



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**MESURE DE LA PERFORMANCE DANS
L'EXECUTION DES DEPENSES D'EXPLOITATION :
CAS D'ECOBANK SENEGAL**

Présenté par :

Dirigé par :

TONOU Afi Virginia

Hugues Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de gestion

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2012

DÉDICACES

A l'Eternel mon Dieu de m'avoir permis de réaliser ce travail.

A mes parents pour leur soutien et les valeurs qu'ils m'ont inculquées. Ce travail est le témoignage de ma profonde gratitude envers eux.

A mes frères et sœurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes remerciements à :

- monsieur Yves COFFI, Directeur Général d'Ecobank Sénégal (ESN) ;
- madame Nafissatou TOURE, Chef du Département Opérations et Technologies ;
- monsieur Abdoulaye GUEYE, Chef du Département Financial Control (FINCON) ;
- monsieur Mor Diarra THIAM, Chef de la division Ecobank Business Service (EBS) de m'avoir accueillie et permis de réaliser ce travail ;
- tous les agents du service EBS pour leur collaboration ;
- monsieur Ndiawar DIEYE, agent du service contrôle de gestion pour son soutien et encadrement ;
- tous les Agents du Service Contrôle de Gestion ;
- mon Directeur de mémoire Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU qui malgré ses multiples occupations a suivi patiemment, avec rigueur et discipline, toutes les étapes de ce travail ;
- monsieur KOUNETSRON Lonyui ;
- monsieur Gabiam Edoh pour ses conseils ;
- le corps professoral et administratif du CESAG ;
- mes amis pour leur encouragement et soutien ;
- tous ceux et celles qui m'ont soutenue d'une manière et d'une autre tout au long de mon parcours.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AND : Accord de Non Divulgence
B/A : Bénéfice par Action
BBZ : Budget à Base Zéro
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BSC : Balanced Score Card
CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CI : Capitaux Investis
CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital
DAT: Dépôts A Terme
EBS: Ecobank Business Service
ESN: Ecobank Sénégal
ETI: Ecobank Transnational Incorporated
EVA: Economic Value Added
FCS: Facteurs Clés de Succès
FINCON: Financial Control
GAB : Guichet Automatique de Banque
GAR : Gestion Axée sur les Résultats
GID : Gestion Intégrée des Dépenses
MC : Manager Chèque
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OPS&TECH : Opérations et Technologies
PEFA : Public Expenditure and Financial Accountability
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PNB : Produit Net Bancaire
ROI : Return On Investment
TBG : Tableau de Bord de Gestion
TBP : Tableau de Bord Prospectif
TC : Ticket Crédit
UC/EBS : Unité Comptable d'Ecobank Business Service

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Indicateurs de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation.....	38
Tableau 2 : Compte de résultat (en millions de francs CFA).....	54
Tableau 3 : Bilan (en millions de francs CFA).....	55
Tableau 4 : Analyse comparative des charges d'exploitation et des dépenses d'exploitation (en millions de FCFA).....	70
Tableau 5: Evolution du coefficient d'exploitation (en millions de FCFA).....	71
Tableau 6: Analyse du coefficient d'exploitation au regard de la norme.....	72
Tableau 7: Synthèse des forces et faiblesses du processus d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal.....	73
Tableau 8 : Indicateurs de tableau de bord du FINCON	76

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La planification des dépenses	17
Figure 2 : Circuit de la dépense	19
Figure 3 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur.....	23
Figure 4 : Les composantes de la performance	25
Figure 5 : Schématisation du modèle de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation	42
Figure 6 : Evolution des dépenses d'exploitation (en millions de francs CFA).....	53
Figure 7 : Classification des fournisseurs.....	64
Figure 8 : Processus d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal.....	65
Figure 9: Evolution des charges d'exploitation par rapport au PNB et au résultat d'exploitation (en million de FCFA).....	69
Figure 10 : Part des dépenses d'exploitation dans les charges d'exploitation.....	70

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	i
Remerciements.....	ii
Liste des abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LA PERFORMANCE DE L'EXECUTION DES DEPENSES, NOTION ET DEMARCHE D'EVALUATION	7
CHAPITRE 1 : PROCESSUS D'EXECUTION DES DEPENSES	9
1.1 Cadre conceptuel de l'exécution des dépenses	9
1.1.1 Définition et typologie des dépenses.....	9
1.1.2 Outil d'exécution de dépenses.....	11
1.2 Processus d'exécution des dépenses.....	15
1.2.1 La planification des dépenses.....	15
1.2.2 Etapes d'exécution des dépenses.....	17
CHAPITRE 2 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'EXECUTION DES DEPENSES.....	21
2.1 Cadre conceptuel de la performance	21
2.1.1 Définition et composantes de la performance.....	21
2.2 La mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation	25
2.2.1 Critères déterminants de la performance.....	26
2.2.2 Indicateurs de performance de l'exécution des dépenses.....	29
2.3 Démarches d'évaluation de la performance	30
2.3.1 Démarche GAR : Gestion Axée sur les Résultats	30
2.3.2 Le Balanced Scorecard (BSC) et la performance.....	32
2.3.3 Un exemple de modèles d'évaluation de la performance : présentation de la méthodologie PEFA	34
CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	41
3.1 Modèle d'analyse.....	41
3.2 Collecte des données	43
3.2.1 L'observation	43

3.2.2 Le questionnaire	43
3.2.3 Le guide d'entretien	44
3.2.4 L'analyse documentaire	44
3.3 Analyse des données.....	44
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	47
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL : ECOBANK SENEGAL (ESN).....	49
4.1 Historique	49
4.2 Mission	49
4.3 Activités.....	49
4.4 Stratégie de croissance.....	50
4.5 Organisation	51
4.5.1 La division Ecobank Business Services: EBS	52
4.5.2 Le département Financial Control: FINCON.....	52
4.6 Ecobank Sénégal en chiffres	53
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS ACTUEL D'EXECUTION DES DEPENSES A ECOBANK SENEGAL.....	56
5.1 La pratique actuelle d'exécution des dépenses d'exploitation à ESN	56
5.1.1 Gestion prévisionnelle des dépenses	56
5.1.2 Exécution des dépenses d'exploitation d'ESN.....	58
5.1.3 Phase de suivi et de contrôle	61
5.2 La gestion des fournisseurs des biens et services d'exploitation	63
5.2.1 L'accord de non divulgation (AND)	63
5.2.2 La relation fournisseurs/prestataires de service	64
CHAPITRE 6 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'EXECUTION DES DEPENSES D'EXPLOITATION D'ECOBANK SENEGAL.....	66
6.1 Analyse des forces et faiblesses du processus actuel.....	66
6.1.1 Analyse au regard des indicateurs qualitatifs.....	66
6.1.2 Analyse au regard des indicateurs financiers	68
6.2 Recommandations pour l'amélioration continue de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation	74
6.2.1 Recommandations sur la budgétisation des dépenses d'exploitation.....	74

6.2.2	Recommandation sur la mise en place d'un bon système de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation.....	75
6.2.3	Recommandations à l'endroit d'Ecobank Business Service	75
6.2.4	Recommandation à l'endroit du <i>Financial Control</i>	76
6.2.5	Recommandations à l'endroit de la Direction Générale	77
6.2.6	Recommandations pour une réduction effective des dépenses d'exploitation et l'amélioration du coefficient d'exploitation.....	77
6.2.7	Recommandations déjà mises en œuvre.....	78
	CONCLUSION GENERALE.....	80
	ANNEXES	82
	BIBLIOGRAPHIE.....	90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Le secteur bancaire joue un rôle très important dans le processus de développement économique. Les banques et les établissements financiers constituent des circuits d'intermédiation entre l'épargne et l'investissement des agents économiques. Ainsi, elles sont chargées de collecter les dépôts et épargnes des agents économiques à capacité de financement pour les affecter aux agents économiques en besoin de financement afin de créer de la richesse. Le secteur bancaire sénégalais est en expansion, ce qui est corroboré par son attractivité à travers la multiplicité des banques au cours de la dernière décennie. Le renforcement du réseau bancaire sénégalais a permis d'améliorer le taux de bancarisation qui toutefois demeure encore faible. En outre, l'accroissement du nombre de banques contribue à améliorer la qualité des services bancaires, à la faveur d'une concurrence accrue et saine, tant du point de vue de l'innovation et de la diversification dans les produits offerts, que du coût du crédit. Ainsi, les banques sont contraintes d'engager des dépenses, de supporter des coûts afin de satisfaire et de fidéliser leur clientèle. Ce faisant, elles mettent en place des mesures et stratégies afin d'assurer une bonne exécution de leurs dépenses.

S'il est vrai que les ressources doivent être allouées de manière optimale, il n'en demeure pas moins qu'il faut mettre en place des stratégies et moyens pour les utiliser de manière rationnelle dans le souci d'éviter le gaspillage. Pour cela, les dirigeants mettent l'accent sur la maîtrise des coûts qui participe à une gestion efficace de l'organisation. Plusieurs outils sont développés par les praticiens et les théoriciens en contrôle de gestion, pour la gestion optimale des ressources tels que le budget, le tableau de bord qui a beaucoup évolué. Aussi, les entreprises doivent-elles être en mesure de faire un bon suivi de l'exécution de leurs dépenses afin d'en mesurer la performance. Le contrôle de gestion est aujourd'hui un puissant outil de pilotage, d'évaluation et de mesure de la performance. La performance dans son sens global, s'entend comme le degré de réalisation des objectifs. Elle nécessite des mesures d'appréciations pertinentes et suffisamment élaborées, qui tiennent compte d'un ou plusieurs critères. De ce point de vue, la performance elle-même sera perçue comme un objectif à atteindre. La difficulté consiste à communiquer la bonne information au moment propice à la bonne personne. Chaque acteur de l'entreprise, de la direction générale aux services opérationnels, doit être capable de mesurer la performance de son activité par rapport aux objectifs fixés, et cela dans les meilleurs délais possibles pour garantir une réactivité maximale. Aujourd'hui, face aux multiples changements structurels, la

performance doit être entendue dans une acceptation large, appréhendée à travers plusieurs dimensions.

La performance d'une banque est souvent liée au succès que peut avoir un produit ou un service auprès des clients et par conséquent au chiffre d'affaires généré. Dans un environnement concurrentiel marqué par un fort niveau de compétitivité, cette approche est nécessaire mais non suffisante. Car il faudra intégrer les notions d'optimisation en termes de dépenses vu l'importance de leur volume. La mesure de la performance de l'entreprise porte non seulement sur la mesure de l'efficacité et de l'efficience mais également sur le potentiel, la volonté partagée et la capacité collective dont elle dispose pour se démarquer des entreprises concurrentes. Il s'agit donc d'une vision dynamique. Ainsi la mise en œuvre des pratiques de gestion pour l'exécution et le suivi des dépenses revêt une importance capitale pour une banque. Elle lui permet d'évaluer l'évolution de la consommation des ressources au regard de celle de son activité pour une prise de décision stratégique, de s'assurer de la disponibilité des fonds avant l'engagement des dépenses et de vérifier l'adéquation des dépenses aux objectifs stratégiques. De plus, cette action pourrait prévenir la banque d'une mauvaise utilisation de ses ressources qui pourrait se traduire par :

- des décaissements non prévus aux budgets ;
- des dépassements de crédits budgétaires ;
- le coût des crédits anormalement élevés des approvisionnements ;
- une augmentation des charges entraînant la baisse du résultat d'exploitation.

Ecobank Sénégal est une filiale du groupe Ecobank Transnational Incorporated (ETI) implantée en Afrique avec des représentations dans quelques pays européens, ayant pour mission de bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale qui obéit aux standards internationaux. Elle a pour but de contribuer au développement, à l'intégration économique et financière du continent africain et d'améliorer le taux de bancarisation au Sénégal. Au Sénégal le groupe bancaire panafricain, Ecobank, a déjà permis la bancarisation et le paiement des bourses de 59 000 étudiants, ce qui est une première en Afrique de l'Ouest. L'élargissement de la plateforme de Ecobank Sénégal, représentée aujourd'hui par 35 agences est un atout considérable du point de vue performance pour devenir la première banque au Sénégal. Pour assurer le bon fonctionnement de toutes les agences du réseau et fournir un service de qualité à sa clientèle, Ecobank Sénégal engage d'énormes dépenses

d'exploitation qui sont centralisées et exécutées en majeure partie au siège de la filiale. Ces dépenses sont préalablement budgétisées annuellement. Toutefois, certaines lignes budgétaires relatives aux dépenses sont révisées lorsqu'elles permettent l'accroissement et la pérennité des activités de la banque.

L'existence de dépassement budgétaire fréquent traduit une mauvaise exécution des dépenses. Le problème qui se pose alors, est de savoir comment la mauvaise exécution des dépenses peut avoir un impact sur la gestion de la banque et compromettre sa performance.

Les causes à l'origine de la mauvaise exécution des dépenses sont d'ordre multiple. Il s'agit notamment :

- d'une mauvaise planification opérationnelle des activités ou de celle des dépenses;
- du non-respect des lignes budgétaires ou de l'exécution des dépenses non prévues ;
- et de la faible diligence dans l'apurement des factures fournisseurs dans les délais définis par Ecobank, soit 30 jours dès la réception des factures.

Les conséquences qui en résultent sont :

- l'obtention d'un budget non exhaustif ;
- l'écart considérable entre les prévisions budgétaires et les réalisations ;
- la constitution d'énormes provisions en fin d'exercice et la perte d'image de marque auprès des fournisseurs.

Pour une gestion budgétaire efficiente, il est impératif :

- d'assurer la planification stratégique et l'élaboration budgétaire ;
- de respecter scrupuleusement les textes budgétaires ;
- d'évaluer la réalisation du budget ;
- de mesurer la performance liée à l'exécution des dépenses d'exploitation.

Parmi ces solutions présentées, celle qui nous paraît pertinente est la dernière.

La principale question qui se pose est la suivante: « comment la performance de Ecobank Sénégal peut-elle être appréciée en matière d'exécution des dépenses d'exploitation ? »

Les interrogations spécifiques suivantes nous permettront d'y répondre :

- qu'est-ce que les dépenses d'exploitation et comment se présente le processus d'exécution des dépenses?
- qu'est-ce que la performance et comment peut-on mesurer la performance de Ecobank Sénégal en matière d'exécution des dépenses d'exploitation?
- quels sont les critères et modèles de performance pour une meilleure exécution des dépenses d'exploitation?

Dans l'optique d'apporter des éléments de réponses à ces questions notre thème de mémoire s'intitule « la mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation dans une banque : Ecobank Sénégal ».

L'objectif de ce mémoire est d'appréhender la performance d'Ecobank Sénégal liée à l'exécution des dépenses d'exploitation et de faire ressortir l'importance de leur bonne gestion.

De cet objectif principal découlent les objectifs spécifiques suivants :

- définir la notion de dépense d'exploitation ;
- identifier les facteurs déterminants de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation de Ecobank Sénégal ;
- identifier les critères et modèles de la performance qui contribuent à une meilleure exécution des dépenses d'exploitation.

Notre étude porte sur l'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal. Ces dépenses sont afférentes aux achats, aux travaux que les services généraux entreprennent dans le cadre de l'exploitation de la banque.

Ecobank Sénégal sur la base de notre étude, peut rendre plus performant son dispositif d'exécution de dépenses d'exploitation. Cette étude permettra à la banque de faire un meilleur arbitrage des dépenses, de conscientiser tous ses acteurs y compris les opérationnels sur l'importance de minimiser les dépenses, d'améliorer la visibilité des gestionnaires sur les dépenses.

Pour nous-même enfin, cette étude est une opportunité pour consolider nos acquis théoriques et les mettre en pratique. Elle nous aiderait à maîtriser la notion de mesure de la performance d'un processus ou d'une fonction ainsi que l'enjeu des dépenses d'exploitation dans une banque et d'avoir une connaissance approfondie sur les méthodes de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation.

Ce document sera présenté en deux parties essentielles :

- la première sera consacrée au cadre théorique qui nous permettra de cerner la notion de performance, d'exécution des dépenses d'exploitation ainsi que la démarche de mesure de la performance ;
- la seconde permettra d'avoir une connaissance des pratiques opérationnelles du circuit d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal, l'identification des dysfonctionnements de ce circuit et la mesure de la performance de l'exécution des dépenses en vue de formuler des recommandations idoines.

**PREMIERE PARTIE : LA
PERFORMANCE DE L'EXECUTION
DES DEPENSES, NOTION ET
DEMARCHE D'EVALUATION**

BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

L'élaboration et la mise en œuvre d'un processus d'exécution des dépenses reposent avant tout sur le respect d'un certain nombre de valeurs essentielles et l'application de bonnes pratiques en la matière. Le processus d'exécution des dépenses d'exploitation a pour but de suivre les dépenses engagées afin de les rationaliser et de les optimiser. La mesure de leur performance grâce à des indicateurs clés et des critères appropriés permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de maîtrise de coûts et de mener à bien sa stratégie.

Cette première partie de notre travail sera exclusivement consacrée à la revue de littérature. Elle est divisée en trois chapitres : le premier présentera le processus d'exécution des dépenses d'exploitation, le deuxième s'intéressera à l'évaluation de la performance de l'exécution des dépenses et le dernier sera consacré à la méthodologie de recherche que nous utiliserons.

CHAPITRE 1 : PROCESSUS D'EXECUTION DES DEPENSES

Introduction

Les dépenses constituent dans la détermination du résultat de l'entreprise un élément essentiel dans la mesure où elles le réduisent. De ce point de vue, une attention particulière leur est portée et plusieurs entreprises n'hésitent pas à insérer dans leur stratégie la dimension de maîtrise ou d'optimisation des dépenses.

Dans ce chapitre nous étudierons le cadre conceptuel et décrirons le processus d'exécution des dépenses.

1.1 Cadre conceptuel de l'exécution des dépenses

Le cadre conceptuel permet d'avoir une vision claire des dépenses à travers leur définition, leur typologie, de même que les outils utilisés pour leur gestion.

1.1.1 Définition et typologie des dépenses

Avant de présenter les différents types de dépenses susceptibles d'exister dans une entreprise nous verrons comment les auteurs les définissent

1.1.1.1 Définition des dépenses

Les dépenses sont généralement définies comme l'ensemble des charges d'un processus ou d'un projet. La notion de dépense peut aussi s'apparenter, dans une moindre mesure, à celle de ressources. Selon AUTISSIER & al. (2008 : 22) « La notion de ressources est ici comprise comme l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité. Cela comprend l'organisation, le style de management, mais aussi les coûts engagés en dépenses d'investissement et de fonctionnement ». Aujourd'hui, l'une des préoccupations des entreprises est de maximiser la création de la valeur, mais pour y arriver elles ont besoin de réaliser des investissements qui passent par des décaissements sous forme de dépenses. Ces investissements nécessitent par la suite d'autres dépenses supplémentaires pour assurer leur entretien ou leur maintenance. Une dépense est une charge réellement décaissée, c'est pour cela que les amortissements par exemple ne sont pas considérés comme des dépenses

d'exploitation mais plutôt comme des charges. Nous pouvons donc dire qu'une dépense de fonctionnement est une charge liée à l'exploitation de l'entreprise et qui fait l'objet d'une sortie effective de ressources.

1.1.1.2 Typologie des dépenses

Selon VERNIMMEN (2012 : 23), les dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement ou d'exploitation sont distinctes du point de vue de l'impact sur la trésorerie de l'entreprise. VERNIMMEN précise que dans une optique de trésorerie, l'investissement est une dépense devant dégager ultérieurement un excédent de trésorerie d'exploitation supérieur ; de telle sorte qu'au total, l'individu sera satisfait d'avoir renoncé à une consommation immédiate.

- Les dépenses d'exploitation

Selon TRADER-FINANCE (2012) « Les dépenses d'exploitation sont celles inhérentes à l'activité d'une entreprise, en dehors des investissements. L'expression "dépenses d'exploitation" est généralement utilisé pour les entreprises industrielles et commerciales y compris les banques et l'expression "dépenses de fonctionnement" est utilisée pour les administrations et les associations ». Les charges d'exploitation sont les charges associées à l'exploitation même de l'entreprise. Les dépenses d'exploitation traduisent des coûts d'exploitation, voire une destruction de richesse nécessaire à la création des produits d'exploitation et à la création de valeur de l'entreprise. Car elles font partie des charges d'exploitation qui viennent en diminution des produits d'exploitation dans la détermination du résultat ou du Produit Net Bancaire (PNB) lorsqu'il s'agit d'une banque. Les dépenses d'exploitation d'une entreprise sont généralement constituées des achats de marchandises ou de matières premières, des frais de sous-traitance, l'électricité, la publicité, le téléphone, le transport, le gaz, les charges liées au personnel... A ces dépenses peuvent s'ajouter les frais de gardiennage, de transport de fonds, de location, de maintenance, de publicité... dans le cas de l'exploitation d'une banque.

- Les dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement sont engagées dans une perspective de long terme et concernent plusieurs cycles d'exploitation. Les dépenses d'investissement comprennent

essentiellement des opérations se traduisant par une modification importante du patrimoine de l'entreprise. « Elles peuvent être encore perçues comme des fonds utilisés par une entreprise dans le but d'acquérir des actifs, tels que les immeubles industriels ou tout autre équipement favorisant son développement, ou pour améliorer ceux qu'elle possède déjà » (TRADER-FINANCE, 2012). Ainsi, les dépenses d'investissement se traduisent par une augmentation de l'actif et ont pour objectif l'accroissement de la richesse de l'entreprise en élargissant ses activités, en développant ses produits et sa compétitivité.

1.1.2 Outil d'exécution de dépenses

Nous notons différents types de pratiques en matière d'estimation des dépenses mais dans ce cas nous allons parler de la gestion budgétaire.

1.1.2.1 Le budget

Dans un contexte d'incertitude et face à un environnement devenant de plus en plus instable, et rendant ainsi la prévision très difficile, les banques à travers le monde, se sont trouvées dans l'obligation de réagir, en se dotant d'une stratégie claire et d'instruments de pilotage efficaces. A ce titre, la gestion budgétaire représentant l'aboutissement de la démarche stratégique, s'est imposée comme étant l'un des outils incontournables de la gestion moderne dans la mesure où elle constitue un des moments privilégiés d'anticipation, de prévision, d'analyse et de remise en cause pour une allocation, optimale et pertinente des ressources mobilisables en vue d'atteindre les objectifs visés. Selon GIRAUD & al. (2005 : 8) «La fonction la plus fréquemment associée au contrôle de gestion est la gestion prévisionnelle, ce qui s'explique par la référence à l'un des outils principaux, le budget. La gestion prévisionnelle s'insère dans une dynamique de pilotage plus large, au processus de contrôle, ayant elle-même plusieurs objectifs et dimensions». La gestion budgétaire est aujourd'hui pleinement mise en œuvre dans les banques et les établissements financiers internationaux, participant activement au processus de maximisation de la création de valeur et constituant ainsi un véritable atout concurrentiel. La gestion budgétaire fait également figure de précurseur pour les entreprises traditionnellement moins sensibilisées aux problématiques d'affectation et de suivi de l'actif économique. Selon VERNIMMEN (2012 :54) : « l'actif économique de l'entreprise est la somme de ses actifs mobilisés et de son besoin en fonds de roulement (d'exploitation et hors exploitation), c'est ce dont elle a

besoin pour tourner. Il est également désigné sous les noms de capitaux investis ou fonds opérationnels engagés ». La gestion budgétaire s'inscrit dans une démarche plus générale de planification, c'est-à-dire de tentative de façonner l'avenir. Lorsqu'on parle de gestion budgétaire, les auteurs font référence la plupart du temps au budget.

Le budget s'inscrit parmi les outils de management prévisionnel d'une entreprise. (LORINO, 1998 : 274) définit le budget comme suit : « Le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroactions de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique) ». Le budget représente alors la traduction ou le chiffrage en unité monétaire de la mise en œuvre d'un programme qui fixe aux responsables concernés les objectifs à atteindre et les moyens dont ils disposent pour y arriver. C'est un ensemble de documents prévisionnels. D'après GERVAIS (2000 : 273) le budget est « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie sur le court terme ». Selon MYKITA & al. (2002 : 17), le budget est adapté à chaque entreprise en fonction de ses besoins et en fonction des objectifs qu'il permet d'apprécier. Le budget est, en général, construit sur la base d'une vision hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise. Il est établi pour fixer les moyens et les ressources économiques qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entité concernée. Un budget doit en principe tenir compte de toutes les activités de l'entreprise, ainsi LÖNING & al. (2008 : 94) affirment que le budget est « exhaustif, détaillé, quantitatif et qualitatif ». Pour quantifier les objectifs, les acteurs de l'organisation peuvent se servir de critères tels que la marge d'exploitation, le résultat, les flux de trésorerie, la rentabilité des capitaux investis, la part de marché, etc.

Quels que soient les objectifs de l'organisation, le budget découle le plus souvent de sa stratégie. Le budget est : « le chiffrage, à trois ans le plus souvent maintenant, des objectifs du plan stratégique, déclinés entre les centres de responsabilité. Ces plans sont « glissants », à savoir que chaque année on évalue à nouveau les perspectives pour les trois années qui suivent » (LÖNING & al. 2008 : 92). Le budget fait partie des outils de pilotage de l'entreprise. Alors que le processus de planification concerne traditionnellement le *top management* de l'entreprise, la procédure de budgétisation, pour sa part, associe tous les acteurs de l'entreprise. L'horizon budgétaire en est règle générale d'une année.

Toutes ces tentatives de définition du budget aboutissent à la conclusion suivante: un budget est la traduction en terme monétaire, de la vision hiérarchique, des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans le cadre d'un plan stratégique, couvrant toutes les phases d'opérations des activités de l'entreprise et limité dans le temps.

1.1.2.2 Les types de budget

Les budgets sont des outils à adapter aux activités de chaque entreprise en fonction de ses objectifs. Il existe plusieurs types de budgets et plusieurs façons de les établir. Partant de la logique fonctionnelle du budget, le processus de budgétisation peut être appréhendé avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondant au découpage de l'entreprise en plusieurs centres de responsabilité. Ainsi, selon TURBIDE & al. (2012) les principaux types de budgets sont le :

- budget d'exploitation : revenus totaux – dépenses totales;
- budget par activités : revenus de l'activité – dépenses de l'activité;
- budget selon la classification des coûts : revenus – (coûts variables + coûts fixes);
- budget d'immobilisation;
- et le budget de caisse : recettes (entrées d'argent) – déboursés (sorties d'argent).

Selon l'approche traditionnelle du contrôle de gestion, nous distinguons plusieurs types de budget.

- Le budget d'exploitation ou budget opérationnel: il permet de chiffrer pour les trois années à venir, l'évolution des charges (dépenses) et des produits (recettes) de l'entreprise. Cette analyse stratégique, exige du chef d'entreprise une réflexion approfondie sur l'avenir de son entreprise en termes de : types et prix des produits, parts de marché, concurrence, demande, prix des matières premières, de main-d'œuvre, loyers, etc. Sur le plan comptable, l'analyse va estimer le montant du bénéfice brut et net. Si le calcul révèle une rentabilité insuffisante, des mesures devront très vite être prises. Le budget établi peut ensuite être contrôlé mois après mois ;
- Le budget de trésorerie: il découle du budget d'exploitation. Sa fonction est de prévoir, sur 12 à 18 mois, l'évolution des liquidités de l'entreprise, avec les sorties et les rentrées d'argent. Il s'agit de quantifier les flux de trésorerie liés à l'activité

principale de l'entreprise et d'identifier les mois où l'entreprise nécessitera un besoin en fonds de roulement important qui naît du décalage entre les décaissements et les encaissements. Le budget de trésorerie inclut le budget de caisse. Il peut être revu six mois en moyenne. Le budget de trésorerie est très important pour la banque. Il permet d'une part au trésorier central d'une banque de prendre des décisions quant aux placements des DAT (Dépôts A Terme) sur des marchés financiers et d'arbitrer ses choix de techniques de gestion de la trésorerie internationale telles que l'équilibrage des comptes, le netting... Ce budget de trésorerie est aussi très important pour la banque, à qui le chef d'entreprise s'adressera, si nécessaire, pour un crédit-spot de quelques mois, ou inversement, à qui il confiera son excédent temporaire de liquidités. Ce budget est fondamental pour la pérennité et la qualité de signature de l'entreprise. C'est dans cette optique que dans le secteur bancaire les ratios de liquidité et de solvabilité sont strictement suivis par les banques centrales et les autorités de régulation du marché bancaire ;

- Le budget d'investissement: il s'adresse aux entreprises qui font régulièrement des achats conséquents notamment des machines, des matières premières etc. Ces dépenses sont budgétisées et sont souvent accompagnées d'un plan de financement précisant les modalités et conditions financières (crédit bancaire, autofinancement).

A ces différents types de budget peut être associé le budget de la TVA lorsque nous sommes dans un environnement où elle n'est pas négligeable.

Selon BERLAND (2009 : 63-64), l'entreprise est découpée en centres de responsabilités. En associant un budget à chaque centre de responsabilité, c'est une logique comptable de la gouvernance d'entreprise (corporate governance) qui est ainsi étendue à l'entreprise. « Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise » (VERNIMMEN, 2010 : 956). L'auteur précise que de façon plus étroite, le terme gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance.

Ces approches sont cependant, au vu des évolutions récentes, trop réductrices de la place qu'occupent les budgets et le processus budgétaire dans les entreprises. Le « budget nouveau » comporte désormais deux dimensions essentielles d'après LÖNING & al. (2008 : 95):

- une dimension de « pilotage et de gestion de la performance »: les budgets permettent d'associer la stratégie aux plans d'actions opérationnels, à court terme, des responsables. Dans cette perspective, le budget est défini comme la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan ;
- une dimension comportementale, humaine, rituelle: qui est essentielle dans les organisations et qui a mis longtemps à être reconnue. Dans la logique du contrôle de gestion, le budget correspond à un engagement des responsables, à un contrat passé entre un responsable et son supérieur hiérarchique. Le processus budgétaire implique fortement les opérationnels.

1.2 Processus d'exécution des dépenses

Le processus d'exécution des dépenses passe par une phase prévisionnelle allant à une phase d'exécution proprement dite et éventuellement à une phase de suivi.

1.2.1 La planification des dépenses

La planification des dépenses prend en compte le processus budgétaire, la stratégie de dépense, la négociation des fournisseurs etc. (PERROTIN & al. 2007 : 116). Elle est axée sur les changements et l'amélioration par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

1.2.1.1 Le processus budgétaire

D'après LÖNING & al. (2008 : 99) « Le processus budgétaire s'inscrit généralement dans le cadre d'un calendrier qui va de septembre N-1 à décembre N-1 pour le budget de l'année N si le budget s'étend sur l'année civile ». Le processus budgétaire conduit, à l'établissement des budgets mensuels qui n'est pas, bien entendu, une répartition par douze mais une prise en compte des variations saisonnières de l'activité de l'entreprise. BERLAND (2009 : 66), appréhende ce découpage comme un moyen qui « permettra ultérieurement de suivre en cours d'année la marche de l'entreprise par rapport aux prévisions ». Le contrôle budgétaire est un outil d'aide à la prise de décisions correctives sur la base des écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions. Selon LÖNING & al. (2008 : 127) « la logique du contrôle budgétaire donne l'opportunité à l'entreprise de voir dans l'immédiat si elle progresse vers

les objectifs de son échafaudage budgétaire et de réagir aux événements en temps utile, et à terme d'évaluer les performances des acteurs, d'améliorer les bases des prévisions et la qualité des choix stratégiques opérés ».

1.2.1.2 La stratégie des dépenses

La stratégie des dépenses n'est rien d'autre que l'opportunité qu'on donne aux différents services de l'entreprise d'exprimer leur besoin de l'année de façon anticipée pour une allocation des ressources nécessaires.

Toute entreprise ayant adopté la culture du budget dans le cadre de ses prévisions y consacre un document avant le début de ses activités. Il s'agit de la note d'orientation ou de cadrage budgétaire. Elle consiste à définir les orientations générales conformément aux objectifs stratégiques pour l'année suivante.

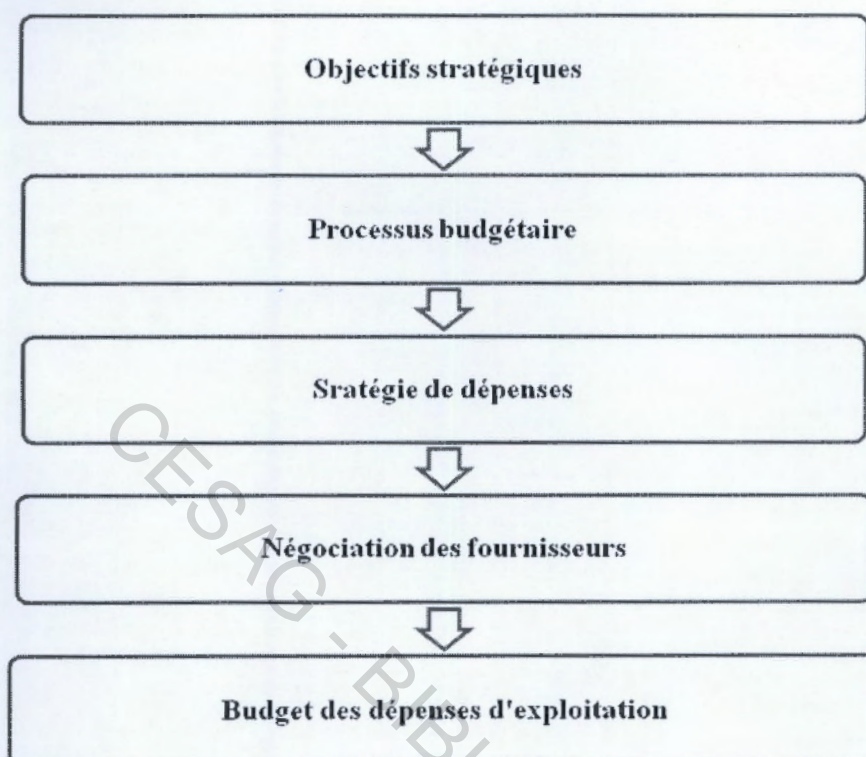
1.2.1.3 La négociation des fournisseurs

La négociation des fournisseurs s'inscrit sous deux aspects :

- le choix des fournisseurs: il est relatif de façon générale aux critères définis tels que la qualité du produit, le délai de livraison, la disponibilité du service/bien, l'emplacement du fournisseur, la relation du fournisseur avec la banque ;
- le temps: il s'agit d'une négociation des délais fournisseurs qui ne sont rien d'autres que des facilités de paiement.

La négociation des fournisseurs aboutie à la constitution de l'annuaire des fournisseurs agréés.

Figure1 : La planification des dépenses



Source : nous-même, inspiré de BERLAND (2002 :25)

Suite à la prévision des dépenses, il est nécessaire de disposer d'un bon cadre pour leur exécution afin d'en assurer la performance.

1.2.2 Etapes d'exécution des dépenses

Les circuits de la dépense sont différents, selon qu'il s'agit de dépenses de fonctionnement ou de dépenses d'investissement ou de dépenses publiques. Compte tenu du contexte de notre étude nous nous attèlerons sur le circuit des dépenses d'exploitation dans une banque. Partant de l'analyse de BARRY (2009) nous distinguons cinq étapes du processus d'exécution des dépenses.

1.2.2.1 L'engagement de la dépense

Traditionnellement, la dépense est prévue au budget dans les entreprises où la culture budgétaire existe. La dépense est initialisée par l'expression d'un besoin, matérialisée par

une demande d'engagement conformément aux procédures de l'entreprise. La demande d'engagement, signée et datée, est soumise à la décision de l'ordonnateur du budget ou des dépenses. La demande d'engagement est accompagnée d'un bon ou d'une lettre de commande et appuyée de toutes les pièces justificatives de l'engagement comptable de la dépense, en particulier, des devis ou factures pro-forma.

1.2.2.2 La liquidation

Elle a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense. Elle comporte deux opérations. La première opération conduit l'administrateur des crédits à s'assurer que la commande, objet de l'engagement, a été livrée. L'administrateur de crédit vérifie ou fait vérifier les livraisons effectuées et atteste de la réalité du service fait. Il s'agit tout simplement de la validation de la dépense au contrôle financier. Cette opération est matérialisée par un bordereau de livraison et/ou un procès-verbal de réception. La seconde opération vise à statuer sur le montant exact de la dette de l'entreprise.

1.2.2.3 L'ordonnancement

C'est l'acte par lequel l'ordonnateur donne au comptable l'ordre de régler une dette à la charge de l'entreprise. Il peut se matérialiser par l'approbation de l'ordonnateur sur l'imputation comptable ou par la remise au comptable d'un mandat de paiement. L'ordonnateur peut être le directeur financier de l'entreprise ou le contrôleur de gestion ou même le directeur général quand il s'agit d'une somme d'argent relativement importante.

1.2.2.4 Le paiement

Le paiement est l'acte par lequel l'entreprise se libère de sa dette. Il relève de la compétence exclusive du comptable et peut être fait par la remise d'espèces, de chèques, d'effets de commerce ou par virement bancaire. De façon générale, les banques payent leurs dettes par virement bancaire ou par remise de chèque banque qui leur sont propres. Ce faisant leurs fournisseurs et prestataires de services sont aussi leurs clients et participent à l'augmentation du nombre de clients de la banque. Toutefois, avant tout paiement le comptable doit s'assurer de la conformité de la dépense avec les crédits budgétaires et les objectifs de l'entreprise. Si la dépense est régulière, le comptable appose son visa sur le titre de

paiement. Par contre, si le comptable décèle des irrégularités, il adresse une note de rejet à l'ordonnateur.

Dans le souci d'une gestion saine et par respect au principe de séparation des tâches dans une organisation, il est préférable de dissocier le comptable de l'ordonnateur et de ceux qui sont en « front office », c'est-à-dire en contact direct avec les fournisseurs. Ainsi, le risque de collision entre le « back office » (ordonnateur, comptable...) et le fournisseur est quasiment éliminé.

1.2.2.5 Le suivi

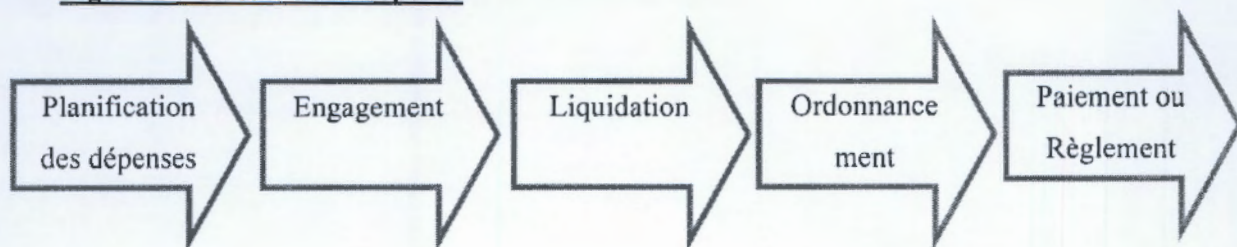
Dans le circuit d'exécution des dépenses d'exploitation, le suivi se fait en amont c'est-à-dire durant la phase de planification, pendant l'exécution des dépenses et en aval c'est-à-dire après l'exécution.

Au moment de l'expression des besoins, il faut se référer aux éléments budgétisés pour s'assurer qu'ils ont été exprimés au départ. Les expressions de besoin en cours d'année subissent un suivi pour s'assurer qu'ils avaient fait objet de budgétisation

En cours d'exécution des dépenses, il est nécessaire de s'assurer que les critères de sélection des fournisseurs ont été bien respectés et que les produits ou services fournis sont conformes aux spécifications exprimées.

En aval, il est question de s'assurer que le paiement des fournisseurs s'est opéré dans les délais et de vérifier l'exactitude du montant de la facture définitive à payer.

Figure 2 : Circuit de la dépense



Source : nous-même inspiré de BARRY (2009)

En dehors de ces bonnes pratiques en matière d'exécution de dépenses, l'entreprise doit aussi se préoccuper de l'optimisation et de la maîtrise de ses dépenses, qui lorsqu'elles deviennent excessives ont un impact négatif sur son objectif de maximisation de la création de la valeur ou de la richesse.

Aujourd'hui, les entreprises intègrent les outils des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), dans leur gestion car ils conditionnent plus au moins leur succès. C'est pourquoi, dans le public comme dans le privé, les grands programmes de modernisation ou les grands changements structurels sont accompagnés, voire préparés, par une réorganisation complète des systèmes d'information. La mise en place d'un système de Gestion Intégrée des Dépenses (GID), permettra l'optimisation de la gestion de la dépense.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de comprendre les termes de dépenses, de budget... Aussi, avons-nous connaissance de leur importance dans une entreprise de même que les procédés qui concourent à leur prévision et exécution.

En matière de gestion des dépenses, les objectifs recherchés sont généralement l'optimisation des ressources et la contrepartie attendue si nous considérons dans une moindre mesure les dépenses comme un investissement. Des mesures axées sur l'évaluation de la performance doivent être entreprises afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés pour la gestion de ses dépenses.

CHAPITRE 2 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'EXECUTION DES DEPENSES

Introduction

Dans une entreprise, nous distinguons des fonctions principales mais également moult fonctions de support telles que le système d'information, les ressources humaines, le marketing, le contrôle de gestion, la comptabilité, les services généraux... De plus en plus, les dirigeants sont préoccupés par la valeur ajoutée qu'apportent ces fonctions de support à l'entreprise et leur niveau de performance. Pour ce faire, plusieurs auteurs et praticiens ont tenté de définir la performance et de proposer des modalités d'évaluation.

Ce chapitre, traite du cadre conceptuel de la performance, de la mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation et des démarches d'évaluation de la performance.

2.1 Cadre conceptuel de la performance

Ce cadre conceptuel est réservé à la définition de la performance et à l'étude de ses composantes.

2.1.1 Définition et composantes de la performance

Avant d'étudier les instruments de mesure de performance d'une entreprise et ses composantes, il s'agit tout d'abord de savoir quelle est la définition de celle-ci.

2.1.1.1 Définition de la performance

La notion de performance est diversement appréhendée, nous n'en voulons pour preuve que les différentes études qui ont été menées pour la cerner. Elle est fondamentale, multidimensionnelle et en pleine évolution dans le domaine du contrôle de gestion. La performance regroupe plusieurs composantes et dépend du contexte d'appréciation. C'est pourquoi SAUCIER in *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, (2002: 84) note que: «la notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser». Ce qui est performant dans une situation donnée, caractérisée par des objectifs bien définis, peut ne pas l'être dans une autre situation, caractérisée par d'autres objectifs. La performance dépend aussi des objectifs déclinés par les responsables de

l'entreprise. « Est performance tout ce qui et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques» (LORINO, 1998 :20). LORINO (1998 : 181) va plus loin en affirmant qu'il n'y a pas de « performances courantes » indépendantes de la stratégie. Une entreprise est performante si elle arrive à atteindre ses objectifs à moindre coût et contribue à la création de la valeur. « Ainsi, pendant longtemps, la performance de l'organisation a été assimilée à la minimisation des coûts, et nombreux sont encore ceux qui considèrent qu'elle constitue l'objectif principal du contrôle de gestion» (GIRAUD & al. 2005 : 66).

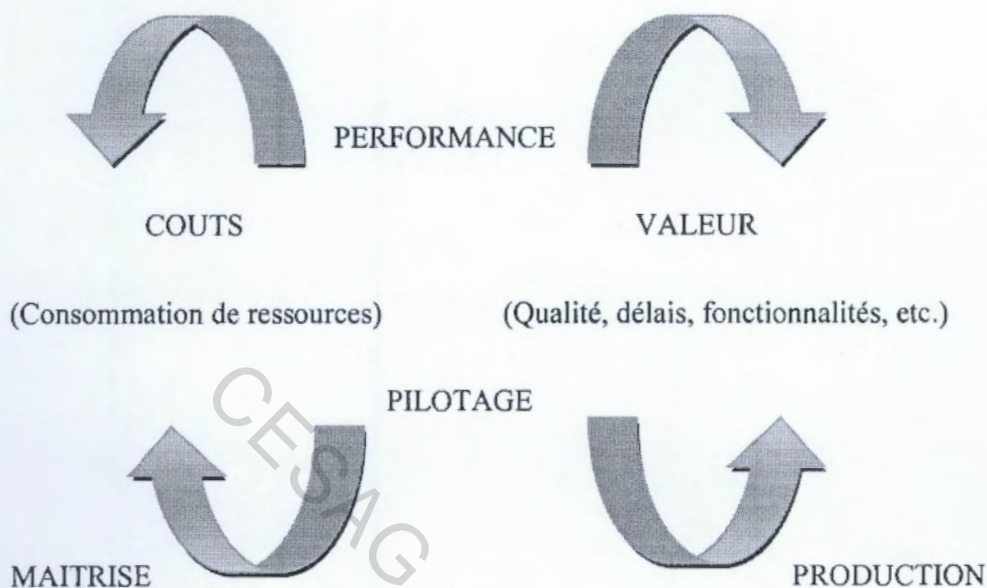
Mais la performance ne peut plus être réduite à l'efficacité ou à la minimisation du coût. La conception de la performance s'est élargie compte tenu de l'évolution du contrôle de gestion et des nouvelles pratiques dans les entreprises. La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût. Il ne s'agit, ni de minimiser les coûts ni de maximiser les valeurs produites mais d'optimiser le rapport entre ces deux termes.

De ce qui précède, nous pouvons déduire que la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à l'amélioration du couple valeur-coût, c'est-à-dire à l'amélioration de la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût, isolement, n'est pas forcément une performance, sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût. Alors, pour contribuer à l'amélioration du couple valeur/coût, il faut traduire le couple valeur-coût en objectifs stratégiques plus concrets et en concevoir les évolutions futures. C'est à partir de ses objectifs stratégiques qu'on tentera de définir les règles d'actions concrètes dans les diverses activités de l'entreprise. Le couple valeur-coût doit donc être pris en compte dans le pilotage de la performance d'une entreprise.

Cependant, pour GUEDJ & al. (1998: 603), «être performant c'est:

- plus que "faire son budget ";
- plus qu'atteindre ses objectifs;
- avoir trouvé la façon la plus élégante d'y parvenir en pratique;
- avoir pensé à satisfaire le client en permanence;
- avoir équilibré les avantages à court et long terme».

Figure 3 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur



Source : GIRAUD & al. (2005 :69)

2.1.1.2 Composantes de la performance

La complexité de la définition de la performance justifie la diversité de ses composantes. Les plus courantes sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

- L'efficacité

L'efficacité est généralement définie comme l'atteinte des objectifs fixés. Selon LÖNING & al. (2008: 6) « c'est la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif ». Ceci suppose d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs. En d'autres termes, l'efficacité c'est définir ce qui doit être fait et choisir les bons indicateurs de mesure. Elle indique à quel point l'objectif est atteint. C'est l'articulation entre les résultats et les objectifs. Le ratio suivant est proposé par VOYER, (2002: 113) pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

Efficacité = Outputs réalisés (objectifs atteints) / Outputs visés (objectifs établis)

- L'efficience

Etre efficace, c'est faire le mieux possible avec peu de ressources et selon des critères prédéterminés. Selon DESREUMAUX & al. (2009 : 48), être efficace c'est «atteindre un objectif donné en minimisant les ressources engagées». La notion d'efficience mesure les moyens engagés, la rentabilité des ressources mobilisées pour arriver au résultat. C'est pourquoi GIRAUD & al. (2008 : 61) affirment que : «L'efficience consiste à optimiser le niveau de moyens engagés pour produire un résultat, en évitant les gaspillages ou les surconsommations de ressources». L'efficience se présente alors comme l'articulation entre les moyens ou les coûts engendrés et les résultats.

En somme, rechercher l'efficience c'est faire « plus » selon les indicateurs fixés, alors que rechercher l'efficacité c'est trouver les «bons» indicateurs pour faire « mieux ».

- La pertinence

La relation entre moyens et objectifs doit être la pertinence c'est-à-dire que les moyens utilisés doivent être les outils nécessaires pour atteindre les objectifs. Autrement, la pertinence c'est l'articulation entre les objectifs et les ressources.

En dehors de ces composantes, DORIATH (2008 : 129) associe au concept de performance, «l'économie» qui consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût. Nous distinguons également l'équité et l'effectivité comme composantes de la performance en matière d'exécution de dépenses.

- L'effectivité

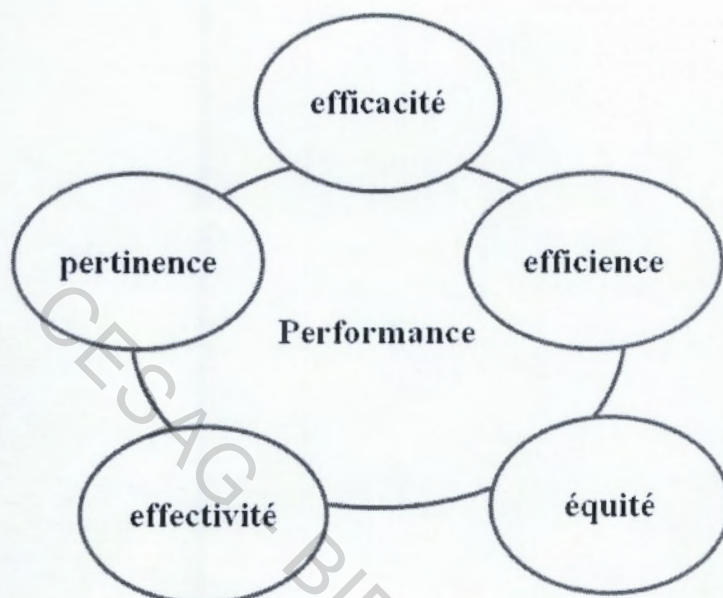
Elle se rapporte au niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu; il s'agit de vérifier à ce niveau si les réalisations sont en adéquation avec les prévisions. Elle est définie par VAN DER MAREN (1999 : 2) in *Les campus numériques, premier élément d'évaluation*, comme «la proportion d'objectifs atteints par rapport aux objectifs visés.

- L'équité

Selon cette dimension de la performance, la banque doit répondre aux attentes et aux besoins de chaque centre de responsabilité afin d'éviter la discrimination et les conflits

d'intérêts. Ainsi, PESQUEUX (2002 : 152) affirme que « l'équité dans toute l'organisation favorise le respect et la cohésion sociale ».

Figure 4 : Les composantes de la performance



Source : nous-même, inspiré des travaux de DUCROU (2008), DORIATH (2008), VAN DER MARREN (2003 : 67), GIRAUD (2008 : 61) et PESQUEUX (2002 : 152)

2.2 La mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation

La mesure de la performance peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat atteint à l'objectif visé. Dans cette perspective, la mesure de la performance de l'exécution des dépenses peut avoir pour objectifs :

- l'évaluation du travail réalisé par les services ou les salariés intervenant dans le circuit des dépenses ;
- la mise en place des outils de motivation des opérationnels ;
- l'amélioration, la communication et la coordination entre la direction générale et les structures en charge du budget.

2.2.1 Critères déterminants de la performance

Pour mesurer la performance, il faut au préalable déterminer ses critères d'évaluation, c'est-à-dire les grandeurs de référence permettant de la quantifier ou de la qualifier. « Un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un indice, un pourcentage) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client (nombre de visites, chiffre d'affaires réalisé, taux de fidélité, nombre de client)». En dehors des critères quantitatifs, il y a des critères qualitatifs parce que la performance peut être financière ou non. « Le contrôleur de gestion doit fournir un ensemble de critères qui contribueront au pilotage de l'organisation en fonction de ses objectifs stratégiques. Selon les objectifs informationnels, les critères seront synthétiques ou analytiques, financiers et/ou qualitatifs. Les critères de performance informent sur le résultat obtenu et sur la façon dont il a été obtenu. Leur choix doit permettre de résoudre les difficultés suivantes. Apprécier et guider une performance globale par une multiplicité d'indicateurs » (DORIATH, 2008 :130).

2.2.1.1 Critères quantitatifs ou financiers

Pendant longtemps, les méthodes d'évaluation de la performance se sont construites autour des critères financiers comme le chiffre d'affaires et le résultat net directement issu de la comptabilité. Ces critères ont été développés pour la plupart dans les années 1920 par Dupont de Nemours et General Motors et sont devenus des critères centraux de la performance financière. Ils sont facilement « mesurables », « communicables » et « comparables ». Malgré ces avantages, le résultat comptable est incertain et ne laisse pas apparaître l'effort relatif que l'entreprise a fourni pour le générer. Cependant, certains auteurs ont jugé de la nécessité d'utiliser des critères financiers à long terme. Le plus ancien est le ROI : Return On Investment ($ROI = \text{Profits} / \text{Actifs nets}$) ou le B/A (Bénéfice par Action) ou encore la rentabilité du capital investi. Le ROI ne permet pas de comparer plusieurs sites ou plusieurs segments d'activité, il a été longtemps critiqué. Selon LÖNING & al. (2008: 26) « le B/A présente un certain nombre de dangers et peut recouvrir de réelles différences de mode de calcul, tant au niveau du bénéfice que de l'actif ».

Le ROI a fait l'objet de plusieurs critiques, en laissant place à l'EVA (economic value added) qui reflète mieux la création de valeur selon certains auteurs. C'est ainsi que LÖNING & al. (2008 :28) disent qu'un mouvement vers « la création de valeur » pour l'actionnaire a fait jour et la volonté de responsabiliser les managers sur celle-ci a évolué dans de nombreuses entreprises. L'EVA est un critère opérationnel de mesure de la création de valeur. L'EVA constitue un outil de gestion financière décentralisé car il permet à tous les niveaux de l'entreprise de mesurer la performance d'une unité en lui appliquant un taux de rentabilité exigé individuel. Selon LÖNING & al. (2008 :28) « L'EVA est une forme de bénéfice résiduel modernisé, c'est-à-dire un bénéfice opérationnel dont on déduit les frais financiers liés à l'immobilisation des actifs nets: on applique un taux correspondant au coût du capital ». Il est calculé de la manière suivante :

$$\text{EVA} = (\text{ROI} - \text{CMPC}) \times \text{CI} - \text{ROI}$$

- CMPC: le coût moyen pondéré du capital
- CI : montant des capitaux investis (capitaux propres+emprunts)

« Certes l'EVA est beaucoup plus adéquat que le ROI, mais il demeure un critère financier de mesure de la performance et partage à ce titre quelques limites du ROI » (LÖNING & al. 2008: 31). Les critères financiers d'évaluation de la performance sont des mesures *a posteriori*, elles ne présentent pas un caractère proactif. LÖNING & al. (2008 :32) diront que « les critères strictement financiers d'évaluation de la performance n'ont pas de lien avec une stratégie autre que très synthétique et globale de "création de valeur économique" : l'indicateur ne traduit pas les objectifs stratégiques principaux, les engagements concrets de l'entreprise, ni la façon dont ils s'opérationnalisent dans les plans d'action et les principaux projets des responsables ». Cependant l'EVA également est critiquée du fait de la définition des capitaux investis qui est la même que celle du ROI. L'EVA varie aussi sur la durée de vie du projet en fonction de la variation du montant des capitaux investis par le jeu des amortissements. Le coût du capital repose sur un mode calculatoire complexe et peu accessible aux profanes.

« Le coefficient d'exploitation est un indicateur utilisé dans la profession bancaire qui correspond au rapport des charges d'exploitation (frais de personnel, dotations aux amortissements et aux provisions sur les immobilisations corporelles et incorporelles, autres

services externes) divisé par le produit net bancaire » (VERNIMMEN, 2012). Il se calcule comme suit :

Charges d'exploitation / PNB

- Les charges d'exploitation : ce sont les charges courantes d'une entreprise n'ayant pas de caractère financier ou exceptionnel. Il s'agit des frais de personnel, des dotations aux amortissements et aux provisions sur les immobilisations corporelles et incorporelles et des frais des services généraux.
- Le produit net bancaire : il s'obtient par la différence entre les produits (intérêts et commissions) et les charges d'exploitation bancaires (intérêts et commissions) hors intérêts sur créances douteuses mais y compris les dotations et reprises pour dépréciation des titres de placement.

Le coefficient d'exploitation permet alors d'appréhender la part des gains réalisés par une banque qui est absorbée par ses coûts fixes. « Le coefficient d'exploitation permet de mesurer l'efficacité de l'exploitation bancaire » (VERNIMMEN, 2012).

Pour donner une meilleure ou une autre image de la performance, des critères non financiers viennent en complément des critères financiers.

2.2.1.2 Critères qualitatifs ou non financiers

L'intérêt porté aux critères non financiers se justifie dans un contexte actuel marqué par de nombreux scandales financiers, la volatilité accrue des marchés... montrant ainsi les limites de l'information comptable et financière comme vecteur de communication de la performance. Des critères qualitatifs ont été introduits dans des outils comme par exemple, le Balanced Scorecard. C'est un tableau de bord où des indicateurs sont articulés à un certain nombre d'objectifs stratégiques définis au préalable. Les critères non-financiers renvoient à des dimensions à la fois sociologiques et psychologiques du pilotage de la performance. DORNIER (2004 : 2) classe les critères de la performance non-financière en trois types :

- les critères environnementaux: la nature du système concurrentiel définit la manière dont la performance va être obtenue et influe donc sur la stratégie de l'entreprise. La part

de marché a largement prévalu dans les années 1970 comme modèle quasi unique de source de performance ;

- les critères organisationnels: ils sont définis par sept variables (la structure, la stratégie, la position concurrentielle, la taille, la culture, l'histoire et la structure du capital) qui ont un effet sur la performance ;
- les critères humains: ils mettent en avant les différentes personnes de l'entreprise ayant une influence sur la performance. Il s'agit des équipes de direction, les employés... Alors qu'elle représente une garantie pour les performances futures d'une entreprise, la dimension humaine a souvent été négligé par les chercheurs.

2.2.2 Indicateurs de performance de l'exécution des dépenses

La mesure de la performance de l'exécution des dépenses nécessite des données ou des indicateurs. Selon DORIATH (2008 : 129), la mesure de la performance dépasse le simple constat ; elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Le système de gestion des dépenses, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de la performance. « Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution. Il permet de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle » (AUTISSIER & al. 2008 : 32-33). Ils définissent, le plus objectivement possible, ce qui permet de considérer que la mission est réalisée. Selon LORINO (2003 : 130) on peut définir un indicateur de performance comme 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. Un système rigoureux d'indicateurs permet une bonne mesure de la performance et rend pertinentes les évaluations et analyses qui en découlent.

De ces définitions nous retenons que les indicateurs de performance influencent de façon significative la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants de l'entreprise sur l'évolution de l'activité afin de trouver des actions correctrices.

Tout comme les critères de performance, les indicateurs de la performance financière peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.

Pour fournir des informations complètes, pertinentes et influencer la prise de décision BERLAND (2009 : 131) pense qu'un bon indicateur doit être :

- objectif: il ne doit pas dépendre de l'interprétation du manager ou de son instrument de mesure ;
- quantifiable: il doit pouvoir être mesurable de façon absolue ou relative ;
- fidèle: l'indicateur doit fournir la même réponse toute chose étant égale par ailleurs ;
- simple et compréhensible: le mode de calcul de l'indicateur doit être accepté et partagé par ceux dont il mesure l'action ;
- sensible: l'indicateur doit être réactif au regard du phénomène qu'il mesure.

Puisque les budgets sont considérés comme des plans d'actions, des facteurs d'analyse de performance et de cohérence par rapport à la stratégie, l'objectif ultime de la gestion budgétaire et du contrôle budgétaire est l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. Comparé aux données financières réellement encaissées et dépensées pour une activité donnée ou pour l'ensemble de celles-ci, le budget, permet de mesurer un aspect important de la performance : « la performance financière de l'organisation ». Un suivi budgétaire en temps opportun permet d'éviter la perte de contrôle des avoirs financiers de l'entité.

2.3 Démarches d'évaluation de la performance

Plusieurs méthodes et démarches ont été élaborées par les auteurs pour mieux évaluer ou mesurer la performance.

2.3.1 Démarche GAR : Gestion Axée sur les Résultats

Selon BOUCHARD (2005 : 6), « La gestion axée sur les résultats est un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle ou pluriannuelle d'un organisme ». Elle permet de « décrire clairement les changements qu'un organisme ou un

projet veut faire, une fois que les activités planifiées sont terminées ». BOUCHARD résume son utilité ou sa pertinence en ces points :

- identifier un changement descriptible ou mesurable que l'on peut observer à la suite d'une série d'activités ou d'un projet réalisé dans le but de répondre à un besoin et selon un délai précis;
- le suivi à assurer pour surveiller l'évolution des activités de l'organisme vers l'atteinte des résultats souhaités.

Pour la démarche de l'évaluation de la performance par la GAR proprement dite, nous utiliserons l'approche de BOUCHARD (2005 : 15). Elle comprend trois étapes essentielles à savoir :

- Etape 1 : La rédaction d'un cadre de référence

Un cadre de référence est un document détaillé qui résume toute la démarche d'évaluation. Il est établi à partir de « la pertinence, le succès et l'efficacité » qui sont les enjeux triptyques de l'évaluation. Le cadre de référence doit intégrer les questions à évaluer (liées au fonctionnement de l'entreprise ou de la banque, aux structures en charges des dépenses, aux programmes d'exécution des dépenses) ; fixer l'échéancier du moment où les réponses devront être données à ces questions (en cours d'exécution des dépenses, à la fin ou encore les deux). Il doit aussi, intégrer les indicateurs de performance en fonction des objectifs stratégiques et des buts poursuivis par l'entreprise.

- Etape 2 : La réalisation de l'évaluation

Il est important d'identifier le responsable de la bonne marche et du suivi de l'évaluation. Il a pour mission de veiller au respect du cadre de référence. Pour réaliser l'évaluation, les managers peuvent se servir de méthodes telles que les sondages, questionnaires, observations, entretiens, analyses documentaires, groupes de réflexion, études de cas, registres, tests statistiques... Durant la phase de réalisation, la collecte des données est faite en fonction de l'échéancier du cadre de référence.

- Etape3: La rédaction du rapport d'évaluation

Un rapport d'évaluation permet de réunir toutes les informations pertinentes démontrant, de façon objective, les résultats obtenus suite à un projet ou un processus, par exemple celui de l'exécution des dépenses. Il comporte habituellement une introduction ; précise le contexte de l'évaluation ; les méthodes utilisées, présente les résultats de l'évaluation, une conclusion et des annexes s'il y a lieu.

De plus en plus, les gestionnaires mettent en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et le suivi permanent des activités et des ressources. Pour ce faire, le choix d'un outil qui permet de répondre à ces préoccupations, porte sur le tableau de bord évolué ou prospectif.

2.3.2 Le Balanced Scorecard (BSC) et la performance

Le tableau de bord de gestion (TBG) se présente comme un ensemble d'indicateurs, interconnectés à la stratégie développée par l'entreprise en offrant à l'utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Les déterminants de la performance représentent les facteurs clefs de succès (FCS). C'est en fonction des objectifs qui caractérisent cet outil et de ceux de l'entreprise que les indicateurs sont déterminés. Le TBG permet le contrôle permanent et régulier des réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Le tableau de bord a beaucoup évolué. Il intègre la problématique du pilotage de la performance et la définition des indicateurs fiables de sa mesure demeure une préoccupation permanente des managers des entreprises. KAPLAN et NORTON (2000 : 176) perçoivent le tableau de bord comme une boussole qui guide l'entreprise, fondé sur une série de relations de cause à effet dérivé de la stratégie. Nous adopterons la démarche de NORTON et KAPLAN, dans l'élaboration du BSC.

- Etape 1 : La définition de la stratégie

La définition de la stratégie est primordiale dans la construction d'un tableau de bord prospectif. Elle respecte quatre perspectives qui sont la perspective « Financière », la

perspective « Client », la perspective « Processus interne » et la perspective « Apprentissage et croissance ». De la stratégie on aboutit à la déclinaison des objectifs stratégiques de l'organisation.

- Etape 2 : La définition des objectifs stratégiques

« Une fois la stratégie définie, pour construire un tableau de bord prospectif, la direction générale commence par la traduire en objectifs concrets pour chaque département » (KAPLAN et NORTON, 1996 : 22). Définir les objectifs d'une entreprise à l'aide de seuls indicateurs financiers, n'est plus pertinent dans l'environnement actuel des affaires. Ainsi, KAPLAN et NORTON proposent une vision multidimensionnelle en définissant quatre perspectives pour l'analyse et la mesure de la performance. L'objectif est de montrer en quoi ces quatre perspectives permettent de rendre les processus performants.

- La perspective financière : « L'axe financier représente les objectifs à long terme de l'entreprise, assurer des rendements élevés fondés sur le capital investi » (KAPLAN et NORTON, 1996 : 76). Les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité comme le ROI, l'Excédent Brut d'Exploitation, ou encore l'EVA, permettent d'évaluer les attentes prévisionnelles des actionnaires afin d'identifier les actions correctrices pour rendre plus performante l'entreprise.
- La perspective du « client » : elle « identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers » (KAPLAN et NORTON, 1996 : 79). Les indicateurs de l'axe client doivent capter et organiser les remontées d'informations du personnel en contact avec les clients. Ces indicateurs permettent aux entreprises d'établir des mesures clés de la performance concernant les clients : le degré de satisfaction, le taux de réclamation fidélité, le taux de rentabilité..., qui sont parfaitement adaptées aux segments visés.
- La perspective « processus interne » : cet axe est à l'origine de la différence fondamentale entre le TBP (Tableau de Bord Prospectif) et les systèmes classiques de mesure de la performance. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et, par voie de conséquence, la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeur sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation. On

applique des indicateurs concernant le coût, la qualité, la production et les délais à l'ensemble des processus internes, et en particulier l'innovation et la production pour les rendre plus performants.

- La perspective « Apprentissage organisationnel » : selon NORTON et KAPLAN (1996 :137) les objectifs établis sur les axes « financiers », « clients » et « processus interne » permettent d'identifier les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Cet axe met l'accent sur trois points essentiels que sont la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et pratiques qui visent à améliorer la performance des processus de l'entreprise. La perspective organisationnelle s'intéresse donc aux talents et aux capacités internes.

2.3.3 Un exemple de modèles d'évaluation de la performance : présentation de la méthodologie PEFA

Un système de gestion efficace des finances est essentiel pour mettre en œuvre les politiques de l'entreprise et atteindre les objectifs visés à travers une discipline budgétaire globale, une allocation stratégique des ressources et une prestation de services efficiente.

Dans le secteur public, l'outil ou la méthodologie en vogue dans l'évaluation de la performance des dépenses est la méthodologie PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability), en français Dépenses Publiques et Responsabilités Financières ou encore cadre d'évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière. Le PEFA est devenu, en quelques années, un standard de l'évaluation de la situation des finances publiques d'un pays. A ce jour, elle a donné lieu à plusieurs évaluations, principalement à la demande des agences de développement ou des gouvernements des pays en développement eux-mêmes. Même si la méthodologie PEFA s'applique au secteur public, elle peut toutefois être adaptée au secteur privé en raison de la pertinence de son contenu. Ainsi donc, selon le Secrétariat du PEFA (2008), nous distinguons les caractéristiques ci-dessous :

- son objectif est de « fournir une évaluation objective fondée sur des indicateurs » (MACKIE, 2011 : 33) ;
- le PEFA n'émet aucune recommandation au sujet des réformes à engager mais constitue l'un des éléments qui conduiront aux propositions de réforme de la gestion des finances ;

- le PEFA n'analyse pas la politique budgétaire au sens de l'opportunité de telles ou telles dépenses ;
- la méthodologie PEFA est normalisée sur la base des indicateurs de la gestion des finances ;
- la comparabilité dans l'espace et dans le temps. Les performances de la gestion des dépenses peuvent être comparées d'une entreprise à une autre.

Selon le Secrétariat du PEFA (2008 : 2), nous identifions six dimensions ou indicateurs essentiels d'un système de gestion des finances ordonné et transparent, à savoir :

- la crédibilité du budget : les arriérés doivent être globalement bien suivis, faibles et maîtrisés à un niveau modéré et en considérable réduction. Les dépenses doivent être cohérentes par rapport aux autorisations budgétaires. La crédibilité du budget, notamment le respect des répartitions sectorielles, favorise une bonne allocation des ressources ;
- l'exhaustivité et la transparence du budget : le budget doit être exhaustif à travers la prise en compte de tous les départements, services et divisions constituant l'entreprise. Les projets ou investissements non financés par l'entreprise elle-même sont mentionnés dans la documentation budgétaire. La transparence des relations avec les centres de responsabilité de l'entreprise contribuent à une mise à gestion efficiente des dépenses ;
- la budgétisation fondée sur les politiques de l'entreprise : la prise en compte des politiques stratégiques dans le budget doit être totale. Car le budget n'est qu'une traduction chiffrée ou monétaire des objectifs découlant de la stratégie de l'entreprise. L'exécution des dépenses requiert un calendrier budgétaire à respecter ;
- la prévisibilité et le contrôle de l'exécution du budget : les fonds doivent être disponibles pour l'engagement des dépenses. Le tableau de trésorerie doit être lié aux prévisions budgétaires. Les contrôles doivent couvrir l'ensemble des dépenses.
- l'existence de systèmes appropriés de comptabilité : il faut la mise en place d'un système d'enregistrement des informations et d'établissement des rapports financiers.
- l'existence et le fonctionnement de mécanismes de contrôle et de vérification externes : il s'agit des contrôles de plusieurs niveaux durant tout le processus d'exécution du budget.

Selon le Secrétariat du PEFA (2008) nous pouvons dire que la méthodologie PEFA passe par la définition d'un objectif précis d'évaluation, la délimitation du champ d'application et la sélection d'un échantillon représentatif.

2.3.3.1 L'Objectif

L'évaluation PEFA peut mettre en évidence des faiblesses au sein du système de gestion des dépenses et permettre ainsi aux dirigeants de l'entreprise d'élaborer des plans d'actions pour y remédier. L'objectif de l'évaluation doit être clairement défini dès le début.

2.3.3.2 Le champ d'application

Les caractéristiques de chaque entreprise sont particulières pour déterminer avec précision le champ de l'évaluation. L'évaluation de la performance de l'exécution des dépenses doit intégrer tous les départements, services et divisions constituant l'entreprise et surtout ceux qui interviennent dans la planification et dans le processus budgétaire.

2.3.3.3 La sélection d'un échantillon représentatif

Une évaluation de l'exécution des dépenses d'exploitation peut être réalisée soit par l'administration elle-même, soit en collaboration avec les partenaires financiers de l'entreprise. Mais, il est peu probable que cet exercice se prête à une utilisation efficace des ressources. En outre, du point de vue des forces et faiblesses de la gestion des dépenses d'exploitation, il y aura souvent beaucoup de similitudes entre les différents centres de responsabilité.

La meilleure solution consisterait à sélectionner un échantillon représentatif. Cette démarche ne permettra pas nécessairement de réaliser une évaluation au moindre coût, que ce soit en termes de temps ou de coûts financiers mais elle permettra d'éviter toute distorsion involontaire ou toute mauvaise interprétation des différences en matière de besoin de renforcement des capacités. Pour choisir un échantillon réellement représentatif, il est proposé de tenir compte des facteurs ci-après :

- niveau de dépenses par centres de responsabilité ;
- source principale de revenus ;
- environnement d'évolution de l'entreprise (rural ou urbain) ;
- systèmes manuels ou informatisés ou intégrés de gestion ;
- effectif de centre de responsabilité ;
- volume d'activités du centre de responsabilité ;

- culture d'entreprise.

L'échantillon et ses critères de sélection doivent être acceptés par toutes les parties prenantes du processus d'exécution des dépenses.

Une adaptation des indicateurs proposés par VOYER (1999 : 412-443) au cadre de notre étude, nous permet d'identifier quelques indicateurs relatifs aux différentes phases du processus d'exécution des dépenses étudiés dans le chapitre précédent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : Indicateurs de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation

Composantes ou phases du processus d'exécution des dépenses	Préoccupations de gestion	Indicateurs	Observations
A. PLANNIFICATION BUDGETAIRE	1. Etablissement d'un plan de financement	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation des échelonnements de financement - Taux de financement de l'activité budgétée 	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un indicateur qualitatif ou non financier qui permet d'étaler les ressources nécessaires au financement des dépenses engagées pour l'exploitation de la banque. - Taux de financement de l'activité budgétée = degré d'avancement des activités / Total dépenses
	2. Répartition équitable du budget	Taux d'approbation du budget	Il s'obtient par le rapport entre le nombre de budget contesté et l'ensemble des activités budgétées.

Composantes ou phases du processus d'exécution des dépenses	Préoccupations de gestion	Indicateurs	Observations
B.EXECUTION DES DEPENSES	3.Eviter des détournements et dépassements budgétaires	- Taux de réalisation des dépenses	- Il s'obtient par le rapport entre le total des dépenses à un instant (t) et le total des dépenses budgétées sur l'année (N). - Il peut être obtenu comme suit : Pénalités de retard de paiement / Montant de la dépense
	4.Respect des échéances de paiement	- Coût du non-respect des délais de paiement	
	5.Efficacité de l'exploitation bancaire	- Le coefficient d'exploitation	- Il s'obtient par le rapport entre les charges d'exploitation et le produit net bancaire
C.SUIVI	6.Respect du délai de livraison	-Coût du non-respect des délais de livraison (par le fournisseur)	Le coût du non-respect des délais de livraison s'obtient par le rapport entre les pénalités de retard de livraison facturée par la banque et le montant de la dépense
	7.Capacité d'autofinancement	-Taux de couverture des dépenses	

Source : nous-même, inspiré de VOYER (1999)

Conclusion

La performance en terme de notion est vaste, complexe avec plusieurs dimensions et les outils qui permettent de l'évaluer prennent différentes formes. Dans ce chapitre, des outils ont été proposés mais ne sont pas exhaustifs. L'évaluation de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation sera basée sur des critères financiers dans le cadre de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

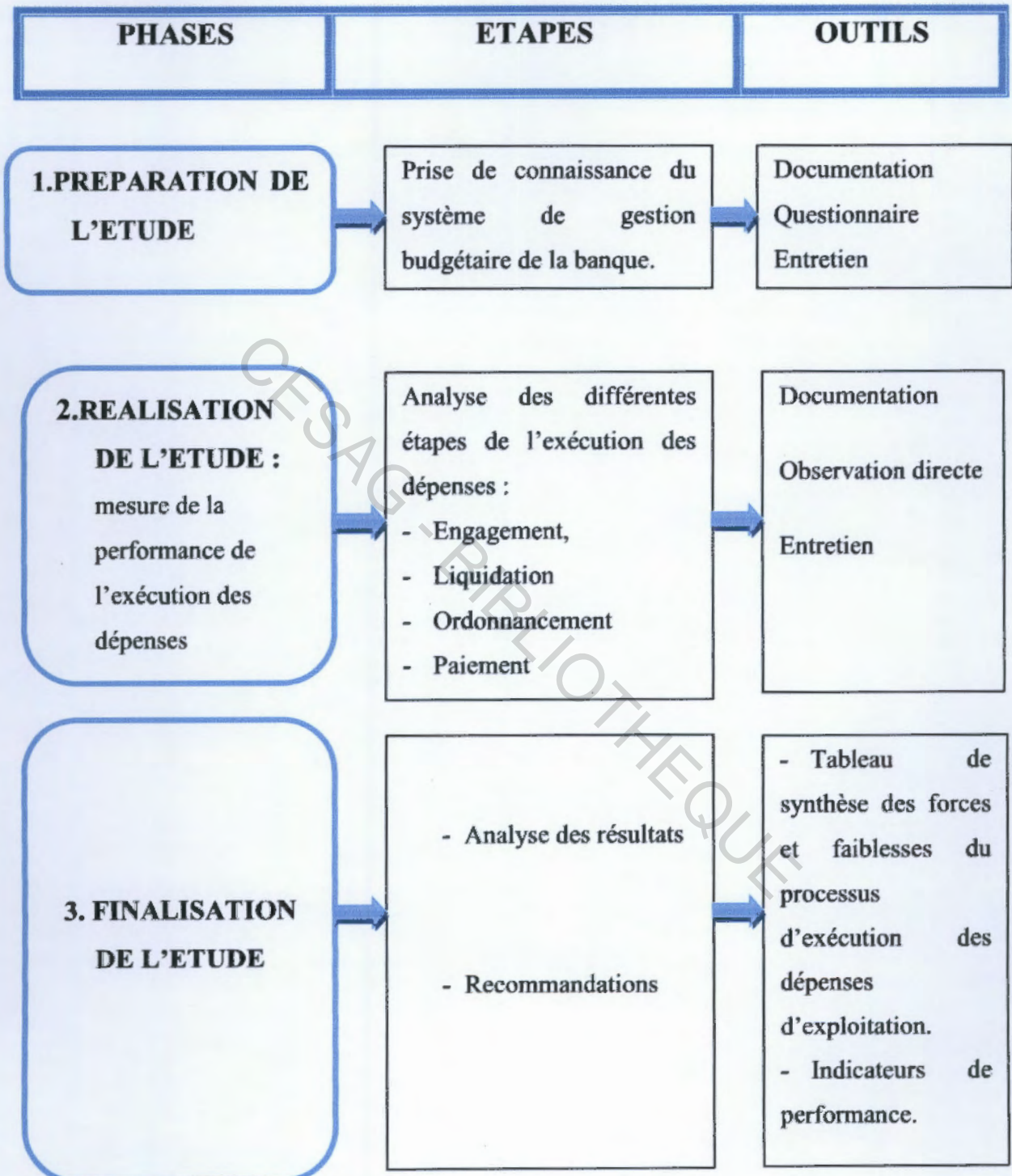
Introduction

Il n'existe pas de démarche universelle, applicable à toutes les situations. Mais en s'inspirant des principes habituels des démarches scientifiques expérimentales (choix des objectifs de l'étude, collecte et analyse des données...), on parvient à la mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation de l'organisation en vue des actions correctrices. Les chapitres précédents nous ont permis de bien cerner la notion de dépenses d'exploitation et la mesure de leur performance. Celui-ci nous permettra de présenter la méthodologie de notre étude et de concevoir notre modèle d'analyse.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est la modélisation des étapes fondamentales de la mesure de la performance à partir des variables prises en compte dans le cadre de cette étude. Il servira de référentiel pour la réalisation pratique de notre étude à Ecobank Sénégal. Il se présente comme suit.

Figure 5 : Schématisation du modèle de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation



Source : nous-même

3.2 Collecte des données

L'objectif de cette étude étant de mesurer la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation de la banque, il importe de collecter et d'analyser les données devant permettre d'analyser ce processus et d'en évaluer la performance.

Le choix de la méthode dépend de la stratégie de collecte des données, de la précision souhaitée, du point de collecte et des compétences de l'agent collecteur. Les relations qui existent entre une variable, sa provenance, et les méthodes concrètement utilisées pour sa collecte contribuent aux choix de la méthode idoine. C'est ainsi que nous utiliserons les principales méthodes de collectes de données que sont : l'observation, les questionnaires, le guide d'entretien, l'analyse documentaire.

3.2.1 L'observation

Nous pouvons grâce à cette méthode, vérifier les informations collectées auprès des agents d'Ecobank Sénégal. A travers cet outil, l'étudiant observera le processus d'exécution des dépenses d'exploitation de la banque pour mieux le comprendre et appréhender ses différentes étapes afin d'identifier les indicateurs de performance de ce processus.

3.2.2 Le questionnaire

Le questionnaire est un outil central, il permet de collecter une importante quantité de données qui seront l'objet de traitement pour les analyses nécessaires. Il s'agit des formulaires conçus dans un style simple et familier. Le questionnaire est administré à un échantillon de dix agents de la banque (chefs d'agence, chef de division EBS, contrôleur de gestion, personnel d'EBS) intervenant dans le processus d'exécution des dépenses et aussi à quelques prestataires de service en relation avec les dépenses d'exploitation. Il est peu coûteux et utile pour collecter le maximum d'information en peu de temps. Le questionnaire nous permettra de compléter les informations recueillies lors de l'observation et de prendre connaissance des forces et faiblesses du dispositif d'exécution des dépenses d'exploitation.

3.2.3 Le guide d'entretien

L'obtention des données dans une recherche exige l'utilisation des outils aussi fiables que possibles pour mobiliser des informations pertinentes. C'est pour cela que nos enquêtes ont été réalisées par des entretiens directs au cours desquels nous avons posé des questions notamment au directeur du FINCON, au responsable du contrôle de gestion et au chef de la division EBS. Il est préférable aux questionnaires, pour des questions plus complexes, qui suscitent un débat. Durant l'entretien, l'étudiant pourra présenter les objectifs de son étude et recueillir les opinions de tous ceux qui dans la banque interviennent dans le processus d'exécution des dépenses.

3.2.4 L'analyse documentaire

Pour mesurer la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation en dehors de l'observation, de l'entretien et des questionnaires nous solliciterons ces documents :

- la revue mensuelle des charges ;
- les rapports d'activités des cinq dernières années ;
- l'organigramme ;
- le manuel de procédures des achats ;
- et quelques documents comptables (états financiers...).

3.3 Analyse des données

Notre étude sera fondée sur l'analyse de l'évolution du coefficient d'exploitation sur une durée de cinq ans compte tenu de son importance en matière de gestion des dépenses d'exploitation bancaires.

Eventuellement, une variation moyenne de ce coefficient pourra être calculée.

En outre, nous nous focaliserons aussi sur l'analyse critique du compte de résultat et ferons une analyse en valeur absolue c'est-à-dire en termes de millions ou de milliards. Le tableau de synthèse des forces et faiblesses identifiées dans le processus d'exécution des dépenses d'exploitation de la banque nous servira aussi d'outil d'analyse.

Conclusion

Ce chapitre consacré à l'analyse des données de la revue de littérature nous a permis d'élaborer le modèle d'analyse que nous allons utiliser dans cette étude. Sans prétendre avoir la démarche parfaite ou idéale, nous avons synthétisé celles des auteurs suscités.

Toutefois, l'indisponibilité des données, liée à leur confidentialité et à l'existence de la concurrence sur le marché bancaire, ne nous permet pas de mener une étude approfondie du circuit d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Au terme de la première partie de notre travail, nous avons une meilleure connaissance des processus d'exécution des dépenses d'exploitation et de leur démarche d'évaluation. Les méthodes de collecte de données utilisées nous ont permis de nous familiariser avec le processus mis en place à Ecobank Sénégal. Partant de là, nous allons tester le modèle d'analyse que nous avons conçu pour mesurer la performance dans l'exécution des dépenses d'exploitation d'ESN.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE DE L'ETUDE**

CESAO - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de notre travail a pour objectif non seulement une adaptation de notre référentiel au contexte d'Ecobank Sénégal (ESN) mais aussi une démarche d'analyse et de mesure de la performance du processus d'exécution des dépenses d'exploitation existant.

Elle est subdivisée en trois chapitres :

- le premier est consacré à la présentation de ESN dans sa globalité ;
- le deuxième présentera le processus d'exécution des dépenses à ESN ;
- et le dernier sera consacré à la mesure de la performance dudit processus et à la formulation des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL : ECOBANK SENEGAL (ESN)

Introduction

Ecobank a été créée avec pour objectif de combler le vide occasionné par l'absence de structures privées détenues par des investisseurs originaires d'Afrique de l'ouest dans un marché dominé par des banques étrangères et étatiques. Afin de conquérir le marché bancaire sénégalais, le groupe Ecobank Transnational Incorporated (ETI) a décidé d'implanter une filiale au Sénégal. Ce chapitre présentera l'historique, la mission, la stratégie, les activités et l'organisation d'Ecobank Sénégal (ESN).

4.1 Historique

Ecobank Sénégal est l'une des filiales du groupe ETI. Elle a été créée en 1999 et compte aujourd'hui un réseau unique de 35 agences. Avec un capital de 10.462.500.000, ESN dispose de 450 agents au service des clients qui sont au nombre de 140 000 à travers tout le pays.

4.2 Mission

La finalité du groupe Ecobank est double : bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale et contribuer à l'intégration et au développement économique et financier du continent africain. De cela, découle la mission d'Ecobank Sénégal qui est de devenir la première banque sur le territoire sénégalais à travers l'offre des produits et services bancaires, financiers adaptés et fiables à sa clientèle. Ecobank Sénégal vise aussi la promotion de la bancarisation au plan national.

4.3 Activités

Conformément à ses statuts, Ecobank Sénégal a pour objet la pratique des opérations bancaires, économiques et financières. Ainsi, ESN offre aux particuliers, aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), aux institutions et grandes entreprises, à travers son réseau d'agences des produits et services financiers prévus par la réglementation bancaire sénégalaise et toutes les opérations pouvant intéresser la banque où s'y rattacher.

Dans le cadre de ses opérations, sans que cette liste ne soit exhaustive, Ecobank Sénégal offre à sa clientèle les produits et services suivants :

- comptes courants, comptes de dépôts, comptes d'épargne ;
- opérations de change;
- gestion de trésorerie ;
- marché monétaire ;
- crédits et découverts bancaires ;
- négociations financières ;
- gestion de fonds d'investissement.

Les principaux secteurs d'activités d'Ecobank Sénégal sont le BTP, les mines, les services, l'agro-industrie et l'industrie. Dans le secteur agricole, Ecobank Sénégal a signé le 24 décembre 2011 une convention de financement de 50 milliards de francs CFA avec la Suneor, pour la campagne de commercialisation arachidière 2011-2012. ESN a aussi la volonté d'investir dans le domaine énergétique, car estimant que l'énergie est un élément vital pour le développement d'une économie.

4.4 Stratégie de croissance

Conformément à la stratégie globale du Groupe Ecobank, Ecobank Sénégal a poursuivi sa stratégie de présence parmi les premiers acteurs bancaires et partenaires financiers locaux. En 2010, la stratégie de la banque a été axée sur la recherche de la productivité en mettant l'accent sur :

- le développement de l'activité par l'acquisition de nouveaux clients ;
- la mobilisation des dépôts à moindre coûts;
- la vente croisée avec l'accroissement du taux d'équipement ;
- la recherche d'une meilleure qualité de portefeuille ;
- l'amélioration de la qualité de service ;
- la mise en place d'une stratégie de recouvrement efficace.

La stratégie d'Ecobank Sénégal a été sous-tendue par les orientations du groupe telles que la création de trois lignes de métiers au sein de l'activité commerciale :

- corporate bank : c'est la branche qui gère le portefeuille des multinationales, des entreprises régionales, des organisations internationales, des institutions financières et des grandes entreprises du secteur public ;
- domestic bank : le marché de la banque des particuliers au Sénégal demeure relativement inexploité. Les expériences de croissance accélérée des secteurs de la microfinance et de la téléphonie mobile laissent à penser que le Sénégal présente des opportunités pour la banque de détail. Ainsi, l'expansion vers la banque de détail, constitue, une opportunité considérable de croissance du niveau des revenus de la banque;
- Ecobank Capital : propose des services de trésorerie, de finance d'entreprise de banque d'investissement, et des solutions de gestion de titres et d'actifs à des entreprises et des clients gouvernementaux.

A ceci, s'ajoute une stratégie de maîtrise des coûts qui passe par le maintien du ratio charges/produits au standard international de 50% environ dans les prochaines années.

4.5 Organisation

Ecobank Sénégal est un établissement financier sous la forme d'une société anonyme. Ecobank Sénégal est administré par un conseil d'administration de sept (07) membres ayant adopté une nouvelle charte de gouvernance introduite par le groupe. La charte recommande la constitution des comités suivants au sein du conseil d'administration :

- un comité de gouvernance ;
- un comité des risques ;
- un comité d'audit et de la conformité.

Ces comités sont effectifs.

ESN est composé des départements ci-après:

- Audit
- Compliance
- Corporate bank
- Domestic bank
- Financial Control (FINCON)

- Human resources
- Internal Control
- Legal counsel
- Operations & technology (OPS&TECH)
- Risk management
- Treasury

4.5.1 La division Ecobank Business Services: EBS

Notre stage a été effectué au département OPS&TECH plus précisément à la division Ecobank Business Services (EBS). Cette division a pour activités principales :

- l'approvisionnement et la gestion des fournisseurs ;
- la gestion des locaux et installations ;
- la gestion des immobilisations ;
- la gestion des stocks ;
- la gestion des dépenses d'exploitation.

Afin d'améliorer le processus d'exécution des dépenses d'exploitation EBS a accueilli en son sein une « unité comptable » déjà opérationnelle mais qui ne figure pas encore dans son organigramme.

4.5.2 Le département Financial Control: FINCON

Rattaché à la Direction Générale, ce département est composé du service:

- Performance management (Contrôle de Gestion)
- Comptabilité
- Impôts et taxes

EBS travaille avec le service contrôle de gestion qui accomplit les tâches suivantes :

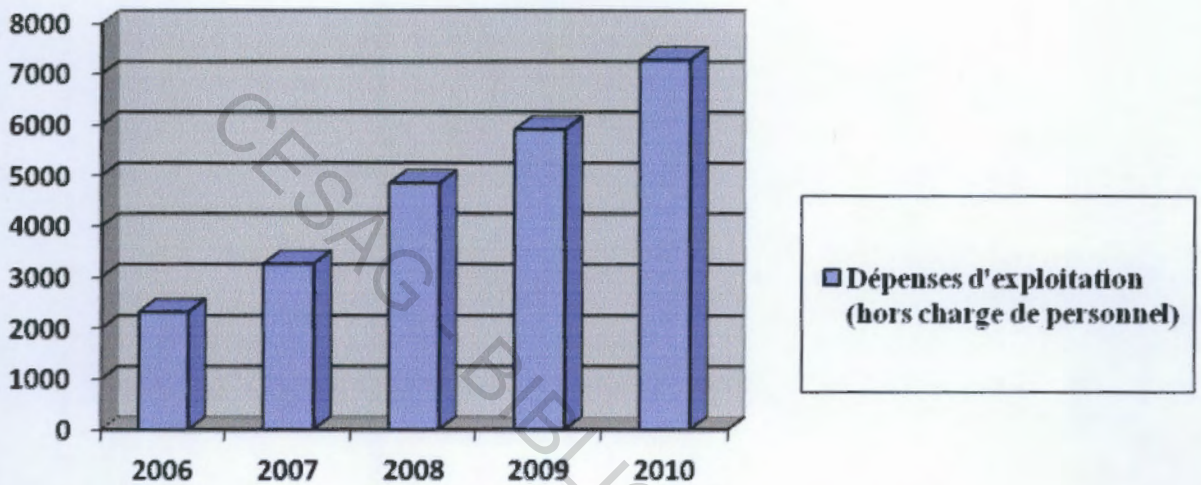
- la consolidation du budget de la banque ;
- le *reporting* mensuel ;
- le contrôle des lignes budgétaires ;
- l'autorisation des dépenses d'exploitation ;

- l'analyse du cahier de charges ;
- l'assistance aux autres services pour l'élaboration de leur tableau de bord.

4.6 Ecobank Sénégal en chiffres

Les chiffres clés d'Ecobank Sénégal se présentent comme suit sur une période de cinq ans :

Figure 6 : Evolution des dépenses d'exploitation (en millions de francs CFA)



Source : Ecobank Sénégal (2006 à 2010)

Les dépenses d'exploitation ont augmenté de 2 319 millions en 2006 à 7 275 millions en 2010 représentant un taux moyen de croissance d'environ 33,57% sur les cinq périodes. Ceci, s'explique par l'expansion de la banque avec l'ouverture de nouvelles agences et l'augmentation du volume d'activités.

Tableau 2 : Compte de résultat (en millions de francs CFA)

Données en millions de FCFA	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
Intérêts et produits assimilés	5150	7318	10 815	13 696	14 347
Intérêts et charges assimilés	-1480	-2167	-3 112	-3 169	-3 839
Marge d'intérêt (1)	3670	5 151	7 703	10 527	10 508
Résultat net des commissions (2)	1881	2 187	2367	4 834	4 494
Résultat net sur opérations financières (3)	2642	3 160	4 563	4 324	4 320
Produit net d'exploitation(4)	617	163	258	393	1671
Produit net bancaire (5)= (1) +(2) + (3) +(4)	8810	10 661	14 891	20 078	20 993
Frais généraux d'exploitation	4559	-5 784	-8 366	-10 352	-11 913
Dotations aux amortissements	499	-801	-1131	-1 374	-1 540
Frais généraux d'exploitation (6)	5058	-6 585	-9 497	-11 726	-13 453
Résultat brut d'exploitation (7)=(5)-(6)	3752	4 076	5 394	8 352	7 540
Résultat net des corrections de valeurs	-1030	391	-833	-1 657	-855
Résultat exceptionnel	-10	12	-7	0	-151
Résultat sur les exercices antérieurs	-10	575	-70	-162	-3
Impôt sur les bénéfices	671	-921	-875	-1429	-1 512
RESULTAT NET	2031	4 133	3 609	5 104	5019

Source : Ecobank Sénégal (2006 à 2010)

Ecobank Sénégal a réalisé un résultat net de à 5,019 milliards de francs CFA en 2010, contre 5,104 milliards pour l'année précédente, soit une baisse d'environ 1,66%.

Tableau 3 : Bilan (en millions de francs CFA)

Données en millions de FCFA	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
Total bilan	124 506	163 422	298 015	261 351	313 835
Total dépôt clientèle		102 002	137 532	184 627	247 258
Total crédits clientèle	70 933	86 205	120 036	167 016	168 829
Total engagements par signature données à la clientèle		22 554	42 428	43 608	85 810

Source : Ecobank Sénégal (2006 à 2010)

Ecobank Sénégal fait partie du *middle market* bancaire sénégalais, c'est-à-dire les banques dont le total bilan dépasse la barre symbolique des 100 milliards de FCFA.

Le magazine *The Banker* a désigné Ecobank Sénégal, banque de l'année 2011 au Sénégal. L'année 2011 a vu des innovations, notamment avec l'ouverture des comptes pour étudiants et le paiement de 59 000 boursiers des écoles et universités publiques du Sénégal.

Conclusion

Ce chapitre exclusivement consacré à la présentation d'ESN nous a permis de prendre connaissance entre autres de l'organisation, des activités, des missions de la filiale du Sénégal. Il nous a aussi permis de présenter les entités chargées de la gestion des dépenses.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS ACTUEL D'EXECUTION DES DEPENSES A ECOBANK SENEGAL

Introduction

Le cadre de ce chapitre servira à la description du processus d'exécution des dépenses d'exploitation afin d'avoir une vision d'ensemble de ses différentes phases et de la relation que ESN entretient avec ses fournisseurs.

Les charges bancaires de Ecobank Sénégal sont constituées des :

- charges incompressibles (liées aux ressources humaines) ;
- charges d'amortissement ;
- charges du groupe ;
- charges de fonctionnement ou des frais généraux.

A travers ce chapitre, nous décrirons la pratique actuelle d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal et nous exposerons comment les fournisseurs des biens et services d'exploitation sont gérés.

5.1 La pratique actuelle d'exécution des dépenses d'exploitation à ESN

Le processus d'exécution des dépenses d'ESN passe par une phase de gestion prévisionnelle, une phase d'exécution et une phase de suivi et contrôle.

5.1.1 Gestion prévisionnelle des dépenses

A Ecobank Sénégal, la gestion prévisionnelle des dépenses peut se résumer à l'établissement du budget, à la sélection des fournisseurs et à l'expression des besoins.

Le budget constitue l'un des outils essentiels de gestion prévisionnelle d'Ecobank Sénégal. Pour le FINCON, c'est un puissant outil pour prévoir les chiffres d'affaires à réaliser de même que les dépenses d'exploitation, pour suivre leurs réalisations et pour faire ressortir des écarts dans le but de proposer des leviers d'action. Etabli vers la fin de l'exercice précédent c'est-à-dire, dans la période d'octobre à novembre N-1, le budget global de la

banque entre en vigueur à partir du 01/01/N. Il est consolidé par le service de contrôle de gestion. ESN accorde à chaque agence du réseau un budget qui lui est propre mais géré de façon conjointe par EBS et le FINCON.

Dans l'établissement de leurs budgets, les entités en charge des dépenses d'exploitation se réfèrent :

- à la lettre de cadrage budgétaire ;
- au plan de prévision des recrutements par département et au nombre de staff existant ;
- à la revue des charges d'exploitation (hors amortissements) annuelles de N-1 ;
- au plan de construction de nouvelles agences conformément à la stratégie d'expansion du groupe ;
- et à la consommation de ressources en termes de dépenses pour l'exercice précédent.

Les dépenses d'exploitation de ESN exécutées durant l'exercice en cours sont préalablement budgétisées et essentiellement composées des :

- *utilities*: frais d'eau, d'électricité ;
- frais de gardiennage et d'entretien des locaux (y compris les Guichets automatiques de Banque: GAB) ;
- frais de maintenance de la climatisation, des ascenseurs, des groupes électrogènes ;
- baux à usage commercial (pour les agences) et des baux à usage d'habitation (pour les chefs d'agence) ;
- frais d'achat de fournitures, de matériel et de mobilier de bureau ;
- frais de gestion et d'entretien du parc automobile ;
- frais de transport de fonds de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) vers le siège de la filiale, et de celle-ci vers ses agences ;
- frais de tri des billets de banque ;
- frais de personnel.

La gestion des frais de personnel ou « charges incompressibles » n'incombe pas à la division EBS mais plutôt au département des ressources humaines. Cependant, leur exécution suit le même procédé que celui des autres dépenses d'exploitation.

Les frais liés aux applications et logiciels utilisés par ESN de même que les frais de commande des cartes des GAB sont supportés par E-Process. Celui-ci constitue la centrale d'approvisionnement de tout le groupe. Il facture en contrepartie à chaque filiale dont ESN la part qui lui correspond appelée charges du groupe.

Suite à l'adoption du budget, la division EBS avec l'aval de la direction générale procède à un appel d'offres en début d'année pour choisir ses fournisseurs et prestataires de service.

5.1.2 Exécution des dépenses d'exploitation d'ESN

L'exécution est l'étape qui suit la prévision. A Ecobank Sénégal, l'exécution des dépenses va de la sélection des fournisseurs, de la gestion des demandes, au paiement des fournisseurs.

5.1.2.1 La sélection des fournisseurs

EBS classe les fournisseurs en fonction de leur capacité de gestion et de leur performance. La sélection des fournisseurs porte sur une évaluation composée des différents aspects ci-dessous.

- Niveau du système de qualité mis en place : C'est la première étape de notation des fournisseurs, qui les place à un niveau qui reflète l'état de leur système de qualité. il est chiffré et va de 1 à 4 :

- ❖ niveau 1 : le fournisseur a obtenu l'agrément du système de qualité (notamment la norme ISO 9000) ;
- ❖ niveau 2 : le fournisseur travaille en vue d'obtenir un agrément du système de la qualité ;
- ❖ niveau 3 : le fournisseur a de bonnes pratiques de gestion et répond aux exigences de l'entreprise ;
- ❖ niveau 4 : le fournisseur ne présente aucune preuve d'un système de gestion de qualité.

- Fournisseurs agréés ou privilégiés : ESN achète les articles de haute qualité avec des fournisseurs agréés notés « A ». A cette phase, la banque distingue aussi les fournisseurs

privilégiés qui généralement ne répondent qu'aux exigences d'approvisionnement de la banque notés « P ».

- Système de notation par pourcentage: c'est la troisième étape dans le processus d'évaluation et de choix des fournisseurs. Il prend en compte les critères suivants :

- ❖ la qualité du produit/service fourni : elle traite des aspects spécifiques tels que la fonctionnalité et la performance du produit ou du service, la durée de vie réelle du produit/service (si elle est mesurable) et la garantie ;
- ❖ le coût : généralement EBS n'a que des coûts indicatifs. Il s'agit entre autre du prix d'achat, des coûts de stockage ;
- ❖ la livraison : il s'agit du délai de livraison ;
- ❖ le niveau de services : pour mesurer la performance du fournisseur d'exploitation, EBS prend en compte les aspects tels que la disponibilité des services de sauvegarde, les informations de fourniture fiables et ponctuelles...

5.1.2.2 L'expression de besoin

Le service ou l'agence matérialise son besoin à travers l'établissement d'une fiche de « demande d'achat ou de matériel ou d'exécution de travaux ». Cette fiche est signée par le chef du département concerné et le chef de division EBS et visée par le FINCON. Au cas où, la dépense n'est pas prévue au budget ou que la ligne budgétaire en question est épuisée, la signature ou l'approbation du directeur général sur cette fiche est requise. La fiche de demande d'achat est transmise à EBS pour traitement et paiement.

5.1.2.3 La gestion des demandes

L'unité comptable d'EBS (UC/EBS) à la réception de la demande vérifie sa conformité à travers les interrogations ci-après :

- la dépense est-elle prévue au budget pour ce centre?
- pour quel montant la dépense est-elle prévue ?
- quelle est la période ou l'échéance de son décaissement ?
- quelle contrepartie ou que peut procurer à la banque la réalisation de cette dépense?

Elle transmet le dossier de paiement au FINCON pour la vérification du budget et l'autorisation de paiement.

Le FINCON fait ses remarques par la suite, appose son visa et transmet la demande à l'UC/EBS pour paiement.

Au sein de la division EBS, conformément au principe de la séparation des tâches, ceux qui initient les commandes sont distincts de ceux qui suivent les paiements.

5.1.2.4 Le paiement des fournisseurs

Le paiement des fournisseurs/entrepreneurs s'effectue lorsque les produits et services fournis à la banque ont fait l'objet d'un bon de commande/contrat initié par Ecobank et dûment approuvé par les signataires autorisés.

Lorsque la dépense dépasse un million de francs CFA, en dehors du bon de livraison, du bon de commande, de la demande d'achat et de la facture, un comité de dépenses est établi. Il est signé par :

- le *head internal control* ;
- le *head fincon* ;
- le *head domestic bank* ;
- le *head corporate bank* ;
- le *head opérations et technologies*.

En l'absence de contrat ou d'un bon de commande initié par la banque, aucun paiement n'est effectué. Les fournisseurs ou prestataires de services sont payés après la livraison des produits ou services avec une facture définitive et un bordereau d'expédition sur lesquels figure le numéro de commande ou la référence du contrat ou de l'avenant.

Ecobank paie généralement ses prestataires par virement interne lorsqu'ils ont un compte domicilié chez elle, par Manager Cheque (MC) lorsqu'ils ont un compte dans une banque confrère ou encore en espèce par Ticket Crédit (TC) à retirer uniquement aux guichets d'ESN.

La fiche d'imputation comptable préparée par l'UC/EBS validée par le chef de division EBS et le FINCON constitue en même temps le fichier qui est chargé dans le logiciel FLEXCUBE pour payer les fournisseurs Avant tout chargement, l'UC/EBS procède à la vérification des champs suivants :

- raison sociale du fournisseur/ nom et prénoms ;
- adresse complète (NINEA, code postal...) ;
- montant autorisé ;
- numéro de compte et *print* écran (en cas de virement interne).

Les paiements sont faits par l'UC/EBS dans un délai de trente (30) jours suivant la livraison et la transmission du bordereau de livraison à la division EBS. Compte tenu de l'urgence de certaines commandes et des préoccupations de gestion interne, des dérogations sont accordées à certains fournisseurs/entrepreneurs avec l'aceord du FINCON. Dans le cas où la banque paie avant les trente jours, elle bénéficie d'un escompte qui va jusqu'à 2,5% de la valeur facturée.

Toutefois, lorsque la banque ne dispose pas d'encaisses nécessaires pour payer dans le délai de trente jours, FINCON informe EBS pour qu'il négocie une nouvelle date de paiement.

5.1.3 Phase de suivi et de contrôle

Compte tenu de l'importance des dépenses d'exploitation au sein de Ecobank Sénégal et de leur coût assez élevé, la banque a prévu une phase de suivi et de contrôle dans leur gestion. Ceci a pour but de permettre une meilleure utilisation des ressources et aussi d'éviter le gaspillage.

5.1.3.1 L'UC/EBS

L'unité comptable d'Ecobank Business Service (UC/EBS), établit par mois un état récapitulatif de tous les paiements effectués dans la période. Elle s'assure que tous les virements sont réellement effectués sur les numéros de compte des prestataires et vérifie l'endossement des chèques avec le service de compensation.

L'UC/EBS s'occupe aussi du suivi des réclamations fournisseurs. Sont valables uniquement les réclamations faites par courrier et déposées à EBS et les réclamations envoyées par mail à l'UC/EBS en mettant en copie le chef de division EBS. L'UC/EBS sous la supervision du chef de division a la responsabilité de vérifier la véracité de toute réclamation de non règlement avant de procéder au paiement.

5.1.3.2 Le contrôle de gestion

Etant donné que la fiche d'imputation présente des sections analytiques, des états analytiques sont édités périodiquement par le FINCON pour le suivi des dépenses. Ces états présentent :

- le détail de la nature des dépenses d'exploitation ;
- le récapitulatif des dépenses par agence ;
- le récapitulatif des dépenses par nature ;
- le cumul des dépenses réalisées comparé aux lignes budgétaires.

L'unité comptable transmet au FINCON une revue mensuelle des charges aux fins de gestion du budget et de *reporting* mensuel. Le FINCON révise toutes les lignes budgétaires et sonne l'alerte lorsque les dépenses d'exploitation évoluent à une vitesse exponentielle contrairement aux recettes. Le FINCON utilise des ratios qui lui permettent de faire une analyse de l'évolution des charges. Il s'agit par exemple du :

- ratio: amortissement / total charges ;
- ratio: frais généraux / total charges ;
- ratio: frais de siège / total charges ;
- ratio: charges de personnel / total charges ;
- ratio: pertes opérationnelles / total charges.

Les *reporting* faits par le FINCON consistent généralement en l'analyse des ratios précités. Les *reporting* mensuels sont faits entre la période du 25 au 1^{er} du mois suivant. Et durant cette période l'unité comptable d'Ecobank Business Service n'est pas autorisée à mouvementer les comptes de charges. En outre, le FINCON calcule les écarts et les compare avec le programme d'activités prévues.

5.1.3.3 L'audit interne

Le département d'audit interne récupère par semaine les supports physiques de tous les paiements effectués, chargés dans FLEXCUBE. Ces supports sont rangés par « journée » ou encore par date. L'audit interne procède à une vérification des opérations conformément aux normes d'audit et transmet les dossiers à l'archive pour classification et conservation. Toutefois, il arrive que l'UC/EBS par inadvertance laisse les chèques des fournisseurs dans les journées avant transmission à l'audit. L'audit édite un état périodique relevant les aspects irréguliers concernant les paiements tels que :

- l'incohérence entre le montant facturé et le montant payé ;
- le paiement des fournisseurs avec une liasse de paiement incomplet ;
- l'omission des chèques dans les « journées de chargement » ;
- le non-respect de la procédure de paiement.

5.2 La gestion des fournisseurs des biens et services d'exploitation

Dans la perspective d'offrir des produits de qualité à ses départements et agences, la banque a mis en place une procédure de gestion des fournisseurs d'exploitation.

5.2.1 L'accord de non divulgation (AND)

Avant que des informations sensibles soient partagées avec un fournisseur, il est établi un accord de non divulgation. Il s'agit des informations:

- relatives aux clients de la banque ;
- exclusives ou sensibles relatives à la banque, aux opérations internes, aux technologies ;
- offrant à la banque des avantages concurrentiels.

La signature de cet accord impose au fournisseur l'interdiction de divulguer des informations reçues dans l'entreprise pendant un certain nombre d'années (dix ans), et même après la cessation de toute activité avec la banque.

5.2.2 La relation fournisseurs/prestataires de service

En début d'année, les fournisseurs sont évalués par la division Ecobank Business Services après une analyse des dépenses annuelles et de l'impact sur les opérations. En fonction de cette analyse, les fournisseurs sont classés en fournisseurs ordinaires ou standard, fournisseurs essentiels et en fournisseurs stratégiques.

Figure 7 : Classification des fournisseurs.

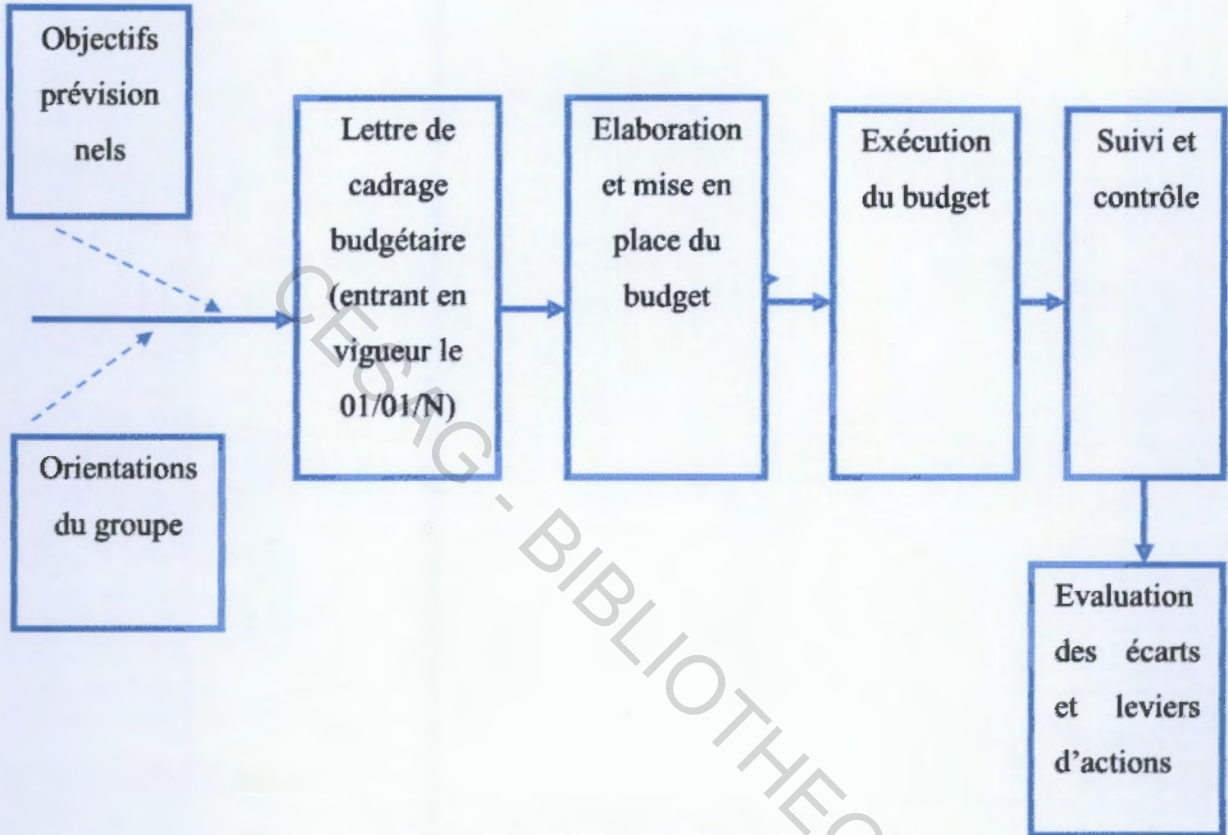
Dépendances Annuelles	Elevé↑	<u>Fournisseur essentiel</u> Personnel clé de l'organisation du fournisseur engagé Gouvernance de contrat régulier et gestion de la performance Gestion opérationnelle	<u>Fournisseur stratégique</u> Personnel clé de l'organisation du fournisseur engagé au niveau supérieur Gouvernance de contrat régulier Gestion opérationnelle et gestion de la performance
	Faible	<u>Fournisseur standard</u> Gouvernance moins fréquente Gestion opérationnelle Focus au jour le jour	<u>Fournisseur essentiel</u> Personnel clé de l'organisation du fournisseur engagé Gouvernance de contrat régulier et gestion de la performance
		Faible	Elevée→
		Incidence sur les Opérations	

Source : Groupe Ecobank (2010 : 32)

Le positionnement d'un fournisseur permet d'envisager le type de relation que celui-ci entretient avec la banque.

Le processus d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal peut être résumé selon le schéma ci-contre.

Figure 8 : Processus d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal.



Source : nous-même, inspiré des travaux d'ISHIKAWA (1996 : 35)

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de nous enquérir de la pratique de l'exécution des dépenses d'exploitation et de la relation qu'Ecobank Sénégal entretient avec les fournisseurs intervenant dans la gestion de ces dépenses. Il nous donnera l'opportunité de déboucher sur l'analyse de la pratique et sur l'évaluation de la performance dans le processus d'exécution des dépenses d'ESN.

CHAPITRE 6 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'EXECUTION DES DEPENSES D'EXPLOITATION D'ECOBANK SENEGAL

Introduction

En dehors des revues de charges mensuelles qui sont faites et de l'analyse de l'évolution des dépenses d'exploitation, ESN ne dispose pas d'un système d'évaluation de la performance des dépenses d'exploitation.

Dans un premier temps, nous analyserons le processus d'exécution des dépenses en place. Dans un second temps, nous évaluerons la performance liée à l'exécution des dépenses et formulerons des recommandations pour l'amélioration continue du processus en place.

6.1 Analyse des forces et faiblesses du processus actuel

En début d'année, la direction générale définit pour chaque service et département des objectifs à atteindre. En ce qui concerne EBS, il s'agit d'objectifs axés sur la qualité des produits et sur une focalisation du rapport qualité/coût. Notre évaluation de la performance sera la résultante de l'analyse des forces et faiblesses du processus actuel d'exécution des dépenses d'exploitation. L'analyse se fera au regard des indicateurs non financiers (qualitatifs) et au regard des indicateurs financiers (quantitatifs).

6.1.1 Analyse au regard des indicateurs qualitatifs

Cette analyse au regard des indicateurs qualitatifs se fera en fonction des différentes phases du processus d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal.

6.1.1.1 La phase de planification

La politique budgétaire permet à EBS d'estimer les dépenses d'exploitation d'ESN, de les prendre en compte et de demander des produits et services adaptés.

La distinction des ordonnateurs, des comptables, de ceux qui sont en *front office* avec les fournisseurs au sein de la banque permet de respecter le principe de séparation des tâches

expliquée dans la revue de littérature. La banque a l'avantage d'avoir des objectifs et des stratégies formalisées à travers ses directives budgétaires.

Toutefois, les chefs d'agence n'interviennent pas réellement dans la constitution de ce budget de dépenses. De plus, le budget est basé sur des estimations et non sur une recherche de la valeur réelle des dépenses.

6.1.1.2 La phase d'exécution

La mise en place d'une entité comptable UC/EBS au sein de la division EBS est un atout favorable pour la séparation des tâches. De plus, l'utilisation effective de la fiche d'imputation que nous avons proposée permet d'éviter le risque de doublon et de fraude.

L'ancienne fiche d'imputation a comme faiblesse, la redondance par rapport à l'établissement du fichier de chargement pour l'intégration des données dans le logiciel. L'unité comptable est gérée uniquement par des stagiaires supposés quitter la banque à tout moment. Cette situation ne permet pas la survie et le perfectionnement de l'entité.

En l'absence de contrat, les bons de commande transmis au fournisseur doivent avoir le cachet sec de la banque pour plus de sécurité. Au cours de notre stage, nous avons remarqué que plusieurs paiements sont effectués avec des bons de commande sans l'apposition du cachet sec. Ceci, peut entraîner un risque de doublon ou de fraude. Nous avons aussi remarqué par ailleurs que la plupart des paiements au comptant ne donne droit à aucun escompte.

Les procédures de la banque recommandent une retenue de 1/1000 sur le montant de la dépense pour tout retard de livraison du bien ou du service. Ceci impose une rigueur aux fournisseurs et permet à la banque de disposer des produits et des services à temps. Mais durant notre séjour, malgré les retards de livraison, nous n'avons pas constaté l'application de cette règle.

Par ailleurs, nous avons aussi remarqué une fréquence des dépassements budgétaires. Cette situation est due à une mauvaise planification et éventuellement à l'inflation monétaire. Ceci, entraîne l'augmentation des dépenses elles-mêmes d'une part et l'augmentation du coût des dépenses du fait de l'inflation d'autre part.

La banque privilégie le virement bancaire comme mode de paiement de ses fournisseurs d'exploitation. Ainsi, EBS contribue à l'augmentation du nombre de clients qui est fixé à dix millions pour l'année 2012. Cependant, lors des paiements lorsque l'UC/EBS se trompe de bonne foi sur le numéro de compte, il crédite un autre client de la banque. Pour régulariser cette situation, cela prend du temps et la banque accuse un retard de paiement au détriment du prestataire de services ou du fournisseur de biens. La banque donne la possibilité aux fournisseurs de faire des réclamations, mais il n'existe pas de procédures de réclamation à ce jour.

Les dépenses d'exploitation sont centralisées au siège de la filiale et gérées par la division EBS. Il arrive que la division accuse du retard dans le traitement des commandes des agences ou que les fournisseurs ne livrent pas le produit adéquat au moment opportun. Cette situation handicape le bon fonctionnement de l'agence et conduit à une situation baissière de son chiffre.

6.1.1.3 La phase de suivi

Les *reporting* périodiques qu'effectue la banque de même que l'analyse des écarts lui permettent d'assurer le suivi du processus d'exécution des dépenses d'exploitation. De plus, l'utilisation des ratios financiers lui permet d'évaluer le niveau de performance dudit processus. Toutefois, il n'y a pas d'indicateurs en tant que tel comme le coût du non-respect des délais de livraison (par le fournisseur), le taux de couverture des dépenses... qui lui permettent de piloter la performance.

L'indisponibilité des données, liée à leur confidentialité et à l'existence de la concurrence sur le marché bancaire, ne nous permet pas de prendre en compte dans cette étude l'analyse des différentes étapes du processus d'exécution des dépenses au regard des principaux indicateurs financiers ou quantitatifs retenus dans le chapitre 2.

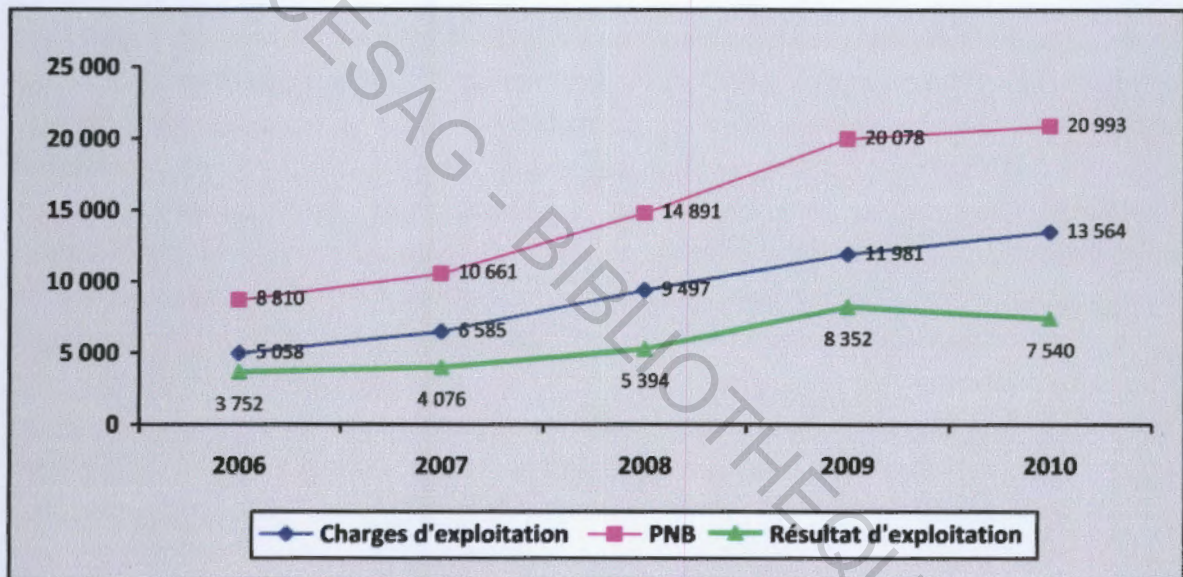
6.1.2 Analyse au regard des indicateurs financiers

Les indicateurs que nous allons analyser concernent essentiellement des indicateurs provenant du compte de résultat et le coefficient d'exploitation et ses composantes.

6.1.2.1 Analyse critique du compte de résultat

A la lecture du compte de résultat¹, le produit net bancaire a fortement évolué surtout de 2009 à 2010. Le PNB de 2010 fait environ 4,25 fois celui de 2009. Cette évolution du PNB résulte d'une bonne tenue de l'activité d'intermédiation avec une marge d'intérêt en croissance. Le niveau des commissions a aussi contribué fortement à la formation du produit net bancaire. En moyenne l'évolution du PNB a été suffisamment forte pour absorber le niveau de croissance des charges d'exploitation sur la période.

Figure 9: Evolution des charges d'exploitation par rapport au PNB et au résultat d'exploitation (en million de FCFA)



Source : nous-même inspiré d'Ecobank Sénégal (2006 à 2010)

Entre 2006 et 2010, le rythme de croissance du PNB est légèrement plus élevé que celui des charges. Toutefois, nous constatons une évolution dans le même sens des charges d'exploitation et du PNB. L'effort que fait la banque pour assurer un taux de croissance satisfaisant de PNB permet d'avoir un résultat d'exploitation en forte progression de 2006 à 2009. Cependant entre 2009 et 2010, nous constatons un ralentissement de la croissance du résultat.

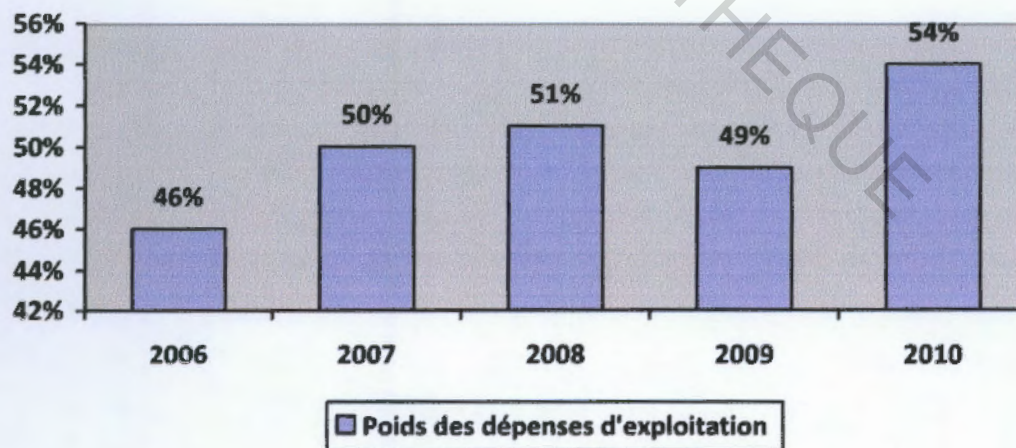
¹ Voir chapitre 4 (4.6 Ecobank Sénégal en chiffres)

Tableau 4 : Analyse comparative des charges d'exploitation et des dépenses d'exploitation (en millions de FCFA)

Années	Charges d'exploitation	Dépenses d'exploitation	Proportion des dépenses (%)
2006	5 058	2 319	46
2007	6 585	3 266	50
2008	9 497	4 847	51
2009	11 981	5 904	49
2010	13 564	7 275	54

Source : nous-même inspiré d'Ecobank Sénégal (2006 à 2010)

Les dépenses d'exploitation représentent en moyenne plus de 50% de l'ensemble des charges liées à l'exploitation de la banque et sont en croissance. Le graphique suivant montre la proportion des dépenses dans les charges d'exploitation.

Figure 10 : Part des dépenses d'exploitation dans les charges d'exploitation

Source : Ecobank Sénégal (2006 à 2010)

Dans l'optique d'une réduction des charges d'exploitation, la maîtrise des dépenses d'exploitation est primordiale. A cet effet, une réévaluation des dépenses d'exploitation s'avère nécessaire. Elle permettrait d'éliminer les dépenses inopportunes.

6.1.2.2 Analyse du coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation est le rapport entre les charges d'exploitation et le PNB.

Tableau 5: Evolution du coefficient d'exploitation (en millions de FCFA)

Eléments Année	Charges d'exploitation (1)	PNB (2)	Coefficient d'exploitation = (1)/(2)	Variation du coefficient d'exploitation
2006	5 058	8 810	57%	-
2007	6 585	10 661	62%	5%
2008	9 497	14 891	64%	2%
2009	11 981	19847	60%	- 4%
2010	13 564	21 252	64%	4%

Source : nous-même inspiré d'Ecobank Sénégal (2006 à 2010)

On constate de 2006 à 2009 une croissance du coefficient d'exploitation malgré l'amélioration continue de la croissance du PNB.

En 2007 les charges d'exploitation se sont accrues de 1 527 millions contre une augmentation de 1 851 millions du PNB. Ainsi, les charges ont permis de réaliser un gain de 324 millions par rapport au PNB. Ceci, ne traduit pas une gestion performante mais au moins le PNB dégagé arrive à couvrir les charges.

En 2008, le coefficient d'exploitation a augmenté de 2% avec l'ouverture de douze nouvelles agences. Les charges (2 912 millions) liées à ces agences ont permis d'augmenter le PNB de 4 230 millions. Nous pouvons dire que la marge bénéficiaire au cours de l'année 2008 s'est accrue de 1 318 millions (soit 4 230 millions–2 912 millions).

En 2009, nous avons 2 484 millions d'augmentation de charges contre 4 956 millions d'augmentation de PNB. Ainsi, nous avons une marge bénéficiaire de 2 472 millions. Les dépenses engagées ont été maximisées et mises à profit pour assurer une bonne rentabilité.

En 2010, on a 1 583 millions d'augmentation de charges contre 1 405 millions d'augmentation de PNB. Nous pouvons dire à ce niveau qu'il y a eu un problème de gestion et de non maîtrise des charges d'exploitation. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'en 2010, la banque a ouvert plus d'agences qu'il ne le fallait. Cette situation ralentit le rythme de croissance du résultat de 2010.

Tableau 6: Analyse du coefficient d'exploitation au regard de la norme

Eléments Année	Norme	Coefficient d'exploitation	Ecart	Observations
2006	50%	57%	+7%	Défavorable
2007	50%	62%	+12%	Défavorable
2008	50%	64%	+14%	Défavorable
2009	50%	60%	+10%	Défavorable
2010	50%	64%	+14%	Défavorable

Source : nous-même inspiré d'Ecobank Sénégal (2006 à 2010)

Depuis 2006, la banque dépasse le taux souhaitable du coefficient d'exploitation. Ceci, est dû, d'une part, à une augmentation des charges associée au maintien du PNB, et d'autre part, à la non variation du budget des charges associée à l'irréalisation du PNB prévu. Cette situation remet en cause la performance de la planification budgétaire de la banque.

Malgré une évolution rapide du PNB qui est une composante du coefficient d'exploitation, en 2010 nous avons toujours un dépassement sur ce coefficient de 14%. Le niveau élevé du coefficient d'exploitation s'explique par:

- une mauvaise planification ;
- et une difficulté de maîtrise des charges relatives aux nouvelles activités.

Il ne s'agit donc pas dans ce cas, de chercher uniquement à maximiser le PNB. Il faudrait plutôt agir sur les dépenses en les maîtrisant.

Tableau 7: Synthèse des forces et faiblesses du processus d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal

Etapas du processus	Forces	Faiblesses
Planification budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des objectifs et des stratégies. - Respect du principe de séparation des tâches. 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget non participatif. - Budget basé sur les estimations.
Exécution des dépenses	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une unité uniquement en charge de la comptabilité des fournisseurs de biens et services d'exploitation. - Existence de négociation budgétaire. - Existence de procédures budgétaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unité en charge de la comptabilité fournisseurs non formelle et temporaire ; - La gestion des dépenses ne prend pas en compte le souci d'optimisation de la gestion de trésorerie. - Dépassements budgétaires fréquents. - Exécution des dépenses non budgétisées. - Inexistence d'un comité distinct pour la validation des dépenses non budgétées. - Existence d'erreur dans les virements aux fournisseurs. - Inexistence de procédures de réclamation fournisseurs.
Suivi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reporting</i> périodique. - Analyse des écarts. - Utilisation des indicateurs de performance. - Prise en compte de certaines recommandations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'un système de pilotage de la performance des dépenses d'exploitation.

Source : nous-même

6.2 Recommandations pour l'amélioration continue de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation

L'amélioration de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation requiert au préalable une bonne budgétisation des dépenses d'exploitation et la mise en place d'un bon système de mesure de la performance des dépenses d'exploitation.

L'amélioration de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation implique l'apport des acteurs de ce processus. Nous formulerons ainsi des recommandations à l'égard de la division EBS, du contrôle de Gestion et à l'égard de la direction générale.

6.2.1 Recommandations sur la budgétisation des dépenses d'exploitation

Déjà au milieu de l'année N, une étude doit être menée auprès des fournisseurs afin de recenser les prix des différents produits et services dont la banque aurait besoin pour son exploitation normale. Ecobank Sénégal ne doit pas attendre que le budget soit voté avant de procéder aux appels d'offres. Les informations recensées sur les fournisseurs doivent être consignées dans un « annuaire budgétaire ». Cet annuaire doit être à la disposition de tous les agences et départements afin qu'ils puissent l'utiliser pour budgétiser leurs dépenses d'exploitation.

Il est souhaitable que les agences et départements mentionnent clairement les produits éventuels ou le *feedback* qui sera généré par chaque dépense. Les différents budgets des agences et départements parviennent au FINCON qui les met à jour et les consolide pour avoir le budget unique global de toute la banque. Le FINCON communique à chaque centre son budget retenu en lui notifiant les dépenses d'exploitation qui sont autorisées, la période souhaitable d'acquisition des matériels et le destinataire ou l'utilisateur du service/produit. Il est aussi souhaitable de donner l'opportunité à chaque centre de responsabilité de défendre son budget lors de l'arbitrage budgétaire.

6.2.2 Recommandation sur la mise en place d'un bon système de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation

Il est préférable que la banque se dote d'un bon système de mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation. Ce système a pour but de permettre d'avoir une connaissance des objectifs prévisionnels afin de prévoir des actions correctrices. Parmi les objectifs assignés à la division EBS, il faut mettre l'accent sur la gestion optimale des dépenses d'exploitation et sur l'importance du couple coût/valeur. Le FINCON aura la responsabilité d'assurer le pilotage du système de mesure de performance des dépenses d'exploitation qui sera mis en place.

6.2.3 Recommandations à l'endroit d'Ecobank Business Service

Nous recommandons à la division EBS de se doter d'un tableau de bord qui lui permettra de suivre les objectifs stratégiques de la banque en matière de maîtrise de coût et de répondre aux besoins des agences et départements dans de meilleurs délais sans discrimination. Ce tableau de bord renfermera des indicateurs prévisionnels de la performance.

Pour le concevoir, EBS pourra utiliser les outils suivants :

- le benchmarking : il s'agit ici de comparer les dépenses des agences qui ont les mêmes caractéristiques (superficie, nombre de clients, nombre de staff...);
- l'évaluation statistique: elle porte sur la comparaison des données sur les résultats atteints avec les données sur la performance passée, les tendances tirées des performances passées, les résultats d'autres domaines d'activités ou services/ prestations (par exemple consultations versus hospitalisations); les objectifs fixés ;
- le reengineering: il donnera la possibilité à EBS de reconfigurer tout ou partie du processus d'exécution des dépenses afin d'améliorer la gestion des dépenses d'exploitation.

EBS doit mettre en place une procédure formalisée de réclamations fournisseurs.

6.2.4 Recommandation à l'endroit du *Financial Control*

Nous recommandons au FINCON la prise en compte des indicateurs de tableaux de bord élaborés par lui-même afin qu'il puisse assurer un bon suivi des objectifs assignés à chaque acteur intervenant dans le circuit des dépenses d'exploitation.

Tableau 8 : Indicateurs de tableau de bord du FINCON

Dimensions de la performance	Indicateurs de performance	Méthode de calcul
Respect des objectifs budgétaires	Nombre de détournements budgétaires ² dans la période	$\frac{\text{Nombre de budgets mutés pour d'autres activités}}{\text{Nombre total d'activités budgétées}}$
Respect du budget	Pourcentage de dépassement budgétaire	$\frac{\text{Valeur totale des dépenses réalisées}}{\text{Valeur prévisionnelle des dépenses}}$
Intégrité du budget	Taux de réajustement apporté au budget des dépenses d'exploitation	$\frac{\text{Nombre de budgets d'activités réajusté}}{\text{Nombre total d'activités budgétées}}$

Source : nous-même

Nous proposons au FINCON de procéder à une analyse approfondie des dépenses d'exploitation de la banque :

- identification des dépenses importantes pour la banque et son exploitation ;
- mesure des facteurs clés de succès (à déterminer) ;
- études des dépenses importantes par la loi de PARETO : il faut savoir par exemple que 20% des ressources de la banque supportent 80% de dépenses d'exploitation.

² Détournement budgétaire : l'exploitation du budget d'une activité A pour l'exécution d'une autre activité B est perçue comme un détournement budgétaire au profit de B.

6.2.5 Recommandations à l'endroit de la Direction Générale

Etant donné que le marché est très concurrentiel, pour corriger le ralentissement de la croissance du résultat occasionné par le poids important des dépenses d'exploitation la banque pourra soit :

- mettre en place des politiques marketings très agressives pour rattraper le niveau de croissance du résultat ;
- réduire le nombre d'agences vu qu'elles sont très coûteuses ou fusionner certaines agences pour réduire les charges.

Les agents en charge de la comptabilité au sein de la division sont tous des stagiaires. Ceci explique le non-respect strict des procédures de paiement des fournisseurs. Pour pallier cette insuffisance, la direction générale devra procéder à un recrutement pour élargir l'effectif de la division et motiver ceux qui y travaillent afin d'assurer le bon fonctionnement du système de pilotage de mesure de la performance qui sera mis en place.

6.2.6 Recommandations pour une réduction effective des dépenses d'exploitation et l'amélioration du coefficient d'exploitation

Ces recommandations sont spécifiquement adressées à l'entité qui est en charge de la mise en place du budget et du suivi du processus d'exécution des dépenses d'exploitation.

Dans une perspective de maîtrise des dépenses d'exploitation, vu qu'il existe des charges prévues au budget qui ne sont plus nécessaires à l'exploitation bancaire la mise en œuvre d'un système budgétaire à base zéro (BBZ) serait l'idéal. Le système de budget à zéro permet de faire une réévaluation de l'ensemble des charges de la banque. Il conduit à éliminer les charges actuellement inopportunes tacitement reconduites.

Pour améliorer globalement le coefficient d'exploitation la banque a deux possibilités :

- maîtriser les dépenses liées aux nouvelles activités ;
- ou maximiser le PNB.

6.2.7 Recommandations déjà mises en œuvre

Durant notre stage à la banque, nous avons proposé des recommandations qui sont déjà d'application. Il s'agit entre autres de :

- l'adoption d'une fiche d'imputation qui sert en même temps de fichier de chargement ;
- un manuel de procédures pour l'unité comptable de la division Ecobank Business Service.

En sus de toutes ces recommandations, nous proposons à la banque d'insérer la direction trésorerie dans son comité de gestion des dépenses qui excèdent un million de francs CFA pour une meilleure optimisation de la trésorerie. De plus, le comité des dépenses budgétisées doit être distinct de celui des dépenses non budgétisées dans le cadre du respect du budget validé.

Conclusion

La mesure de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation d'ESN a permis de relever les forces du processus, contribuant à la performance de la gestion des dépenses d'exploitation. Entre autres, elle a révélé des faiblesses du dispositif actuel ayant nécessité des recommandations.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

A l'issue de cette deuxième partie, nous retenons, qu'Ecobank Sénégal dispose d'un processus d'exécution de dépenses composé de trois phases essentielles:

- la phase prévisionnelle ;
- la phase d'exécution ;
- la phase de suivi et de contrôle.

Le processus d'exécution des dépenses d'exploitation comporte quelques faiblesses qui entravent la gestion saine des dépenses. Ces faiblesses sont en majeure partie dues à l'inexistence d'un système de pilotage de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation et aux fréquents dépassements budgétaires.

Le contrôleur de gestion doit ensemble avec tous les acteurs intervenants dans le circuit des dépenses, déterminer les facteurs clés de succès et les indicateurs du tableau de bord du FINCON et de EBS.

En outre, le recrutement du personnel étant du ressort de la direction des ressources humaines et de la direction générale, ces-dernières doivent prendre une décision qui puisse assurer la pérennité de l'unité comptable de la division EBS et la bonne mise en œuvre du système de pilotage de mesure de la performance des dépenses d'exploitation de la banque.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif principal de cette étude était d'appréhender la performance d'Ecobank Sénégal liée à l'exécution des dépenses d'exploitation et de faire ressortir l'importance de leur bonne exécution dans sa gestion.

Nous avons analysé l'existant sur la base d'un modèle d'analyse et grâce à des outils tels que le questionnaire, le guide d'entretien, la documentation et l'observation physique. Ceci, nous a permis d'identifier les forces et faiblesses du processus d'exécution des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal et de proposer des solutions pour l'amélioration de sa performance.

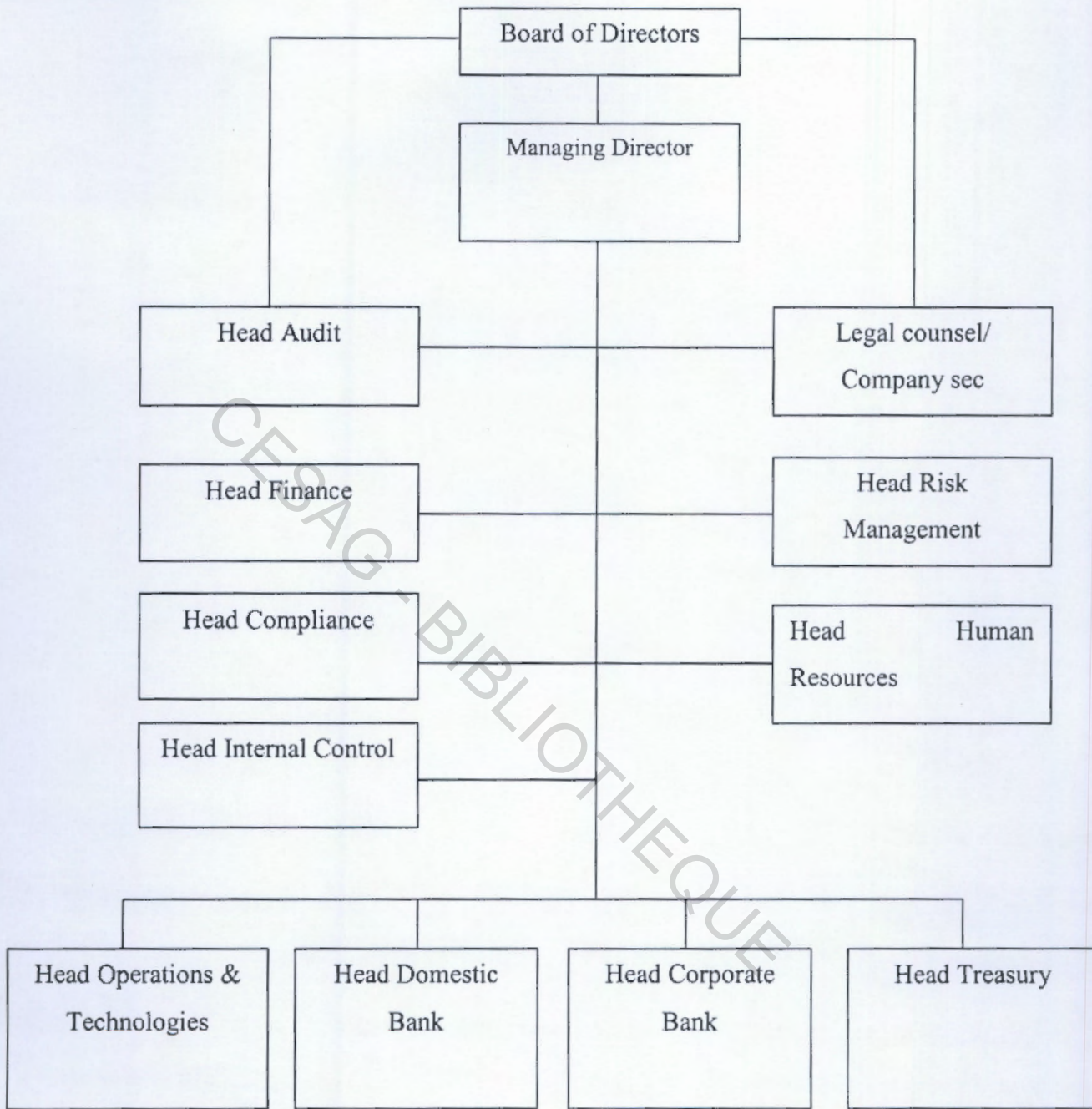
Le dysfonctionnement dans le processus d'exécution des dépenses implique, le fait que les indicateurs du système ne permettaient plus en réalité de piloter la performance comme il se devait.

Il ressort de notre analyse, qu'il est souhaitable que la banque responsabilise tous les acteurs qui interviennent dans le circuit des dépenses d'exploitation. Leur attention doit être axée sur les relations de cause à effet qui existent entre les revenus produits par la banque et les dépenses qu'elle entreprend. En d'autres termes, une analyse du couple valeur/coût s'avère opportune.

Nous relevons que ce travail a ouvert d'autres pistes et a permis de proposer des mesures pour l'amélioration de la performance de l'exécution des dépenses d'exploitation. Il revient cependant, à la banque de décider de leur applicabilité.

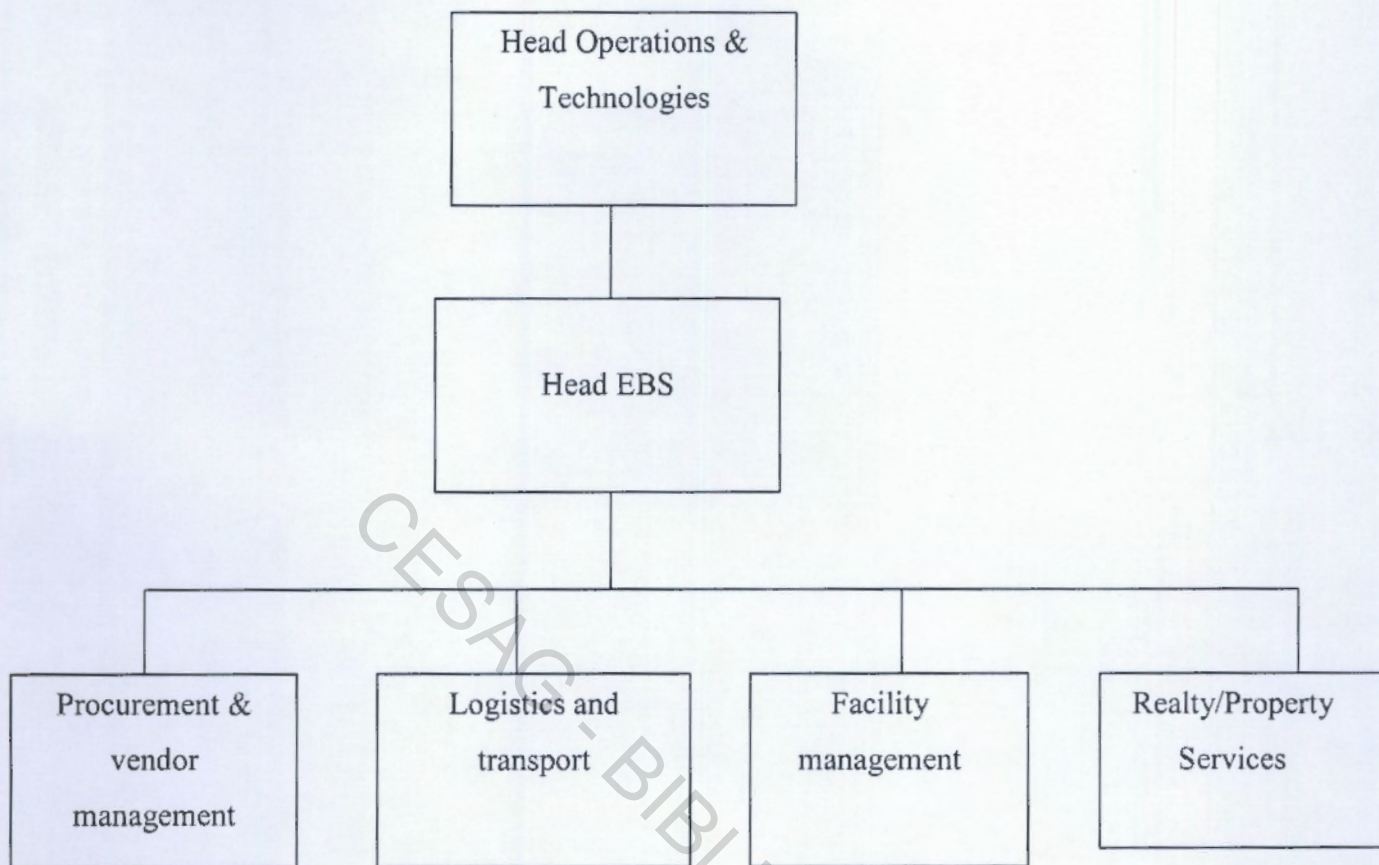
CESAG **ANNEXES**
BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme d'Ecobank Sénégal



Source : Ecobank Sénégal (2012)

Annexe 2 : Organigramme d'Ecobank Business Service



Source : Ecobank Sénégal (2012)

Annexe 3 : LE CHRONOGRAMME DE TRAVAIL

TACHES	DATES
Prise de connaissance de connaissance d'ESN et d'EBS.	Du 05 janvier au 13 janvier 2012 Du 16 janvier au 20 janvier 2012
Prise de connaissance du service contrôle de gestion	
Collecte des informations conduite des entretiens	Du 26 janvier au 15 février 2012
Analyse du processus d'exécution des dépenses d'exploitation	Du 16 février au 28 février 2012
Analyse de la structure d'exécution des dépenses dans le temps	Du 5 Mars au 20 Mars 2012
Analyse de la performance activités par activités	Du 21 Mars au 30 Mars 2012
Rédaction du rapport d'analyse	Du 01 Janvier à Octobre 2012

Source : nous-même

Annexe 4 : Guide d'entretien des agents d'EBS et du FINCON

Bonjour Mr/Mme

Etudiante en fin de formation du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), je réalise une étude au sein de votre institution pour rédiger un mémoire en vue de l'obtention de mon diplôme. L'étude consiste en la mesure de la performance des dépenses d'exploitation d'Ecobank Sénégal et en la formulation des recommandations pour une amélioration continue. Pour ce, votre opinion sur les aspects du processus d'exécution des dépenses d'exploitation nous serait utile. La confidentialité de vos opinions est garantie. Merci de votre collaboration.

1. Les dépenses font-elles objet d'une planification ?

Oui

Non

2. Existe-il un service de gestion du budget ?

Oui

Non

3. Le budget fait-il l'objet d'une responsabilisation quelconque ?

Oui

Non

4. Comment sont engagées les dépenses d'exploitation ?

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

5. Est-il possible d'engager des dépenses non budgétisées ?

Oui

Non

Si Oui dans quelles conditions ?

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

6. Le budget fait-il objet de réajustement en cours d'exercice ?

Oui

Non

Si Oui dans quelles conditions ?

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

7. Existent-ils des indicateurs permettant de détecter un démarrage de dépassement budgétaire ?

Oui

Non

8. Toute dépense fait-elle objet d'un suivi avant, pendant et après réalisation ?

Oui

Non

9. Que pensez-vous de l'implication de chaque acteur dans la maîtrise des dépenses d'exploitation ?

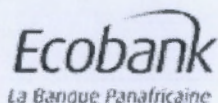
.....
.....

10. Avez-vous un dispositif pour évaluer la performance des dépenses d'exploitation ?

Oui

Non

Annexe 5 : Fiche d'imputation



Fiche d'imputation comptable

DATE :

RAPPORT DE DEPENSE/NOTE DE DEBIT

1.Ceci vous autorise à passer au débit du compte de frais généraux et

à procéder au paiement en faveur de :

Référence facture :

2.Détail des dépenses

OBJET :

DATE	TYPE	DEVISE	MONTANT

DEBIT ACCOUNT	CREDIT ACCOUNT	MONTANT	LIBELLE	CODE AGENCE	CODE AGENCE	CENTRE DE COUT	CODE STAFF

VISA CONTRÔLE FINANCIER

3.APPROBATION

UC/EBS

DEMANDE PAR

VERIFIER PAR

VISA FINCON

DATE DE SAISIE :

4.Mode de règlement :

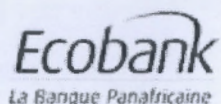
Chèque

ESP

VIR

Autres

Annexe 6 : Comité de dépense



COMITE DE DEPENSE

Date :

<u>OBJET :</u>		
MEMBRES	PREMIER COMMENTAIRE	DEUXIEME COMMENTAIRE
INTERNAL CONTROL		
HEAD FINCON		
HEAD DOMESTIC BANK		
HEAD CORPORATE		
HEAD OPS&TECH		
COMMENTAIRE DU DEMANDEUR		
COMMENTAIRE EBS	<u>Nom du Prestataire:</u>	
	<u>Montant T.T.C</u>	

BIBLIOGRAPHIE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. AUTISSIER David & DELAYE Valérie (2008), *Les baromètres de la performance : Mesurer la performance du système d'information*, Editions d'Organisation, 214 pages.
2. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 371 pages.
3. BERLAND Nicolas (2002), *Le contrôle budgétaire*, Edition la Découverte, 120 pages.
4. BOUQUIN Henri (2008), *Le contrôle de gestion : Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 8^{ème} édition, Presses Universitaires de France, 526 pages.
5. BRILMAN Jean (2001), *Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisations, 472 pages.
6. DESREUMAUX Alain, LECOCQ Xavier, WARNIER Vanessa (2009), *Stratégie*, Edition Pearson Education, Paris 224 pages.
7. DORIATH Brigitte (2008), *Le contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, Edition DUNOD, 162 pages.
8. DUCROU Jean Bernard (2008), *Management des entreprises*, édition Hachette, 182 pages.
9. FERNANDEZ Alain (2008), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, 476 pages.
10. GERVAIS Michel (2000), *contrôle de gestion*, 7^{ème} édition Economica, 719 pages
11. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier ; BONNER Carole ; FOUCARDE ; François (2005), *Contrôle de Gestion et pilotage de la Performance*, 2^{ème} édition Gualino éditeur, 420 pages.
12. GUEDJ Norbert & al. (1998), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, 710 pages.
13. HORNGREN Charles ; BHIMAN Alnoor ; DATAR, Srikant ; FOSTER, George (2003), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 2^{ème} édition, Edition PEARSON Education, 420pages.
14. ISHIKAWA Kaoru (1996), *La gestion de la qualité, outils et applications pratiques*, édition Dunod, 242 pages.

15. KAPLAN Robert Simon & NORTON David P. (1996), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisations, 311 pages.
16. KAPLAN Robert Simon & NORTON David P. (2000), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisations, 312 pages.
17. LASNIER Gilles (2006), *Amélioration des performances par l'analyse de la valeur*, édition Lavoisier, volume 1, 207 pages.
18. LÖNING Hélène & al. (2008), *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} édition, Dunod, 304 pages.
19. LORINO Philippe (1998), *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, 512 pages.
20. MEYER Christopher (1999), *Les systèmes de mesure de la performance*, Harvard Business Review, Editions d'organisation, 259 pages.
21. MYKITA Patrick & TUSZYNSKI Jack, (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Edition Foucher, Paris, 287 pages.
22. PERROTIN Roger ; SOULET DE BRUGIERE François et PASERO Jean (2007), *Le manuel des achats : Processus-Management-Audit*, Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 432 pages.
23. PESQUEUX Yves (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Edition PUF, 396 pages.
24. SAVALL Henri & ZARDET, Véronique (2001), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 3^{ème} édition, Economica, 405 pages.
25. VAN GREUNING Hennie & al. (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, 1^{ère} édition, Paris, ESKA, 384 pages.
26. VERNIMMEN Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, Edition Dalloz, 1176 pages.
27. VOYER Pierre (2002), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, Presses de l'université du Québec, 446 pages.

Webographie

28. BERLAND Nicolas (2009), *Mesurer et piloter la performance*, <http://www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf>.

29. BOUCHARD Lyne (2005), *Guide de gestion axée sur les résultats*, Coopérative d'expertes conseils, 27 pages, www.servicevolontaire.org/.../Guide_Gestion_Axe.
30. BRODIN Elisabeth, *Les Campus numériques : premiers éléments d'évaluation*, Université Paris 3, 7pages, www.inrp.fr/biennale/7biennale/Contrib/longue/74.pdf.
31. DORNIER Raphaël (2004), *Les représentations de la performance au sein d'un même secteur : le cas des dirigeants de voyagistes*, 29 pages, <http://www.strategie-aims.com>.
32. MACKIE Andrew et CAPRIO Giovanni (2011) *Évaluation de l'impact du Cadre PEFA*, Volume 1, 64 pages, <http://www.pefa.org/sites/pefa.org/files/attachments/AssessingImpact2011FREfre001.pdf>.
33. Secrétariat du PEFA (2008), *Directives pour l'application du cadre de mesure de la performance du PEFA dans les collectivités publiques infranationales*, Volume 1, 31 pages, www.worldbank.org/PEFA.
34. TRADER-FINANCE (2012), <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance>.
35. TURBIDE Johanne & HAREL Christine (2012) *Notion de base de la gestion financière*, www.managementculturel.com (consulté le 15juin2012).
36. VERNIMMEN Pierre (2012), <http://www.vernimmen.net>, (consulté, le 2juillet 2012 à 16h).

Autres

37. Ecobank Sénégal (2006), *Rapport Annuel*, Ecobank Sénégal, 38 pages.
38. Ecobank Sénégal (2007), *Rapport Annuel*, Ecobank Sénégal, 38 pages.
39. Ecobank Sénégal (2008), *Rapport Annuel*, Ecobank Sénégal, 38 pages.
40. Ecobank Sénégal (2009), *Rapport Annuel*, Ecobank Sénégal, 39 pages.
41. Ecobank Sénégal (2010), *Rapport Annuel*, Ecobank Sénégal, 42 pages.
42. Groupe Ecobank (2010), *Politique de Gestion des Approvisionnements et des Fournisseurs*, Ecobank, 40 pages.
43. Groupe Ecobank (2012), *La flamme*, Ecobank, 6 pages.