

Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations
(ISMEO)

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES (D.E.S.A.G / MBA)**

5^{ème} Promotion 2006 – 2007



Thème :

**« DE LA CONSTRUCTION BUDGETAIRE AU PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE » : LE CAS DE LA BANQUE INTERNATIONALE
POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE DU SENEGAL (BICIS)**

Présenté par : **Télourou Georges FOFANA**



Directeur de mémoire :

M. Souleymane BOUSSO
Auditeur interne à la RTS
Professeur à l'Institut CESAG
M0059DESAG07

Maître de stage :

M. Joseph Mohamed SENE
Contrôleur de gestion - BICIS

2



NOVEMBRE 2007

**Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations
(ISMEO)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES (D.E.S.A.G – MBA)**

5^{ème} Promotion 2006 – 2007



Thème :

**« DE LA CONSTRUCTION BUDGETAIRE AU PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE » : LE CAS DE LA BANQUE INTERNATIONALE
POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE DU SENEGAL (BICIS)**

Présenté par : Télourou Georges FOFANA

Directeur de mémoire :

M. Souleymane BOUSSO
Auditeur interne à la RTS
Professeur associé au CESAG

Maître de stage :

M. Joseph Mohamed SENE
Contrôleur de gestion - BICIS

NOVEMBRE 2007

DEDICACES

« L'Eternel est mon berger, Je ne manquerai de rien...

...Oui, le bonheur et la grâce m'accompagneront Tous les jours de ma vie, Et j'habiterai dans la maison de l'Eternel Jusqu'à la fin de mes jours. » Amen ! Psaume 23

Je dédie ce travail :

A DIEU Notre Père qui es aux cieux, c'est lui qui m'a permis de suivre cette formation.

Que Maman MARIE trouve ici toute ma reconnaissance pour son intersection à mon égard auprès de **Notre Seigneur JESUS-CHRIST.**

A mon père Feu FOFANA Nambrahien Sendjougou très tôt rappelé à DIEU. Là où tu te trouves Papa, reçois l'hommage de tous mes frères et sœurs à travers cette dédicace. Sache que nous te gardons toujours dans notre cœur.

A ma mère FOFANA Sipépiwédien Yah Pauline qui formule nuits et jours les prières de bénédiction pour ma réussite. Que le Tout Puissant te protège, t'accorde longue vie Maman.

A mon papa CAMARA Pékani Antoine qui n'a ménagé aucun effort pour me soutenir tout au long de ma formation. Trouve ici mes sincères remerciements et ma profonde gratitude. Que Dieu t'accorde longue vie, la grâce et toutes les récompenses que tu mérites.

A ma maman Madame CAMARA née Yékpoh Joséphine qui m'a toujours couvert de toute son affection. Tu trouveras ici ma reconnaissance. Que Dieu te protège et te bénisse.

A mon oncle KARIDIOULA Fangahili Bernard, mon grand frère FOFANA Télourou Franck, CAMARA Kinanglan Léandre, pour vos encouragements et votre soutien pendant toute cette période de ma formation. Que Dieu vous bénisse et vous garde longtemps.

A vous tous mes frères et sœurs FOFANA et CAMARA, recevez ici mes remerciements pour votre soutien moral, votre disponibilité, votre fraternité et votre amour. Que le Seigneur nous garde longtemps, toujours unis, dans la Paix, la Joie et l'Amour.

A tous mes parents et amis : COULIBALY Adama, OUATTARA Nambaté,... pour votre soutien depuis ma réussite au concours jusqu'à la fin de ma formation au CESAG. Que Dieu le Tout Puissant consolide davantage cette relation pour le bonheur de tous. On est ensemble.

REMERCIEMENTS

Merci SEIGNEUR pour la Paix, la Santé, La Protection et la Réussite que tu m'as accordées tout au long de mon séjour à Dakar. Que ton Nom soit loué. Alléluia !

Nos remerciements vont à l'endroit de :

La Présidence de la République de la Côte D'Ivoire pour avoir pris en charge ma scolarité.

M. Abou Sangolobè COULIBALY : S.G.A à la Présidence de la République

Colonel MIRASSOU et toute l'équipe de la Présidence de la République.

M. Gaston LIZO, cadre à la BCEAO pour l'accueil et l'hospitalité qu'il m'a réservés.

Madame Elizabeth LIZO, Infirmière au CESAG pour tout ce qu'elle a fait pour moi à l'école comme à la maison. Merci « Tantie » pour ton affection maternelle.

M. Ahmadou TRAORE, notre Directeur d'Institut (ISMEO) pour vos enseignements et vos encouragements. Merci aussi à vos deux Secrétaires.

M. Lamine SY, Responsable de l'institut des langues et de l'ingénierie de la formation. Recevez toute ma reconnaissance pour le stage que vous m'avez trouvé à la BICIS.

M. Souleymane BOUSSO (mon Directeur de mémoire) : Auditeur interne à la RTS, professeur associé au CESAG. Merci pour votre disponibilité.

M. Mboulé FALL, Assistant de Programme LPGEO, pour vos conseils.

Mme Emma SOGOBA, Assistante de Programme MASTER de l'ISMEO, pour vos conseils et votre soutien.

Tous les enseignants du CESAG, mention spéciale aux enseignants de la 5^{ème} Promotion DESAG-JOUR 2006-2007, pour la qualité de vos enseignements.

M. Joseph Mohamed SENE (mon maître de stage) : Contrôleur de gestion à la BICIS. Merci d'avoir accepté m'encadrer malgré tes nombreuses occupations. **La Direction Finances et Contrôle**, avec **M. Madior FALL** ; Contrôleur de gestion adjoint ; Merci pour ton accueil.

Mme Ndèye Nafissatou DOP ; Responsable des ressources humaines et de la formation, **M. Aziz DIALLO** chargé du système d'information. Merci pour votre coopération.

Tous mes collègues stagiaires, de la 5^{ème} promotion DESAG 2006-2007 pour les merveilleux moments passés ensemble ; **KOUASSI Koffi Vincent** et **FOYANG Foyang Hervé** mes deux amis du groupe "SARTO", pour votre amour pour le travail et votre esprit de groupe. **DA SYLVA Linda** une amie ; **AKRA Augustin**, **DIAWARA Karim** et **HUTTON Herman** mes voisins ; **DIEDHIOU Eric Joël**, **KOUMOIN Louis Joher** pour votre collaboration.

Toutes les communautés présentes au CESAG, tout le personnel du CESAG pour ces bons moments passés ensemble. Que le tout puissant protège chacun d'entre vous.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABC: Activity Based Cosed

ABM: Activity Based Management

BBZ : Budget Based Zero

BICICI : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte D'Ivoire

BICIS : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal

BNPDCE: Banque Nationale de Paris Département Clientèle Entreprises

BNP DCPI: Banque Nationale de Paris Département Clientèle des Particuliers et des Institutions

BNP: Banque Nationale de Paris

BO : Business Objet

CA : Conseil d'Administration

CG : Contrôle de Gestion

DAG : Direction de l'Administration Générale

DCE : Département Clientèle des Entreprises

DCPI : Département Clientèle des Particuliers et des Institutions

DEDC : Direction des Etudes et de Développement Commercial

DFC : Direction Finances et Contrôle

DG: Direction Générale

DHL : Dalsey Hibblom Lynn

DOSC : Département des Opérations et des Services à la Clientèle

DQCP : Direction de la Qualité de la Communication et de la Publicité

DR : Direction des Risques

FCFA : Francs CFA

FMI : Fonds Monétaire International

ICS: Industries Chimiques du Sénégal

MOD : Main D'œuvre

OPV : Offre Publique de Vente

PDCA: Plan, Do, Check, Act

PEE: Plan Epargne Etudes

RDD : Revue De Direction

SIFIDA : Société Internationale Financière pour les Investissements et le
Développement en Afrique

TAFIRE : Tableau de Financement des Ressources et des Emplois

TRI : Taux de Rendement Interne

TVA: Taxe de la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique Monétaire de l'Afrique de l'Ouest

UEMOA: Union Economie Monétaire Ouest Africaine

VAN : Valeur Ajoutée Nette

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

N° Tableau	Intitulé	N° Page
Tableau N° 1	Les principales étapes du processus budgétaire bancaire	21
Tableau N° 2	Dimension, critères et exemples d'indicateurs de performance organisationnelle	30
Tableau N° 3	Nature des centres de responsabilité, critères et indicateurs de performance	32
Tableau N° 4	Répartition du capital de la BICIS	43
Tableau N° 5	Le calendrier de mise en œuvre	76

FIGURES

N° Figure	Intitulé	N° Page
Figure N° 1	Schéma de modélisation du processus budgétaire	20
Figure N° 2	Les trois « E » de la performance	25
Figure N° 3	les perspectives de mesure de la performance	36

LISTES DES ANNEXES

Annexe	Titres
Annexe 1	Chiffres clés de la BICIS ; Répartition du capital
Annexe 2	Organigramme Général de la BICIS
Annexe 3	Organigramme de la Direction Finances et Contrôle
Annexe 4	Centres de Responsabilité
Annexe 5	Fiche d'évaluation des concurrents
Annexe 6	Questionnaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE	6
CHAPITRE I : L'ELABORATION BUDGETAIRE	7
SECTION I : LE BUDGET COMME INSTRUMENT DE GESTION PREVISIONNEL.	7
I. Définitions et généralités	7
II. Les caractéristiques et fonctions du budget	9
SECTION II : LA PRATIQUE DE L'ELABORATION BUDGETAIRE EN BANQUE....	11
I. Les facteurs clés de succès du processus	11
II. Les étapes du processus budgétaire	20
CHAPITRE II : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	24
SECTION I : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : UN CONCEPT QUI DOIT ENCORE TROUVER SA PLACE EN BANQUE	24
I. Les déterminants et caractéristiques de la performance	24
II. Le suivi budgétaire par pilotage de la performance	26
III. Les systèmes de mesure de la performance	34
SECTION II. RAPPORT ENTRE LES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE	37
I. Rapport de complémentarité	37
II. L'hypothèse de substitution	38
DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE DE L'ETUDE	40

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BICIS	41
SECTION I. HISTORIQUE ET CADRE JURIDIQUE DE LA BICIS	41
I. Historique	41
II. Cadre juridique et contextuel	43
SECTION II. ORGANISATION ET DOMAINES D'ACTIVITES	45
I. Structure organisationnelle	45
II. Domaines d'activités et relations extérieures	47
CHAPITRE II. DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE LA PERFORMANCE A LA BICIS ET RECOMMANDATIONS	49
SECTION I. LA RESPONSABILITE DE LA DIRECTION FINANCES ET CONTROLE	49
I. Organisation de la Direction Finances et Contrôle	49
II. Fonctionnement	49
SECTION II. ANALYSE DU SYSTEME DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE A LA BICIS	51
I. Analyse de la procédure budgétaire à la BICIS	51
II. Analyse des systèmes de mesure de la performance à la BICIS	59
SECTION III. RECOMMANDATIONS	71
I. Recommandations	71
II. Perspective de mise en œuvre	75
CONCLUSION	77
BIBLIOGRAPHIE	79
TABLE DES MATIERES	81
ANNEXES	84

INTRODUCTION GENERALE

I. CONTEXTE

L'environnement économique actuel est marqué par une concurrence forte, l'influence des marchés financiers et une réglementation en perpétuelle évolution. De profondes mutations se font sentir de plus en plus dans la gestion de l'entreprise touchant ainsi la direction, l'organisation, la planification et le contrôle.

Les activités de l'entreprise se déroulent dans un environnement en constante évolution, nécessitant des prises de décisions rapides. Le processus de prise de décision est devenu plus complexe qu'il ne l'était. Il ne s'agit plus « de naviguer à vue », mais plutôt d'anticiper et de réagir à partir des réalités internes et externes à l'entreprise.

La banque à l'image de l'entreprise ayant une action généralement structurée par une vision stratégique est également sujette à des évolutions de périodes d'offre, d'organisation, voire d'activités. La BICIS filiale d'une banque Internationale n'échappe pas à cette réalité.

Dans ce contexte mouvant, les entreprises toutes comme les banques se sont elles dotées des outils de pilotage leur donnant les moyens d'être réactives voire proactives dans leur action et habiles dans leur communication ?

La réponse à cette question qui concerne les enjeux des Administrations Financières met en avant leurs principales préoccupations : amélioration de la performance, contribution au pilotage de l'entreprise optimisation et organisation des processus. Concernant la contribution au pilotage, les deux axes importants sont la communication financière et l'exercice budgétaire.

Pour faire face aux exigences de maîtrise de l'évolution et de réactivité de la banque dans un environnement complexe et changeant, les responsables de la BICIS ont pris conscience de disposer des outils pour prévoir, agir et réagir.

En conséquence, dans un tel environnement de concurrence, la refonte des processus budgétaires, des processus d'élaboration des prévisions ne se cantonne pas simplement au choix d'un outil, mais nécessite de mener une réflexion sur le management et la fonction financière et contrôle en général. Aujourd'hui le processus budgétaire est perçu comme un rite de passage annuel bien plus qu'un mode de pilotage fiable. Dans le même temps, les Directions Financières accordent de plus en plus d'importance à une gestion par indicateur et souligne le besoin croissant de prévisions régulières permettant une plus large réactivité.

En effet, la mise en place de processus d'élaboration de prévisions fiables couvrant un spectre fonctionnel et temporel plus large que le budget classique apparaît comme un outil stratégique tant dans la maîtrise de son évolution que de compétitivité, d'efficacité et de réactivité.

II. PROBLEMATIQUE

Dans les années 90, l'environnement économique mondial a connu des changements importants dans le système financier et bancaire. Les conditions d'exercice de l'activité bancaire ont connu des modifications avec notamment la mondialisation des finances marquée par la déréglementation, le décloisonnement et la désintermédiation.

Désormais tous les domaines d'activités au niveau de la banque font l'objet de concurrence rude. Et, le Directeur Général de la BICIS dans son rapport annuel 2006 l'a bien souligné en ses termes : « le marché bancaire sénégalais est en effet de plus en plus concurrentiel et exigeant, obligeant tous ses intervenants à une remise en cause permanente pour fortifier leurs positions. L'année 2006 a ainsi enregistré l'arrivée de deux nouveaux établissements, portant à 17 le nombre des banques en activité (...).

Notre établissement a pu, dans ce contexte passagèrement difficile, tirer son épingle du jeu, poursuit-il. Le Produit Net Bancaire de la BICIS reste stable en se situant en 2006 à 22,9 milliards de FCFA contre 23,1 milliards un an plus tôt. Les concours de la BICIS se sont accrus de 12,6%, à 146,2 milliards de FCFA. Cette performance tenue de l'activité en termes de emplois a été davantage obtenue grâce aux crédits aux particuliers. Les secteurs des crédits à la consommation et des crédits immobiliers ont tous deux enregistré un regain de

dynamisme. Quand aux crédits aux entreprises, ils continuent leur progression sensible pour la deuxième année consécutive.

Tous les indicateurs témoignent, s'il en était besoin, de la bonne santé des fondamentaux de notre banque, déterminée à relever les défis que lui pose un environnement en perpétuel mutation ».

Dans un souci de relever ses défis notamment la mise en œuvre des stratégies de conquêtes de marchés ou de devenir leader dans un secteur donné et face aussi à la recrudescence des nouveaux concurrents, la refonte des processus d'élaboration des opérations est un élément indispensable à l'optimisation du pilotage de la performance bancaire.

Des outils de pilotage adaptés à ce contexte sont nécessaires à la prise de décision, pour permettre le suivi des réalisations et la validation continue de la cohérence de la stratégie de l'entreprise. Parmi ces outils, le budget, à travers son processus et son contrôle, est primordial pour le pilotage de l'entreprise et à l'optimisation de la performance.

Seulement que l'évaluation de la performance de l'entreprise s'appuie encore trop souvent sur la seule comparaison des résultats avec des prévisions financières, principalement de chiffres d'affaires et de marge. Cette approche, très répandue, peut conduire l'entreprise à se replier sur elle-même et exclut la mise en perspective de sa performance par rapport au marché sur lequel elle intervient.

Malgré l'évolution des pratiques qui a récemment conduit les groupes à mettre en place des processus de planification stratégique et /ou opérationnelle, le lien avec le processus budgétaire est encore rarement effectif.

Alors, comment augmenter la production des services financiers et prendre en compte les besoins de pilotage de la performance de la BICIS ?

En quoi est ce que le contrôle de gestion contribue-t-il au pilotage de la performance de la BICIS ?

Ce sont là, autant de préoccupations auxquelles nous tenterons de répondre dans cette étude à travers ce thème : « **DE LA CONSTRUCTION BUDGETAIRE AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE** » : **LE CAS DE LA BICIS**

III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Notre étude, à travers l'analyse des normes, règles et contraintes internes et externes que doit respecter la procédure d'élaboration budgétaire a pour objectif principal de contribuer à la mise en place d'un bon système de pilotage de la performance.

La réalisation de cet objectif passe par la satisfaction des objectifs spécifiques ci-après :

- Définir la procédure budgétaire à travers les processus de construction et exécution budgétaire.
- Relever les éléments de considération de pilotage de la performance d'une entreprise (banque) filiale d'un groupe International : la BICIS
- Montrer l'importance du Tableau de Bord et du Reporting
- Identifier la portée et les limites du budget : cas de la BICIS
- Proposer la mise en place de processus d'élaboration de prévisions fiables.

IV. INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de l'étude se situe à plusieurs niveaux.

D'abord, **du point de vue général**, nous voulons contribuer par nos idées, à l'émergence du pilotage de la performance comme système de management dans les entreprises en général et dans les banques en particulier.

Pour la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS)

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal, filiale du groupe BNP PARIBAS, trouvera dans notre recherche une attention particulière qui lui permettra d'améliorer son système de pilotage de la performance tout en prenant en compte le budget.

Pour notre école le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)

L'exploitation du présent mémoire permettra au lecteur en général et aux usagers de la bibliothèque en particulier de cerner le concept d'élaboration budgétaire et d'appréhender ce que c'est le pilotage de la performance à travers ses indicateurs.

Ce travail qui apporte un approfondissement aux études déjà menées pourrait être à ne point douter, une source d'enrichissement intellectuel sur le plan théorique et pratique.

Pour nous-mêmes

Cette étude à travers ce mémoire constitue notre modeste contribution à l'amélioration des systèmes de pilotage de la performance dans nos entreprises et particulièrement à la BICIS.

V. DEMARCHE DE L'ETUDE

Notre travail se limitera à analyser le système de pilotage de la performance de la BICIS. Nous nous efforcerons par la suite après une appréciation globale du système, à formuler des recommandations pour l'amélioration du pilotage de la performance dudit établissement..

La démarche que nous suivrons tout au long de notre exposé nous donnera l'occasion de situer en première partie le cadre théorique. Nous passerons en revue de la littérature sur l'élaboration budgétaire et le pilotage de la performance.

En deuxième partie, nous diagnostiquerons, dans le contexte de l'étude, le système de pilotage de la performance de la BICIS à travers l'analyse de la procédure budgétaire et l'analyse des systèmes de mesure de la performance.



PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE

L'évolution des systèmes de contrôle de gestion s'est traduite, ces dernières années, par la diffusion des systèmes de mesure de la performance et parfois la remise en cause des budgets.

Pour nous, dans cette première partie de notre étude, l'objet est de développer à travers la revue documentaire les différents concepts qui constituent notre thème.

Dans un premier chapitre, nous aborderons la notion de la construction et exécution budgétaire en montrant l'importance du budget et la pratique de l'élaboration budgétaire.

Dans un second chapitre, le concept de pilotage de la performance sera développé. Nous soulignerons la nécessité du pilotage de la performance dans les entreprises en général et dans les banques en particulier avant même de relever les rapports entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance.

CHAPITRE I : L'ELABORATION BUDGETAIRE

La gestion budgétaire est le processus par lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens de les atteindre ; elle donne lieu à l'élaboration de budgets. Ceux-ci correspondent, d'après J.-L. Ardoin¹ à :

- Un acte de management car ils traduisent des décisions sur ce qui va être fait demain et les conséquences de ces décisions ;
- Des outils de management parce qu'ils impliquent l'encadrement dans la préparation et l'étude des décisions budgétaires et nécessitent la coordination des différents centres de responsabilité de l'entreprise ;
- Des outils de contrôle de gestion car les responsables opérationnels s'engagent sur les objectifs inclus dans les budgets.

Après avoir défini le budget comme instrument de gestion prévisionnel, nous nous attacherons à la pratique de l'élaboration budgétaire.

SECTION I : LE BUDGET COMME INSTRUMENT DE GESTION PREVISIONNEL.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il nous apparaît indiqué de revenir dans cette section, sur la notion du budget. Il s'agira donc d'explorer le budget d'une part à travers ses différentes définitions, et d'autre part de souligner ses caractéristiques, ses fonctions.

I. DEFINITIONS ET GENERALITES

Comme le disait Fayol, gérer c'est administrer, administrer c'est contrôler, prévoir, etc. C'est ce dernier concept qui va retenir notre attention « prévoir, c'est déjà supputer l'avenir et le préparer : prévoir c'est agir ». Le budget est un outil essentiel de gestion prévisionnelle qui permet de repérer à l'avance les difficultés de choisir les programmes d'activité à partir de l'analyse de l'environnement pour assurer à l'entreprise la rentabilité souhaitée.

¹ J.-L. ARDOIN, « Plans et budgets », Encyclopédie de gestion, Economica, 1989, pp. 2078 à 2086

De nombreuses définitions ont été formulées, mettant chacune l'accent sur un ou plusieurs aspects particuliers du concept à définir. Nous retiendrons cependant celles qui vont suivre pour leur concision et leur intégration parfaite dans la gestion stratégique.

Le budget est défini comme l'ensemble coordonné des prévisions d'une entreprise exprimées en unités physiques concernant son prochain exercice. Il est donc la traduction chiffrée des plans d'action. Il est comme le note H. Bouquin l'embryon de la planification et permet la mise en place d'une gestion prévisionnelle plus complète.²

En d'autres termes, il est la traduction comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergeant vers la réalisation des plans opérationnels.

Le budget est encore défini comme étant un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé, permettant d'atteindre, grâce à des moyens antérieurement définis, les objectifs issus de la stratégie des entreprises³.

Cette définition souligne l'obligation pour chaque responsable qui contribue à l'élaboration du budget de son centre particulier, de procéder à une analyse minutieuse de ses moyens et donc de réaliser des économies, d'engager sa propre responsabilité et de créer le cadre de l'autocontrôle.

Dans ce contexte, la valorisation est l'expression chiffrée des éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée tandis que la coordination suppose une cohérence entre les différents centres de responsabilité qui coexistent dans l'entreprise.

Pour ARDOIN-JORDAN (in BALLO ; 1995 ; Page 18), « le budget est un instrument de gestion pour atteindre des objectifs, c'est-à-dire un instrument de décision et d'action ».

Selon le Plan Comptable Général, le budget est une « prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé ». Il s'agit donc d'une tradition quantitative et financière des programmes d'actions prévus en fonction des objectifs généraux et des moyens

² (Cours de Monsieur le Professeur Souleymane BOUSSO ; DESAG-2007)

³ (C.PERHERON-J.LEURON, Techniques Quantitatives de gestion-Tome 6 ; les Editions Foucher ; 1976 ; page 178).

disponibles, d'un document prévisionnel à court terme qui récapitule et évalue les objectifs et/ou les moyens à mettre en œuvre.

D'autres définitions données par différents auteurs diffèrent peu de celles-ci : « Etat prévisionnel et contrôlé de recettes et de dépenses », indique Jean MEYER⁴ ou « plan détaillé exprimé en termes quantitatifs et intéressant divers aspects de l'activité d'une entité donnée (Etat, Firme, Ménage, Individu, etc...), pour une période déterminée dans le futur », précise Abdellatif Khermakhm⁵

II. LES CARACTERISTIQUES ET FONCTIONS DU BUDGET

1. Les caractéristiques du budget

Le budget doit présenter fondamentalement les caractéristiques suivantes :

- Il doit être réaliste : c'est-à-dire prendre en compte les contraintes de l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- Il doit être conçu de manière à favoriser une incitation à mieux faire pour réaliser des performances ;
- Il doit être conçu suivant le principe de la totalité budgétaire c'est-à-dire couvrir l'ensemble des activités ;
- Il doit être articulé au plan stratégique ;
- Il doit fixer des objectifs précis et mesurables ;
- Il doit être des programmes d'actions ;
- Il doit expliciter le contenu du système d'autorité ;
- Il doit être un système d'informations permettant d'agir ;
- Il doit coupler à un système d'indicateurs leur permettant d'avoir un caractère motivant.

⁴ « Le contrôle de gestion » P.U.F., coll. « Que Sais-je ? », n° 1341, 5^{ème} édition 1983, extrait de la page 106 ;

⁵ « La dynamique du contrôle de gestion », Dumond, 2^{ème} édition 1976, extrait de la page 135.

2. Les fonctions du budget

L'élaboration du budget n'est pas une fin en soi ; elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence et la coordination, la décentralisation et la communication, le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise.

Le budget peut alors jouer les rôles suivants :

- Celui d'un instrument de coordination et/ou de cohérence : la concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion financière, etc. C'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.
- Celui d'un instrument de communication et/ou de décentralisation : le processus budgétaire s'il est bien mené peut offrir l'occasion aux décideurs de pouvoir communiquer avec les opérationnels ; le budget général traduit les choix et objectifs de la direction générale. Mais son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.
- Celui d'un instrument de contrôle : S'il y'a décentralisation ou délégation de pouvoirs, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts. Il permet au gestionnaire de prendre des décisions en fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation ;
- Celui d'un instrument du plan de trésorerie. Le plan de trésorerie découle du budget de trésorerie. Il permet ainsi de rechercher le financement du cycle d'exploitation (budget des achats et des recettes).

Enfin, une bonne compréhension du budget et de son processus aide à faciliter le suivi budgétaire.

SECTION 2 : LA PRATIQUE DE L'ELABORATION BUDGETAIRE EN BANQUE

Dans le développement qui suit, nous mettrons l'accent d'abord sur les processus de construction budgétaire, ensuite sur les différentes étapes du processus budgétaire et le suivi de la gestion budgétaire.

I. LES FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROCESSUS

La construction budgétaire est la mise en cohérence et en forme comptable sans qu'il soit encore question de contrôle à priori ou à posteriori.

Quels sont les facteurs clés de succès du processus d'élaboration budgétaire ?

1. Le découpage par centres de responsabilité

Le centre de responsabilité est défini comme un sous-ensemble de l'entreprise qui dispose d'une délégation d'autorité pour conquérir et utiliser des moyens humains et matériels. On distingue les centres de coûts, les centres de revenus (ou des recettes ou des chiffres d'affaires), les centres de profit et les centres d'investissement.

1.1. Un centre de coût

Un centre de coût est un centre de responsabilité qui ne peut maîtriser que les coûts. On distingue deux catégories :

Un centre de coût productif dont on mesure l'output pour mettre en rapport avec les moyens pour trouver la productivité.

Un centre de coût discrétionnaire dont l'output n'est pas mesurable et dont le niveau des coûts est laissé à la direction des responsables (exemple : service de la comptabilité)

1.2. Un centre de revenu

Un centre de revenu est un centre de responsabilité dont l'output essentiel est le chiffre d'affaires. Le contrôle d'un centre de revenu repose essentiellement sur le suivi de l'objectif de chiffre d'affaires. Les centres de revenu génèrent des coûts que l'on tentera de maîtriser en utilisant des forfaits pour les déplacements par exemple.

1.3. Un centre de profit

Ici, le critère de performance est le résultat. La mission d'un centre de profit est de trouver l'équilibre optimum entre le chiffre d'affaires et les coûts. Les centres de profit ont à la fois la maîtrise de leurs coûts et leurs chiffres d'affaires.

1.4. Un centre d'investissement

Un centre d'investissement est un centre de responsabilité qui est chargé de maîtriser ses coûts, son chiffre d'affaires et ses actifs. L'objectif d'un centre d'investissement est souvent défini en termes de rentabilité des investissements qui peut être définie comme le rapport entre le profit et l'utilisation des fonds investis mesurés par les actifs utilisés.

Sur le marché à forte concurrence comme celui de la banque, il est presque impossible de déterminer les options à retenir du fait de l'environnement instable et changeant. C'est alors que certaines entreprises (sociétés, banques) imaginent différents scénarii. Et à chaque scénario correspond un budget.

2. Les principes de base de l'élaboration budgétaire

2.1. Recueillir les données

Il faut à la fois recueillir les données endogènes (capacité de production, coûts, chroniques des chiffres d'affaires réalisés) et exogènes (conjoncture économique, politique de la cohérence, évolution des prix, modification de l'environnement législatif et réglementaire).

2.2. Commencer par les contraintes les plus fortes

La croissance est limitée par la demande dans certaines entreprises. Dans d'autres, c'est la capacité financière, notamment dans les entreprises familiales qui constitue souvent le principal goulot d'étranglement ; elle limite même la croissance du chiffre d'affaires à cause de la difficulté de financer les investissements et le besoin en fonds de roulement.

L'évaluation du budget doit, par conséquent, commencer par celle du budget partiel où se situe le principal goulot d'étranglement de l'entreprise.

2.3. La procédure budgétaire

Il est généralement effectué un premier chiffrage prévisionnel les objectifs qui constitue le budget primitif ou provisoire ; il se présente sous la forme d'un compte de résultat suffisamment analytique pour fournir des informations chiffrées à chaque centre de

responsabilité ; il doit être élaboré vers les mois d'avril ou mai de l'année N pour le budget de l'année N+1.

La communication de ces données aux différents centres de responsabilité permet ensuite d'instaurer une navette entre ces centres et les instances de direction générale ; les débats portent à la fois sur les objectifs de volume et les moyens à mettre en œuvre. Ce n'est qu'après avoir vérifié la cohérence de l'ensemble des données que l'on élabore le budget définitif vers les mois de septembre et octobre.

Le budget apparaît alors comme support au dialogue interne

3. Les techniques de construction budgétaires

D'un point de vue pratique, la gestion budgétaire comprend trois phases :

- Une phase de prévision (prévisions des ventes par exemple) ;
- Une phase de budgétisation (élaboration du budget compte tenu des prévisions) ;
- Une phase de contrôle.

4. Les processus de construction des budgets

L'élaboration classique des budgets est faite dans les entreprises suivant deux processus :

- Un processus vertical ;
- Et un processus horizontal.

Mais, il ya aussi le cas particuliers du budget Base Zerro (BBZ).

4.1. Le budget élaboré à partir d'un processus vertical

L'élaboration du budget se déroule en quatre phases qui se présentent comme suit :

- Le plan stratégique ;
 - Le plan opérationnel et pré-budgets ;
 - Plans d'actions ;
 - Et budgets spécifiques par centre de responsabilité.
-
- Le plan stratégique

La stratégie c'est la manière dont l'entreprise investit des ressources au mieux de ses avantages compétitifs et de la finalité qu'elle poursuit compte tenu des changements attendus dans son environnement.

Le plan stratégique résulte de la confrontation entre le résultat des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en termes de savoir-faire, de ressources humaines et de finances par rapport aux menaces et opportunités de l'environnement externe.

Il est élaboré au niveau de l'état major après préparation par la direction financière et comptable ou le plus souvent par le service de planification et contrôle. C'est à l'aide du plan stratégique que la direction générale fixe l'objectif pour l'exercice à venir (objectifs financiers et objectifs d'activité), formule des hypothèses et prévisions sur l'environnement et formule une première approche des politiques que l'état major compte mettre en œuvre.

L'objet de la planification est d'analyser et de prévoir l'événement pour identifier les besoins de l'entreprise à terme et choisir la manière de les satisfaire. La planification opérationnelle poursuit les objectifs suivants :

- Assurer la validité de l'entreprise et sa rentabilité pour les actionnaires ;
- Développer un portefeuille d'activités porteur d'avenir ;
- Choisir les investissements pour adapter les capacités de l'entreprise en fonction de l'évolution de ses marchés ;
- Adapter les structures de l'entreprise ;
- Former et motiver son personnel ;
- S'assurer que les financements à long et moyens termes sont réalistes par rapport au cash flow prévisible de l'entreprise.

La procédure de planification peut être donc décomposée en deux phases permettant de définir d'une part le plan stratégique et d'autre par le plan opérationnel et plan d'action qui sont traduits en budget.

En conséquence le plan stratégique doit être Spécifique, Mesurable, Réalisable, A Temps (SMART).

- Le plan opérationnel

C'est un outil qui permet d'articuler le court terme et le long terme.

La définition des actes de travail pour résoudre ces problèmes se fait par rapport à la réflexion stratégique et débouche sur des programmes pluriannuels d'actions qui peuvent être considérés comme un portefeuille de projets.

Le plan opérationnel est un outil qui articule le plan stratégique et les plans annuels (budgets). Il doit être établi à partir des centres de responsabilité suivant une démarche analogue à celle du budget :

- Orientation de la direction générale et confirmation des stratégies par fonction ;
- Etablissement des plans d'action sectoriels et des besoins d'investissements en commençant par les plans de vente. Ces plans d'action permettent de mettre en évidence les objectifs à atteindre, les hypothèses d'environnement, les actions et les plans de rechange en cas d'écarts sur les hypothèses, les moyens nécessaires, le calendrier et les responsabilités en jeu ;
- La synthèse sous forme de compte prévisionnel par les services chargés du budget ou du plan ;
- La négociation entre les centres de responsabilités et la hiérarchie ;
- La description détaillée des différents plans d'actions (plan d'action commerciale, plan de production, plan des autres activités, plan d'investissement, plan de financement et plan des effectifs).

L'élaboration du plan opérationnel est nécessaire avant l'élaboration du budget. En principe beaucoup d'entreprises choisissent le 2^{ème} trimestre de l'année pour le processus de planification opérationnelle. Ainsi chaque année elles déplacent l'horizon du plan antérieur en le rallongeant d'une année : ce qui aboutit à une planification glissante.

- Plans d'action et budgets

Les plans d'action sont construits par les chefs des centres de responsabilité à partir du modèle de fonctionnement de son centre de responsabilité.

Une fois les plans d'action déterminés, ils fixent les objectifs à atteindre pour chaque cadre ou service de façon concrète.

Le centre de responsabilité procède ensuite à la synthèse budgétaire de ses plans d'action qu'il rapproche au pré-budget avant de transmettre les plans d'action et les propositions budgétaires à la direction générale par l'intermédiaire du service planification/contrôle pour étude et avis.

Les budgets jouent un rôle central dans la gestion prévisionnelle. Ils constituent la courroie de transmission qui assure le couplage de l'activité courante avec les plans opérationnels. Les budgets sont alors l'embryon de la planification qui permet la mise en place d'une gestion prévisionnelle plus complète.

4.2. L'élaboration du budget à partir des fonctions

Il s'agit ici de partir de la typologie dressée par H. FAYOL qui distingue les six fonctions essentielles dans une organisation et d'établir un budget pour chaque fonction avant de centraliser.

Il y'aura alors le budget de la fonction vente, approvisionnement, production, investissement et des administrations et des supports logistiques. A ces différents budgets, il faut ajouter celui de la TVA qui découle des autres budgets avant la réalisation des documents de synthèse comme le budget de trésorerie, le compte d'exploitation prévisionnel et le bilan prévisionnel.

Il faut souligner que la construction des différents budgets est faite à partir du budget des ventes. C'est celui-ci qui détermine l'activité de l'entreprise.

- Le budget des ventes

Le budget des ventes est le point d'ancrage des autres budgets. Il doit être réalisé par la fonction commerciale qui doit procéder au chiffrage en volume et en valeur des ventes tout en précisant les prix unitaires par produit ou famille de produit, par zone géographique par période (mois, trimestre) et par représentant.

La confection du budget des ventes par exemple repose sur des estimations grâce à des techniques de prévisions telles que :

- L'étude du marché qui vise la clientèle potentielle ;
- La corrélation qui montre qu'un événement est fonction d'un autre événement, par exemple les achats de biens d'équipement augmentent lorsque la durée des crédits est plus longue ;

- La technique des moyennes mobiles qui ambitionne de saisir l'évolution à court terme par extrapolation du passé récent corrigé des proportions spécifiques telles que les proportions saisonnières ;
- La tendance à long terme ou tendance qui repose sur le principe que le futur n'est qu'une extrapolation du passé.

Si l'évolution des ventes dépend de la concurrence, de la conjoncture économique ou de la politique de prix, du budget publicitaire, on utilise les méthodes ci-après :

- Méthodes de prévisions fondées sur une extrapolation des tendances passées : cette méthode peut s'appuyer sur une tendance linéaire ou bien sur une tendance exponentielle ;
- Prise en compte des phénomènes saisonniers : Il s'agit des fluctuations périodiques plus ou moins régulières autour du trend (heures de pointe dans les transports en commun, saisons pour les le prêt-à-porter, etc.) ;
- Composante aléatoire : ce sont des fluctuations résiduelles, qui ne relèvent pas ni du trend ni de la composante saisonnière (perturbations liées à une grève des transports par exemple).

Sachant que la composante aléatoire est par définition même imprévisible, les techniques de prévisions des ventes vont porter sur le trend d'une part, sur les variations saisonnières d'autre part.

- Le budget de production

Le budget de la production dépend de celui de des ventes mais doit prendre en compte un certains nombre de contraintes comme la limitation de la capacité de production (machine et MOD) et la limitation de la capacité de stockage.

Alors, la construction du budget de la production consiste à fixer le volume et le coût de production de la fabrication de manière à répondre aux trois objectifs suivants :

- Utiliser au mieux le potentiel de l'entreprise ;
- Satisfaire les ventes possibles ;

- Laisser subsister un bénéfice entre le prix de vente et le coût de production majoré des frais de distribution.

Il faut déterminer l'optimum de production en fonction du nombre de produits à fabriquer et des contraintes à prendre en compte par la résolution d'inéquations sous contraintes par la méthode graphique, de substitution ou par la méthode de simplexe.

- Le budget des approvisionnements

La confection du budget des approvisionnements consiste à chiffrer les rapports nécessaires à l'activité de l'entreprise. Ces rapports concernent les marchandises, les matières premières, les produits semi-finis, les matières consommables, et les emballages. En rapport avec le budget, on doit faire attention à des notions telles que stocks de sécurité et stock de précaution.

NB : le budget des approvisionnements tient compte des frais indirects d'achat après réparation des sections auxiliaires.

- Le budget des investissements

Le budget des investissements se prépare en déterminant le coût des éléments d'actif immobilisé nécessaire à l'entreprise. Plusieurs méthodes peuvent être employées à cette occasion :

- La méthode de récupération du capital ou paye back period ;
- La méthode financière classique : le revenu obtenu est comparé au capital investi ;
- La méthode des flux de trésorerie actualisée (VAN, TRI)

- Le budget de la T.V.A

Ce budget est construit par les comptables ou contrôleurs à l'aide des prévisions de charges, de produits et d'investissements faites dans les budgets précédents.

Le budget de la T.V.A est obtenu en faisant la sommation des prévisions de la T.V.A collectée et de la T.V.A déductible.

Le budget est établi en tenant compte du fait que la T.V.A du mois X est à payer au mois (X+1). Et que dans certains cas, la T.V.A déductible peut être supérieure à la T.V.A collectée ; ce qui entraîne un crédit de T.V.A.

- Les budgets des fonctions

Les budgets des fonctions sont récapitulés dans des documents dits de synthèse qui offrent une vision globale des activités sur un an : Le budget de trésorerie, le compte d'exploitation prévisionnel, le bilan prévisionnel.

- ✓ Le budget de trésorerie

Il s'obtient en chiffrant par période (mois ou trimestre) le solde des recettes et des dépenses de toute nature compte tenu des délais obtenus ou accordés. Il a pour objet de dégager le solde de la trésorerie par mois ou trimestre de façon à pouvoir déceler les risques de défaillance, de cession de paiement ou de situations de trésorerie oisive.

La politique de la trésorerie a pour but de trouver les moyens nécessaires au fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

Le budget de trésorerie est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et de la trésorerie de la période.

- ✓ Le compte d'exploitation prévisionnel et le bilan prévisionnel

Ces documents obligatoires qui sont les états récapitulatifs pour les entreprises sociétés nationales et établissements publics renseignent à l'avance sur les risques.

4.3. Le budget Base Zéro (BBZ)

Le BBZ est une procédure budgétaire qui restructure l'entreprise sans tenir compte du passé, en ne retenant que les modules vraiment utiles.

La construction des budgets se fait à partir de zéro, c'est-à-dire sans référence au montant réellement dépensé à la période précédente mais en fonction du présent. Son objectif est de relier les moyens alloués au service rendu en contre partie. Elle est bonne en théorie dans la mesure où elle propose que soient louées des ressources aux centres de responsabilité en fonction de leur pertinence. Cependant l'expérience montre qu'elle est rigide dans son

application et n'est pas très utile car elle ne permet pas toujours d'avoir un diagnostic précis. Cette méthode n'a pas encore été confirmée en tant que telle dans le monde de la banque.

Ces différents processus se résument en deux processus : le processus descendant (qui part de la Direction Générale et il n'y a pas d'arbitrage. Chaque centre de responsabilité reçoit son budget déjà établi. Le processus est rapide mais moins participatif) et le processus ascendant (les centres de responsabilité établissent les objectifs et déterminent sur cette base leur budget. Et par des « rounds » de négociations l'on détermine le budget général. Ce processus est participatif mais prend du temps).

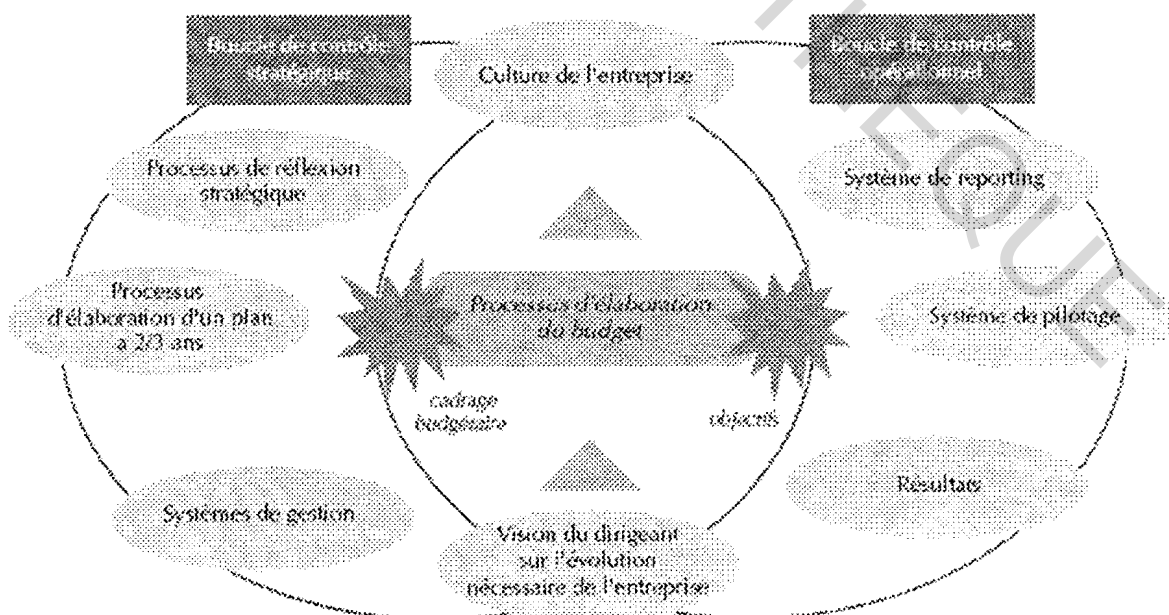
II. LES ETAPES DU PROCESSUS BUDGETAIRE

La gestion budgétaire est le processus par lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens de les atteindre. Ici, la procédure décrite est celle dite ascendante qui intervient dans un contexte participatif.

1. Le champ du processus budgétaire

Nous essayons d'éclairer les relations du processus budgétaire avec d'autres processus connexes pour délimiter le champ du processus budgétaire. Ce qui nous donne cette modélisation ci-dessous.

Figure n°1 : Schéma de modélisation du processus budgétaire



Source : Bonnes pratiques pour le processus « Élaboration du budget » | 8 |

Cette modélisation positionne le processus budgétaire à l'interconnexion de la boucle de contrôle stratégique et de la boucle de pilotage opérationnel en tant que pivot central à ces deux boucles.

Par rapport à des modélisations classiques fondées sur l'enchaînement logique des activités, et la notion de " feedback ", cette présentation insiste sur le côté itératif permanent de ces activités, et la notion d'équilibrage consubstantielle au processus budgétaire.

2. Les principales étapes du processus budgétaire

Le processus budgétaire commence toujours par une étude préalable de l'organisation et de son environnement en vue de déceler les risques et les opportunités dont il faut tenir compte dans l'élaboration du budget. Le processus budgétaire bancaire peut être décomposé en cinq (5) étapes principales⁶.

Tableau n°1 : Les principales étapes du processus budgétaire bancaire

Etapes	Descriptions	Intervenants
Phase 1 Délimitation des axes stratégiques et des objectifs généraux	Définition des objectifs de l'exercice N+1 Lettre de politique générale Définitions des hypothèses économiques Définition des règles générales d'organisation et les responsabilités	Direction Générale Contrôle de Gestion
Phase 2 Elaboration des pré-budgets par les centres opérationnels	Diffusion des réalisations au 30/09 Envoi des dossiers budgétaires Retour des documents de pré-budget:	Direction Générale Contrôle de Gestion

⁶ Contrôle de gestion bancaire ; cours MBF 2006 ; WADE

opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Activité (volumes crédits, dépôts,...) - Moyens (effectifs, frais généraux, investissements) 	Directions Exploitation
Phase 3 (22/10/...) Consolidation des budgets	<p>Remontée et discussions tout au long de la ligne hiérarchique</p> <p>Consolidation pour avoir une vue d'ensemble</p> <p>Vérification de la cohérence interne</p> <p>Appréciation du degré de réalisme des hypothèses et leur sensibilité aux variables</p>	Contrôle de Gestion
Phase 4 (25/10/...) Négociations et arbitrages budgétaires	<p>Comparaison du budget des directions opérationnelles avec les objectifs de la direction générale</p> <p>Itération, arbitrages de la direction générale et approbation des budgets</p> <p align="center">(25/10/...)</p>	<p>Direction Générale</p> <p>Contrôle de Gestion</p> <p>Directions Exploitation</p>
Phase 5 Adoption du budget définitif	<p>Etablissement du budget final (30/10/...)</p> <p>Présentation du budget au conseil d'administration (15/11/...)</p> <p>Diffusion du budget aux directions (20/11/...)</p>	<p>Direction Générale</p> <p>Direction Générale</p> <p>Contrôle de Gestion</p>

Plan d'action volontariste, le budget est un instrument de coordination des différentes entités de l'organisation économique. Sa construction résulte d'arbitrage entre les objectifs parfois

divergents des différentes entités, et il apparaît de ce point de vue comme un instrument de régulation des comportements internes. En permettant une délégation des décisions et un contrôle des réalisations, le budget incite les responsables des unités décentralisées à s'impliquer dans la poursuite des objectifs généraux de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Des marchés de plus en plus concurrentiels ainsi qu'un environnement légal toujours plus contraignant conduisent les entreprises à optimiser leur gestion de façon de plus en plus fine.

La relation directe entre processus métiers et indicateurs de performance devient ainsi critique dans le pilotage de l'activité. Elle conditionne en effet la mesure de l'efficacité en permettant de quantifier la performance relative de chacun des processus et, donc, sa contribution directe à la performance d'ensemble de l'entreprise.

Dans ce cadre, la mesure de performance et les solutions la mettant en œuvre, sont des contributeurs importants de la stratégie.

Nous montrerons d'abord l'importance du pilotage de la performance dans la banque avant de relever les différents rapports entre les budgets et les systèmes de performance.

SECTION 1 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : UN CONCEPT QUI DOIT ENCORE TROUVER SA PLACE EN BANQUE

Le pilotage est bien vu comme la résultante de l'objectif à atteindre à l'aide des ressources disponibles mises en œuvre par le management.

I. LES DETERMINANTS ET CARACTERISTIQUES DE LA PERFORMANCE

En gestion, le terme de performance est défini comme le résultat de la satisfaction de plusieurs paramètres (l'efficacité, l'efficience, l'économie, la durabilité) et dépend du produit ou de l'activité ou du processus, du marché, de l'individu, du groupe, du centre de responsabilité, du style de management, de l'organisation dans l'ensemble.

1. Les caractéristiques de la performance

- La notion d'efficacité

L'efficacité (traduction de l'anglais effectiveness) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. Sans résultat il n'y a pas de performance.

- La notion d'efficience

L'efficience (traduction de l'anglais *efficienty*) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. La gestion de l'entreprise étant soumise à des contraintes de coûts, il appartient aux managers de minimiser les coûts de production ou de maximiser la production sous la contrainte budgétaire. une entreprise est dite efficiente si les résultats sont obtenus avec une utilisation rationnelle des moyens.

- La notion d'économie

Proche de l'efficience, l'économie traduit la capacité de l'entreprise à acquérir les intrants dont elle a besoin au moindre coût, dans les propositions admises (quantité), au moment et au lieu opportun et dans le respect de la qualité conforme à la norme établie.

L'économie, l'efficience, l'efficacité communément appelée les « 3 E » de la performance peuvent être matérialisés par la figure ci-dessous : schéma des « 3 E » de la performance⁷.

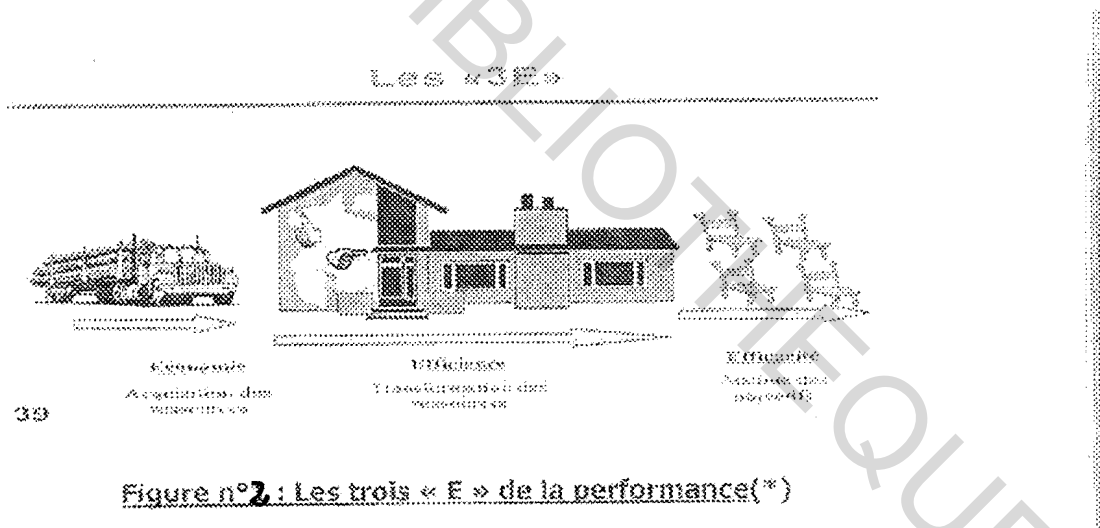


Figure n°2 : Les trois « E » de la performance(*)

- La notion de durabilité

La durabilité traduit la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances. En effet la performance est un élément qui procure un réel avantage à l'entreprise si et seulement si, elle se répète continuellement dans le temps.

⁷ Moussa YAZI, Professeur à l'Institut Supérieur de Comptabilité au Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion (CESAG), « contrôle de gestion », Support de cours DESS Audit & Contrôle de Gestion CESAG-2007

2. Les facteurs déterminants de la performance

- Le marché

Etant le lieu de rencontre entre l'offre et la demande, du producteur et du client, le marché est le lieu d'échange de toute nature dont le plus important pour toute entreprise reste la fidélisation du client.

- Le système de management

Il s'agit de l'ensemble des valeurs que développent les dirigeants dans la conduite de l'entreprise. Les dirigeants doivent instaurer une bonne communication interne qui reste vecteur de réussite de l'entreprise car une communication claire de la direction sur les objectifs poursuivis et un maintien de cette ligne directrice dans le temps est une condition de l'adhésion des équipes.

- Les hommes

Le facteur humain est déterminant dans le pilotage de la performance dans ce sens où ce sont les hommes qui sont au cœur de la productivité.

II. LE SUIVI BUDGETAIRE PAR PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

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

Avant de proposer des approches pour observer les écarts, analysons les principes de base de la gestion budgétaire.

1. Les principes de base de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire, en tant que système de gestion par objectifs, dynamique et participatif, impose d'observer six grands principes de base⁸ :

⁸ Cours du M.Mohamed EL Bachir WADE, Contrôle de gestion bancaire, MBF-2006

Principe 1 : la totalité du système budgétaire

Ce principe signifie que toutes les activités de l'organisation doivent être absolument budgétisées.

Principe 2 : le couplage du système budgétaire avec le système de décision.

Le système budgétaire doit déboucher sur les budgets par centre de responsabilité qui est un centre de décision.

Principe 3 : la contrôlabilité des éléments du budget.

Ce principe s'avère important au plan de l'évaluation de la performance car un centre budgétaire ne peut être tenu responsable des éléments qu'il ne contrôle pas.

Principe 4 : la non-remise en cause des politiques et stratégies

Dans la mesure où le budget est l'aboutissement du cycle de planification, la budgétisation doit découler de la planification opérationnelle qui doit elle-même être conforme aux politiques et stratégies de l'entreprise définies dans le plan stratégique.

Principe 5 : le couplage du système budgétaire avec le style du management

Le processus de budgétisation et de contrôle doit être cohérent avec le style de management et la politique du personnel de l'organisation.

Principe 6 : la gestion par exception

La gestion par exception est un principe du contrôle budgétaire qui veut que l'on entreprenne une action corrective à partir d'un certain seuil. Ce principe de non intervention systématique limite les ingérences de la Direction Générale qui n'intervient que pour les écarts significatifs ou exceptionnels.

L'observation de ces principes de base contribue à l'instauration, par le biais du budget, d'une forme de régulation interne du fonctionnement de l'organisation.

2. Les principales sources d'informations du contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire ne peut être assuré que grâce à un réseau d'information bien organisé. Les comptabilités générale, analytique et budgétaire sont les principales sources comptables

d'informations du contrôle budgétaire, et MEYER (1995) les considère comme l'essentiel des sources d'informations internes.

- La comptabilité générale

Pour ALAZARD & SEPARI (1998), la comptabilité générale est la première source essentielle du contrôle de gestion budgétaire. Car les documents de synthèse issus de la comptabilité générale tels que le bilan, le compte de résultat, le tableau des soldes intermédiaires de gestion, le tableau de financement des ressources et des emplois (TAFIRE), l'état annexé, fournissent au contrôle de gestion des données de base pour la construction d'indicateurs d'activité et de gestion. Les informations sont certes utiles, mais insuffisantes pour le contrôle de gestion qui a surtout besoin d'informations lui permettant d'anticiper sur l'avenir, l'objet de la comptabilité.

- La comptabilité analytique de gestion

La comptabilité analytique de gestion est incontestablement la source qui fournit le maximum d'informations au contrôle de gestion. En effet, pour piloter et prendre des décisions à court, moyen et long terme, le gestionnaire élabore et utilise des outils d'aide à la précision parmi lesquels on peut citer la comptabilité de gestion. La gestion des coûts qui est aujourd'hui le principal objet de la comptabilité analytique de gestion alimente le système d'information de l'entreprise.

- La comptabilité budgétaire

D'une manière générale, l'exercice du contrôle budgétaire de façon complète nécessite la tenue d'une comptabilité budgétaire. Les informations sur l'exécution budgétaire sont d'une importance capitale en ce sens qu'elles permettent non seulement de situer la Direction Générale à tout moment sur le niveau d'exécution du budget, mais également et surtout, de l'alerter sur les écarts significatifs.

3. L'analyse globale des écarts

Cinq différentes approches sont proposées pour observer les écarts entre les données budgétaires et les résultats réels. Les quatre premières serviront à juger globalement les progrès accomplis au regard des objectifs de départ et à repérer les éléments les plus préoccupants. La cinquième à elle, permettra l'identification des causes des écarts repérés.

- L'analyse de la marge de manœuvre disponible

L'analyse de la marge de manœuvre disponible mesure en pourcentage l'écart entre l'objectif à atteindre et l'objectif réalisé à une date donnée. Elle permet de repérer très rapidement les endroits où les efforts devront porter.

- L'analyse de la répartition des charges

En mettant en relation chacun des postes avec le chiffre d'affaires, en suivant l'évolution de cette relation à travers l'exercice, les éléments mal contrôlés, ceux qui menacent le bénéfice de l'exercice, seront mis en évidence. Implicitement, à la base de cette analyse, on suppose que, dans l'ensemble, chacun des postes des états financiers devrait connaître une progression comparable à celle du chiffre d'affaires. Les postes qui ne suivent pas la règle seront placés sous observation.

- L'analyse des écarts par postes budgétaires

L'analyse des écarts par postes budgétaires sert aussi aux fins de l'identification des écarts. Elle exprime en pourcentage et en valeurs absolues les écarts entre les données budgétisées à un moment de l'exercice et les données réelles à cette même date.

- L'analyse financière des écarts.

On l'utilise simplement pour la situation réelle des principaux ratios d'analyse financière avec la situation prévue. Cette analyse est particulièrement importante lorsque l'organisation doit respecter un certain nombre de clauses restrictives que ses bailleurs de fonds lui auraient imposées ; c'est l'analyse la plus appropriée à l'analyse par poste de bilan.

- L'analyse détaillée des écarts

Il s'agit de repérer les véritables responsables (personnes, activités) des écarts identifiés, de sensibiliser les responsables à leur réalité et obtenir leur propre appréciation de la situation.

L'objectif est d'indiquer les modalités d'analyse à l'aide d'écarts les plus fréquemment observés et de montrer que, lorsqu'on décèle un écart, on peut pousser l'analyse pour obtenir plus d'informations.

- Les écarts sur revenus (ou sur chiffre d'affaires)
- La responsabilité des écarts sur chiffre d'affaires
- Les écarts sur postes de charge

- Ecart sur coût de la M.O.D
- Ecart relatifs aux frais généraux variables de fabrication

Les budgets généraux permettent de vérifier la cohérence de l'ensemble de la démarche budgétaire. Le contrôleur de gestion utilisera les principales informations et s'attachera à surveiller les écarts entre le résultat constaté et le résultat prévisionnel, afin de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

4. La mesure de la performance

Aboutissement du processus de contrôle, la mesure de la performance mérite d'être effectuée avec le plus grand soin, faute de quoi elle engendrera de multiples dysfonctionnements. On distingue deux principaux niveaux d'analyse.

- La mesure de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle en tant que réalité sociale est difficile à réaliser. Morin et Al (contrôle de gestion aujourd'hui ; Revue internationale de gestion ; Op. Cit, p.62 – 1994) définissent quatre dimensions et de déterminer treize critères de même que des exemples d'indicateurs de performances à travers le tableau récapitulatif ci-après.

Tableau n°2 : Dimension, critères et exemples d'indicateurs de performance

Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance	
<p>PERENITE DE L'ORGANISATION</p> <p>Qualité du produit-service (degré auquel le produit ou le service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; nombre de retours et nombre de plaintes faites par la clientèle).</p> <p>Rentabilité financière (degré auquel certains indicateurs financiers se comparent favorablement ou défavorablement rendement du capital investi et marge de bénéfice net). Compétitivité (degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; niveau des revenus par secteur et le</p>	<p>EFFICIENCE ECONOMIQUE</p> <p>Economie des ressources (degré auquel l'organisation réduit la qualité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système ; rotation des stocks, rotation des comptes clients, taux de rebuts et pourcentage de réduction du gaspillage).</p> <p>Productivité (quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée ; rotation de l'Actif immobilisé, niveau d'activités/coûts de production et niveau d'activités/temps de production)</p>

<p>niveau d'exportation).</p> <p>VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES ;</p> <p>1. Mobilisation des emplois (degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs ; le taux de rotation des employés et le taux d'absentéisme)</p> <p>2. Climat de travail (degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés ; Taux de participation aux activités sociales, taux de maladie, taux d'accidents, ratio d'actes déviants, nombre de jours perdus à cause d'un arrêt de travail et qualité des relations de travail).</p> <p>3. Rendement des employés (qualité ou quantité de production par employé ou par groupe ; revenus par employé, bénéfice net avant impôt par employé, bénéfice net avant impôt par tranche de 100\$ de masse salariale)</p> <p>4. Développement des employés (degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation ; excédent du taux de la masse salariale consacrée à la formation, transfert des apprentissages et mobilité des employés)</p>	<p>LEGITIMITE DE L'ORGANISATION AUPRES DES GROUPES EXTERNES</p> <p>1. Satisfaction des bailleurs de fonds (degré auquel des bailleurs de fonds estiment que leur leurs fonds sont utilisés de façon rentable ; bénéfice par action, ratio de fonds de roulement et ratio d'endettement).</p> <p>2. Satisfaction de la clientèle (jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins ; fréquence de non-respect du délai de livraison convenu avec la clientèle).</p> <p>3. Satisfaction des organismes régulateurs (degré auquel l'organisation respecte les lois et règlements qui régissent ses activités ; pénalités versées pour infraction)</p> <p>4. Satisfaction de la communauté (appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation ; nombre d'emplois créés, contributions financières à la réalisation d'activités communautaires, degré de développement des avantages sociaux concernant la famille et disposition des déchets)</p>
---	---

Source : gestion ; volume 21 ; n°3 ; Septembre 1996

- La mesure de la performance dans les centres de responsabilité

Un centre de responsabilité est un ensemble d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui a été assigné.

Le tableau ci-après synthétise la nature, les caractéristiques de ces centres de responsabilité ainsi que les critères et indicateurs de performance utilisés :

Tableau n°3 : Nature des centres de responsabilité, critères et indicateurs de performance

Nature du centre de responsabilité	Caractéristique et éléments de responsabilité	Critères et indicateurs utilisés
Centre de coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs d'activité prévisionnelle (outputs) au moindre coût tout en respectant des objectifs de qualité et de délais. 2. Le centre n'est pas responsable de son niveau d'activité 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quantité produite 2. Coût unitaire de l'unité d'œuvre 3. Coût unitaire des produits (coût rationnel) 4. Qualité 5. Délais
Centre de dépenses discrétionnaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pas de définition d'outputs mesurables 2. Objectif de respect de l'enveloppe budgétaire prévu 3. Qualité du service rendu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coût total du centre 2. Qualité du service en termes de taux de réclamations, temps moyen de traitement d'un dossier, etc....
Centre de recettes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximiser un chiffre d'affaires en termes de niveau et de composition des ventes 2. Quelquefois, minimiser des frais de communication 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Montant de chiffre d'affaires 2. Structure de ce chiffre (s'apparente à la qualité du chiffre d'affaires) 3. coûts propres au centre

Centre de profit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité globale en termes de chiffre d'affaires et de consommation compte tenu de moyens (humains et capitaux) alloués et de spécificités concernant les outputs 2. Peu ou pas de responsabilité sur l'adéquation capacité utilisée/capacité disponible 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marge générée avant financement des moyens alloués : EBE 2. Efficience du centre : production/moyens utilisés. 3. Rendement des moyens alloués = marges/capitaux 4. Qualité des produits 5. Respect des délais
centre d'Investissement ou de rentabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité globale en termes de chiffre d'affaires, de consommation et d'un certain niveau de rentabilité des actifs 2. Responsabilité des coûts de capacité 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vision globale de l'efficience Coût du gaspille = production/moyen utilisés 2. Coût de l'oisiveté = moyens disponibles

Source : ALAZAR-SERPARI (1998 : 282).

Nous retenons alors deux idées essentielles pour la mesure de la performance à savoir : l'utilisation rationnelle des ressources et leur plein emploi ; autrement dit, la performance ne peut être réalisée qu'à partir d'une prise de conscience des responsables gestionnaires sur la meilleure combinaison des ressources à eux confiées.

III. LES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE (SMP)

La comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire produisent une information détaillée, exhaustive. En revanche, la gestion d'une organisation (un service, une entreprise, un groupe, une organisation publique, etc.) requiert des informations synthétiques et triées. C'est le rôle des systèmes de mesure de la performance : le tableau de bord, le reporting, le benchmarking, le reengineering et le « balanced scorecard »

1. Les tableaux de bord.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative destinée au pilotage de leurs activités. Il est essentiellement un outil de pilotage destiné à chaque responsable opérationnel, réactif et adaptable, focalisé sur l'essentiel et devant traduire la stratégie choisie, permettant d'identifier les actions correctives nécessaires.

Instrument de contrôle et de comparaison, outil de dialogue et de communication, outil d'aide à la décision, outil d'aide à la prévision, outil de pilotage de la performance, les tableaux de bord sont fournis aux opérationnels pour améliorer au quotidien leurs actions managériales.

Rapportés sur les objectifs, les variables clés et les plans d'action, les indicateurs du tableau de bord (résultats, moyens, processus) doivent être simples et faciles à interpréter.

La mise en œuvre du tableau se fait à travers deux étapes principales : d'abord la formulation de la stratégie/cartographie des responsabilités ensuite la construction du tableau de bord par responsables

Essentiellement outil de pilotage et de gestion opérationnelle pour les responsables de tous niveaux, le tableau de bord permet d'alerter le manager sur la gestion afin de l'améliorer.

2. Le reporting

Outil de suivi d'évaluation des performances, le reporting est surtout développé dans les grandes entreprises notamment dans les filiales. Issu de la « responsibility accounting » apparue dès le début du XXe siècle dans les grandes entreprises américaines, le reporting est défini par GRAY et JOHNSTON comme « un système de comptabilité managériale adapté à

la structure de l'organisation, de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire qu'il est censé gérer⁹ ».

Les reportings sont des rapports de gestion fournis selon une périodicité variable aux organes de contrôle bancaire ou à la direction générale. C'est en fait une synthèse des différents tableaux de bord qui fait ressortir la situation de la banque à un moment donné concernant un domaine précis.

Les reportings obéissent à trois principes : celui d'exception où un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique, celui de contrôlabilité où ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, celui de correction : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

Les reportings, sur la position extérieure, se font en principe tous les dix jours tandis que les reportings au siège sont mensuels.

3. Le « benchmarking » et le « reengineering »

Le « benchmarking » propose de comparer en interne et externe les performances des entités de gestion. Celles qui font mieux que les autres en matière de réduction des coûts ou de productions de meilleurs résultats sont imitées systématiquement.

Le « reengineering » par contre étudie les processus de l'entreprise afin d'éliminer les phases inutiles ou redondantes. Son but est de rendre les processus plus fluides afin de fournir un meilleur output à la banque.

Ces deux méthodes sont plus ou moins intégrées dans les banques. Elles ont déjà fait leur preuve au sein de la banque.

4. Le « balanced scorecard »

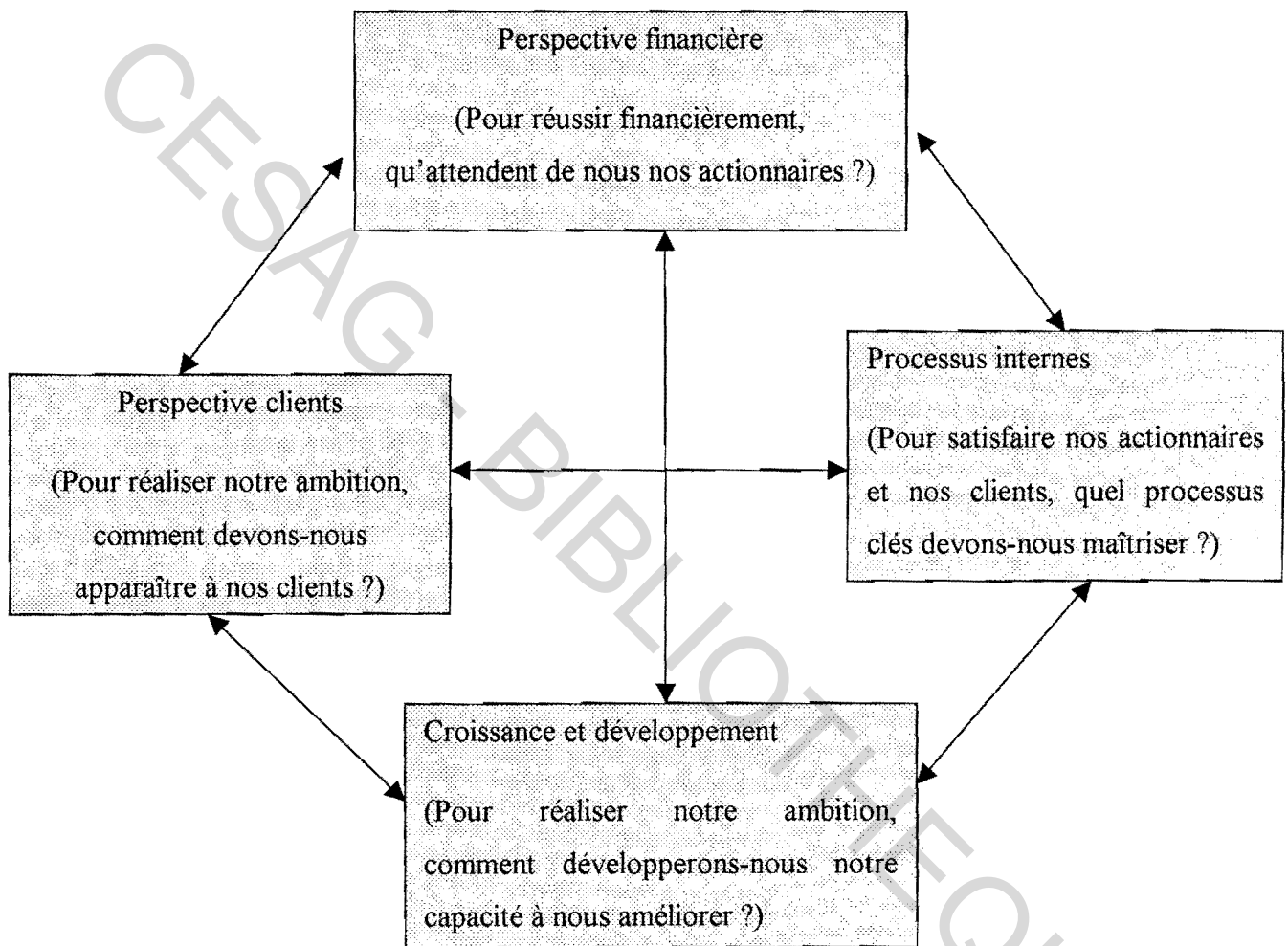
Conçu par KAPLAN et NORTON en 1992¹⁰, le « balanced scorecard » a vu le jour à la suite des insuffisances constatées dans la pratique du reporting aux Etats-Unis. Les auteurs partent du fait que les indicateurs financiers ne peuvent pas suffire à évaluer la performance globale de l'entreprise. L'outil proposé a pour « objet la mise en lumière d'une représentation

⁹ J.GRAY & Y.PESQUEUX: « Evolutions actuelles des systèmes de tableau de bord, comparaison des pratiques de quelques multinationales américaines et françaises », Revue française de comptabilité n° 242

¹⁰ KAPLAN R.S & NORTON D.P., op, cit., p. 71-79

opérationnelle de la performance globale permettant à la fois de guider et d'évaluer la stratégie»¹¹. Il est organisé autour de quatre axes (financiers, clients, processus et apprentissage organisationnel). Ils présentent ainsi les interactions entre les quatre axes ou perspectives.

Figure n° 3: les Perspectives ou axes de mesure de la performance.



Le « balanced scorecard » est tourné vers l'action et l'anticipation, et est basé sur un processus de sélection qui permet d'éviter trop de détails.

Précisons que les aspects théoriques que nous venons de développer dans cette section, sont appliqués avec beaucoup de précautions et de méthode dans la mise en place d'un système efficace de mesure de la performance.

Analysons les rapports entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance.

¹¹MALO J.L. & MATHE J.C., op.cit. p. 63

SECTION II : RAPPORT ENTRE LES BUDGETS ET LES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE.

Les systèmes de mesure de la performance sont souvent définis dans la littérature par opposition aux budgets et présentés comme des systèmes pouvant pallier les déficiences de ces derniers (Chiapello et Delmond, 1994 ; Mendoza et al, 1999).

Au regard de la diffusion croissante des tableaux de bord et des balanced scorecard, on pourrait s'attendre à ce que les pratiques budgétaires des entreprises évoluent. Or, de nombreuses études empiriques montrent globalement que ce n'est pas le cas et que le budget est toujours considéré comme indispensable, notamment pour ce qui relève de ses « rôles humains ». Le constat interpelle, sachant que deux hypothèses peuvent être envisagées, au regard de la littérature, pour analyser les relations entre les deux outils.

I. RAPPORT DE COMPLEMENTARITE

Le principe de la complémentarité pour le contrôle de gestion se fonde sur l'idée que les trois processus de contrôle que sont : la finalisation des actions, le pilotage de la performance, l'évaluation des résultats (Bouquin, 2001) sont associés à des outils qui, parce qu'ils ont été conçus a priori pour remplir des rôles différents, se structurent les uns par rapport aux autres de façon complémentaire, et selon une architecture qui peut varier d'une entreprise à l'autre sous l'effet des contingences qui s'exercent sur les organisations.

Pour Flamholtz (1979, 1983), un système de contrôle de gestion dans sa configuration la plus aboutie est constitué de quatre éléments : un système de planification qui définit les objectifs en relation avec la stratégie, une structure qui fixe les responsabilités opérationnelles, un système de mesure de la performance qui permet de suivre le degré de réalisation des objectifs et de prendre d'éventuelles mesures correctives, et enfin un système d'évaluation et de récompenses en liaison avec les résultats obtenus. Flamholtz avance ainsi l'hypothèse que l'effet global produit par le système augmente au fur et à mesure que ces éléments s'additionnent.

Enfin, dans le débat qui oppose aujourd'hui les systèmes de mesure de la performance aux budgets, plusieurs auteurs soutiennent l'idée que le « balanced scorecard » ou le tableau de bord ne peuvent pas se substituer aux budgets et qu'il convient plutôt de rechercher les complémentarités entre les outils (Mendoza et Zrihen, 1999b ; Méric, 2003).

Au regard de l'ensemble de la littérature à laquelle il vient d'être fait référence, il peut être présumé que le principe de la complémentarité s'applique à la relation entre les systèmes de mesure de la performance et les budgets. Selon cette hypothèse, on ne devrait pas constater d'opposition entre l'usage ou les caractéristiques des deux outils, ceux-ci étant mis en œuvre simultanément avec leurs caractéristiques intrinsèques originelles.

II. L'HYPOTHESE DE SUBSTITUTION

L'hypothèse de substitution peut quant à elle être envisagée au regard de la littérature et des travaux empiriques qui suggèrent que les systèmes de mesure de la performance peuvent remplir des fonctions que les budgets ne sont plus aujourd'hui en mesure d'assumer.

- Orientation des comportements

Le budget est un frein à l'innovation (Guizani&Brunesh-Faure, 2002), son manque de souplesse démotive les individus (Hope&Fraser, 1999) alors que l'utilisation des SMP influence favorablement les comportements au plan de la motivation (Malino et Delto, 2001), du développement des compétences (Hall, 2004) et de la prise d'initiative (Said et al, 2003).

- Mise en œuvre de la stratégie

Les budgets sont souvent déconnectés de la stratégie (Mintzberg, 1994), la fréquence du reporting incite les individus à adopter des raisonnements à court terme (Brunoe&al, 1995) alors que les SMP sont particulièrement aux stratégies qualifiées de différenciation (Shan&Govindarajan, 1993), celles basées sur l'innovation (Gocelin& Dudé, 2002)

- Coordination des actions

Les budgets reposent sur un découpage fonctionnel de l'entreprise peu compatible avec les approches transversales (Brunoe&al, 1995) tandis que les SMP permettent de suivre les enchainements des liens de causalités aboutissant à la performance le cas du « balanced scorecard » (Norton&Kaplan, 1996, 2000) ou du tableau de bord (Mendoza&al, 1999).

- Mesure et pilotage de la performance

Le budget attire l'attention sur les écarts au détriment de l'analyse des performances des variables clés de gestion, il est peu adapté aux problématiques opérationnelles (Chapello&Delmod, 1994) pendant que les SMP permettent une approche

multidimensionnelle de la performance (Norton&Kaplan, 1996) et il a été démontré qu'il existait des liens de causalité entre les éléments de performance non financières et les résultats financiers (Banler, Porter&Srinivizan, 2000 ; Saïd&al, 2003 ; Besco&Govin, 2004 ;...)

En résumé, il est reproché au budget de ne plus pouvoir répondre aujourd'hui aux attentes des entreprises confrontées à un environnement complexe et incertain ; qu'il ne peut, d'une manière générale, répondre à lui seul aux attentes des managers et qu'il est nécessaire non pas de le supprimer, mais de le faire évoluer et de le compléter par d'autres instruments que sont les systèmes de mesure de la performance, mieux adaptés aux enjeux actuels des entreprises en général et des banques en particulier.



DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE DE L'ETUDE

« **DE LA CONSTRUCTION BUDGETAIRE AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE** », le thème du présent mémoire a été l'objet de notre étude à la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS).

Il s'agit pour nous dans cette partie, d'appréhender le pilotage de la performance à la BICIS.

Dans un premier chapitre, nous présenterons la banque dans son contexte, en insistant par ailleurs sur la place du contrôle de gestion à la BICIS.

Dans un second chapitre, nous diagnostiquerons le système de pilotage de la performance de la BICIS avant de proposer des recommandations.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BICIS

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal constitue le cadre dans lequel nous avons rédigé ce présent mémoire. Il serait intéressant que nous prenions connaissance de ce grand établissement bancaire.

Nous présenterons alors dans ce chapitre la BICIS, d'une part à travers son organisation et d'autre part à travers son domaine d'activités.

SECTION I : HISTORIQUE ET CADRE JURIDIQUE DE LA BICIS

Dans cette section, nous parlerons de l'historique, du cadre juridique et contextuel de la BICIS.

I. HISTORIQUE

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) est une filiale du groupe BNP PARIBAS. De ses origines à nos jours, elle a connu une évolution fulgurante :

1962 : création de La BICIS société anonyme de droit sénégalais au capital de 500 millions de FCFA. Elle prend le relais de la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BNCI) présente au Sénégal depuis 1939 à travers sa succursale de Dakar et ses agences de Thiès et Saint-Louis ;

1968 : installation de la BICIS en Gambie ;

1971 : augmentation de capital de FCFA 500 à 625 millions par incorporation de réserves le 01 septembre 1971 ;

1972 : augmentation de capital de FCFA 625 à 675 millions par incorporation de réserves ;

1975 : entrée de l'Etat sénégalais dans le capital de la BICIS à travers une augmentation de capital de 675 à 1.200 millions

1980 : augmentation de capital de FCFA 1,2 milliards à 2 milliards par incorporation de réserves le 01 septembre 1980 ;

1983 : augmentation de capital de 2 milliards à 2,5 milliards par incorporation de réserves

1989 : augmentation de capital de 2,5 milliards à 3,5 milliards par incorporation de réserves, lancement du Télé service ;

1990 : lancement de la première carte de paiement au Sénégal, du système de cartes BICIS ;

1991 : privatisation partielle, l'Etat ramène sa participation de 42% à 25% ;

1997 : cession du réseau de Gambie. Offre Publique de Vente (OPV) SONATEL 'actuel ORANGE' : la BICIS, chef de file de l'opération ;

1998 : acceptation des cartes VISA aux Guichets Automatiques de Banque (GAB). Création du premier site web bancaire au Sénégal. Inauguration du premier espace libre bancaire du Sénégal accueillant un automate de change, un GAB et un service permanent de dépôts de fonds ;

1999 : augmentation de capital de FCFA 3,5 à 5 milliards par incorporation de réserves. Lancement de l'Épargne-Toit, le plan de logement de la BICIS. Inauguration du Point Argent sis à la station service Mobil Relais Route de Ouakam.

2000 : ouverture des agences d'Ourossogui et Prestige. Inauguration du Point Argent sis à la station mobil Yoff Diamalaye, route de l'aéroport. Ouverture d'un GAB aux ICS à Darou. Lancement des crédits Primo et Optimo : masse bilancielle : 173,1 milliards de FCFA ;

2001 : inauguration de l'agence de prestige. Lancement des cartes VISA BICIS et de l'activité Western Union. Ouverture de l'agence de Sor (Saint-Louis) et d'un GAB a BICIS Zone Industrielle ;

2002 : Installation d'un GAB à l'Hôtel Le Méridien Président, à BICIS Rufisque et à BICIS Louga.

Lancement de l'activité Trade Center et de BICISNET, le suivi des comptes sur internet ouverture d'un GAB à l'Hôtel Méridien Président ;

2003 : Lancement du Plan Epargne Etudes BICIS (PEE).

Certification ISO 9001 : 2000 pour les activités de crédits documentaires et encaissements documentaires.

La BICIS devient la première banque de l'UEMOA et de l'Afrique noire francophone à obtenir une certification ISO. Inauguration du Trade Center à l'agence Prestige Dakar

2004: Lancement de Festival, l'offre packagée de la BICIS.

Lancement de la carte VISA Classic, Assuria, l'Assurance Moyens de Paiement.

Acceptation des cartes Mastercard aux GAB et TPE BICIS.

2005 : Ouverture des agences de Stèle Mermoz et Parcelles Assainies. Certification ISO 9001 : 2000 pour les activités ordres de paiement reçus et ordres de transfert émis. Changement de l'identité visuelle de la BICIS (nouveau logo, nouvelle charte graphique).

2006 : Le lancement du Plan de Continuation des Activités (PCA). La création d'une Direction des Etudes et du Développement Commercial (DEDC). La réalisation du premier bilan d'image. L'achèvement de la réalisation de l'immeuble du siège social.

Ainsi conçu, ce qu'on peut appeler les repères de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal.

II. CADRE JURIDIQUE ET CONTEXTUEL

1. Cadre juridique

La BICIS est une filiale du groupe PNB Paribas de droit privé. Société anonyme, la BICIS a son siège social qui est situé à Dakar, à l'avenue Léopold Sédar Senghor en plein cœur de la commune du Plateau.

Au capital de 500 millions en 1962, la BICIS aujourd'hui connaît une augmentation de son capital à 5 milliards de F CFA réparti comme suite :

Tableau n°4: Répartition du capital de la BICIS

ACTIONNAIRES	PARTS
PNB PARIBAS, SIFOM ET SIFIDA	54,11%
ETAT DU SENEGAL	24,90%
DIVERS PORTEURS PRIVES : PRIVES SENEGALAIS, AXA, AGS	20,27%
PERSONNEL BICIS	0,72%

Nous proposons une représentation en camembert plus détaillée de la répartition du capital en Annexe¹² selon le rapport annuel BICIS-2006 dans les chiffres clés.

2. Cadre contextuel

La croissance de l'économie mondiale se renforce en 2006 à 5,1% contre 4,9 % en 2005, malgré la flambée du coût du pétrole et les intempéries qui ont frappé plusieurs régions du monde dont les Etats Unis (la locomotive de l'économie mondiale) selon le FMI. Le volume du commerce mondial s'est accru de 8,9% en 2006 contre 7, 4% en 2005.

Dans ce contexte favorable aux pays en développement, l'UEMOA connaîtrait un ralentissement de sa croissance économique à 3,3% en 2006 contre 4% en 2005. L'environnement sociopolitique est resté difficile dans plusieurs pays notamment en Côte d'Ivoire.

La conjoncture intérieure (au Sénégal) a été marquée entre autre par les difficultés de la filière énergétique et la crise des industries Chimiques du Sénégal (ICS) dont les exportations ont chuté de 85% par rapport à l'année précédente. La forte augmentation des avoirs extérieurs nets de la BCEAO se situeraient à FCFA 623,4 milliards en 2006 contre FCFA 486,5 milliards un an plus tôt. La position extérieure des banques resterait constante à FCFA 173,1 milliards au cours des deux dernières années.

En 2006, sur le plan bancaire, l'intensité de la concurrence ne faiblit pas. L'implantation deux autres banques est un fait marquant, portant le nombre de banques universelles au Sénégal désormais à 17 établissements agréés.

En dépit de ce contexte, l'année 2006 a permis à la BICIS de poursuivre sa modernisation à en croire le Directeur Général dans son message dans le Rapport Annuel BICIS-2006 : « la BICIS a entrepris une ambitieuse politique de déploiement de nouvelles agences qui va la rapprocher de sa clientèle. Cette dynamique sera maintenue pour aboutir à un maillage plus conforme à nos ambitions commerciales ».

¹² CF : Chiffres clés ; Répartition du capital : Annexe 1

SECTION II : ORGANISATION ET DOMAINES D'ACTIVITES

I. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La BICIS est une société anonyme de droit privée. Son assemblée générale constituée des principaux actionnaires désigne le Conseil d'Administration (CA) chargé d'élire en son sein le Président.

Ce conseil d'administration, fort de onze (11) membres, est présidé par Monsieur Landing SANE.

La structure organisationnelle de la BICIS est de type fonctionnel. A la tête, on trouve un Directeur Général qui est assisté par deux (02) Directeurs Généraux Adjointes et un (01) conseiller Spécial pour le Secteur Public et Para Public. Sous sa direction, il existe un (01) Secrétaire Général qui pilote tout. Tous ceux-là font parti d'un staff fort de quinze (15) membres appelé « Comité Stratégique » qui entoure le Directeur Général.

L'actuel Administrateur Directeur Général est Monsieur Gérard D'HERE.

Comme le montre l'organigramme¹³, la BICIS est composée de : quinze (15) directions.

Ces directions peuvent être structurées en sept (7) directions proprement dites, quatre (4) départements et quatre (4) structures auxiliaires.

1. Les directions

La BICIS compte sept (7) directions principales :

- La Direction des Ressources Humaines et la Formation (DRHH) : elle est chargée du recrutement du personnel, de la formation ;
- La Direction de l'Administration Générale (DAG) : elle s'occupe des affaires administratives ;
- La Direction des Etudes et de Développement Commercial (DEDC) : elle est chargée des études, de l'organisation commerciale, du marketing et de l'innovation produits ;

¹³ Cf. Organigramme de la BICIS : Annexe 2

- La Direction du Risque (DR) : elle s'occupe du risque prudentiel de la banque ;
- La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC) : chargée comme son nom l'indique des affaires juridiques ;
- La Direction de la Qualité, de la Communication et de la Publicité (DQCP) : elle conduit la politique du management de la qualité ;
- La Direction Finances et Contrôle (DFC) : elle est chargée du contrôle, des normes, de la comptabilité. C'est cette direction qui nous a accueillis pour la rédaction de notre mémoire.

2. Les départements

La BICIS compte en son sein quatre (4) départements :

- Le Département des Opérations et des Services à la Clientèle (DOSC) : ce département s'occupe des opérations et des services de la clientèle.
- Le Département Clientèle Entreprises (DCE) : s'occupe de la clientèle commerciale ;
- Le Département Clientèle des Particuliers et des Institutionnels (DCPI) : s'occupe des particuliers et des institutions ;
- Le Département d'Audit Général : il est rattaché à la Direction Générale

3. Les structures auxiliaires.

On compte quatre (4) structures auxiliaires :

- Service Organisation
- Service Informatique
- Conformité
- Pôle Immobilières

NB : les « départements » et les « structures axillaires » que nous venons de citer sont considérés comme des directions.

II. DOMAINES D'ACTIVITES ET RELATIONS EXTERIEURES

1. Les activités de la BICIS

La BICIS contribue au financement de l'économie sénégalaise à travers les secteurs de l'industrie, les bâtiments et travaux publics, les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises et industries.

L'expérience de la BICIS s'étend également à la structuration d'offres publiques d'achat ou d'échange et à l'assistance aux entreprises

Tout en assurant l'activité traditionnelle d'intermédiation et de transformation, la BICIS opère également sur le marché financier en effectuant des opérations de placement et d'émission de titres pour le compte de sa clientèle.

Une de ses missions est de placer le client au cœur de ses préoccupations. C'est dans ce souci qu'elle a mis en place « la charte de la qualité BICIS » constituée de dix engagements envers la clientèle. Cette démarche vers la qualité totale a permis à la BICIS de devenir la première banque du Sénégal et même de l'Afrique noire à obtenir une certification ISO9001 version 2000 sur ses activités de crédit et encaissements documentaires

La BICIS mène des activités de crédits et encaissements documentaires.

2. Moyens et relations extérieures

La BICIS regorge des ressources humaines qualifiées lui permettant de mener à bien ses activités. Elle a un effectif de 390 agents.

Son réseau d'agences est fort constitué de 19 agences dont ROUME est l'agence principale. Ces agences offrent des produits et services assez diversifiés pour les particuliers, les professions libérales, les institutionnels et les entreprises qui constituent la clientèle de la banque.

Avec l'effritement des marges sur le marché bancaire, la BICIS, comme beaucoup d'autres banques s'est lancée dans la conquête du marché des particuliers qui reste un marché à fort potentiel. C'est dans ce cadre qu'elle a initié des protocoles d'accords avec les grands employeurs de la place (la Poste, la Douane, DHL, etc.) pour favoriser les entrées en relation avec leurs employés.

Tout en assurant l'activité traditionnelle d'intermédiation et de transformation, la BICIS opère également sur le marché financier à travers sa société de gestion et d'intermédiation : la BicisBourse ; elle effectue des opérations de placement et d'émission de titres pour le compte de sa clientèle.

La BICIS a mis en place un serveur dit BICISNet qui permet entre autre au client de consulter en temps réel le solde de son compte via internet.

Pour garantir la sécurité des transactions de sa clientèle en matière de commerce international, elle a ouvert depuis octobre 2003 un TRADE CENTER.

La BICIS, une filiale de Groupe BNP Paribas a évidemment des relations extérieures très puissantes. En effet, elle bénéficie de l'assistance de la maison mère BNP Paribas depuis Paris en France. Il faut aussi noter ses liens étroits avec les autres filiales de BNP Paribas dans le secteur bancaire en Europe, en Asie, en Amérique, en Afrique, particulièrement en Afrique de l'ouest. On peut citer en autre BICICI (Côte d'Ivoire).

La BICIS est aujourd'hui classée deuxième banque de la place en termes de total de bilan. Ses chiffres clés¹⁴ (extrait du Rapport Annuel BICIS-2006) traduisent son dynamisme. En effet de 2002 à 2006 son total bilan a progressé de 16,8%. Son résultat net a connu une progression de 42,6% dans la même période, le PNB est resté pratiquement stable en 2006 par rapport à 2005.

Il ne reste qu'à la deuxième banque de la place de Dakar de persévérer sur ce chemin d'exigence et de rentabilité en se fondant sur une logique d'innovation.

¹⁴ Cf. Chiffres clés de la BICIS : Annexe 1

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE A LA BICIS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre nous permettra, d'évaluer la performance de la BICIS à travers une analyse approfondie de son Système de Mesure de la Performance (SMP).

Il s'agira pour nous alors, de montrer dans un premier temps, le rôle important du Contrôle de Gestion à travers la responsabilité de la Direction Finances et Contrôle et dans un second temps de diagnostiquer le système de mesure de la performance avant même de formuler des recommandations.

SECTION I: LA RESPONSABILITE DE LA DIRECTION FINANCES ET CONTROLE

C'est à la Direction Finances et Contrôle (DFC) que nous avons mené nos investigations pour rédiger ce présent mémoire. Nous présenterons d'abord l'organisation de cette direction et ensuite nous parlerons de son fonctionnement.

I. ORGANISATION DE LA DIRECTION FINANCES ET CONTROLE

Conformément à l'organigramme¹⁵ c'est le Directeur Finances et Contrôle qui a la charge de cette direction. Il est assisté d'un Adjoint en charge du pôle contrôle de gestion et de la trésorerie, d'un Responsable de la fiscalité. L'adjoint est aidé dans sa tâche par : deux (2) Responsables : pôle production, pôle normes et contrôles ; deux (2) Superviseurs : pôle production comptable, section contrôle comptable ; quatre (4) Assistants : Etats Financiers, comptables, contrôle de gestion ; un (1) Chargé de trésorerie.

La Direction Finances et Contrôle est organisée en trois sections :

- La section Normes et Contrôles ;
- La section Comptabilité Administrative ;

¹⁵ CF. Organigramme Direction Finances et Contrôles : Annexe 3

- Et la section Contrôle de Gestion et Trésorerie. Cette section attire plus notre attention dans la mesure où elle a contribué beaucoup à la compréhension de certains phénomènes étudiés.

Nous limiterons notre présentation à la section contrôle de gestion quand au fonctionnement.

II. FONCTIONNEMENT

Autrefois rattachée au département Audit Général, la section Contrôle de Gestion est depuis avril 2003 rattachée à la Direction Finances et Contrôle. Le personnel est constitué par le Contrôleur de Gestion et son Assistant.

Il joue un rôle d'outil d'aide à la décision qui met à la disposition de la direction générale, les informations financières et comptables nécessaires pour la prise de décision. Ces informations sont fournies suites à des analyses et/ou études financières et comptables.

Il procède à l'analyse des résultats mensuels et annuels de la banque et fait des reportings à la maison mère (BNP Paribas).

Il procède à des études de rentabilité commanditées par la direction générale ou les responsables de l'exploitation (responsables des départements de clientèle).

Il joue un rôle d'animateur de la procédure budgétaire depuis l'élaboration, la révision le suivi, et le contrôle (adéquation budget/ réalisation).

Il suit également l'évolution mensuelle des charges et des produits de la banque.

SECTION II : ANALYSE DU SYSTEME DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE A LA BICIS

Le système de pilotage de la performance repose sur la pratique budgétaire et les systèmes de mesure de la performance. Nous analyserons d'abord la procédure budgétaire à la BICIS et ensuite les systèmes de mesure de la performance appliqués dans ladite banque.

I. ANALYSE DE LA PROCEDURE BUDGETAIRE A LA BICIS

Cette partie consiste à aborder la procédure de l'élaboration et de suivi budgétaire à la BICIS. Nous relèverons pour finir les forces et faiblesses de cette procédure.

1. la procédure d'élaboration budgétaire à la BICIS

Cette partie constitue la description de la procédure d'élaboration du budget comme pratiquée à la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS).

Cette procédure vise à affecter, aux différentes directions, aux centres de responsabilités, les moyens qui leur sont nécessaires pour mener à bien leurs activités annuelles et de leur faire déterminer les recettes qu'elles attendent de ces activités.

On est curieux de savoir les acteurs qui animent cette procédure, les moyens alloués et bien sur les ressources disponibles pour atteindre les objectifs assignés avant de passer à la budgétisation proprement dite.

1.1. Les acteurs d'animation, les moyens et les ressources

1.1.1. Les acteurs d'animation de la procédure

Ils sont essentiellement au nombre de trois types :

- **La Direction Générale** : le budget étant un outil de management qui traduit dans les chiffres les stratégies, les politiques et les objectifs de la banque, le Directeur Général est le premier acteur incontournable de la procédure budgétaire
- **Le Contrôle de Gestion** : le Contrôleur de Gestion est l'acteur principal de l'animation de la procédure à travers la diffusion des documents servant de support à l'élaboration du budget ainsi que le respect du planning de la procédure.

- **Les autres Directions** (centres de coûts, centres de profit) : les directeurs des différents centres opérationnels sont impliqués dans l'animation car c'est à ces différentes directions qu'on affecte les moyens, leur fait déterminer les recettes qu'elles attendent des activités.

1.1.2. Les moyens (les charges)

Les moyens alloués sont des charges pour la banque. Ces charges sont données par les comptes de résultats sur l'exercice clos. Ce sont :

- Les charges d'exploitation bancaire sur : les opérations de crédit et opérations interbancaires, les opérations avec la clientèle, les immobilisations financières, le crédit-bail et opérations assimilées, les opérations de change, etc.
- Charges générales d'exploitations : la rémunération du personnel (appointement, indemnités de logement,...), les impôts, taxes et versements assimilés, les dotations du fonds pour risques bancaires généraux, les dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations, les dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables, les charges sociales (taxe sur salaire, frais de médecine du travail,...), les autres charges externes, etc. ;
- Charges exceptionnelles ;
- Charges sur exercices antérieurs ;
- Impôts sur le bénéfice.

1.1.3. Les ressources (les produits)

De même les sources de gains de la BICIS sont déterminées. Ce sont des produits. On les trouve aussi dans le compte de résultat. Ce sont généralement des commissions. On a :

- Les produits d'exploitations bancaires sur : les opérations de trésorerie et opérations interbancaires, les opérations sur titres et sur opérations diverses, les prestations de services financiers, etc.
- Les produits généraux d'exploitations : subvention d'exploitations, reprises de provisions, etc.

- les commissions : commissions de découvert, commissions de service, commissions sur opérations de commerce extérieur, commissions sur risques, les récupérations de frais clientèle.

La BICIS adopte une méthode de calcul pour les ressources, les charges (les effectifs du personnel, les consommations des frais généraux, les réalisations de production, etc.). Il s'agit du calcul du Produits Nets Bancaires (PNB) du département de la clientèle "particuliers" et "institutionnels" (PNB DPCI) et celui des "entreprises" (PNB DCE).

On raisonne en volume moyen par rapport au solde quotidien. Les mouvements internes de capitaux sont pris en compte dans la détermination du PNB.

Le volume moyen est calculé de la manière suivante :

Volume moyen ou capitaux moyens = $\frac{\sum \text{soldes comptables des jours ouverts du mois}}{\text{nombre de jours ouverts}}$

Le PNB est calculé de la façon suivante :

$$\begin{aligned} \text{PNB DPCI ou DCE} &= \text{intérêts reçus} \\ &+ \text{intérêts payés} \\ &\pm \text{coût du refinancement} \\ &\pm \text{produit de placement trésorerie} \\ &+ \text{Consommations nettes} \end{aligned}$$

Le PNB total de l'agence = PNB DCE + PNB DPCI

Une fois ces moyens et ressources déterminées au budget, ils seront diffusés par le contrôle de gestion pour que chaque direction prenne connaissance de sa dotation budgétaire.

1.2. La budgétisation

La budgétisation à la BICIS est l'occasion de l'instauration d'un dialogue et de discussion donc, d'arbitrage entre les directions, le contrôle de gestion et la Direction Générale.

Quelles sont les étapes de cette budgétisation ?

A la BICIS, on peut résumer la budgétisation en trois étapes principales.

1^{ère} Etape : délimitation des axes stratégiques et des objectifs généraux

Cette phase est initiée par la Direction Générale en accord avec la maison-mère (BNP Paribas). Celle-ci envoie dans le courant du mois de juillet, août, la lettre de cadrage au contrôle de gestion qui va notifier ces directives à toutes les directions. Ces directives recensent les priorités de la Direction Générale pour l'année à venir.

2^{ème} Etape : élaboration et consolidation des pré-budgets

Cette étape qui se déroule dans le mois d'octobre comporte deux phases :

- Ayant reçu les orientations de la Direction Générale, le Contrôle de Gestion demande aux différentes directions concernées de formuler leur budget provisoire (pré-budget). Ce pré-budget contient les prévisions de charges et produits, dont le compte d'exploitation des différentes directions ;
- Avec les comptes d'exploitation, les directives de la Direction Générale et les réalisations à fin juin, le contrôle de gestion va procéder à la consolidation des pré-budgets et va en faire ses commentaires, puis transmettre le tout à la Direction Générale ;

3^{ème} Etape : arbitrage et adoption du budget définitif

Cette étape a lieu dans le mois de novembre. On peut distinguer deux phases :

- Au cours des discussions budgétaires, la Direction Générale aidée par le contrôle de gestion va effectuer les arbitrages budgétaires avec les directions opérationnelles. Chaque direction défend son budget. Conformément aux axes stratégiques et partant des hypothèses et estimations des pré-budgets et aussi l'évolution des variables économiques et monétaires, le contrôle de gestion en accord avec la Direction générale va établir un second budget provisoire selon les normes du plan comptable ;
- C'est au tour de la Direction générale de défendre le budget provisoire arrêté lors des discussions avec les différentes directions devant le Conseil d'Administration. Il sera alors présenté, débattu, puis adopté en conseil d'administration. Après quoi, le contrôle de gestion va notifier ce budget à toutes les directions.

La notification à chaque direction et l'envoi à chacune d'elle d'un exemplaire du budget est faite pour montrer son caractère contractuel, et c'est ce caractère qui justifie le suivi budgétaire.

2. La procédure de suivi budgétaire

Pour réaliser le suivi de l'exécution budgétaire en vue du reporting mensuel à la Direction Générale, le contrôle de gestion va exécuter trois séries de tâches : la première consiste à collecter d'abord les données nécessaires à exploiter. Ensuite, ces données seront traitées. La dernière tâche consiste enfin à l'établissement de la liasse (ensemble des documents dont le compte d'exploitation et de résultat) et en faire les commentaires.

2.1. La collecte des données

Pour entamer la première tâche qui est la collecte des données à exploiter, le contrôle de gestion va se servir des documents ci-dessous :

- La balance des immobilisations : elle est reçue de la comptabilité et contient les immobilisations et les dotations aux amortissements ;
- Les estimations des frais généraux : extraites du système d'information. Il est essentiellement constitué par la comptabilité générale et les données extracomptables. La BICIS dispose du logiciel ATLAS II, QUETZAL et TOCOS;
- Les estimations des produits et charges bancaires issues du système d'information
- La liste des acquisitions des investissements reçues du service informatique.
- La situation de la trésorerie : reçue de la trésorerie et comparée à celle issue du système d'information.

Le suivi budgétaire sert, ici, à déterminer les niveaux de consommations des moyens mis à la disposition des différentes directions et de savoir leur niveau de performances réelles à la date du suivi aux regards des prévisions budgétaires de début d'année.

Ayant collecté tous ces documents, le contrôle de gestion peut alors passer à leur traitement, puis à la vérification des résultats.

2.2. Le traitement des données

La deuxième tâche dans le suivi budgétaire est le traitement des fichiers transférés et la vérification des résultats. Cette tâche se fait selon trois sortes d'analyses :

- Une analyse en cumulés : on compare le montant cumulé inscrit au budget (de janvier à la date du suivi) à celui du réalisé.
- Une analyse en décumulés : on compare le réalisé du mois du suivi à celui du mois précédent. Cette comparaison permet de savoir s'il y a progression ou régression par rapport au mois précédent et ainsi de savoir expliquer au mois le mois les observations faites des évolutions des postes de charges et de produits
- Une analyse en termes d'ajustement budgétaire. Cette analyse se fait pour les postes de charges dont les factures sont soit trimestrielles, soit annuelles (consommations électriques, l'eau, les assurances, certains honoraires, les allocations, les frais d'assistance technique,...). Le système d'information permet de connaître les charges jusqu'à la date du suivi et le montant cumulé sera comparé au montant budgété de cette charge. Ainsi, si le cumul du réel jusqu'à la date du suivi est inférieur au budgété, on constitue en ajustement l'écart ainsi réalisé.

Sur les écarts observés, le contrôle de gestion attirera l'attention des entités (directions) concernées et demandera des explications. Par exemple :

- concernant les lignes de charges, si le niveau des consommations des charges est supérieur à celui inscrit au budget, il sera demandé aux directions d'expliquer les raisons de cet écart et ensuite de formuler leurs propositions de mesures correctives ;
- De même, si le réalisé au niveau des produits est supérieur au budgété, les directions doivent toujours donner des explications et en fonctions des actions menées pour atteindre ces résultats ; elles pourront faire des propositions pour améliorer et soutenir cette lancée : besoin de formation, besoin de personnel, etc.

Mais, il peut arriver que les écarts soient simplement constatés faute de ne pouvoir pas donner des corrections. Par exemple :

- la TVA pourrait être fixée à 20% la base par les structures étatiques alors que les prévisions ont été calculées avec la TVA base 18%. Ni même la Direction Générale ni le contrôle de gestion ne peut agir. Ils ne peuvent que constater.

Après le traitement des données, le contrôle de gestion procède aux commentaires.

2.3. Etablissement de liasse et commentaire

Sur la base du traitement des données, le contrôle de gestion fera ses commentaires après qu'il n'ait établi les liasses.

En effet, à cette étape, le contrôle de gestion va établir le compte d'exploitation et de résultat, le tableau de bord et les autres documents de base accompagnés des calculs d'écart observés et les commentaires nécessaires qui doivent être au préalable soumis à la Direction Générale. Puis, il va les envoyer au Conseil d'Administration mais tout en gardant un exemplaire.

Après validation de la Direction Générale et du Conseil d'Administration, une copie est envoyée aux directions opérationnelles.

3. Analyse des forces et faiblesses de la procédure

3.1. Les forces de la procédure

- Au sujet des réalisations des objectifs

Les objectifs que vise cette procédure budgétaire sont atteints, on peut le dire, dans la mesure où, à la BICIS, l'allocation des ressources et des moyens aux différentes directions est bien étudiée et appréciée.

- Au sujet du système de calcul

La prise en compte du calcul des Produits Nets Bancaires (PNB) du département de la clientèle "particuliers" et "institutionnels" (PNB DPCI) et celui des "entreprises" (PNB DCE) ainsi que celle des mouvements internes des capitaux permet de déboucher sur une analyse aussi fine et précise que possible.

- Utilisation efficace des facteurs clés

Les facteurs clés de succès de cette procédure sont utilisés à bon escient, notamment le dialogue interne, le budget vu comme un outil de déclinaison et d'aménagement de la stratégie et son rôle de support au changement, le budget vu comme un contrat.

- Système de suivi budgétaire performant

La BICIS procède à un bon système de suivi budgétaire.

L'application d'un budget intangible qui évite au contrôle de gestion de s'inscrire dans une optique de révision à chaque événement.

De même, le fait que tout écart (dépassement au niveau d'activité de production et de ventes et même au niveau de consommation de charges) soit obligatoirement justifié, permet d'orienter les actions correctives en vue : d'entretenir la même tendance par des innovations et des réorganisations, de prendre des mesures de régression au niveau des consommations de charges.

Le contexte participatif dans lequel est menée toute la procédure budgétaire, notamment le fait que le budget vienne des directions opérationnelles, donne à celles-ci une valeur managériale toute à l'honneur des différents acteurs de la procédure budgétaire.

Les différentes discussions pour l'adoption définitive du budget permettent de rectifier la vision trop optimiste ou pessimiste du mois de septembre.

L'élaboration des comptes d'exploitation et de résultat, l'élaboration de tableaux de bord récapitulant les indicateurs spécifiques de l'activité et des charges, suivis des explications des directions et des commentaires qui en sont faits par le contrôle de gestion. Ainsi, le tableau de bord est aussi bien quantitatif que qualitatif.

3.2. Les faiblesses de la procédure

- Le critère de PNB retenu pour la répartition de l'ensemble des charges indirectes aux agences ne nous semble pas pertinent. En effet le PNB ne renseigne pas sur le niveau de charges engagées par la banque au cours d'une période donnée.
- Non découpage de la BICIS en Centre de Responsabilité, d'où absence de budget propre, de compte d'exploitation et de résultat par centre de responsabilité ;
- Absence de méthodes rationnelles de fixation de standards ou de quotas de consommation. Les standards ou quotas de consommations de crédits permettent de maîtriser certaines dépenses volatiles.
- Absence de guide de référence basé sur les différents projets de budget des directions (centres opérationnels). De tels guides permettent de conformer les différents responsables aux règles qui régissent l'exécution et le suivi du budget.
- Le budget ici repose sur la décomposition fonctionnelle de la banque. Ce qui pose un problème pour faire face aux risques, aux crises.

C'est en grande partie pour répondre à ces besoins que les systèmes de mesure de la performance se sont vus intégrés à la BICIS.

Après la procédure budgétaire, nous analysons les systèmes de la performance.

II. ANALYSE DES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE A LA BICIS

La mesure de la performance est en à point douter l'un des points clés de la BICIS. L'initiative d'une politique et d'une démarche qualité, fut l'occasion au moyen des processus définis, de dégager un certain nombre d'indicateurs afin de mesurer convenablement l'ensemble des activités.

L'analyse du système de mesure de la performance de la BICIS passe par la description du système dans un premier temps et son diagnostic.

1. La description du système de mesure de la performance de la BICIS.

La BICIS élabore plusieurs indicateurs de mesure de performance qu'on peut classer en deux grands groupes. Le premier prend en compte les indicateurs dits « contractuels » et le second groupe, plus hétérogène correspond aux indicateurs des différents centres opérationnels.

1.1. Les indicateurs « contractuels »

La BICIS étant une filiale de BNP Paribas et une société de droit privé, les indicateurs contractuels ne sont pas beaucoup pris en compte pour la conduite de la banque. Ils ne feront pas partie de notre réflexion parce qu'ils n'entrent pas concrètement en ligne de compte dans le pilotage de la performance de la banque.

1.2. Les indicateurs propres à la BICIS

Afin de faciliter le pilotage de la performance en son sein et pour sa propre gouverne, la BICIS élabore un certain nombre d'indicateurs.

Ces indicateurs sont spécifiques aux différents centres opérationnels incarnés par les directions. Chaque direction, pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, définit des indicateurs inspirés de la stratégie et de la politique générale de la banque.

D'une façon générale, toutes les directions de la BICIS ont deux types d'indicateurs de performance : les indicateurs inspirés de la stratégie et les indicateurs dits « usuels ».

1.2.1. Les indicateurs inspirés de la stratégie

La Direction Générale donne des orientations à chaque direction en vue de la réalisation de sa politique et stratégie générale déclinée en plan soit sur deux, trois ans. Les objectifs assignés à chaque direction permettent l'élaboration des plans d'action.

Suite à ses plans d'action, les directions définissent des processus qui sont mesurés chacun par un ou plusieurs indicateurs. Ces indicateurs de la performance inspirés de la stratégie ont donc pour fonction d'apprécier ou de mesurer la réalisation des objectifs stratégiques.

Pour la Direction Générale à en croire le Rapport Annuel BICIS 2006 des taux sont atteints selon les axes tracés sur le volet de deux à trois ans:

- Etoffer de produits et services générés : 17% ;
- Déploiement de nouvelles agences : total des agences : 19 ;
- Accroissement des encours globaux et de crédits: respectivement 4,1%, 12,6% ;
- Le coefficient d'exploitation : 52,2% ;
- Reconquête de part de marché : 1,6% ;
- Différenciation par rapport à la concurrence.

1.2.2. Les indicateurs usuels

Les indicateurs usuels sont les indicateurs qui mesurent le niveau de performance des activités de la BICIS. Ils permettent d'apprécier de nombreux paramètres. Ces indicateurs sont plus nombreux et moins compacts. Tout comme les indicateurs stratégiques, les indicateurs ont une périodicité d'un an. Leur mise en place obéit aux mêmes règles que celles des indicateurs inspirés de la stratégie et les standards sont également du même type. Les standards s'expriment en nombre d'heures, nombre de jours, pourcentage, monnaie (CFA, EURO, DOLLARDS, etc.) selon la nature de l'objet à mesurer.

Ce sont des ratios, des taux, etc.

1.3. Les indicateurs synthétiques de la DFC

Pour donner à la Direction Générale l'essentiel des informations dans le but de diriger et décider, la Direction Finances et Contrôle précisément le Contrôle de Gestion à travers ses outils a défini un certain nombre d'indicateurs. Ces indicateurs synthétiques font de la

Direction Finances et Contrôle, le centre par excellence d'élaboration du système de mesure de la performance de la BICIS. En effet, si les indicateurs élaborés par les directions centrales aident à la prise de décision dans les ces unités décentralisées, il faut noter que leur nombre en empêche l'exploitation saine par les instances de directions. Une approche synthétique de la DFC est donc la solution dans la mesure où elle retient les indicateurs les plus significatifs et combine d'autres.

Il existe à la BICIS des outils de mesure de la performance dans lesquels on trouve les indicateurs. En effet, plusieurs outils sont utilisés par la Direction Finances et Contrôles précisément le Contrôle de Gestion. Ces outils intègrent les aspects les plus importants et les plus pertinents des indicateurs du système de performance dans son ensemble.

Ces outils sont particulièrement les tableaux de bords, les reportings, le benchmarking le rapport annuel BICIS, etc.

1.3.1. Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord est l'outil essentiel dans le système de pilotage de la performance de la BICIS. Rédigé par le Contrôle de Gestion, il résume l'ensemble des informations relatives à la performance de tous les compartiments de la banque.

Ce tableau de bord est élaboré trimestriellement par le contrôle de gestion et par le service reporting. Il prend en compte : la gestion de la clientèle laquelle clientèle est constituée d'une clientèle privée (les particuliers et les institutionnels) et d'une clientèle commerciale (les entreprises), le personnel, les résultats économiques de la banque.

Il faut aussi noter qu'entre deux tableaux de bord trimestriels présentant l'aspect complet, il est élaboré un tableau de bord mensuel moins exhaustif.

A travers ce tableau de bord, nous sommes donc renseignés sur la performance de toute la banque. Ce tableau de bord comprend plusieurs axes avec des indicateurs de différentes natures :

- L'axe résultats économiques

Il donne une idée générale de l'activité économique à la BICIS. Il se compose en plusieurs niveaux d'analyse :

- Le niveau de l'activité : à ce niveau, on analyse l'évolution des produits d'exploitation concernant les opérations (trésorerie, la clientèle, crédits bail), les prestations de services financiers, les immobilisations, les subventions d'exploitation, les encours globaux de ressources et de crédits, etc. ;
- La marge et le résultat : les éléments qui attirent l'attention sont le résultat net, le taux de marge nette, le résultat brut d'exploitation, les frais du personnel, les recettes, le taux des commissions, le résultat net d'exploitation, le résultat financier ;
- Les investissements : ceux-ci mettent en lumière le niveau des projets, des activités réalisées sous forme d'investissement.

A ces aspects, il faut prendre en compte l'évolution de l'environnement économique externe et interne (la trésorerie, les encaissements de l'évolution du cours du titre boursier, les flux financiers du secteur bancaire).

- L'axe clientèle et qualité du service

Le nombre de client, la prestation du service rendu, la disponibilité du service, le cycle de vie du produit (service) sont autant d'indicateurs contenus dans cet axe. Les normes sont fixées depuis la Direction Générale à travers les objectifs.

- L'axe ressource

- Les ressources humaines

Le recrutement des collaborateurs, l'entretien de leurs connaissances, leurs compétences, leur formation et la pratique de l'évaluation sont traités dans le contexte général de la politique de la BICIS. En effet, les impératifs en matière de ressources sont particulièrement développés en termes d'implication des personnes, des compétences, du résultat de la formation initiale et professionnelle (études, diplômes, stage, formation continue), du savoir-faire (aptitudes particulières, qualifications nécessaires pour gérer efficacement les dossiers et communiquer avec les clients) et de l'expérience (cursus professionnel, projets réalisés).

Cet axe renseigne ainsi sur les effectifs et de leur répartition, des charges salariales, des aspects liés aux sinistres et au régime maladie, de la productivité de la banque ;

- Les ressources matérielles

Tel que édité par la norme ISO 9001, les infrastructures nécessaires comme les bâtiments, les espaces de travail et les installations, les équipements logiciels et matériels et les services de support, sont identifiés et déployés pour un environnement de travail favorable.

A travers ces axes, les indicateurs de performance sont répartis dans le tableau de bord stratégique selon leur nature. Les informations sont collectées auprès des différentes directions ou alors au niveau service informatique de la BICIS. Ils sont ensuite comparés aux normes budgétaires, aux données de la même période de l'année précédente ou aux objectifs définis par la stratégie et la politique de la Direction Générale préalablement déterminés.

1.3.2. Les reportings

Les reportings représentent le soubassement du système de mesure de la performance à la BICIS. En effet, depuis la procédure budgétaire jusqu'au système proprement dit, ils sont réalisés tous les mois ou tous les trois mois.

Pratiqués au niveau de chaque direction, les reportings permettent à la BICIS de procéder à une analyse plus approfondie des écarts. Ils consistent en la comparaison et l'étude entre les coûts réels et les coûts budgétés et débouchent sur la mise en place d'actions correctives. Les reportings permettent à la BICIS de suivre, entre autres, la trajectoire du chiffre d'affaire.

La BICIS étant une filiale de BNP Paribas, elle adopte certains nombres de variables relatives à des critères de mesure des performances. Aussi des informations sont-elles transmises au siège selon la nature et suivant une fréquence.

- Les indicateurs de mesure des performances :
 - Les indicateurs financiers et comptable : le profit, la rentabilité des capitaux investis, le chiffre d'affaires, le cash flow ;
 - Les indicateurs physiques ou quantitatifs : volume du marché, qualité des produits, etc.
 - Les indicateurs sociaux ou organisationnels : formation du personnels, relations avec les pouvoirs publics ;
- La transmission des informations vers le siège

Les informations transmises portent sur :

- les réalisations financières : le chiffre d'affaire, les mouvements de fonds, situation de la trésorerie, gains et perte de change. Elles sont envoyées une ou plusieurs fois par mois ;
- la performance et la situation globale de la BICIS : le bilan, la part de marché, l'avancement du budget, les résultats. Elles sont envoyées au plus une fois par mois.

Ils viennent en complément et encore mieux un outil pour la procédure budgétaire.

1.3.3. Le rapport annuel BICIS

Outres ces outils, la BICIS élabore chaque année un rapport dont l'objet est d'apprécier la performance globale de la banque. Ce rapport met en exergue les bonnes et mauvaises performances de tous les secteurs d'activité de la banque. On peut lire dans ce rapport annuel (celui de 2006) :

- La situation économique et financière : elle fait ressortir l'environnement international, la conjoncture intérieure, etc. ;
- les performances de la BICIS : on retrace les résultats, les perspectives ;
- les actions de sponsoring et de mécénat : il s'agit des parrainages ;
- le rapport financier ;
- le rapport général et rapports spéciaux des commissaires aux comptes : relatif à l'exercice clos le 31 décembre de l'année sur le fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne, le contrôle des comptes annuels de la BICIS, le contrôle du respect de la réglementation prudentielle, les informations et vérifications spécifiques prévues par la loi.
- La note sur les principes comptables : il s'agit de l'annexe aux états financiers ;
- Les résolutions : l'assemblée générale des actionnaires prend les résolutions qui leur conviennent suite à la lecture du rapport par le conseil d'administration.

2. Le « SWOT Analysis » du système de mesure de la performance de la BICIS

Parler du « SWOT Analysis » ou de l'analyse Strengths, c'est déceler les forces, faiblesses, opportunités et menaces du système de mesure de la performance de la BICIS.

En effet, cette analyse vise à mettre à jour les éléments internes ou externes qui sont en faveur de l'amélioration du système et qui sont les forces et les opportunités. Aussi, permet-elle de relever les éléments en défaveur, qu'ils soient internes ou externes et qui sont les faiblesses et les menaces.

2.1. Les forces du système

2.1.1. L'influence de la politique qualité de la BICIS

L'amélioration permanente de la qualité des produits et services, est un des axes politiques majeurs du groupe BNP Paribas. La démarche qualité a en point douter contribué à la mise en place du système de mesure de la performance à la BICIS.

Les systèmes de Management de la Qualité, qui visent à accroître la satisfaction de la clientèle, font partie de la stratégie de BNP Paribas et des filiales. Ils mettent le groupe en situation de fidéliser ses clients et d'en conquérir de nouveaux.

Dans cette optique, le système de Management de la qualité est au cœur de la démarche de la BICIS car il a pour vocation d'assurer la satisfaction des attentes de la clientèle et des prospects.

Pour y arriver, la BICIS a été la première banque du Sénégal à se doter d'une charte qualité en 1996 qui engage chacun de ses collaborateurs et repose sur un credo simple mais important : placer le client au début et à la fin de toutes ses actions.

Le service à la clientèle est le socle de sa politique offre et de sa démarche commerciale. L'organigramme en témoigne avec trois (3) grands départements : les départements clientèle entreprises, le département clientèle des particuliers et des institutions et celui des opérations et services à la clientèle. Ainsi la politique qualité de la BICIS, structurée et formalisée par une charte, n'est pas statique. Après avoir atteint un taux de réalisation honorable des dix engagements contenus dans sa charte qualité, la BICIS, toujours fidèle à sa vocation de pionnière en la matière, introduit une innovation majeure dans le secteur bancaire avec la certification ISO 9001 version 2000.

Par ce choix, la BICIS se confirme, à tout point de vue, aux normes internationales en matière de qualité. L'ambition sous-entendue par cette politique demeure que le client, où qu'il soit et quelque soit l'importance de son patrimoine, ait droit à un service de qualité audité en permanence par une structure indépendante, crédible et reconnue mondialement.

Tous les collaborateurs de la BICIS ont le devoir de pratiquer une communication claire avec la clientèle, d'organiser une prise de charge toujours dynamique de ses attentes et d'appliquer des procédures diligentes. D'où leur engagement de mettre en place un environnement de travail suscitant la motivation, l'émulation, l'innovation et les soucis d'améliorer en permanence la qualité des prestations.

- La méthode de mise en œuvre.

La BICIS a adopté une démarche qui repose sur le PDCA (Plan, Do, Check, Act), le principe de la Roue de Deming :

- concevoir un service conforme aux spécifications des clients ;
- réaliser ce service conformément à ces mêmes spécifications ;
- vérifier si le service est bien conforme au cahier des charges ;
- Améliorer le processus et éviter que ces causes ne se reproduisent.

La Direction Générale s'engage dans cette démarche à travers la fixation des objectifs et les ressources permettant une bonne communication de la politique qualité au sein de la BICIS et nomme les responsables. A cet effet, la Direction Générale a une lourde responsabilité déclinée en management des ressources à travers :

- La politique qualité : la qualité du service, le souhait d'une homogénéisation du service à l'international et le développement d'outils télématiques ;
 - L'écoute des clients : la Direction répond de l'écoute client avec un relevé des exigences et besoins des clients et l'obtention de leur satisfaction.
- La communication interne

La Direction Générale qui est le responsable du Système de Management de la Qualité définit les responsabilités des collaborateurs. La communication au sein de la BICIS s'effectue à travers : les partenaires, les bulletins ISO, la lettre juridique, les messageries électroniques, les circulaires,...). Il y'a un serveur de documentation à usage interne dont l'accès est facile. Elle initie la Revue De Direction (RDD) qui est un examen entrepris pour évaluer la pertinence du système mis en place ; sont utilisés les résultats d'audit, les retours d'information clients,

l'état des actions correctives et préventives, les recommandations d'amélioration pour sortir des décisions et actions comme l'amélioration du processus.

2.1.2. Le système d'information

Le système d'information à la BICIS est essentiellement constitué par la comptabilité générale et les données extra comptables.

La banque dispose du logiciel ATLAS II qui est un logiciel standard aux filiales BNP Paribas et TOCOS pour la production de ses informations comptables et extra comptables ; ils constituent le noyau du système d'information. ATLAS II est facile à paramétrer. En effet, il peut être développé en fonction de l'évolution de la banque.

L'extraction automatique des informations du système en fonction des besoins des opérationnels constitue une force. Ce programme est en effet organisé en applicatifs (pétales) qui permettent de traiter les opérations en fonction de leur nature et de leurs spécificités.

Le système est complété par d'autres logiciels qui sont interfacés avec le noyau central. Tel est le cas de Business Object (BO) qui permet de faire des extractions de données sous forme de requêtes rafraîchies à une date donnée. La banque utilise également le logiciel QUETZAL, prévu pour la confection des états financiers à communiquer à la banque centrale lors des arrêtés mensuels, trimestriels et annuels.

Tous les comptes de charges et de produits sont récupérés dans la base pour alimenter le compte de résultat de la banque.

2.2. Analyse critique des systèmes de mesure de la performance à la BICIS

Après avoir décrit le système de mesure de la performance, il serait logique d'étaler ses insuffisances dans le but de formuler plus tard des recommandations.

2.2.1. Les limites du système.

- Limites liées au système d'information

La banque ne dispose pas d'une comptabilité analytique ; ou même si elle existe elle n'est pas pratiquée pour le moment.

Le système d'information ne permet pas d'identifier de façon exhaustive les charges et les produits d'exploitation bancaire par catégorie de clientèle.

Le logiciel ATLAS II n'est pas utilisé à 100% de ses capacités. C'est l'exemple du « pétale rentabilité » qui n'est pas activé.

Aussi faut-il le souligner l'absence totale de boîtes de suggestions ou de commentaires.

- Limites liées à la communication

L'utilisation de l'anglais n'est pas intégrée dans les procédures. Pour certains services tels que le service commercial international, marketing, il serait préférable d'avoir tous les documents relatifs au traitement des opérations à l'international en anglais, ne serait-ce que pour pouvoir s'adapter au phénomène de la mondialisation. Il serait alors intéressant d'avoir une certaine base linguistique, pour pouvoir communiquer avec le client.

- Limites liées à l'absence de nouveaux outils de management de gestion

La politique qualité adoptée pour la mesure de la performance devrait normalement prendre en compte ce problème. Mais ce n'est pas le cas, car des outils de calcul de coût tels que l'Activity Based Costing (ABC), l'Activity Based Management (ABM) ne sont pas pratiqués. De même, le système de « benchmarking », le « balanced scorecard », le « reengineering » mondialement connus aujourd'hui dans les grandes entreprises notamment dans les banques ne sont pas bien intégrés.

- Limites liées à l'exploitation des indicateurs

L'inadéquation entre le système budgétaire et le système de management : le système de management par la qualité, met au centre de la gestion, « les activités » par l'intermédiaire des processus. Or le système budgétaire en vigueur à la BICIS attribue les dotations budgétaires aux directions qui sont chargées de l'exécution des activités. Ce qui pose problème car le système budgétaire ne donne pas aux activités les moyens nécessaires pour se réaliser.

La position de la section contrôle de gestion : le contrôle de gestion est placé en staff dans la hiérarchie dans de nombreuses organisations. A la BICIS, même si la position du contrôle de gestion qui est sous la tutelle de la Direction Finances et Contrôle (DFC) ne l'empêche pas de jouer son rôle, il faut noter qu'elle l'handicape dans la recherche des informations de causalité des phénomènes ne concernant pas le volet financier. Les chiffres obtenus après calcul devant être expliqués à travers l'indicateur, le contrôle de gestion a besoin d'informations complémentaires ou supplémentaires à recueillir au niveau de la base. Mais la position

actuelle de la section contrôle de gestion empêche les directions d'avoir des comportements spontanés dans la livraison de ces informations.

- Limites liées au métier

Il est remarqué un non respect des normes comportementales s'agissant des règles de base du métier. En effet, l'encadrement et la formation des stagiaires n'acquièrent pas l'adhésion de certains responsables : en l'absence du responsable de service, les autres collaborateurs de services n'acceptent pas de poursuivre l'encadrement des stagiaires ; ou encore, ce sont des problèmes de leadership, des mécontentements qui surgissent et freinent la formation des stagiaires.

2.2.2. Opportunités et menaces

Cette analyse est celle des facteurs externes du système.

- Les menaces

Abordant les menaces, on peut faire allusion à la situation économique du moment.

Au plan international : la flambée des cours du pétrole brut qui a tendu les approvisionnements et perturbé les filières énergétiques.

Au plan sous régionale : le ralentissement de la croissance économique de l'UEMOA à 3,3% en 2006 contre 4% en 2005 ; l'environnement sociopolitique tendu dans plusieurs pays notamment en Côte d'Ivoire.

Au plan national : la conjoncture marquée par les problèmes d'organisation du secteur agricole, les difficultés de la filière énergétique et la crise des industries chimiques du Sénégal (ICS) dont les exportations ont chuté de 85% par rapport à l'année précédente. Enfin la concurrence très rude dans le secteur bancaire. En effet l'année 2006 a enregistré l'arrivée de deux (2) nouveaux établissements, portant à 17 le nombre des banques en activités : les parts de marché de la BICIS s'effritent.

- Les opportunités

L'une des plus grandes opportunités à saisir est entre autres : le projet de réalisation d'infrastructures dans la capitale qui permettront au Sénégal de disposer d'un environnement d'affaires de classe internationale contribuant au développement des secteurs économiques.

Soulignons de même la situation de paix qui se dessine à l'horizon dans la sous région notamment avec la reprise de l'activité économique qui naît de la normalisation et de la fin de la crise en Côte d'Ivoire.

Cette analyse critique nous permet de formuler des recommandations sous formes de modèles qui permettront d'apporter, ma foi, des réponses efficaces aux insuffisances et menaces dont la BICIS est confrontée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION III : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVE DE MISE EN OEUVRE

Cette section nous permettra d'égrener un certain nombre de recommandations et de proposer une perspective de mise en œuvre.

I. RECOMMANDATIONS

Il nous semble nécessaire, au terme de notre étude, de faire des recommandations issues de notre observation aux autorités de la BICIS dans le but d'améliorer et de perfectionner le pilotage de la performance de la banque.

Nos recommandations sollicitent aussi bien la BICIS dans son ensemble que la Direction Finances et Contrôle (DFC) et particulièrement la section Contrôle de Gestion.

1. A l'échelle de la BICIS

Nous attirons l'attention des dirigeants à travers ces quelques recommandations :

- Découpage de la BICIS en centres de responsabilité (centre de coût, centre de profit, de revenu, d'investissement)

Le découpage en centres de responsabilité a un avantage à travers la délégation d'autorité pour conquérir et utiliser des moyens humains et matériels, de spécifier les rôles et les responsabilités : ainsi dont le centre de coût ne peut que maîtriser les coûts (coût productif, coût discrétionnaire); le centre de revenu ne s'intéresse qu'au chiffre d'affaires; la performance d'un centre de profit n'est mesurée que par le résultat.

- Au niveau des ressources humaines.

Il faut adopter un comportement pédagogique vis-à-vis des employés concernant le pilotage de la performance en leur expliquant le bien fondé des indicateurs pour la bonne marche de la BICIS. L'engagement et le sérieux de ces hommes contribueront à perfectionner le système de collecte et de calcul des indicateurs.

Pour responsabiliser et motiver le personnel, nous recommandons l'instauration du système de contrat d'objectif personnel et la promotion de carrière. Ce qui peut permettre aux stagiaires d'être bien suivis et formés. Il faut mettre en place un cercle de la qualité au sein de la BICIS qui sera utilisé pour sensibiliser le personnel à une démarche qualité. Cet outil d'un système de qualité global correspond à trois objectifs : communiquer, soutenir et agir.

- Au niveau du système d'information et des moyens techniques

Le système d'information comporte déjà un avantage qu'il faut fiabiliser. En effet, il est organisé en applicatifs (pétales) qui permettent de traiter les opérations en fonction de leur nature et de leurs spécificités. Nous proposons alors d'activer les « pétales » qui ne le sont pas jusque là : c'est le cas du « pétale rentabilité ». Ce qui va permettre un calcul automatisé de la rentabilité de la banque selon les agences, les produits, les départements de clientèle, etc.

La BICIS a plus que besoin d'innover face à la concurrence très accrue dans le secteur. A cet effet, nous proposons le système d'émargement électronique pour lutter contre les retards. Cela peut contribuer à l'amélioration du rendement.

Nos propositions à ce niveau concernant l'organisation hiérarchique, la structure du système de mesure de la performance, l'amélioration du système budgétaire.

- L'organisation hiérarchique

Nous suggérons une modification de l'organigramme. Concrètement nous proposons que la section Contrôle de Gestion soit érigée en direction laquelle direction sera placée en staff auprès du Directeur Général.

Cette nouvelle décomposition a deux avantages majeurs. D'abord, elle affranchie la Direction du Contrôle de Gestion de la coupole financière ce qui lui permet de contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise y compris celle de la DFC sans à priori.

Cette décomposition mettra la Direction de Contrôle de Gestion dans une position qui lui permettra de jouer son rôle d'assistance et de conseil au Directeur Général par sa facilité de détenir l'information étant donné la levée de l'étiquette financière par les autres directions de l'entreprise.

2. Au niveau du contrôle de gestion

Nous souhaiterions que le contrôle de gestion initie les différentes méthodes de calcul des coûts ainsi que de nouveaux outils de management tels que l'ABC, l'ABM, le reengineering.

- **Activity Based Costing (ABC)**

L'ABC ou Activity Based Costing a pour objectif de mieux comprendre et d'expliquer la formation des coûts et les facteurs qui président à leur formation en les reliant directement aux

activités de l'entreprise. L'ABC réconcilie de ce fait le monde financier et le monde opérationnel et, au delà du simple calcul d'un coût, permet de le piloter.

- **Activity Based Management (ABM)**

L'ABM ou Activity Based Management permet de mesurer l'activité en termes de coûts et d'indicateurs de performance. C'est un levier de management qui permet de rapprocher la mesure financière (les coûts) des critères opérationnels (les causes).

Ces deux domaines touchent évidemment la direction financière, puisque première concernée par la maîtrise des coûts, mais ils concernent aussi directement la direction générale au premier chef, dans la mesure où une meilleure appréciation des causes et des effets quant à la formation des coûts facilite à l'évidence la gestion de l'entreprise et permet d'orienter la stratégie. La BICIS trouvera intérêt alors à les instaurer pour une meilleure estimation.

- **le « reengineering »**

Le « reengineering » étudie les processus de la banque afin d'éliminer les phases inutiles ou redondantes. Il pourrait rendre les processus de productivité de la BICIS plus fluides afin de fournir un meilleur output.

- **Le balanced scorecard**

Organisé autour de quatre axes (financiers, clients, processus et apprentissage organisationnel), le balanced scorecard qui a pour objet la mise en lumière d'une représentation opérationnelle de la performance globale permettant à la fois de guider et d'évaluer la stratégie » permettra à la BICIS de concilier le tableau de bord et le reporting.

En effet, tourné vers l'action et l'anticipation, et basé sur un processus de sélection, le « balanced scorecard » pourrait être un apport appréciable quand à la définition et au choix des indicateurs de performance de la BICIS.

Le contrôle de gestion dans sa nouvelle donne doit s'impliquer davantage dans la définition et le choix des indicateurs.

- **Le choix des indicateurs**

La BICIS qui tend à placer le client au cœur de ses préoccupations doit accorder une attention particulière aux choix des indicateurs et spécialement ceux de la satisfaction pour la validité et la fiabilité de la mesure de rentabilité (performance). Ainsi, la banque pourrait intégrer entre autres indicateurs :

- L'évolution globale du chiffre d'affaires en la pondérant par l'évolution du marché
- Le taux de fidélité des clients ;
- Les rapports d'activité des collaborateurs intervenants chez les clients ;
- Taux de réclamation ;
- Les retours d'enquête de satisfaction ;
- Rapport nouveaux clients / clients pris ou partant à la concurrence.

Le choix de tels indicateurs réside dans le fait qu'ils permettent à l'organisation de demeurer au fait de l'évolution du milieu et d'évaluer l'incidence des changements apportés.

3. Concernant les facteurs externes

Les recommandations au sujet de la situation de conjoncture intérieure et de la concurrence ne peuvent être basées que sur les perspectives de reprises des activités.

- Développement et amélioration du « business plan »

La BICIS doit améliorer son « business concept » privilégiant davantage le client et la satisfaction des besoins de celui-ci. Donc il faut utiliser le K.Y.C (Know Your Customer), pour bien cibler les besoins de la clientèle et ainsi de pouvoir se positionner sans faire de discriminations sectorielles. Bien entendu, cela demande de prendre beaucoup de risques.

- **Le « benchmarking »**

Un texte sur la concurrence est généralement une bonne occasion pour comparer une banque avec celles qui opèrent sur le même marché-cible, ou avec une banque particulière qui est la plus importante et la plus redoutable. Le « benchmarking » est une technique d'évaluation de plus en plus répandue : en comparant son niveau avec celui atteint par la concurrence, en observant ses concurrents ou même une organisation d'un autre secteur, la BICIS pourrait notamment relever des solutions appropriées pour résoudre les problèmes similaires. Pour ce faire, la BICIS pourrait se servir dans un premier temps d'une fiche d'évaluation de ses concurrents pour mieux cerner les forces et faiblesses de ces derniers. L'objectif serait d'apprécier la capacité compétitive.

II. PERSPECTIVE DE MISE EN ŒUVRE

Dans cette partie, nous ferons cas des modalités pratiques de chacune de nos recommandations et un possible plan de mise en œuvre.

1. Les actions concrètes

- Initier un séminaire de formation :

Le séminaire doit être élargi aux employés, aux responsables des centres de responsabilités

Il aura pour thème : « la planification au service de la performance ». l'objectif est d'emmener les responsables à mettre en place des processus d'élaboration de prévisions fiables couvrant un spectre fonctionnel et temporel plus large que le budget classique en leur montrant qu'il existe un lien nécessaire entre indicateurs de performance et prévisions.

- Introduire la comptabilité analytique :

C'est une approche par la gestion des activités. Elle permet d'utiliser la méthode ABC

- Découper la BICIS en centres de responsabilité:

Ainsi, on aura 5 centres opérationnels, 7 centres de structures, 4 centres de support, 3 centres de profit, représentés sous forme de tableau en **Annexe 4**.

En tant que centres de responsabilité, chacun de ces centres aura à sa tête un responsable qui a une mission, des objectifs et un budget.

- Les centres de structures exercent des activités de soutien et de coordination dans la banque. Ces activités correspondent à des missions dont l'importance n'est pas jugée par les opérationnels, mais très souvent par la direction générale ;
- Les centres de support ont un rôle de support auprès des autres centres dans la mesure où leur activité dépend de la demande de prestation exprimée par un centre donné ;
- Les centres de traitement dont l'activité est liée à la production assurent le traitement des opérations qui participent à la mise à la disposition des produits et services;
- Constitués des agences, à part Western union qui traite des opérations de transfert d'argent, les centres de profit ont des objectifs en terme de PNB et de niveau de frais généraux.

Ce découpage de la BICIS en centres de responsabilité permettra de procéder à une affectation de l'ensemble des frais de gestion aux centres de responsabilité ainsi identifiés. Il faut alors déterminer les frais de gestion directs et indirects.

Les frais de gestion directs sont les frais directement comptabilisés dans les comptes de charges des centres de responsabilité dans le cadre de leurs réalisations budgétaires au cours du trimestre.

Les frais généraux indirects sont obtenus après imputation des charges des centres de structure et des centres de support aux centres de traitement et aux centres de profits.

- Elaboration d'une fiche d'évaluation des concurrents.

Cette fiche en **Annexe 5**, à travers les aspects pris en compte nous renseigne sur les informations à analyser. Ce qui nous permettra d'ailleurs à évaluer la capacité compétitive de la BICIS dans le cadre du « benchmarking ».

2. Plan de mise en œuvre

Nos recommandations seront mises en œuvre en accord avec la Direction Générale et avec la participation d'une ou plusieurs directions. Dressons alors le calendrier de mise en œuvre et les responsabilités de chacun dans un tableau.

Tableau n°5 : le calendrier de mise en œuvre

RECOMMANDATIONS	INTERVENANTS	PERIODE	OBSERVATIONS
Séminaire de formation	DRH / DFC-CG	PM ¹⁶	Sensibilisation de tous les agents niveau opérationnel
Mise en place de la comptabilité analytique	DFC / CG	PM	Moderniser l'imputation analytique
Découpage en centres de responsabilité	DFC/CG, DG	PM	Définition des frais de gestion centre
Elaboration d'une fiche d'évaluation des concurrents	DFC/CG, DG	PM	Adoption de nouveaux outils de performance

¹⁶ PM : Pour Mémoire

CONCLUSION GENERALE

L'objectif général de notre étude était d'analyser le système de pilotage de la performance de la Banque International pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) à travers le budget et les systèmes de mesure de la performance.

Il fallait passer par des objectifs spécifiques entre autres :

- Analyser la procédure budgétaire pratiquée ;
- Analyser les systèmes de mesure de la performance utilisés ;
- Et enfin formuler des recommandations.

Pour atteindre ses objectifs, nous avons d'abord procédé à une recherche documentaire qui nous a permis de cerner les concepts de base de notre thème.

A la faveur de notre stage à la BICIS, nous avons ensuite élaboré des guides d'entretiens pour collecter certaines données complémentaires qui ont été analysées et interprétées.

A la lumière des résultats de notre analyse nous pouvons dire que la BICIS a un niveau de performance satisfaisant. Elle est même classée deuxième banque de la place en terme de bilan. Ce résultat serait le fruit d'un bon système de pilotage de la performance.

Cependant le niveau de la performance étant perfectible face aux mutations de l'environnement dans lequel la banque évolue, la réussite de la BICIS dépend désormais de sa faculté à s'adapter, voire à anticiper l'impact des évolutions auxquelles elle est confrontée et à agir sur les leviers qui lui permettront d'améliorer sa performance.

Alors des actions pourraient être orientées vers la refonte des processus d'élaboration des prévisions.

La refonte des processus d'élaboration des prévisions offre une occasion de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour d'un objectif commun d'amélioration du pilotage. Ainsi, elle permettra d'identifier les principaux besoins fonctionnels et opérationnels de suivi. Elle autorisera l'élargissement du spectre d'analyse, donnera l'occasion de passer à

une vision transversale des enjeux de la banque et permettra une meilleure appropriation des objectifs stratégiques.

Concrètement, la refonte du processus doit répondre à plusieurs objectifs :

- d'un point de vue fonctionnel, il s'agira de revoir les principales règles de gestion avec un souci d'homogénéisation et de simplification, de repenser le niveau de détail des prévisions et les indicateurs suivis afin d'en améliorer la qualité et la pertinence, et de répondre ainsi aux besoins de tous les acteurs.
- du point de vue de la construction des prévisions, il faudra réduire le temps de collecte et de production des données au profit du temps d'analyse et envisager la possibilité de mettre en place des outils de planification autorisant l'automatisation de révisions fréquentes et de prévisions pluriannuelles glissantes.

Ceci passe nécessairement par l'érection du Contrôle de Gestion en Direction qui sera placée en staff auprès de la Direction Générale en tant que premier conseiller de celle-ci, penseur et initiateur de meilleurs outils de gestion.

Cette démarche permettra :

- d'intégrer le suivi des indicateurs opérationnels et qualitatifs dans les processus d'élaboration de prévisions ;
- de mobiliser l'ensemble des acteurs de la banque autour d'un projet commun : la réalisation des objectifs stratégiques.

L'étude aura contribué à l'amélioration du pilotage de la performance de la BICIS à travers des observations, recommandations et propositions formulées à l'intention des principaux dirigeants de la BICIS.

La présente étude n'a pas la prétention de donner lieu à une maîtrise complète de l'analyse du système de pilotage de la performance de la BICIS, elle reste perfectible et comporte des limites. En effet, comme limites nous pouvons noter :

- la non maîtrise des autres directions de la BICIS ;
- la non prise en compte de la méthode de calcul du résultat brut d'exploitation (RBE) ;
- la non participation à l'élaboration du budget de l'année à venir.

C'est pourquoi, nous encourageons de nouvelles initiatives de recherche dans ce domaine, bien entendu au niveau de la Banque International pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal afin de parfaire nos réflexions et favoriser un bon système de pilotage de l'entreprise en générale et de la banque en particulier.

BIBLIOGRAPHIE

Notes de cours

- Souleymane BOUSSO : Cours de contrôle de gestion (DESAG/MBA-2006-2007) ;
- Moussa YAZI : Cours de contrôle de gestion (Audit 2006-2007) ;
- Mohamed EL Bachir WADE : Contrôle de gestion bancaire (MBF-2006-2007) ;
- Réal Romuald MBIDA : Gestion des ressources humaines (DESAG/MBA-2006-2007) ;
- Amadou GUEYE : Comptabilité analytique (DESAG/MBA-2006-2007)

Ouvrages de base

- J.-L. ARDOIN : « Plans et budgets », Encyclopédie de gestion, Economica, 1989, pp. 2078 à 2086.
- C.PERHERON-J.LEURON : Techniques Quantitatives de gestion-Tome 6 ; les Editions Foucher ; 1976 ; page 178.
- P.U.F., coll. « Que Sais-je ? »: « Le contrôle de gestion » n° 1341, 5^{ème} édition 1983, extrait de la page 106 ;
- ¹ « La dynamique du contrôle de gestion », Dumond, 2^{ème} édition 1976, extrait de la page 135.
- Claude ALAZARD & Sabine SEPARI (1998) : Contrôle de gestion
- Ali GARMILIS, Hervé ARNAUD, Dominique VIGNON (1992) : Le contrôle de gestion en action, les Editions Liaisons, Paris ;
- Armand DAYAN : Manuel de gestion ; 2^{ème} édition, volume 1 ;
- KAPLAN R.S & NORTON D.P (1992): “The balanced scorecard-Measures that drive performance”, Harvard Business Review, janvier/février, p.71-79;
- Malo P.J.L & Mathis J (1998): L’essentiel du contrôle budgétaire ; Edition d’organisation, p.50 ;
- Harvard Business Review (2001) : Les systèmes de mesure de la performance.

Ouvrages spécifiques au secteur bancaire

- Michel ROUACH & Gérard NAULLEAU (1998) : Contrôle de gestion bancaire et financier ; la revue banque Editeur, Paris, 3^{ème} édition.
- Michel ROUACH & Gérard NAULLEAU, Contrôle de gestion et Stratégie dans la banque, revue banque, 2001

Rapports, Mémoires

- Amadou FOFANA : Elaboration et suivi budgétaire (cas de la Société Ivoirienne de Banque) ; Master en Banque et Finances ; année 2003-2004.
- Anastasie Charlotte NGONO : Contribution à l'amélioration du dispositif de mesure de la rentabilité des agences de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) ; Master en Banque et Finances ; année 2003
- Awa FALL : Système de management de la qualité et demande de certifications appliqués aux produits et services bancaires, exemples de crédits et encaissements documentaires de la Banque d'Industrie pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS); MBF-2003
- Yves Kobenan KABLAN : L'évaluation de la performance à la Compagnie Ivoirienne d'Electricité ; DESAG/MBA ; année 2004-2005.
- Evéline Rouamba SAWADOGA : Evaluation des procédures budgétaires applicables aux charges de fonctionnement de l'Agence pour la Sécurité et la Navigation Aérienne en Afrique et a Madagascar ; DESAG/MBA ; année 2003-2004.

Documents internes de la BICIS

- Rapports Annuels BICIS- 2004 ;
- Rapports Annuels BICIS- 2005 ;
- Rapports Annuels BICIS- 2006.

Webographie

- www.bicis.sn
- www.google.com: « Pilotage de la performance »

« Bonnes pratiques d'élaboration budgétaire »

TABLE DES MATIERES

DEDICACES ET REMERCIEMENTS	I
LISTES DES ANNEXES	VI
SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
I. CONTEXTE	1
II. PROBLEMATIQUE.....	2
III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	4
IV. INTERET DE L'ETUDE.....	4
V. DEMARCHE DE L'ETUDE	5
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE	6
<i>CHAPITRE I : L'ELABORATION BUDGETAIRE</i>	7
SECTION I : LE BUDGET COMME INSTRUMENT DE GESTION PREVISIONNEL	7
I. DEFINITIONS ET GENERALITES	7
II. LES CARACTERISTIQUES ET FONCTIONS DU BUDGET	9
1. Les caractéristiques du budget	9
2. Les fonctions du budget.....	10
SECTION 2 : LA PRATIQUE DE L'ELABORATION BUDGETAIRE EN BANQUE.....	11
I. LES FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROCESSUS	11
1. Le découpage par centres de responsabilité	11
1.1. Un centre de coût.....	11
1.2. Un centre de revenu	11
1.3. Un centre de profit.....	12
1.4. Un centre d'investissement	12
2. Les principes de base de l'élaboration budgétaire	12
2.1. Recueillir les données	12
2.2. Commencer par les contraintes les plus fortes	12
2.3. La procédure budgétaire	12
3. Les techniques de construction budgétaires	13
4. Les processus de construction des budgets.....	13
4.1. Le budget élaboré à partir d'un processus vertical.....	13
4.2. L'élaboration du budget à partir des fonctions	16
4.3. Le budget Base Zéro (BBZ)	19
II. LES ETAPES DU PROCESSUS BUDGETAIRE	20
1. Le champ du processus budgétaire	20
2. Les principales étapes du processus budgétaire.....	21
<i>CHAPITRE II : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE</i>	24

SECTION I : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : UN CONCEPT QUI DOIT ENCORE TROUVER SA PLACE EN BANQUE.....	24
I. LES DETERMINANTS ET CARACTERISTIQUES DE LA PERFORMANCE.....	24
1. Les caractéristiques de la performance	24
2. Les facteurs déterminants de la performance	26
II. LE SUIVI BUDGETAIRE PAR PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	26
1. Les principes de base de la gestion budgétaire	26
2. Les principales sources d'informations du contrôle budgétaire.....	27
3. L'analyse globale des écarts	28
4. La mesure de la performance.....	30
III. LES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE (SMP)	34
1. Les tableaux de bord.	34
2. Le reporting	34
3. Le « benchmarking » et le « reengineering ».....	35
4. Le « balanced scorecard ».....	35
SECTION II : RAPPORT ENTRE LES BUDGETS ET LES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE.....	37
I. RAPPORT DE COMPLEMENTARITE	37
II. L'HYPOTHESE DE SUBSTITUTION.....	38
DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	40
<i>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BICIS</i>	<i>41</i>
SECTION I : HISTORIQUE ET CADRE JURIDIQUE DE LA BICIS	41
I. HISTORIQUE.....	41
II. CADRE JURIDIQUE ET CONTEXTUEL.....	43
1. Cadre juridique	43
2. Cadre contextuel.....	44
SECTION II : ORGANISATION ET DOMAINES D'ACTIVITES	45
I. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	45
1. Les directions	45
2. Les départements.....	46
3. Les structures auxiliaires.	46
II. DOMAINES D'ACTIVITES ET RELATIONS EXTERIEURES.....	47
1. Les activités de la BICIS.....	47
2. Moyens et relations extérieures	47
<i>CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE A LA BICIS ET RECOMMANDATIONS.....</i>	<i>49</i>
SECTION I : LA RESPONSABILITE DE LA DIRECTION FINANCES ET CONTROLE.....	49
I. ORGANISATION DE LA DIRECTION FINANCES ET CONTROLE.....	49
II. FONCTIONNEMENT.....	50
SECTION II : ANALYSE DU SYSTEME DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE A LA BICIS.....	51
I. ANALYSE DE LA PROCEDURE BUDGETAIRE A LA BICIS.....	51

1. la procédure d'élaboration budgétaire à la BICIS.....	51
1.1. Les acteurs d'animation, les moyens et les ressources.....	51
1.1.1. Les acteurs d'animation de la procédure.....	51
1.1.2. Les moyens (les charges).....	52
1.1.3. Les ressources (les produits).....	52
1.2. La budgétisation.....	53
2. La procédure de suivi budgétaire.....	55
2.1. La collecte des données.....	55
2.2. Le traitement des données.....	55
2.3. Etablissement de liasse et commentaire.....	57
3. Analyse des forces et faiblesses de la procédure.....	57
3.1. Les forces de la procédure.....	57
3.2. Les faiblesses de la procédure.....	58
II. ANALYSE DES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE A LA BICIS.....	59
1. La description du système de mesure de la performance de la BICIS.....	59
1.1. Les indicateurs « contractuels ».....	59
1.2. Les indicateurs propres à la BICIS.....	59
1.2.1. Les indicateurs inspirés de la stratégie.....	60
1.2.2. Les indicateurs usuels.....	60
1.3. Les indicateurs synthétiques de la DFC.....	60
1.3.1. Le tableau de bord stratégique.....	61
1.3.2. Les reportings.....	63
1.3.3. Le rapport annuel BICIS.....	64
2. Le « SWOT Analysis » du système de mesure de la performance de la BICIS.....	64
2.1. Les forces du système.....	65
2.1.1. L'influence de la politique qualité de la BICIS.....	65
2.1.2. Le système d'information.....	67
2.2. Analyse critique des systèmes de mesure de la performance à la BICIS.....	67
2.2.1. Les limites du système.....	67
2.2.2. Opportunités et menaces.....	69
SECTION III : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVE DE MISE EN ŒUVRE.....	71
I. RECOMMANDATIONS.....	71
1. A l'échelle de la BICIS.....	71
2. Au niveau du contrôle de gestion.....	72
3. Concernant les facteurs externes.....	74
II. PERSPECTIVE DE MISE EN ŒUVRE.....	75
1. Les actions concrètes.....	75
2. Plan de mise en œuvre.....	76
CONCLUSION GENERALE.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	79
ANNEXES.....	84



ANNEXES

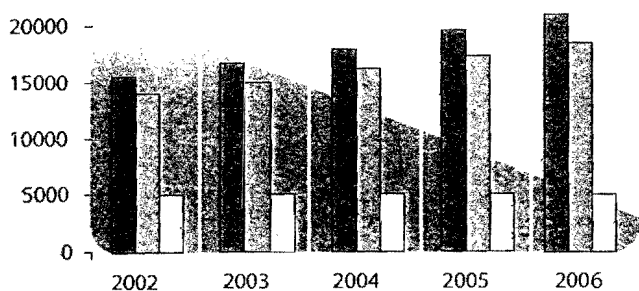
(en millions FCFA)

	2002	2003	2004	2005	2006
TOTAL BILAN	202 700	227 702	221 709	261 610	236 786
Dépôts clientèle	161 408	193 439	179 564	219 330	198 004
Prêts à la clientèle	112 966	129 897	129 936	161 581	156 977
Fonds permanents et Provisions	16 763	17 418	17 691	19 821	21 144
Produits nets bancaires	17 071	18 700	19 356	23 163	22 963
Résultats nets	4 402	5 125	6 729	7 342	6 278
Capital	5000	5 000	5 000	5 000	5 000
Dividendes	3 500	4 357	6 000	6 000	5 600
% du capital	70%	87%	120%	120%	112%
Effectifs	391	380	380	379	362
Nombre d'agences	17	17	17	35*	40*

* y compris les agences dédiées Western Union.

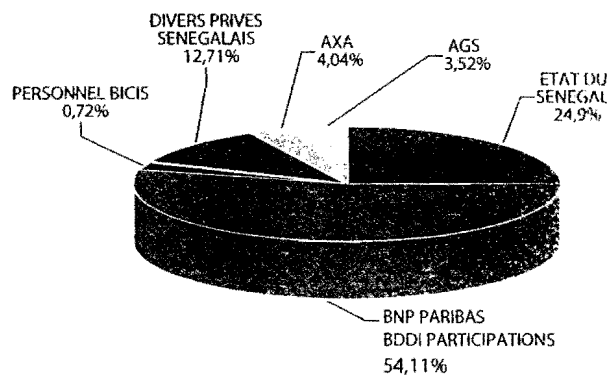
EVOLUTION DES FONDS PERMANENTS ET DES FONDS PROPRES (en millions FCFA)

	2002	2003	2004	2005	2006
Fonds Permanents	16 763	17 418	17 691	19 821	21 144
Fonds Propres	14 869	15 638	16 367	17 708	18 387
Capital	5000	5000	5000	5000	5000



- Fonds Permanents
- ▒ Fonds Propres
- Capital

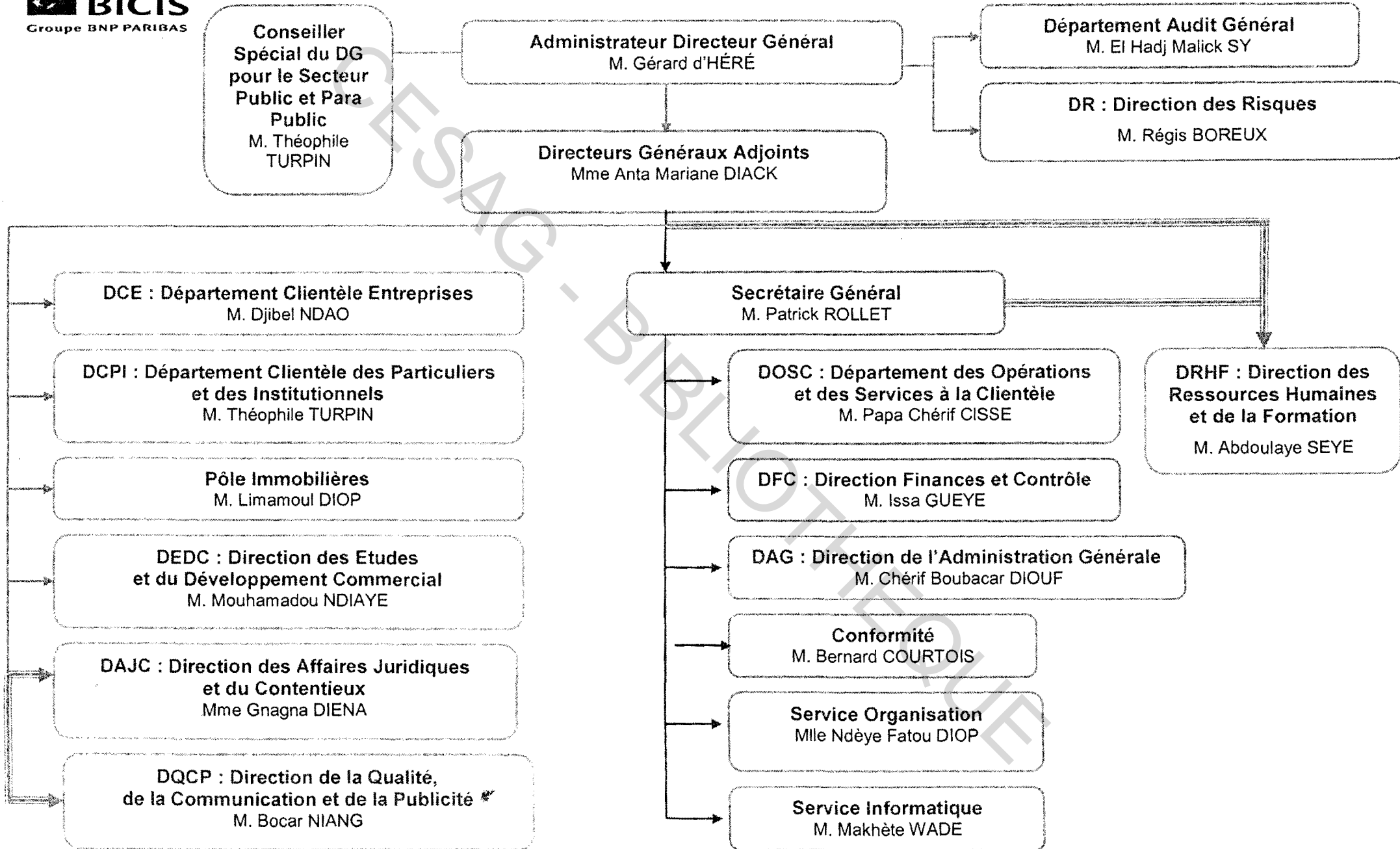
REPARTITION DU CAPITAL



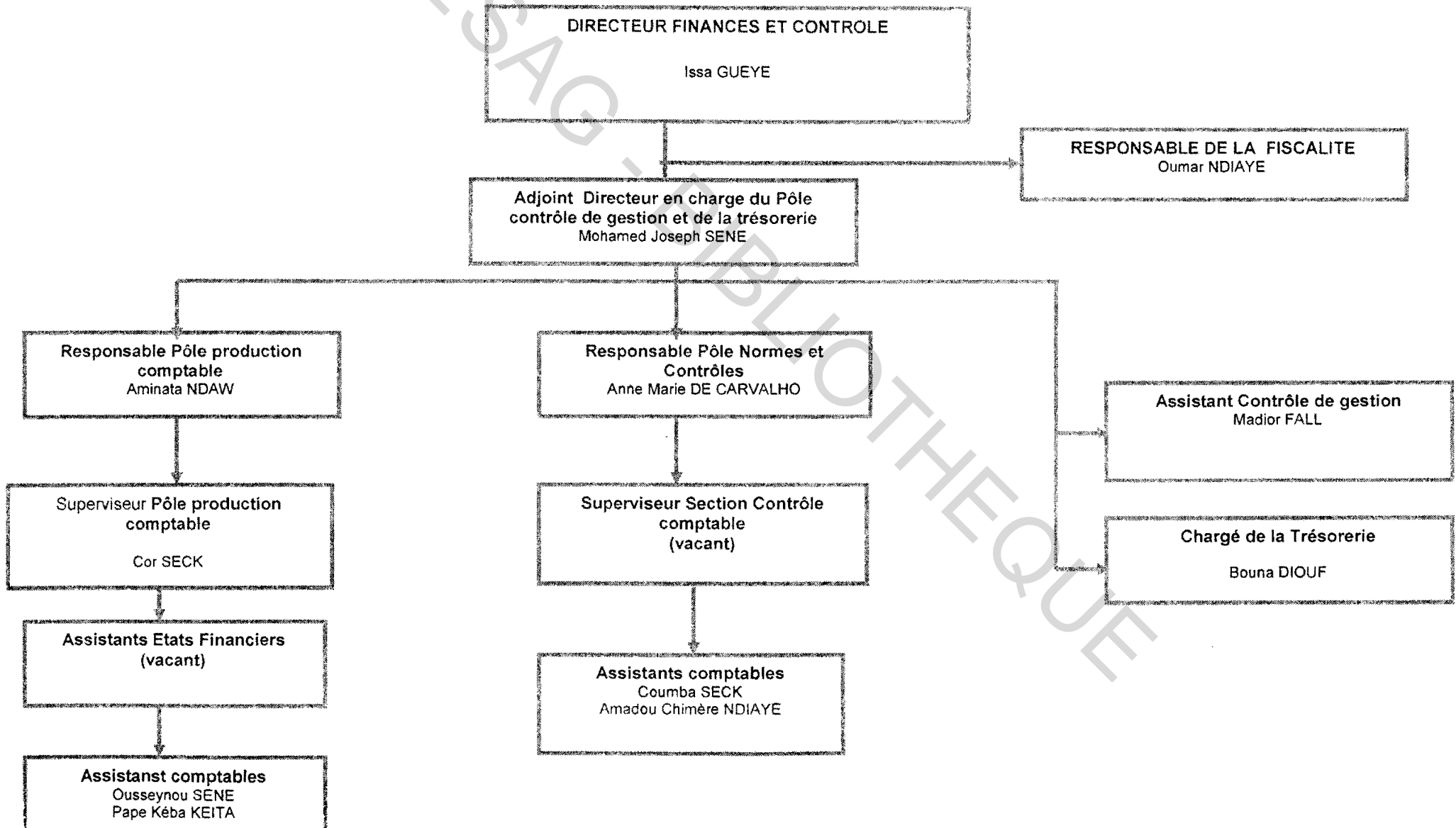


Annexe 2

Organigramme Général de la BICIS



ORGANIGRAMME DIRECTION FINANCES ET CONTROLE



Annexe 4

TABLEAU CENTRES DE RESPONSABILITE

Centres de responsabilité	Types de centre
Administration générale	Centre de structure
Audit et direction générale et Contrôle de gestion	Centre de structure
Qualité et Communication	Centre de structure
Comptabilité	Centre de structure
Etudes et développement	Centre de Structure
Direction du risque	Centre de structure
Juridique	Centre de structure
Ressources humaines	Centre de support
Informatique	Centre de support
Contentieux	Centre de support
Organisation	Centre de support
Portefeuille	Centre de traitement
Montage dossiers de crédit	Centre de traitement
Caisse	Centre de traitement
Monétique	Centre de traitement
Commerce international	Centre de traitement
Western union	Centre de profit
Agence principal	Centre de profit
Les autres agences	Centre de profit

Annexe 5

FICHE D'ÉVALUATION DES CONCURRENTS

Aspects pris en compte	Informations à analyser	Évaluation de la capacité compétitive
Chiffre d'affaires global		
Marge trésorerie (total disponibilités-passif à court terme)		
Situation financière		
Effets débits sur capitaux propres (actifs nets/capitaux propres)		
Taux d'endettement vis-à-vis des banques		
Nombre d'employés		
Types de développement		
Qualité du management		
Chiffre d'affaires dans le secteur		
Compétences spécifiques		
Produits		
Points forts		
Points faibles		
Parts de marchés dans le secteur		
Principaux investissements		
Publicité		
Moyens utilisés		
Segments ciblés		
Orientations stratégiques		

Annexe 6

QUESTIONNAIRE

I. Présentation de la BICIS

- Quels sont les repères de la BICIS ?
- A quel type de structure s'apparente la BICIS ?
- Quelles sont les principales activités que mène la BICIS ?

II. Diagnostic du système de pilotage de la performance de la BICIS

1) La procédure budgétaire

- Existe-il un calendrier de préparation du budget ?
- Quels sont les principaux acteurs d'animation de la procédure budgétaire et leur rôle ?
- Quels sont les moyens alloués (les charges de la banque) nécessaires pour mener à bien les activités de la BICIS ?
- Quels sont les gains (les produits) générés ? D'où proviennent ces gains ?
- Quelles sont les différentes étapes de la budgétisation ?
- Quels sont les tâches essentielles à remplir pour le suivi budgétaire ?
- Quelles sont les principales données collectées ? et d'où proviennent-elles ?
- Sur quelle base les données sont traitées ?
- A quelle fin les commentaires sont-ils faits ?
- Existe-t-il un guide référentiel pour le suivi budgétaire des réalisations ?

- Le contrôle budgétaire est-il permanent ou ponctuel ?
- Le contrôle fait-il l'objet d'un rapport ?
- Selon vous, quel intérêt présenterait un guide de référence en matière de gestion budgétaire ?

1) Les Systèmes de Mesure de la Performance (SMP)

- Quels sont les indicateurs utilisés propres à la BICIS inspirés de la stratégie ?
- Existe-t-il des indicateurs synthétiques de la Direction Finances et Contrôles/ Contrôle de Gestion (DFC/CG) ? Si oui, lesquels ?
- La DFC/CG a-t-elle initié des outils de mesure et de suivi tels que : le tableau de bord, les reportings, le benchmarking, le balanced scorecard, etc. ?
- Si oui quels sont les indicateurs qu'on y trouve ?
- Ces indicateurs sont-ils vraiment pertinents pour un bon pilotage de la performance ?
- Quelle est la démarche qui influence plus la mesure de la performance à la BICIS ?
- Depuis combien d'année la BICIS a-t-elle initié la politique qualité ?
- Quels sont les chiffres clés de la BICIS ?
- Avez-vous constaté des limites quand au système de mesure de la performance à la BICIS ?
- Que pensez vous de certains outils de mesure de la performance tels que le benchmarking, le reengineering, le balanced scorecard, utilisés de plus en plus en banque ?

NOTA BENE

Nous avons réalisé cet entretien avec la Direction des Ressources Humaines et de la Formation, la Direction Finances et Contrôle (section Contrôle de Gestion).