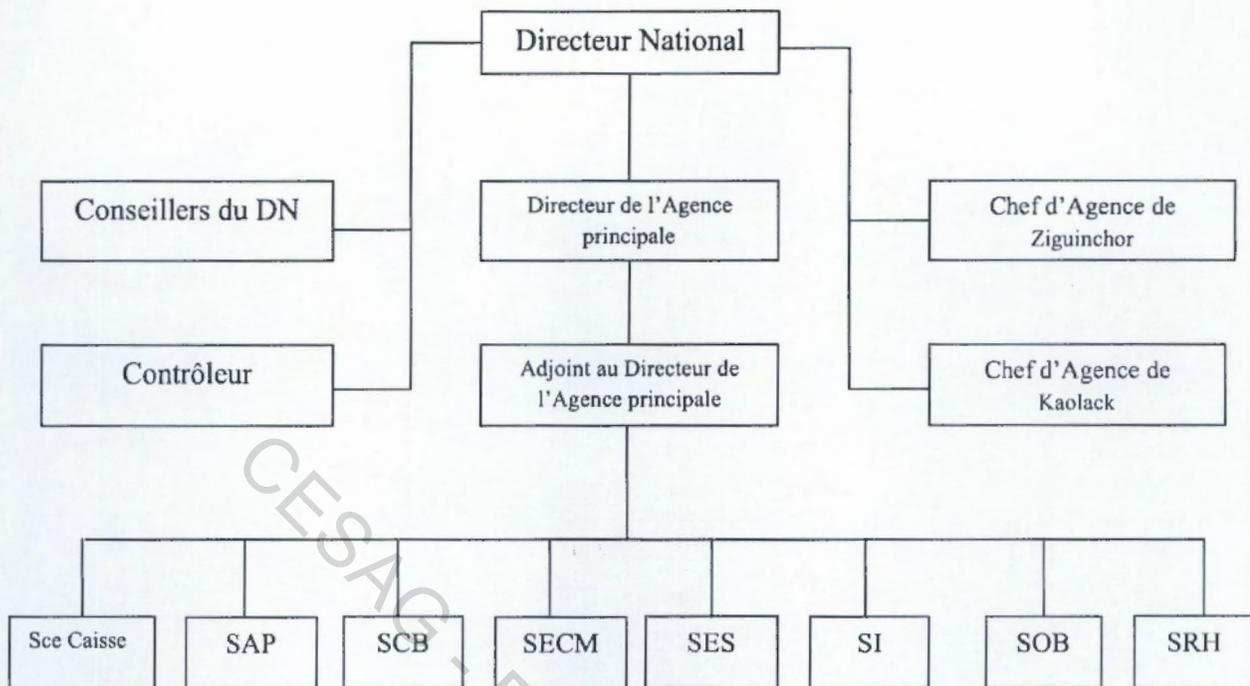
Signalons par ailleurs que pour des raisons de confidentialité au sein de la banque, nous n'avons pas eu toutes les informations nécessaires au cours de l'étude pour approfondir certaines analyses.

Aussi, nous avons acquis davantage de connaissances plus approfondies en matière de contrôle de gestion et pensons avoir comblé à travers cette étude des lacunes dans le pilotage d'une entreprise. Cependant, comme toute œuvre humaine étant sujette à des imperfections, la présente étude ne fait pas exception à la règle ; c'est pourquoi elle mérite d'être poursuivie pour améliorer la pratique du contrôle de gestion à l'Agence nationale de la BCEAO pour le Sénégal.

ANNEXES

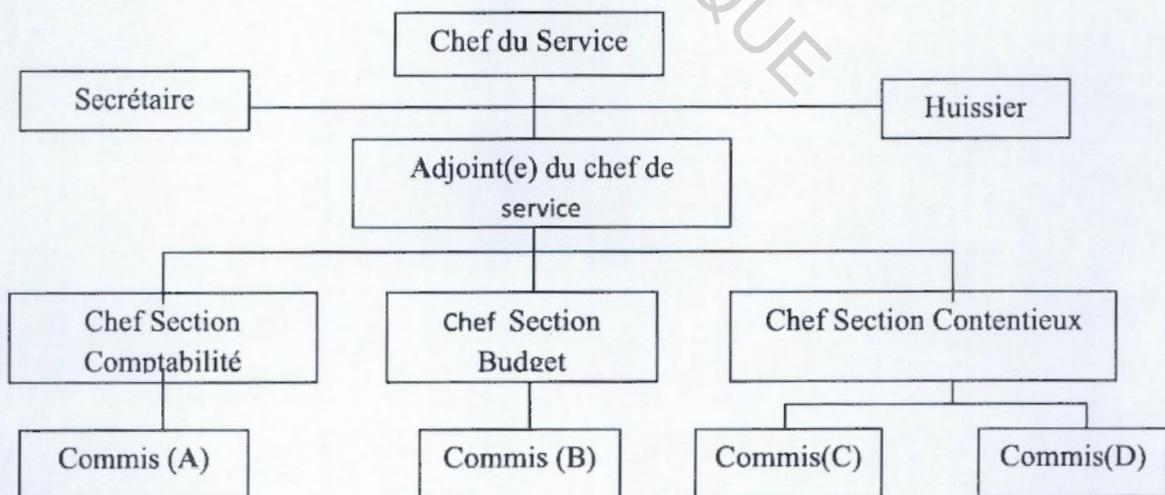
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de l'AN-BCEAO-SN



Source : l'AN-BCEAO-SN

Annexe 2 : organigramme du SCB



Source : AN-BCEAO-SN(2011)

Annexe 3 : Le schéma de la procédure d'élaboration du budget

Description générale	<u>Objectif de la procédure</u>	
	<p>La procédure « Elaboration du budget » permet de s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> -de la bonne application des textes budgétaires et des directives du Gouverneur ; -de la mise en place du budget dans les délais requis. <p><u>Liste des tâches / opérations et des acteurs.</u></p>	
	Tâches / opérations	Acteurs
	1. Directives pour l'élaboration du budget.	Structure chargé du budget, direction chargée du budget.
	2. Préparation du budget	Toutes les structures des centres de dépenses, structure chargée du budget, directions des services centraux, responsables des sites de la BCEAO.
	3. Pré-arbitrage budgétaire dans les sites autre que le siège	Directeur national, Directeur de l'Agence principale, Chef de l'Agence auxiliaire et les chefs de service.
	4. Pré-arbitrage budgétaire au siège.	Commission technique de pré-arbitrage au siège.
	5. Arbitrage budgétaire	Gouvernement, directeurs nationaux, directeurs des services centraux.
	6. Mise en place du budget (chargement des dotations budgétaires)	Structure chargée du budget au siège, direction de l'informatique.

Source : manuel de procédure budget-BCEAO, page 14

Annexe 4: maquette du tableau de bord de gestion mensuel, du Directeur national, pour le mois « Mi ».

Libellé des indicateurs	Norme interne	Moyenne N-2	Moyenne N-1	Rappel M_{N-1}	Valeurs de(s) indicateur(s) année : N		
					Mi	C (cumul)	M (moyennes)
INDICATEURS D'ACTIVITE							
Métier 1 :.....							
Indicateur 1							
.....							
INDICATEUR DE GESTION							
Métier 1 :.....							
Indicateur 1							
.....							

Mi_{N-1} = mois de « Mi » de l'année N-1, i variant de janvier à décembre.

Source : nous-mêmes à partir de l'analyse documentaire et de nos observations.

Annexe 5: fiche d'analyse des indicateurs.

Pour chaque indicateur du tableau de bord du Directeur national, l'analyse est faite suivant le tableau suivant :

Nom de l'indicateur :	Nom du métier :		
	Nom de l'activité :		
période	Mi	Moyenne de l'année N	Rappel Mi _{N-1}
Valeur calculée de l'indicateur (en unité de mesure)
Place réservée au graphique (histogramme, diagramme à secteurs, etc.)	Définition de l'indicateur : Norme : Commentaire sur la variation de l'indicateur à Dakar, Kaolack et Ziguinchor durant la période.		

Source : nous-mêmes à partir de l'analyse documentaire et de nos observations.

Annexe 6 : mise en œuvre du programme d'activités

Rappel des objectifs à court terme	Diligences à exécuter	Résultats attendus	Niveau de réalisation (1)	observations

Niveau de réalisation (1) :

Les couleurs ci-après devront être utilisées pour indiquer le niveau de réalisation des diligences clés du programme d'activités. Les informations explicatives, en cas de besoin, pourraient être fournies dans la colonne « observation ».



Achevée



Partiellement réalisée



Non réalisée

Source : l'AN-BCEAO-SN

Annexe 7 : tableau synoptique d'analyse de l'exécution du budget.

Postes budgétaires concernés	Total crédits ouverts	Crédits engagés	Taux d'engagement	Observations (explication des niveaux de consommations significatifs)

Source : l'AN-BCEAO-SN

Annexe 8 : Questionnaire de collecte de données.

**Questionnaire à remplir dans le cadre de l'étude portant sur la
pratique du contrôle de gestion à la Direction Nationale de la BCEAO
pour le Sénégal.**

Préambule

Madame/ Monsieur,

Tenant compte du rôle clé que vous jouez pour la réussite des activités de la banque, nous avons voulu mettre à contribution vos connaissances pour réaliser notre étude. Pour cela, nous vous soumettons ce questionnaire auquel vous êtes invités à répondre. Il a pour seul but d'aider à la recherche des éléments permettant d'apprécier la pratique du contrôle de gestion à la Direction nationale de la BCEAO pour le Sénégal.

Vos réponses nous permettront de faire un bilan du diagnostic de l'existant, afin de déceler les forces et les faiblesses et de proposer les améliorations possibles. Notre objectif est de contribuer à une meilleure atteinte des objectifs de contrôle de gestion au sein de la banque.

Nous vous remercions pour votre meilleure collaboration.

Le stagiaire

SOUMAH Aboubacar

A- Questionnaire adressé au personnel du service de la comptabilité et budget (SCB)

1. Objectifs et attributions :

1.1 Avez-vous connaissance des objectifs généraux du SCB ?

Oui Non

1.2 Votre service a-t-il des objectifs spécifiques ? Oui Non

1.3 Votre service est chargé entre autres :

- de la gestion budgétaire ? Oui Non

- du suivi budgétaire ? Oui Non

-du tableau de bord du chef SCB ? Oui Non

-du tableau de bord de la Direction Nationale ? Oui Non

-du Reporting ? Oui Non

-de la Comptabilité de gestion ? Oui Non

-du contrat de gestion ?

- de la mise place des plans d'action et suivi de l'organisation Oui

-de l'évaluation de la performance des agents ? Oui Non

-autres (à préciser)

.....
.....

2-Mission et organisation :

2.1 La mission de votre section est-elle bien définie ? Oui Non

2.2 L'organisation actuelle figure-t-elle dans un manuel ? Oui

2.3 L'organisation actuelle du service SCB vous paraît-elle adéquate ? Oui Non

2.4 L'Organisation actuelle de votre section vous permet-elle d'atteindre vos objectifs ? Oui Non

2.5 Pensez-vous que l'organisation des activités du contrôle de gestion vous incombe entièrement ? Oui Non

2.6 Votre rattachement hiérarchique actuel vous paraît-il adéquat ? Oui Non

3. Répartition des tâches et gestion de la section

- 3.1 Existe-t-il des fiches de poste ? Oui Non
- 3.2 Vos besoins en formation sont-ils pris en charge par le chef SCB ? Oui Non
- 3.3 Avez-vous des fiches d'évaluation individuelles ? Oui Non
- 3.4 Existe-t-il un contrôle hiérarchique de vos activités ? Oui Non

4. Moyens :

4.1 Quels sont les moyens dont vous disposez ?

- Ordinateurs Nombre son âge
- Logiciels Nom du logiciel :
- Papier de travail
- Mobilier
- Fournitures de bureau
- autres (à préciser) :

4.2 Quel est l'effectif de votre section ?

4.3 Avez-vous des manuels de procédures que vous utilisés en interne ? Oui Non

Si oui (à citer)

Autre (à préciser).....

5. Perception de la fonction « contrôle de gestion » dans le service.

5.1 Que représente le contrôle de gestion pour vous ?

- Un nouveau métier de la banque.
- Un service qui évalue le résultat de votre gestion.
- L'œil et l'oreille de la direction générale.
- Un service qui guide les responsables opérationnels dans leurs tâches.
- Un service qui élabore uniquement le budget ;
- Un service qui vous éclaire et vous oriente dans votre gestion ;
- Un service qui vise les documents à caractère financier ;
- Un service qui élabore le tableau de bord et calcule les écarts ;
- Un service qui travaille uniquement pour la direction générale ;
- Autre (à préciser).....

6. Outils du contrôle de gestion

6.1 Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés par votre service ?

- La planification
- La gestion budgétaire
- Le tableau de bord
- le reporting
- Performance
- Système d'information de gestion (SIG)
- Comptabilité analytique (méthode traditionnelle)
- Comptabilité analytique (méthode ABC)
- Autres (à préciser)

7. Degré de connaissance de quelques outils.

❖ Planification

7.1 Selon vous la planification stratégique :

- est un processus formel de prise de décision
- a pour but l'élaboration d'un plan
- est un instrument de gestion pour la banque,
- doit déboucher sur des objectifs cohérents et réalisables
- autres(à préciser) :

7.2 Selon vous la planification opérationnelle :

- est la traduction chiffrée des objectifs retenus à long terme,
- est la programmation et planification des actions permettant d'atteindre des objectifs stratégiques.
- a lieu par centre de responsabilité,
- est l'évaluation des moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs
- autres (à préciser).....

7.3 Existe-t-il un plan (stratégique / opérationnel) pour la direction nationale ?

Oui Non

Si oui quelles sont les grandes lignes ?

❖ **Le budget :**

7.4 Que représente le budget pour vous ?

- Ensemble des dépenses prévues par la banque,
- Ensemble des recettes prévues par la banque,
- Une expression quantitative et monétaire des besoins
- Un contrat écrit contenant des objectifs à respecter
- Autre (à préciser)

7.5 Votre service a-t-il un budget ? Oui Non

Si oui est-il imposé négocié

7.6 Quel service(s) vous appuie(nt) techniquement à préparer votre budget ?

SOB SCB SCA SECM Autre (à citer)

7.7 Le contrôle budgétaire de la banque a pour but :

- de ressortir globalement les écarts
- d'analyser les écarts selon leur origine et leurs causes ;
- Autre (à préciser)

❖ **Le tableau de bord et reporting**

7.8 Utilisez le tableau de bord ? Oui Non

7.9 Selon vous le tableau de bord est :

- Une liste d'indicateurs figurant dans un tableau,
- Un outil de pilotage (au même titre que celui d'un véhicule),
- La boussole du manager, qui lui indique la direction à suivre

-Un tableau renfermant uniquement des indicateurs financiers ;

- Autres (à préciser)

7.10 Dans une structure fonctionnelle, la personne chargée de l'élaboration du tableau de bord est :

- Le chef de service - L'assistant du chef de service

-Le contrôle de gestion - Le DG

-Autre (à préciser)

7.11 A la Direction nationale, le tableau de bord doit être élaboré pour :

-Le DN - le chef SCB le chef SI le chef SES

-Chaque responsable chaque agent Autres (à préciser)

7.12 Le tableau de bord permet de :

- calculer les écarts - interpréter les écarts

-mesurer la performance -suivre le niveau d'exécution du budget,

-Autres (à préciser)

7.13 Le tableau de bord de la direction nationale est produit :

- par semaine par mois r semestre trimestre année

-en retard sans retard n retard parfois jours en retard

- toujours à temps

7.14 Le reporting de la banque :

-est un outil de pilotage st un outil de contrôle

-permet l'établissement régulier des rapports d'activité

-est adapté au besoin de la banque -valable pour toute structure

❖ Performance

7.15 L'évaluation des performances à la banque est :

-basée sur des critères objectifs basée sur des critères subjectifs

- n'est basée sur aucun critère précis

- basée sur la présence de l'agent au service.

-basée sur l'utilisation des ressources par rapport aux résultats obtenus

-basée sur la satisfaction de vos clients

-basée sur niveau d'exécution du budget

- autres (à préciser).....

7.16 Etes-vous informé à l'avance des critères d'évaluation de vos performances ?

Oui Non

7.17 L'atteinte de vos objectifs entraine-t-elle :

-Une récompense financière ? -Une promotion? -Une félicitation ?

7.18 Lorsque vos objectifs ne sont pas atteints, cela entraine pour vous :

-Une sanction financière -Un blâme -Aucune sanction

-Autres (à préciser)

❖ **Système d'information de gestion :**

7.19 Les informations que vous exploitez proviennent:

- de la comptabilité générale ? Oui Non

- de la comptabilité analytique ? Oui Non

- du service informatique ? Oui Non

- de tous les services de la banque ? Oui Non

-Autres (à préciser)

7.20 L'organisation du système d'information de la banque permet :

-de rendre la prise de décision fiable ? Oui Non

-la disponibilité des informations en temps réel ? Oui Non

-la couverture de toutes les fonctions de la banque ? Oui Non

-la transmission rapide des informations au DN ? Oui Non

-de produire des informations adaptées au besoin de la banque ? Oui Non

Renseignements généraux et profil

1. Nom :
2. Prénom (s) :
3. Titre professionnel :.....
4. Niveau de formation :.....
5. Spécialité :.....
6. Expérience(s) professionnelle(s) :

En dehors de la banque :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dans la banque (préciser les différents postes occupés et les durées)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Formation(s) suivie(s) dans la banque

.....

.....

.....

.....

.....

B - Questionnaire adressé aux autres directions ou services de la banque.

❖ **Renseignement sur le répondant :**

(Veuillez cocher la bonne case)

- Directeur national Contrôleur principal Conseiller du DN
- Directeur de l'agence principale Directeur de l'agence auxiliaire
- Chef de service (Nom du service)
- Autre (à préciser).....

1. Mission et organisation :

- 1.1 Votre service a-t-il une mission bien définie ? Oui Non
- 1.2 Votre service possède-t-il des objectifs généraux ? Oui Non
- 1.3 Quel est l'effectif de votre direction (ou service) ?
- 1.4 Quel est l'effectif total de la direction nationale ?
- 1.5 Quel est votre niveau de connaissance des objectifs généraux de contrôle de gestion ?
- Passable Assez-bien Bien Très bien
- 1.6 Avez-vous un service chargé du contrôle de gestion ? Oui Non
- 1.7 La structure actuelle est-elle formalisée dans un document ? Oui Non
- 1.8 L'organisation actuelle vous paraît-elle adéquate pour atteindre vos objectifs ?
- Oui Non

2. Gestion des compétences.

2.1 Le personnel du service est recruté par voie de :

- Concours mutation autre (à préciser)

2.2 Existe-t-il un plan de formation ? Oui Non

2.3 Existe-t-il des fiches de poste ? Oui Non

2.4 Votre service a-t-il un plan d'activité ? Oui Non

2.5 Vos collaborateurs ont-ils connaissance de ce plan ? Oui Non

2.6 L'exécution de ce plan est-elle suivie ? Oui Non

2.7 Existe-t-il des procédures de mise en œuvre des recommandations ? Oui Non

2.8 Existe-t-il des fiches individuelles d'évaluation des collaborateurs ? Oui Non

2.9 La direction s'assure-t-elle de la bonne exécution des tâches confiées aux collaborateurs ?

Oui Non

2.10 Quels sont les critères retenus pour l'évaluation des performances ?

Objectifs subjectifs pas définis résultats obtenus

Autres (à préciser)

2.10 Les collaborateurs sont-ils informés d'avance de ces critères ? Oui Non

2.11 L'atteinte des objectifs entraîne-t-elle :

-Une récompense financière ? -Une promotion ? -Une félicitation ?

2.12 Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, cela entraîne :

-Une sanction financière -Un blâme -Aucune sanction

-Autres (à préciser)

3. La fonction « contrôle de gestion » dans la banque.

3.1-Que représente le contrôle de gestion pour vous ?

Un nouveau métier de la banque.

Un service qui évalue le résultat de votre gestion.

- L'œil et l'oreille de la direction générale.
- Un service qui guide les responsables opérationnels dans leurs tâches.
- Un service qui élabore uniquement le budget ;
- Un service qui vous éclaire et vous oriente dans votre gestion ;
- C'est le contrôle interne ;
- Un service qui élabore le tableau de bord et calcule les écarts ;
- Un service qui travaille uniquement pour la direction générale ;
- Autre (à préciser).....

4. Le contrôleur de gestion est un :

- Subordonné Supérieur hiérarchique Collaborateur
- Autre (à préciser).....

5. Parmi les outils suivants le(s) quel(s) est (sont) utilisé(s) par votre service ?

- La planification
- La gestion budgétaire
- Le tableau de bord
- le reporting
- Performance
- Système d'information de gestion (SIG)
- Comptabilité analytique (méthode traditionnelle)
- Comptabilité analytique (méthode ABC)
- Autres (à préciser)

.....
.....

5. Demandez-vous des prestations au contrôleur de gestion ?

Très souvent Assez souvent Pas du tout

6. Bénéficiez-vous des services du contrôleur de gestion ?

Très souvent Assez souvent Pas du tout

7. Quel type de service vous offre-t-il ?

Aide à la budgétisation ; Appui dans la fixation des objectifs

Aide à la prise de décision Autre (à préciser).....

.....

3) Pensez-vous que le contrôle de gestion vous aide à améliorer votre gestion ?

Oui Non Plus ou moins

4) Selon vous le contrôle de gestion est-il indispensable pour une bonne gestion au sein d'une organisation ?

Oui Non Plus ou moins

5) Le contrôleur de gestion vous alerte-t-il en cas d'erreur dans votre gestion ?

Souvent Rarement Pas du tout

C- Questionnaire adressé au contrôleur de gestion de la BCEAO-siège

Ce questionnaire rentre dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de cycle dont le thème s'intitule « la pratique de contrôle de gestion dans une banque centrale : cas de l'Agence nationale de la BCEAO pour le Sénégal ».

1- Comment est née l'idée de contrôle de gestion à la BCEAO ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- Comment a été la mise en place de contrôle de gestion dans les différentes agences ?

.....
.....
.....

3- Quelles ont été les difficultés rencontrées dans cette mise en place ?

.....
.....
.....

4- Les informations que les agences principales et auxiliaires fournissent vous permettent-elles de concevoir rapidement les documents de contrôle de gestion pour la direction du siège ?

Oui

Non

5- La saisie mensuelle des indicateurs est-elle adaptée ?

Oui

Non

6- L'application SAGINA est-elle vraiment adaptée à la saisie des indicateurs ?

Oui Non

Si non quel commentaire pouvez-vous faire ?

.....
.....
.....

7- Les délais de remplissage, d'élaboration des tableaux de bord et des comptes rendus du contrôle de gestion (CRCG) sont-ils respectés par toutes les agences (particulièrement l'Agence principale de Dakar) ?

Oui Non Parfois

Si non quel commentaire pouvez-vous faire ?

.....
.....
.....

8- Quel est le degré de pertinence des informations recueillies dans les agences ?

Elevé Moyen faible

Commentaire :
.....
.....

9- Quelle place occupe l'informatique dans le contrôle de gestion à la BCEAO ?

.....
.....

10- Le modèle de gestion par activités est-il intégré au système d'information ?

Oui Non

Commentaire :

.....

Annexe 9 : guide d'entretien.

Introduction :

Madame/monsieur,

Tenant compte de votre position dans la hiérarchie de la banque, nous avons souhaité mettre à contribution vos connaissances pour réaliser notre étude portant sur le thème « la pratique du contrôle de gestion dans une banque centrale : cas de l'Agence nationale de la BCEAO pour le Sénégal. »

Avec vous nous passerons en revue la mission assignée à votre service ainsi que les objectifs qui s'en découlent, l'organisation du service, les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs et enfin les outils du contrôle de gestion utilisés dans la banque.

Nous savons d'avance compter sur votre franche collaboration.

A. Entretien avec le chef SCB et le chef section budget de l'Agence principale

1- Présentation de la mission - organisation -moyens:

- 1-1 Quelles sont vos attributions ? Pouvez-vous nous expliquer un peu votre parcours professionnel ?
- 1-2 Quelle est la mission assignée à votre service (ou section) et les objectifs qui en découlent?
- 1-3 La mission et les objectifs sont-ils clairement bien définis ?
- 1-4 Les missions et les objectifs figurent-ils dans un document ? si oui lequel ?
- 1-5 Quels sont les moyens mis à votre disposition pour atteindre ces objectifs ?
 - a) Les moyens humains (effectif)?
 - b) Les moyens matériels ?
 - c) Les moyens financiers (budget) ?
- 1-6 Les moyens vous paraissent-ils suffisants ? de qualité ?
- 1-7 Comment sont organisées les activités au sein de votre service ?
- 1-8 Sur quelle base avez-vous effectué la répartition des tâches ?
 - a) En fonction des niveaux de formation ?

- b) En fonction des postes ?
- c) Autres critères ?

1-9 Comment ont été recrutés les agents ?

1-10 Existe-t-il de fiche de poste par agent ?

1-11 Comment est organisée la formation de vos agents ?

1-12 Vos collaborateurs sont-ils régulièrement évalués par vous ? selon quels critères ?
Que peut-on attendre de cette évaluation ? les collaborateurs sont-ils informés à l'avance ?

1-13 Avez-vous un plan d'activité et comment est-il élaboré ? suivi ?

1-14 Vos activités font-elles l'objet de contrôle ? si oui par qui ? Comment ?

1-15 Quelles sont les activités que vous menez en matière de contrôle de gestion ?

1-16 Le rattachement hiérarchique du service vous permet-il de fonctionner correctement ?
Sinon que suggérez-vous aux responsables hiérarchiques ?

1-17 Quelles sont les opérations pour lesquelles les autres services (ou sections) vous sollicitent souvent ? quels appuis leur apportez-vous ? Évaluez-vous leur performance ? comment ? Les avez-vous sensibilisés sur le rôle et l'importance du contrôle de gestion au sein de l'institution ?

1-18 Êtes-vous impliqués dans la définition des opérations stratégiques de la banque ? En quoi consiste cette implication ? Quels sont les services que la Direction nationale vous demande souvent ? Pensez-vous que vous jouez le rôle de conseiller pour celle-ci ?
Donnez quelques indicateurs.

2- Les outils du contrôle de gestion :

2-1 Parmi les outils suivants lesquels vous utilisez : budget ? tableau de bord ? planification stratégique ou opérationnelles, mesure des performances ? reporting ? système d'information de gestion ? comptabilité analytique ? autres (à préciser) ?

2-2 Pouvez-vous nous décrire le processus budgétaire en mettant en évidence votre rôle dans le dit processus ? Le budget découle-t-il d'un plan d'action ? Existe-t-il une comptabilité budgétaire ? Comment est-elle organisée ? Comment s'opère le contrôle budgétaire ? est-il efficace selon vous ? justifiez votre réponse ?

2-3 Comment s'opère la gestion d'informations dans la banque ? Comment le SIG de la banque a été conçu et quel rôle avez-vous joué dans ce processus ? Avez-vous connaissance des besoins des autres services en matière de système d'informations ? Les

rapports d'activités sont-ils élaborés et transmis à temps à la Direction nationale ? Quelle est la périodicité de mise à jour du SIG ? Est-il informatisé ?

2-4 Les directeurs et les chefs de services disposent-ils chacun son tableau de bord ? Sont-ils informatisés ? Comment sont-ils élaborés et par qui ? Tiennent-ils compte les préoccupations de chaque responsable ? Quelle est la périodicité de mise à jour du tableau de bord du Directeur national ?

2-5 Pouvez-vous nous décrire le système d'évaluation des performances des services en vigueur ? Comment a-t-il été conçu ? Quel rôle avez-vous joué dans sa conception ? Est-il mis à jour régulièrement ? A quand date sa dernière mise à jour ?

2-6 Comment la comptabilité analytique est-elle organisée ?

2-7 Quelles sont vos contraintes par rapport à la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion ?

2-8 Avez-vous un message particulier concernant la prise en charge effective des activités de contrôle de gestion dans la banque ?

B. Entretien avec le chef du service de la comptabilité analytique du siège

1-Appréciation de la mission, des objectifs et de la structure organisationnelle

1-1 Pouvez-vous nous expliquer brièvement votre parcours professionnel ?

1-2 Quelle est la mission assignée à votre service et les objectifs qui en découlent ?

1-3 La mission et les objectifs sont-ils clairement définis ? figurent-ils dans un document ? Si oui lequel ?

1-4 Avez-vous des moyens suffisants pour atteindre ces objectifs ?

a) Moyens humains (effectif) ? De qualité ?

b) Moyens matériels et financiers (budget) ?

1-5 Sur quels critères avez-vous basé la répartition des tâches ?

1-6 Évaluez-vous vos collaborateurs ? Quels sont les critères retenus pour l'évaluation ? vous paraissent-ils adaptés à la situation actuelle ? Sinon que reprochez-vous de ces critères d'évaluation ?

1-7 L'organisation actuelle de la BCEAO vous paraît-elle adéquate ? Sinon que reprochez-vous de cette organisation ?

1-8 Votre rattachement hiérarchique actuel vous paraît-il adéquat ? Sinon que préconisez-vous ?

2- La comptabilité analytique de la BCEAO

2-1 Pouvez-vous nous parler un peu de l'historique de la comptabilité analytique de la BCEAO ?

2-2 Quelle description pouvez-vous faire de l'organisation et du fonctionnement de la comptabilité analytique de la BCEAO ? Sur quelle méthode repose-t-elle : traditionnelle ? Méthode ABC ?

2-3 Quelle sont les besoins que cette comptabilité analytique permet de satisfaire ?

2-3 Quel est le lien qui existe entre cette comptabilité analytique et la comptabilité générale ? Utilisez-vous les mêmes comptes ?

2-4 La comptabilité analytique est-elle informatisée ? Est-elle intégrée au système d'information de la banque centrale ? Est-elle vulgarisée au niveau des agences ?

2-5 Quelle application réservez-vous à la comptabilité analytique dans les agences ? Les informations produites par les agences vous paraissent-elles conformes à celles dont vous avez besoin ? Comment sont structurées ces informations ? Vous parviennent-elles à temps ? A quelle fréquence ?

2-6 Que comptez-vous faire pour rendre disponible la comptabilité analytique de la BCEAO ? Avez-vous des suggestions particulières ?

Bibliographie

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2006), *Contrôle de gestion, manuel et application*, 6^e édition DUNOD, Paris, 725 pages.
2. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2010), *Contrôle de gestion, manuel et application*, DCG 11, 2^e édition, DUNOD, Paris, 752 pages.
3. AÏM Roger (2006), *Indicateurs et tableaux de bord, 100 questions pour comprendre et agir*, AFNOR, Paris, 133 pages.
4. ANTHONY Robert N. (1988), *The Management control function*, Harvard University Press, Boston, 260 pages.
5. AUTISSIER David (2007), *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, 1^{ère} édition, Editions d'Organisation, Paris, 196 pages.
6. AUTISSIER David & DELAYE Valérie (2008), *Mesurer la performance du système d'information*, EYROLLES, Edition d'organisation, Paris, 214 pages ;
7. BELOT Raoul (2003), *Anticiper l'audit de projet pour la maîtrise des risques dans les projets publics ou privés*, AFNOR, France, 296 pages.
8. BAROUCH Gilles (2010), *Booster la performance de son entreprise, la boîte à outil de votre succès*, afnor éditions, Editions Livre à vivre, La Plaine Saint-Denis Cedex, 82 pages.
9. BERLAND Nicolas (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr
10. BESCOS Pierre-Laurent, DOBLER Philippe, MENDOZA Carla & NAULLEAU Gérard (1997), *Contrôle de gestion et management*, 4^e édition, Montchrestien, Paris, 552 pages.
11. BOUIN Xavier, SIMON François-Xavier (2004), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportements*, 2^e édition, DUNOD, Paris, 334 pages.
12. BOUQUIN Henri (2008), *Le contrôle de gestion*, 8^e édition, Presses universitaires françaises, Paris, 526 pages.
13. CABANE Pierre (2006), *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, Editions d'organisation, Paris, 357 pages.
14. CALVET Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2^e édition, ECONOMICA, Paris, 469 pages.

15. CHARPENTIER P. (2000), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Editions Nathan / HER, Paris, 360 pages.
16. CHOINEL Alain (2002), *Le système bancaire et financier : approche française et européenne*, Revue Banque Edition, 277 pages.
17. COUSSERGUES Sylvie de (2008), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, 5^e édition, DUNOD, Paris, 272 pages.
18. CUYAUBERE Thierry, MULLER Jacques (2004), *contrôle de gestion, épreuve n°7, manuel DECF*, 7^e édition, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 662 pages.
19. DEMEESTERE René (2005), *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, 2^e édition, L.G.D.J, Paris, 229 pages.
20. DORIATH Brigitte (2008), *Contrôle de gestion en 20 fiches, comprendre et s'entraîner facilement*, 5^e édition, DUNOD, Paris, 162 pages.
21. DUMAS Guy, LARUE DANIEL (2008), *Manuel Contrôle de gestion*, DCG 11, 3^e édition, Puf, Paris, 426 pages
22. FERNANDEZ Alain (2008), *Les nouveaux tableaux de bord des managers, le projet décisionnel dans sa totalité*, 4^e édition, EYROLLES, Editions d'Organisation, Paris, 502 pages.
23. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent (2003), *Contrôle de gestion et Pilotage de la Performance*, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 269 pages.
24. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, FOURCADE François, (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 403 pages.
25. GRANDGUILLOT Béatrice et Francis (2008), *Comptabilité de gestion, éléments fondamentaux, Méthodes classiques des coûts complets et méthode ABC, coûts partiels, coûts préétablis et coût cible, comptabilité analytique*, 9^e édition, Gualino éditeur, EJA-Paris, 236 pages.
26. GUEDJ Norbert et collaborateurs (1998), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 2^e édition, Edition d'organisation, Paris, 710 pages.
27. GOUJET Christian, RAULET Christian et Christiane (2000), *Comptabilité analytique et contrôle de gestion, Tome 2, coûts préétablis et écarts, Prévisions et budgets*, 4^e édition, DUNOD, Paris, 284 pages.

28. GUMB Bernard (2000), *Les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie*, éditions d'organisation, Paris, 231 pages.
29. HAFFEN François (1999), *Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe*, édition d'organisation, Paris, 213 pages.
30. HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George, LANGLOIS Georges (2003), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 2^e édition, PAERSON Education France, Paris, 420 pages.
31. KAPLAN Robert S., NORTON David P. (2005), *Le Tableau de Bord Prospectif*, traduit de l'américain, *THE BALANCED SCORECARD*, Harvard Business School, troisième tirage, éditions d'organisation, Paris, 312 pages.
32. LECLERE Didier (2004), *L'essentiel de la comptabilité analytique, Analyser les coûts pour bien décider*, 4^e édition, Edition d'organisation, Jouve-Paris, 199 pages.
33. LEQUEUX Jean-Louis (2008), *Manager avec les ERP, Architecture Orientée Service (SOA)*, 3^e édition, EYROLLES, Editions d'Organisation, Paris, 381 pages.
34. LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^e édition, Edition d'organisation, Presses de l'imprimerie « La source d'Or », Paris, 522 pages.
35. LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andreu (2008), *Le contrôle de gestion, Organisation, outils et pratiques*, 3^e édition, DUNOD, Paris, 304 pages.
36. MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles (2002), *L'essentiel du contrôle de gestion*, 2^e édition, Editions d'organisation, Paris, 309 pages.
37. MARGOTTEAU Eric (2001), *Contrôle de gestion, DECF (U.V.7)*, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 480 pages.
38. MIKOL Alain, STOLOWY Hervé (1995), *Comptabilité analytique et contrôle de gestion, cas pratiques corrigés*, 6^e édition Epreuve n°7 du DECF, DUNOD, Paris, 296 pages.
39. MORLEY Chantal (2006), *Management d'un Projet Système D'information, principes, techniques, mise en œuvre et outils*, 5^e édition, DUNOD, Paris, 430 pages.
40. MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion, Prévision et gestion budgétaire, Mesure et analyse de la performance*, les Editions Foucher, Paris, 288 pages.
41. PATAT Jean-Pierre (2002), *Monnaie, Système financier et politique monétaire*, 6^e édition, ECONOMICA, 540 pages.

42. PAURON Michel (2011), *Jeune Afrique, le classement exclusif des 200 premières banques, spécial finance*, 13^e édition, Hors-serie n°28, Edition Afrique Subsaharienne : 45.
43. PIGE Benoît, LARDY Philippe (2003), *Reporting et contrôle budgétaire*, éditions EMS, COLOMBELLES, Paris, 234 pages.
44. PLANE Jean-Michel (2003), *théorie des organisations*, 2^e édition, DUNOD, Paris, 126 pages.
45. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'Audit interne*, 7^e édition, Editions d'organisation, GROUPES EYROLLES, Paris, 469 pages.
46. ROUACH Michel et NAULLEAU (2002), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^e édition, REVUE BANQUE EDITION, Paris, 374 pages.
47. SELMER Caroline (2004), *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 2^e édition, DUNOD, Paris, 289 pages.
48. UEMOA (1996), *Système Comptable Ouest Africain, plan comptable général des entreprises*, Edition Foucher, Paris, 832 pages.

Source BCEAO :

49. BCEAO (2010), *Reforme institutionnelle, textes de base*
50. BCEAO (2010), *Plan stratégique 2011-2015*
51. BCEAO (2002), *Banque Centrale de Etats de l'Afrique de l'Ouest, 1962-2002, Quarante ans d'intégration Monétaire.*
52. BCEAO (2008), *Décision n°252-12-2008 portant organisation des Directions Nationales de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).*
53. BCEAO (2010), *Décision n°409-12-2010 portant organisation des Directions Nationales de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).*
54. BCEAO (2005), *Manuel de procédure Budget ;*
55. BCEAO (2005), *Manuel de procédure Achat.*