

M0031MBF03 (2)



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
Institut de Banque et Finance
Mastère en Banque et Finance

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**LE CONTROLE DE GESTION DANS UNE PERSPECTIVE
D'ANALYSE DE LA RENTABILITE D'UNE BANQUE :
Cas de la Société Nigérienne de Banque (SONIBANK)**

Présenté et soutenu par :
Fatoumata TRAORE

Sous la direction de :
Boubacar BAIDARI
Docteur en Sciences de Gestion
Conseiller du Directeur Général du CESAG

M0031MBF03

2



DÉCEMBRE 2003

Bibliothèque du CESAG



107811

DEDICACES

A mes parents ABDOULAYE et MAIMOUNA MAIGA qui m'ont soutenu durant toute mon existence ;

A mon époux ABDOULAYE TRAORE qui me soutien au quotidien et croit en moi ;

A mon fils ABDOULKARIM ALMASSOU TRAORE qui m'a donné le courage d'aller jusqu'au bout ;

A mon frère HAMIDOU et mes sœurs ZEINABOU BAKO, MATA SANE et AISSA MAIGA mes compagnons de toujours et à leur époux YERIMA BAKO et ALAIN SANE ;

A la famille TRAORE AMADOU qui n'a pas ménagé ses efforts ;

A mes oncles, tantes, cousins, cousines, neveux et nièces ;

A mes amis et collègues ;

A tous ceux qui me sont chers.

REMERCIEMENTS

A l'issue de la confection de ce mémoire, nous tenons à adresser nos remerciements à tous ceux qui de près ou de loin, par leur bonne volonté et leur actes ont manifesté un intérêt à notre égard et particulièrement à :

L' AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION (ACBF) pour avoir financé notre formation ;

La Direction Générale de la SONIBANK pour nous avoir permis de mener notre étude sur la société ;

Le personnel de la SONIBANK pour l' accueil chaleureux qu'il nous a témoigné durant notre stage ;

M. Roger ATINDEHOU, Chef du projet MASTERE EN BANQUE ET FINANCE , et à M. Gilles MORISSON, son prédécesseur, qui n'ont ménagé aucun effort pour nous apporter aide, assistance et conseil ;

Dr. Boubacar BAIDARI, Professeur au CESAG, pour sa disponibilité totale et sans réserve dans le cadre de l'encadrement de ce travail ;

La Direction Générale et l'ensemble du corps professoral du CESAG ;

Les stagiaires et amis du CESAG ;

Tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de notre travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :	
DESCRIPTION ET RÔLE DU CONTROLE DE GESTION DANS L'ANALYSE DE LA RENTABILITE D'UNE BANQUE	8
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION ET ROLE DU CONTROLE DU GESTION	9
Section 1 – Description du contrôle de gestion	9
Section 2 – Missions et rôle du contrôle de gestion	17
CHAPITRE 2 : CONTROLE DE GESTION ET RENTABILITE DE LA BANQUE	19
Section 1- Analyse de la rentabilité au sein d'une banque	19
Section 2 – Conception du modèle d'analyse	23
DEUXIEME PARTIE :	
ANALYSE DU SYTEME DE CONTROLE DE GESTION DE LA SONIBANK	30
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DE LA SONIBANK	31
Section 1 – Historique de société	31
Section 2 – Le contrôle de gestion à la SONIBANK	35
CHAPITRE 2 – PRESENTATION DES RESULTATS	42
Section 1 – Interaction entre le contrôle de gestion et les variables	42
Section – Recommandations et perspectives de mise en œuvre	46
CONCLUSION GENERALE	56

LISTE DES FIGURES

	pages
Figure 1 : Organisation par fonction	10
Figure 2 : Organisation par activité et par fonction	11
Figure 3 : Organisation par fonction et par activité	12
Figure 4 : Contrôle de gestion rattaché directement à la DG	14
Figure 5 : Contrôle de gestion de gestion, et comptabilité dépendent d'une Direction fonctionnelle	15
Figure 6 : Contrôle de gestion et comptabilité générale en position de Dépendance hiérarchique ou d'état-major	16
Figure 7 : Axes d'analyse des activités bancaires et financières	20
Figure 8 : Méthodes de détermination des coûts d'opération	21
Figure 9 : Modèle d'analyse	29
Figure 10 : Position hiérarchique du contrôle de gestion de la SONIBANK	36
Figure 11 : Architecture du système informatique de la SONIBANK	40
Figure 12 : Proposition de rattachement hiérarchique du contrôle de gestion	48
Figure 13 : Plan de mise en œuvre des recommandations	53

LISTE DES TABLEAUX

	pages
Tableau 1 : Dimensions et mesures de la variable expliquée	26
Tableau 2 : Dimensions et mesures des variables externes	27
Tableau 3 : Dimensions et mesures des variables internes	28
Tableau 4 : Effectif de la SONIBANK	33
Tableau 5 : Niveau d'activité de la SONIBANK pour les exercices 2000 à 2002	35
Tableau 6 : Activités du contrôle de gestion	39

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABC : Activity Based Consting

AFD : Agence Française de Développement

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

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

BDRN : Banque de Développement de la République du NIGER

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

DRH : Division des Ressources Humaines

FCS : facteurs clé de succès

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de Droit des Affaires

PNB : produit net bancaire

SONIBANK : société nigérienne de banque

STB : Société Tunisienne de Banque

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la sonibank

Annexe 2 : Guide d'entretien

Annexe 3 : Attribution des services

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le contrôle de gestion apparaît dans l'environnement bancaire longtemps après dans celui des entreprises industrielles. Cela s'explique par la non agressivité des concurrents dans le secteur, la régulation de l'exercice de la profession bancaire (encadrement et réglementation) et la relative délicatesse de la mesure de la rentabilité dans les entreprises de services dont les banques et les établissements financiers.

Cependant, depuis plus d'une décennie, le secteur a subi de profondes mutations notamment une déréglementation progressive, une mondialisation de la profession, une ouverture des marchés et l'avènement de la monnaie unique européenne.

Tout cela a entraîné une pression à la baisse de la tarification qui a abouti à une contraction des marges accompagnée d'une fragilisation du compte de résultat. Dans le même temps, la complexité des produits et services et le risque bancaire vont en s'accroissant. De plus, après une première phase de déréglementation, nous assistons au retour d'une nouvelle réglementation notamment l'entrée en vigueur d'un dispositif prudentiel et surtout l'avènement du ratio international de solvabilité.

Face à cette évolution du secteur, les banques n'ont d'autre choix, pour se maintenir, que d'améliorer leur rentabilité et leurs performances économiques. Cela passe par la maîtrise et le perfectionnement de l'outil de gestion que constituent le contrôle de gestion et le système d'information sur lequel il est basé.

Ainsi, du fait de ces bouleversements, le contrôle de gestion bancaire va se développer et résorber le retard accusé par rapport aux entreprises industrielles. Sa place dans les banques devient de plus en plus importante. Du rôle secondaire de préparation budgétaire et de suivi des écarts, il occupe à présent un rôle clé en devenant dans certains cas un avantage concurrentiel grâce aux outils de calculs et d'analyse de la rentabilité qu'il utilise et qui peuvent aider à la prise de décisions stratégiques.

1. Problématique

La Société Nigérienne de Banque (SONIBANK), à l'instar de ses pairs, n'échappe pas aux réalités du bouleversement dans le secteur bancaire. En effet, la SONIBANK a été créée à la suite de la fermeture de la Banque de Développement de la République du Niger (BDRN) qui détenait près de deux tiers du marché bancaire au Niger. Elle a donc, tout naturellement "hérité" de la clientèle de la BDRN et ce n'est que récemment que la SONIBANK s'est trouvée confrontée à des difficultés d'un genre nouveau.

En effet, dans un environnement de plus en plus concurrentiel où la réduction des coûts est vitale, la SONIBANK voit un accroissement régulier et mal maîtrisé de ses charges d'exploitation. De plus, elle ressent cruellement l'absence d'un contrôle de gestion performant qui lui permettrait d'affecter avec précision ses coûts aux différents services. Enfin le système d'information qu'elle utilise semble inadapté aux besoins actuels de la banque.

Il faut dire que depuis l'époque de la BDRN, aucune réflexion sur l'amélioration du système d'évaluation de la rentabilité n'a été menée par la banque. Cet état de fait s'explique par le fait que la BDRN, puis la SONIBANK, disposait d'un environnement économique très favorable à savoir : une clientèle peu exigeante, une concurrence peu agressive, une réglementation très stricte édictée par la BCEAO et une part de marché prépondérante (près de deux tiers du marché nigérien).

Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. La clientèle a pris conscience de son pouvoir et devient de plus en plus exigeante. De nouvelles banques ont vu le jour et continuent d'être créées et la SONIBANK voit sa part de marché se réduire au fil du temps.

La non maîtrise des coûts, essentiellement due à leur méconnaissance, si elle perdurait, pourrait affecter directement la rentabilité de la banque et remettre en cause son existence même .

Pour faire face aux difficultés qu'elle rencontre, il est primordial, pour la SONIBANK, d'établir un diagnostic de son environnement interne portant principalement sur les points suivants :

- l'analyse du système de contrôle de gestion existant. Cela permettra d'en détecter les faiblesses et de rechercher des moyens de les combler.
- L'analyse des relations entre le contrôle de gestion et les autres fonctions de l'entreprise. En effet, pour aider à la prise de décisions pertinentes, l'environnement de contrôle doit être favorable. C'est la raison pour laquelle des questions sont

posées par rapport à la place qu'occupe le contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise, la mesure dans laquelle les décideurs se basent sur les informations qu'il fournit et la pertinence entre le style de direction adoptée par l'entreprise et son développement.

- La mesure dans laquelle le contrôle de gestion pourrait être perçu comme un système d'animation. En effet, le contrôle de gestion n'est pas une discipline découlant de normes préétablies comme la comptabilité, l'audit ou le droit. Il trouve sa légitimité dans la recherche de dispositif de management des grandes entreprises. Il doit s'appuyer sur la dimension culturelle de l'entreprise. Il doit être perçu comme un outil d'aide et non comme un moyen coercitif. Pour ce faire le personnel doit être sensibilisé. Il est donc nécessaire d'étudier le rôle que la culture d'entreprise pourrait jouer dans le perfectionnement du contrôle de gestion et comment la développer au sein de la SONIBANK .

Notre travail se propose d'étudier le contrôle de gestion dans une perspective d'analyse de la rentabilité. Nous verrons dans quelle mesure l'opération est réalisée dans le cas de la SONIBANK et l'analyserons en vue de proposer des voies d'amélioration.

2. Objectifs de la recherche

Nous proposons de procéder à une analyse du système de contrôle de gestion actuel de la SONIBANK afin d'en détecter les faiblesses éventuelles. Pour ce faire nous allons nous interroger sur :

- le degré de perfectionnement du système de contrôle de gestion actuellement utilisé par la SONIBANK pour savoir dans quelle mesure il peut assurer un rôle de mesure de la rentabilité de la banque;
 - l'organisation et la fiabilité du système d'information sur lequel il est basé ;
 - la nature, l'origine et la gravité des lacunes, incohérences et insuffisances qui pourraient être un frein à la fonction d'analyse de la rentabilité que nous lui destinons;
 - l'impact de la structure organisationnelle sur le développement du contrôle de gestion .

Par la suite nous allons recommander les moyens à mettre en œuvre pour perfectionner ce système.

3. Hypothèses de travail

A partir des objectifs que nous nous sommes fixés, les hypothèses dont nous nous proposons de tester la validité tout au long de ce travail de recherche sont les suivantes :

Hypothèse 1 : Les activités actuellement effectuées par le contrôle de gestion ne permettent pas de répondre entièrement aux besoins de la banque en matière d'analyse de la rentabilité ;

Hypothèse 2 : La qualité du système d'information actuellement utilisé n'est pas de nature à favoriser un système de contrôle de gestion efficace ;

Hypothèse 3 : La structure de l'organigramme constitue un frein au développement du contrôle de gestion ;

Hypothèse 4 : Les structures externes de contrôle influencent le contrôle de gestion de la banque.

4. Intérêt de la recherche

Bien que n'ayant pas la prétention de résoudre tous les problèmes rencontrés, la réflexion sur "l'analyse du contrôle de gestion dans une perspective d'évaluation de la rentabilité dans une banque" est pertinente à plusieurs égards.

D'une part, cette étude pourrait être, une contribution aux différentes discussions, écrits et séminaires sur le sujet et à ce titre être utilisée par tout étudiant ou toute personne menant une étude sur un sujet similaire.

D'autre part, nos travaux pourraient contribuer à fournir à la banque une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mettre en place un système de contrôle de gestion efficace lui permettant une meilleure analyse de la rentabilité, la motivation de son

personnel et une meilleure réponse aux exigences de sa clientèle.

Enfin, cette étude constitue un préalable à la mesure des performances de la banque ce qui lui permettrait de faire face aux exigences croissantes de la clientèle et à la concurrence accrue.

5. Méthodologie de recherche

Au cours d'un stage pratique au sein de la SOCIÉTÉ NIGÉRIENNE DE BANQUE (SONIBANK) nous avons procédé à la collecte de données relatives au système de contrôle de gestion de la banque.

La démarche méthodologique retenue pour recueillir les informations porte essentiellement sur trois (3) points.

5.1. Etude documentaire

Nous avons recherché des documents qui préexistent à notre étude, contenant des informations pertinentes. Cette recherche s'est effectuée à deux (2) niveaux :

- Un premier niveau qui concerne la revue de la littérature porte sur les fondements théoriques du rôle du contrôle de gestion dans l'analyse de la rentabilité.
- Le second niveau s'appuie sur la documentation interne de la banque. Cela nous a permis d'améliorer notre connaissance de la SONIBANK. Cette collecte de données nous a permise d'obtenir les documents suivants :
 - rapports du contrôle de gestion adressés à la Direction Générale des quatre (4) trimestres de l'année 2003 ;
 - rapports annuels d'activités de la SONIBANK des années 2001 et 2002 ;

- manuel de procédure de la banque et du manuel d'utilisation du progiciel Delta utilisé par la banque et des conditions de banque ;
- étude du plan d'affaires sur dix (10) ans de la SONIBANK ;
- étude des rapports de la commission bancaire de l' UEMOA pour les deux (2) derniers exercices et les rapports d'audits sur la même période ;
- étude du document intitulé « Exécution budgétaire année n et prévision année $n+1$ » ;
- étude de l'organigramme de la société et de la note de présentation du projet de note d'organisation.

5.2. Les entretiens

Nous nous sommes appuyé sur les entretiens pour vérifier les questions de recherche. Nous avons étudié le contexte de la mise en œuvre du contrôle de gestion, son fonctionnement et l'implication des autres agents. Cela nous a permis d'approfondir l'étude documentaire sur le fonctionnement de la banque en matière de contrôle de gestion.

Nous avons procédé à l'interview des agents de la SONIBANK suivants :

- le Directeur administratif et financier auprès de qui nous avons obtenu les informations générales sur la SONIBANK et l'organigramme ; il nous a mis en relation avec le service de contrôle général ;
- le Contrôleur Général qui nous a donné une description plus détaillée du fonctionnement du service contrôle général, dont fait partie le contrôle de gestion, et de son fonctionnement ;
- la contrôleur de gestion qui nous a décrit les tâches quotidiennes qu'elle effectue et les documents qu'elle utilise.
- le chef de l'agence centrale de Niamey qui nous a fait visiter les différents services de l'agence d'où proviennent les informations traitées par la comptabilité puis utilisées par le contrôle de gestion .

5.3. L'observation

Notre présence physique sur le lieu de stage nous a permis d'observer le fonctionnement quotidien de la SONIBANK et de l'apprécier.

Les données obtenues à partir de ces différentes méthodes de collectes ont été utilisées pour vérifier les hypothèses énoncées plus haut. A la lumière de ces informations nous avons procédé à un diagnostic du système de contrôle de gestion existant pour ensuite proposer des voies d'amélioration.

Nos travaux s'articulent autour de deux (2) grandes parties.

La première intitulée "Définition et rôle du contrôle de gestion dans l'analyse de la rentabilité" comprend une revue de la littérature déjà existante sur le sujet. Elle se décline en deux (2) chapitres :

- Le premier chapitre : Définition, missions et organisation du contrôle de gestion
- Le second chapitre : Analyse de la relation existante entre le contrôle de gestion bancaire et la rentabilité de la banque.

La seconde partie intitulée "Analyse du système de contrôle de gestion à la SONIBANK" est constituée par la présentation et l'analyse des résultats pratiques obtenus dans le but de tester les hypothèses émises plus haut. Elle s'articule autour de deux (2) chapitres :

- Le premier chapitre : Présentation du service de contrôle de gestion de la SONIBANK.
- Le second chapitre : Présentation et analyse des résultats et de leur impact sur l'analyse de la rentabilité de la banque ; nos conclusions et recommandations

PREMIERE PARTIE :

DESCRIPTION ET RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS L'ANALYSE DE LA RENTABILITE D'UNE BANQUE

L'étude de cette partie va porter sur la revue de la littérature.

Nous aborderons dans le premier chapitre une description du contrôle de gestion.

Le second chapitre établira le rôle du contrôle de gestion dans l'analyse de la rentabilité et dans l'animation de la banque.

Chapitre 1 : Description et rôle du contrôle de gestion

Comme nous l'avons mentionné précédemment, pour survivre, une entreprise doit assurer sa rentabilité. Elle doit également être en mesure d'évaluer cette rentabilité.

C'est à ce niveau que le contrôle de gestion va intervenir en fournissant aux gestionnaires des informations pertinentes pour les aider à prendre des décisions.

Cependant, il faut garder à l'esprit que l'efficacité du contrôle de gestion repose en grande partie sur la qualité du système d'information sur lequel il est basé.

Ainsi après l'avoir défini, nous présenterons les missions et l'organisation du contrôle de gestion.

Section 1 - Le contrôle de gestion dans la banque

1.1. Définition du contrôle de gestion dans la banque

BOISVERT³ (1991) propose la définition suivante : "le contrôle de gestion, pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer des objectifs pertinents, élaborer de bonnes stratégies et les mettre en œuvre de façon efficace et efficiente". La dimension « économie » ne ressort pas explicitement dans la définition, cependant l'auteur admet que tout système de contrôle de gestion doit idéalement favoriser les trois "E" c'est à dire l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Pour ANTHONY et DEARDEN¹ (1976), c'est un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés.

Le contrôle de gestion peut, alors, être défini comme étant un processus de pilotage de l'entreprise lui permettant de mesurer ses performances par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés, notamment, la correction des écarts négatifs et la motivation du personnel.

En terme de responsabilité, le contrôle de gestion correspond à une fonction, chargée de la coordination technique des instruments de pilotage et du système d'information

¹ Anthony R.N. & Dearden J. (1976), *Management control systems*, Richard D. Irwin, Homewood, p. 8 à 10

nécessaires à la médiation entre stratégie et gestion opérationnelle. Un certain nombre de missions lui est dévolu.

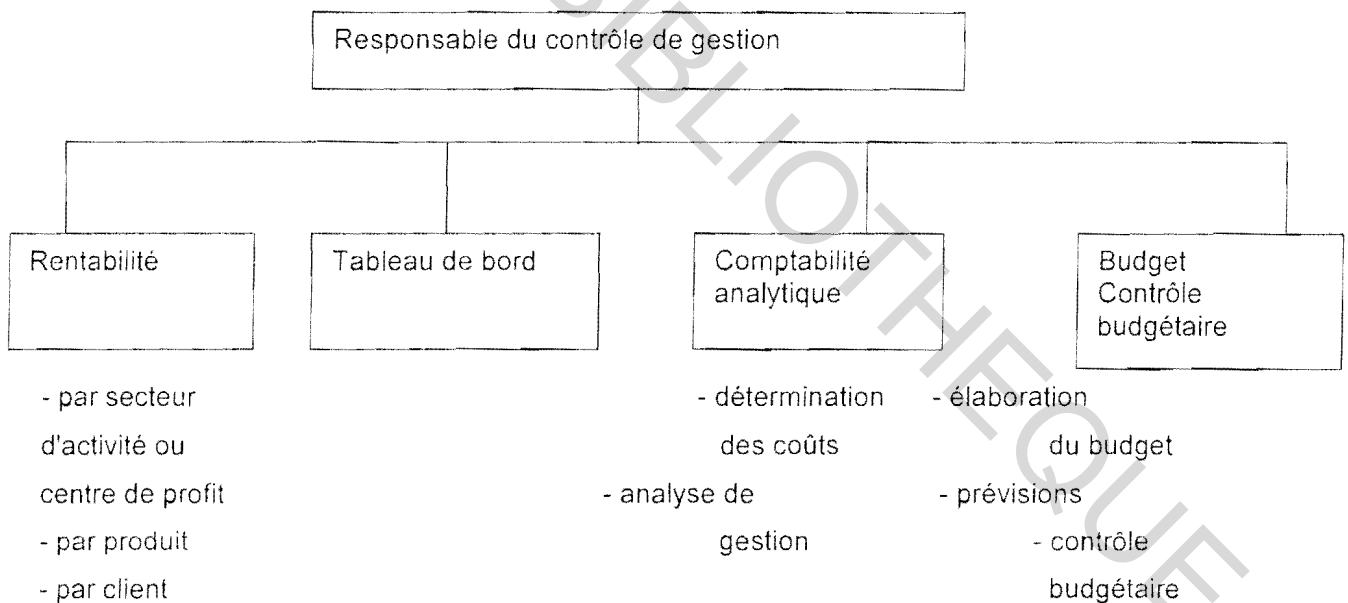
Notre définition permet de trouver des justifications théoriques à des informations qui donnent au contrôle de gestion une dimension de conduite et de pilotage plutôt que de vérification. Le retour d'information sur l'action organisationnelle permet d'améliorer les outils du contrôle de gestion. La diffusion de l'information, retraitée et analysée, aux responsables d'entité est primordiale car elle leur permet de rectifier leurs actions et accroît leur degré d'implication dans la bonne marche de l'entreprise.

1.2. Organisation du service du contrôle de gestion

Les modes d'organisation les plus courants d'un service de contrôle de gestion dans une banque s'articulent généralement autour de trois (3) configurations⁴.

- Cas n° 1 : Organisation par fonction

Figure 1 : Organisation par fonction



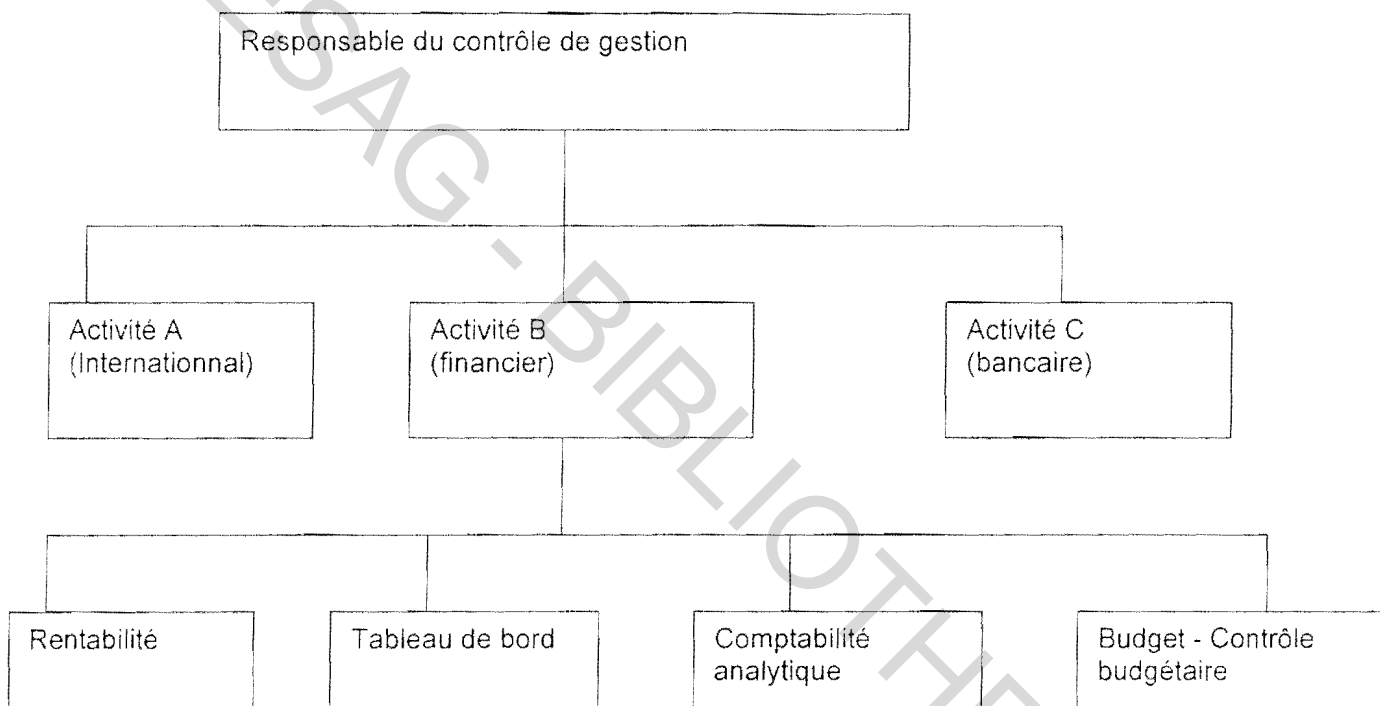
source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002, p. 72.

Ce type d'organisation convient à des banques de taille moyenne. Il permet aux membres du service de connaître l'ensemble des activités, mais au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion comme le suivi de la rentabilité, le budget ou le tableau de bord.

Dans des banques d'une taille plus importante, la configuration la plus courante est précisément une configuration plus décentralisée, c'est-à-dire une organisation de contrôle par grand secteur d'activité :

- cas n° 2 : Organisation par activité et par fonction

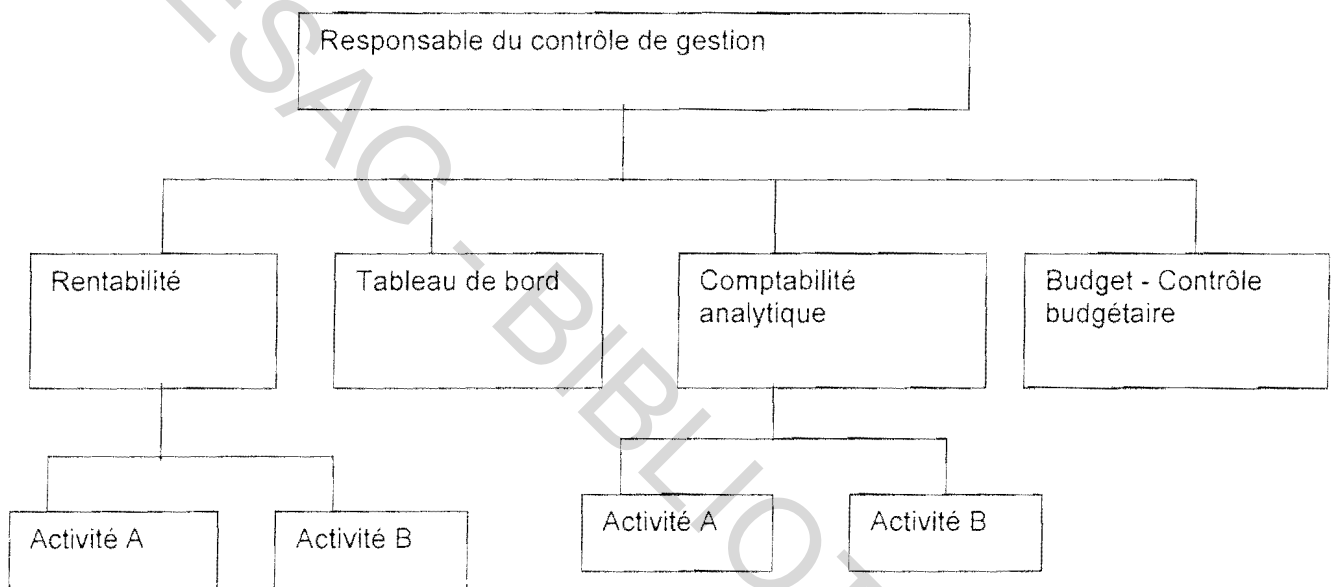
Figure 2 : Organisation par activité et par fonction



source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002, p. 72.

On peut toutefois rencontrer une organisation de contrôle de gestion globalement plus centralisée c'est-à-dire par fonction et par activité ;
- cas n° 3 : organisation par fonction et par activité

Figure 3 : Organisation par fonction et par activité



source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002, p. 73.

Dans l'organisation interne d'un service de contrôle de gestion, le danger principal est celui d'une trop grande parcellisation des tâches. En effet, la trop grande spécialisation par fonction à l'intérieur du service peut poser de multiples problèmes, car la plupart des analyses sont complexes et nécessitent la prise en compte de plusieurs éléments de résultats ainsi que des effets possibles de substitution entre activités. Par exemple, les calculs de rentabilité client intègrent des informations faisant appel aussi bien à la comptabilité analytique - calcul des coûts unitaires - qu'aux statistiques - nombre d'opérations par client - qu'aux analyses de rentabilité par produit ou par centre de profit.

1.3. Place du contrôle de gestion dans l'organisation

Les grandes entreprises de banque calquent leur contrôle de gestion sur leur structure. Il reste, cependant, à clarifier la question du mode de rattachement hiérarchique des contrôleurs de gestion, d'une part aux responsables opérationnels auprès desquels ils sont placés et d'autre part, à la Direction Générale. Deux possibilités s'offrent : soit le service de contrôle de gestion est rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale et entretient des liens fonctionnels avec les responsables opérationnels, soit à l'inverse, il dépend hiérarchiquement des responsables opérationnels.

Quand le contrôleur de gestion est rattaché directement à la Direction Générale, il y a peu de problèmes de "transparence" dans l'établissement et donc diffusion de l'information.

En revanche, le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion au responsable opérationnel d'une direction ou d'un département, permet une bonne intégration de contrôleur de gestion au sein de l'organisation et une bonne entente avec les responsables opérationnels.

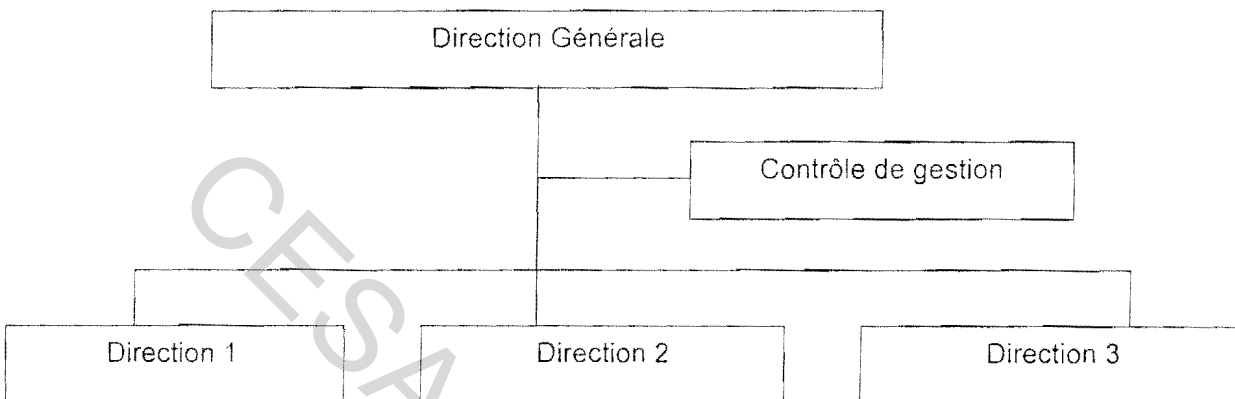
Les modalités de rattachement vont en fait dépendre d'un certain nombre de facteurs comme l'importance que la direction générale accorde au contrôle de gestion, le degré de décentralisation réelle de l'entreprise, la pression de la concurrence au sein du secteur d'activité, ou encore le "poids" du responsable du contrôle de gestion - déterminé par son itinéraire professionnel et par sa personnalité -.

Un certain nombre d'études sur la situation du contrôle de gestion dans l'organigramme des banques ont été réalisées, dont l'une par l'École supérieure de commerce de Paris en 1990². D'après ces études, les cas les plus fréquents de positionnement des services de contrôle de gestion sont au nombre de trois :

- Cas n° 1 : Le contrôle de gestion est rattaché directement à la direction générale, sans liens hiérarchiques avec les autres directions.

² cité par ROUACH & NAULLEAU

Figure 4 : Contrôle de gestion rattaché directement à la Direction Générale

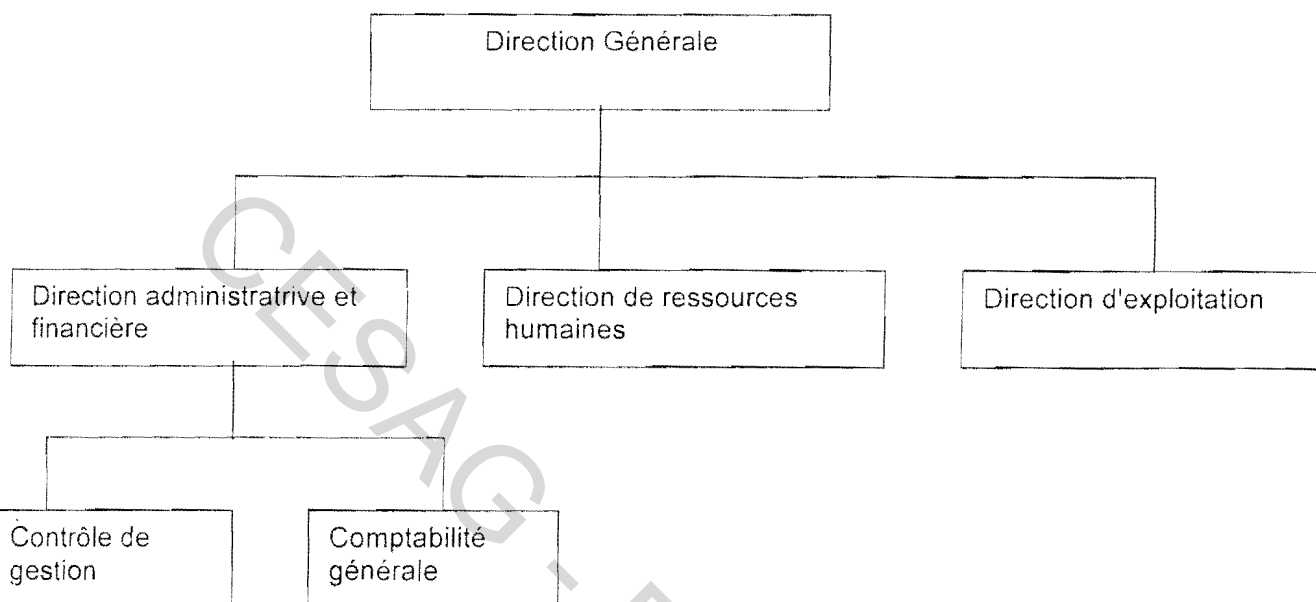


source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002, p. 69.

Dans cette situation, le contrôle de gestion a un poids important du fait de son rattachement direct à la Direction générale. Il reçoit des informations de tout premier ordre sur les orientations de la Direction générale. Ce mode de rattachement a l'avantage de garantir au service contrôle de gestion une forte indépendance de jugement et d'analyse sur la marche de l'entreprise. Toutefois, la limite de ce mode de rattachement est dans la perception que les services opérationnels peuvent avoir de la fonction, qui peut être assimilée à "l'œil de la direction", le danger étant alors que le service contrôle de gestion soit coupé du terrain.

- Cas n° 2 : Le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle, qui peut être "la direction financière", "la direction gestion et plan", "la direction administrative" ou "la direction information et gestion".

Figure 5 : Contrôle de gestion et comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle

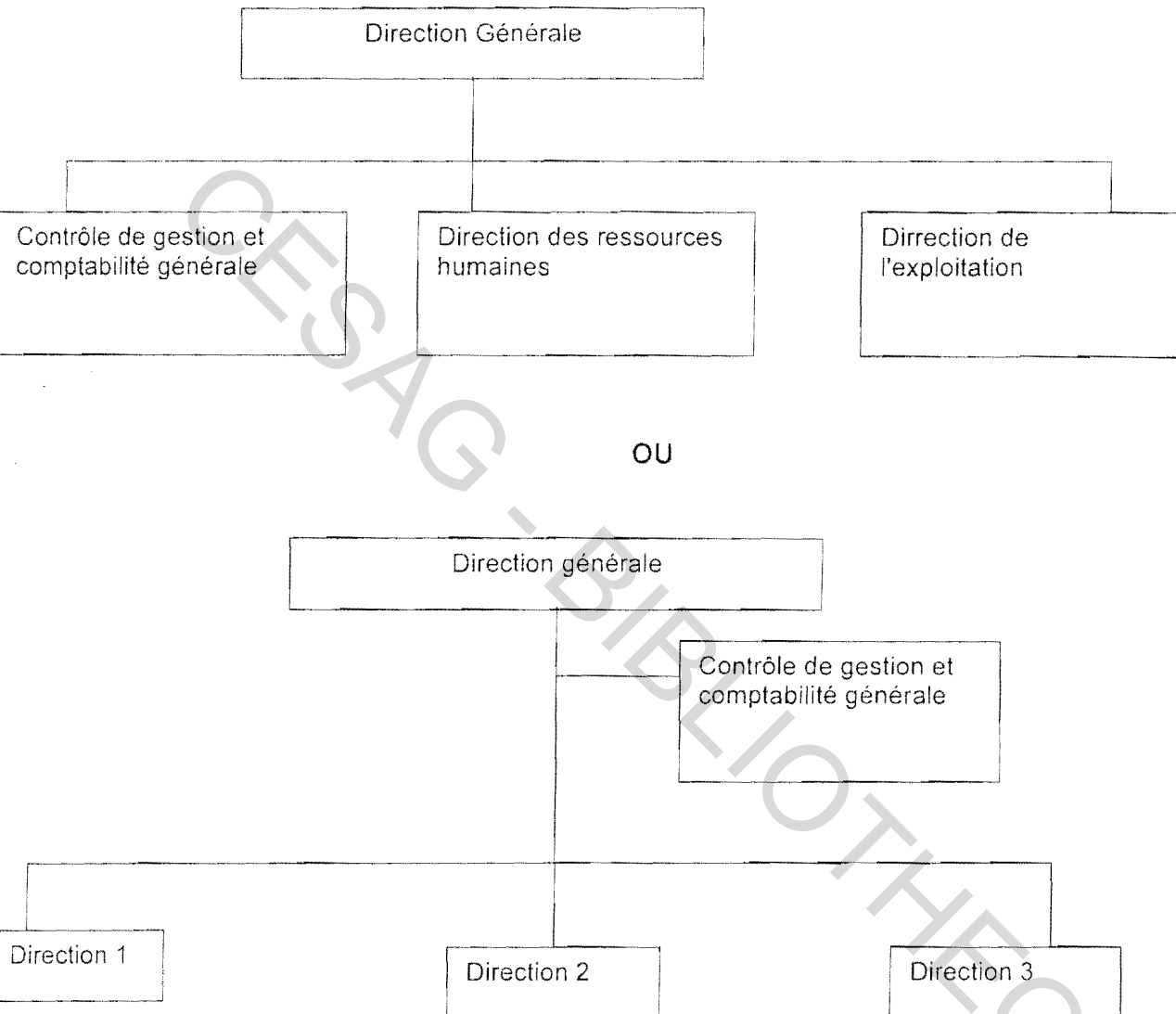


source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002, p. 69.

Dans ce deuxième mode de rattachement, le contrôle de gestion dépend de la direction financière ou de la direction administrative ou de toute autre direction opérationnelle. Il est ainsi plus proche des informations financières et comptables de l'entreprise. Il n'est pas assimilé à la direction générale, ce qui permet une meilleure communication avec les directions opérationnelles. Cependant, l'inconvénient de ce mode de rattachement est qu'il limite l'implication du contrôle de gestion dans la discussion des orientations stratégiques de l'entreprise, ce qui fait courir le risque de réduire son rôle à une implication mécanique dans la procédure budgétaire.

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

Figure 6 : contrôle de gestion et comptabilité générale en position de dépendance hiérarchique directe ou d'état major



source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002, p. 69.

Dans cette situation, le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont étroitement liés comme dans le cas n° 2, mais sont rattachés en ligne directe à la direction générale, soit en "état-major", comme dans le cas n° 1, soit en hiérarchique. Cette solution apparaît donc comme un compromis entre les cas n° 1 et n° 2. Cependant les liens entre la comptabilité générale et le contrôle de gestion peuvent apparaître ici trop exclusifs : la

comptabilité générale est l'un des fournisseurs du contrôle de gestion comme le sont l'audit interne ou l'informatique. Toutefois, l'avantage de ce mode de rattachement du contrôle de gestion est la possibilité d'une transmission et d'une analyse efficace et rapide de l'information comptable.

Section 2 – Missions et rôle du contrôle de gestion

2.1. Missions du contrôle de gestion

ROUACH et NAULLEAU résument les missions du contrôle de gestion comme étant la projection des besoins en ressources nécessaires à la réalisation des plans stratégiques, la gestion de la procédure annuelle de budgétisation et l'organisation, l'enregistrement et la diffusion des informations par les reporting et les tableaux de bord. Une analyse de ces informations et un retour sont réalisés à destination de deux (2) publics distincts : la Direction Générale, d'une part, et les émetteurs de l'information - les centres de responsabilités - d'autre part.

Quand à BOISVERT³ (1991), il assigne au contrôle de gestion les missions de "planification financière, évaluation des résultats, analyse des projets d'investissement, protection des actifs, la fiscalité, le respect des obligations légales la production de l'information financière, la collecte et l'enregistrement des données"

Nous pouvons résumer les missions du contrôle de gestion comme suit:

- Connaître l'état de l'entreprise à un instant t et projeter ses besoins pour atteindre les objectifs fixés à court, moyen et long termes ;
- Evaluer les écarts par rapport aux objectifs et entreprendre des actions pour les corriger ;
- Connaître l'environnement de l'entreprise et en estimer l'évolution et son impact sur le fonctionnement de l'entreprise ;
- Procéder à une allocation des ressources de l'entreprise et effectuer un arbitrage entre les différents centres de responsabilité ;

³ cité par KONDO Issa (juillet 2003), *Le contrôle de gestion dans le contexte de privatisation : cas de l'OTHER S.A.*, DSGE/CESAG

2.2. Rôle du contrôle de gestion

On peut classer ce qui est habituellement demandé au contrôleur de gestion en deux grandes catégories⁴ :

- Une demande de conception et d'adaptation à l'entreprise d'outils et de procédures. Cette demande a trait à la mise au point et à l'amélioration des procédures de budgétisation, de planification, de mesure et d'analyse des résultats, ainsi qu'à la mise au point des tableaux de bord et des indicateurs
- Une demande d'animation du contrôle de gestion. On demande au contrôleur de gestion d'expliquer aux opérationnels les objectifs et leurs enjeux pour l'entreprise, dans le cadre de la planification et de la budgétisation. On lui demande aussi d'expliquer et de commenter les résultats auprès des opérationnels afin de "stimuler" chez eux la mise en place d'actions correctrices.

Dans la pratique, la fonction de chaque membre de l'équipe du service contrôle de gestion est généralement spécialisé dans un domaine du système d'information et de son animation : suivi et analyse des résultats et de la rentabilité, établissement et diffusion des prévisions, budget et contrôle budgétaire, synthèse des tableaux de bords, analyse de l'activité. Il revient au responsable du service d'organiser une rotation de son équipe sur chacune de ces fonctions afin d'obtenir une polyvalence suffisante générant souplesse dans l'organisation et motivation chez les collaborateurs.

Cependant la fonction du contrôleur de gestion ne s'arrête pas là. En effet, un élément clé de la réussite du contrôle de gestion est la communication. La perception des contrôleurs de gestion n'est pas toujours spontanément positive et cet état de fait doit être anticipé.

Après avoir décrit le contrôle de gestion et le rôle qu'on lui assigne, nous allons étudier dans quelle mesure il remplit sa fonction de mesure de la rentabilité.

⁴ source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002

Chapitre 2 : Contrôle de gestion et rentabilité de la banque

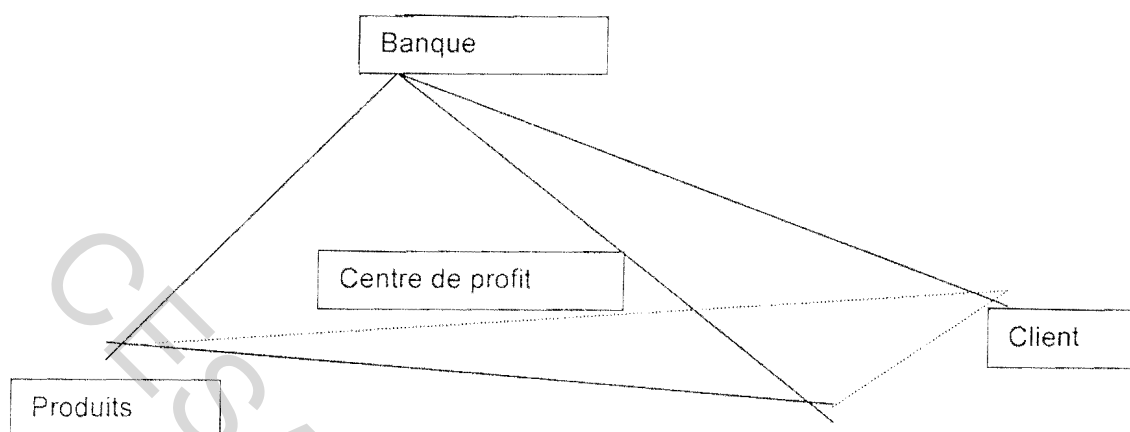
Section 1 : Analyse de la rentabilité au sein d'une banque

La mesure de la rentabilité est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les banques et les établissements financiers. Cependant, l'activité bancaire a des particularités qui influencent cette mesure. En effet, "il n'y a pas de différence entre la matière première travaillée, l'argent obtenu sur le marché ou par dépôt et le produit final, l'argent prêté"⁵. Cela rend difficile l'affectation des emplois aux ressources. La mesure de la rentabilité, dans un tel contexte est plus délicat. Ainsi, la rentabilité prévisionnelle de l'activité de crédit est difficile à mesurer car, par nature, incertaine. Les banques proposent des produits liés ou "packages" à un même client de nombreux produits sont réglementés et l'activité bancaire se caractérise par une forte contrainte de rigidité des coûts.

La mesure de la rentabilité peut se faire selon plusieurs axes d'analyse : on peut calculer la rentabilité par centre de profits, par produits ou services, ou encore par clients.

⁵ source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002

Figure 7 : Axes d'analyse des activités bancaires et financières



¹ source : M. ROUACH & G. NAULLEAU, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, 2002

1.1. La rentabilité par centre de profit

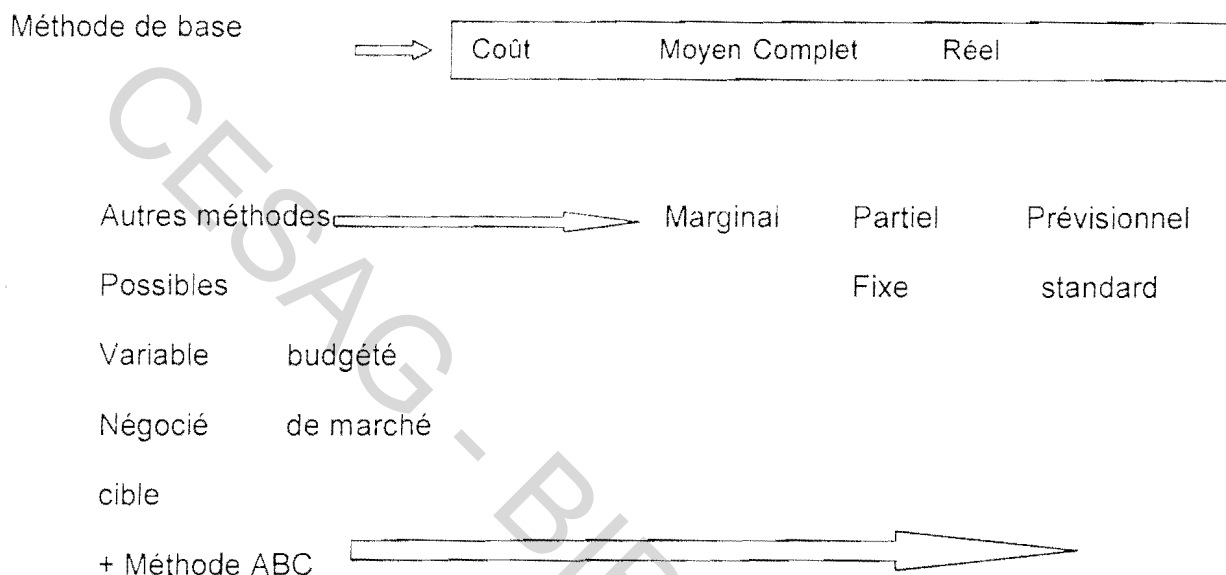
L'analyse de la rentabilité selon l'axe des centres de profit revient à mesurer le Produit Net Bancaire (PNB). Cela va se faire en plusieurs étapes .

La première consiste à la détermination des commissions par centre de profit et de la marge sur intérêts.

La seconde étape consiste à mettre en place une méthode d'affectation des charges d'exploitation aux centres de profit. Cette opération nécessite, au préalable, l'élaboration d'une architecture générale du calcul des charges. Ce qui va nous permettre de déterminer des prix de cession interne des opérations facturés aux centres de profit. Cette architecture se décompose en cinq phases distinctes : la détermination des charges à retenir en comptabilité analytique, l'affectation des charges aux centres de responsabilités, la ventilation des charges des centres de structures et des services généraux sur les centres opérationnels et les centres de profit, le calcul des coûts opératoires, et enfin la facturation des coûts d'opération aux centre de profit initiateurs

des opérations. Notons qu'il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts des opérations. Elles peuvent être résumées par la figure suivante :

Figure 8 : Méthodes de détermination des coûts d'opération



source : ROUACH M. (1998), *Connaître les coûts opérationnels : de la théorie à la pratique*, La Revue Banque, no 596

La troisième étape consiste à calculer des résultats par centre de profit. La qualité et la pertinence du mode de présentation de ces résultats, sont des conditions primordiales de leur intérêt pour les opérationnels. Il est important, pour des raisons de crédibilité du contrôle de gestion et pour la motivation des responsables, que ceux-ci puissent bien distinguer les charges et les recettes sur lesquelles ils peuvent directement agir de celles qui sont issues de répartitions analytiques conventionnelles comme les charges de structure.

Toutefois, un certain nombre de précautions doivent être prises pour éviter les effets pervers qui peuvent limiter l'intérêt de la méthode. A savoir :

- veiller à garder la simplicité et l'adaptabilité du système de suivi de la rentabilité par centre de profit. Pour ce faire, il est nécessaire d'éviter les lourdeurs dans le traitement et

la présentation des résultats du fait d'une recherche de résultats de plus en plus précis. Le niveau de détail souhaitable, compte tenu des objectifs visés, doit être établi au préalable.

- établir un manuel des procédures analytiques afin que tous les utilisateurs comprennent le fonctionnement du système mis en place. Ce manuel devra être mis à jour régulièrement de façon concertée.

Un résultat de gestion n'a qu'une signification relative. Ce n'est que par les comparaisons qui sont faites dans la durée, au niveau d'un centre, ou avec les autres centres, que les chiffres diffusés acquièrent une véritable signification. La présentation des résultats doit tenir compte de cette dynamique et pour cela doit être reliée à des données passées et à des données prévisionnelles

Le résultat de gestion ne doit pas être le seul critère d'appréciation de la performance d'un centre de profit. D'autres critères aussi bien quantitatifs - volume de production de crédit de l'agence, encours moyen de dépôt - que qualitatifs - nombre de réclamations au cours de la période, nombre de rectification d'erreurs - doivent être pris en compte afin de compléter l'appréciation de la performance tirée d'un compte de résultat. C'est le rôle des tableaux de bord qui permettent le suivi des éléments clés de gestion opérationnelle.

1.2. La rentabilité par produit

Le calcul de la rentabilité par produit complète l'approche de la rentabilité par centre de profit. La méthodologie de détermination de la rentabilité par produits peut être décomposée en trois temps : établissement d'une nomenclature des produits et services commercialisés par l'entreprise ; détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et des services; calcul des marges par produit et service et analyse des résultats.

1.3. La rentabilité par client

L'analyse de la rentabilité par client a connu un important développement ces dernières années. Cela s'explique par le fait que les banques ont compris que tout client n'est pas forcément profitable. Aussi est-il devenu vital pour les banques de pouvoir suivre leur rentabilité client, afin d'opérer des choix. Pour cela, il est souhaitable de constituer une équipe conjointe contrôleurs de gestion / informaticien. En effet, le suivi de la rentabilité client nécessite des capacités de traitement informatique très importantes. Le système informatique mis en place doit assurer une identification des clients et des transactions de façon efficace et complète.

La détermination de la rentabilité client est généralement organisée selon les grandes lignes de l'activité de la banque qui peuvent être suivies les établissements : les dépôts à vue et à terme; les crédits et les services bancaires et financiers.

Section 2 : Conception du modèle d'analyse

Une organisation entretient avec son environnement de multiples relations c'est-à-dire que l'organisation et son environnement forment un système.

Un modèle est une représentation simplifiée d'un système. Il peut s'exprimer sous forme verbale, graphique ou mathématique.

Il existe généralement de multiples modèles d'un même système. La construction de notre modèle repose sur un certain nombre de variables nécessaires à le rendre opérationnel. Ces variables ont été choisies compte tenu du contexte du contrôle de gestion comme outil d'une meilleure évaluation de la rentabilité de la banque.

2.1. Questions de recherche

Nos principales questions de recherche qui visent à cerner notre problématique sont les suivantes :

- Qu'est-ce- qu'un contrôle de gestion efficace ?

La réponse à cette question permettra de tester et d'évaluer les composantes du contrôle de gestion

- L'environnement interne du contrôle de gestion est-il un frein à son efficacité ?

Cette question nous permettra de situer le contrôle de gestion par rapport à son environnement.

- Dans quelles conditions le contrôle de gestion peut-il permettre une meilleure évaluation de la rentabilité ?

La réponse à cette question nous permettra d'apprécier les capacités du contrôle de gestion à évaluer les performances de la banque et de situer les éventuelles résistances au contrôle de gestion.

2.2. Présentation des variables

Nous avons classé les variables en trois catégories ; le contrôle de gestion, les facteurs internes et les facteurs externes. Les facteurs internes et les facteurs externes constituent les variables explicatives.

2.2.1. La variable contrôle de gestion dans l'évaluation de la rentabilité

C'est la variable expliquée ou dépendante. Nous entendons par là les conditions optimales qui permettent au contrôle de gestion de jouer pleinement son rôle dans l'atteinte des objectifs de rentabilité. Les dimensions ou facteurs clés de succès (FCS) qui nous permettent d'apprécier le contrôle de gestion sont le rôle du contrôleur de gestion et les outils utilisés. En effet, pour tester l'efficacité du contrôle de gestion, nous allons tester la pertinence et l'efficacité des outils qu'il utilise. Nous allons tester particulièrement le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, l'élaboration et le suivi budgétaire, l'élaboration des tableaux de bord.

A – les centres d'analyse : la mesure pertinente de la rentabilité passe par le découpage de l'entreprise en centres d'analyse. Ce sont les centres de responsabilité, les centres de coûts et les centres de profit. Les centres de responsabilité sont des entités disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des allocations de ressources et des

niveaux d'objectifs. Ils rendront compte sur l'utilisation de leurs ressources et de l'état des réalisations par rapport aux objectifs. Pour les centres de coûts, la délégation porte sur le niveau de charges engagé pour accomplir une prestation ou la mise à disposition d'un produit dans le respect d'un budget. Les centres de profit bénéficient d'une délégation au niveau des charges et des activités.

B – le budget : il s'agit de l'allocation de ressources aux centres de responsabilité afin qu'ils puissent mener à bien leur activité. Cette attribution requiert la concertation des différents responsables opérationnels afin qu'ils se sentent concernés. Cela permettra de les motiver. Le contrôle budgétaire consiste à vérifier la correcte exécution du budget. Il s'agit de contrôler périodiquement le degré de réalisation du budget, relever les écarts, en rechercher l'origine et proposer des mesures correctrices.

C – les tableaux de bord : le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs agrégés destinés aux responsables, quel que soit leur niveau hiérarchique, en vue de leur permettre de connaître l'état d'avancement des programmes ou des orientations dont ils doivent assurer la mise en œuvre et pour lesquels ils doivent atteindre un objectif spécifique. C'est un outil d'aide à la gestion, conçu pour analyser la performance. Un indicateur est une représentation chiffrée d'un phénomène qu'on veut mettre sous contrôle. Par indicateurs nous entendons, notamment, les ratios de solvabilité, de liquidité ou les soldes intermédiaires de gestion.

D – le système d'information : "Le système d'information est l'ensemble des moyens et procédures permettant d'identifier, de traiter et d'enregistrer toutes les opérations de l'établissement, conformément aux prescriptions en vigueur, afin de conduire notamment, par le biais d'une architecture informatique cohérente et contrôlable, à l'édition de documents de synthèse fiables et conformes aux exigences légales et réglementaires"⁶. Ce système repose en particulier sur l'organisation de la comptabilité, de la fonction informatique, les matériels de traitement et les logiciels mis en œuvre. Il importe qu'il fonctionne dans un environnement sécurisé et que sa capacité corresponde aux besoins de l'établissement.

E – l'organisation du service : les différentes tâches du contrôle de gestion doivent être réparties entre les différents membres du service qui devra comprendre au moins deux

⁶ source: <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/french.htm>

(2) personnes. Cet indicateur permettra de mesurer l'efficacité de cette répartition des tâches.

F – Organigramme : cet indicateur vise à décrire la relation existant entre l'efficacité du contrôle de gestion et son positionnement hiérarchique par rapport à la Direction Générale et par rapport aux responsables organisationnels

Tableau 1 : Dimensions et mesure de la variable expliquée

Facteur	Indicateurs	Mesures
Outils du contrôle de gestion	Identification des centres d'analyse	Existence
	Méthode d'élaboration et de suivi budgétaire	Qualité
	Tableaux de bord	Existence
	Système d'information de gestion	Qualité
Organisation du contrôle de gestion	Distribution des tâches	Qualité
Place du contrôle de gestion	Organigramme	Pertinence

Source : nous même

2.2.2. Les facteurs externes

Nous avons retenu deux paramètres, à savoir les marchés et les structures de contrôle externe.

A – Le marché : il justifie l'existence de la banque. La clientèle a pris conscience de son pouvoir et devient de plus en plus exigeante du point de vue de la qualité des services, de l'éventail de produits proposés. En outre, la nature des résultats financiers, la rentabilité des capitaux sont des mesures qui permettent au marché financier de tâter le pouls de l'entreprise. A l'inverse le contrôle de gestion doit agir sur cet indicateur en donnant une image de bonne gestion de la société. Ce qui va améliorer sa cote.

B - Les structures de contrôle externe : la SONIBANK, comme toutes les banque de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), est soumise à des contraintes réglementaires édictées par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Parmi les contraintes réglementaires s'appliquant aux banques et établissements financiers, deux (2) intéressent particulièrement le contrôle de gestion : les ratios prudentiels et la réglementation sur le contrôle interne. Notons que le ratio de solvabilité ou ratio COOKE est particulièrement suivi par les la banque centrale. La commission bancaire, le conseil des ministres et le ministre des finances ont également un droit de regard sur les activités de la banque.

Tableau 2 : Dimensions et mesures des variables externes

Facteurs	Indicateurs	Mesures
Marché	- clientèle - résultats financiers - capitaux investis	- satisfaction - nature - rentabilité
Structures de contrôle externes	- ratios prudentiels - instructions sur le contrôle interne - commission bancaire	- respect - respect - existence de rapport

Source : nous même

Pour les facteurs externes, les indicateurs des marchés vont permettre de mesurer l'appréciation de la société par la clientèle. Au niveau des structures de contrôle externe, la mesure de l'indicateur doit nous donner une idée du rôle joué par le contrôle de gestion dans la relation de la société avec ces structures.

2.2.3. Les facteurs internes

Les facteurs internes concernent le gouvernement d'entreprise, les outils du contrôle de gestion, le capital humain et la culture d'entreprise.

A - Le gouvernement d'entreprise : nous entendons par là le management de la société. La mise en place du contrôle de gestion est, généralement, l'œuvre de la Direction Générale. Cet indicateur guidera, donc, le contrôle de gestion. Le contrôle de gestion doit, également, prendre part aux grandes orientations stratégiques.

B - Le capital humain : les hommes sont primordiaux pour l'entreprise. Ce sont eux qui vont mettre en œuvre les outils du contrôle de gestion et assurer la pérennité de l'entreprise. Il revient à la Direction Générale de motiver son personnel et de le conduire à participer au système de contrôle de gestion.

C - La culture d'entreprise : c'est un puissant instrument de motivation et de sensibilisation du personnel. Si le management et le contrôle de gestion prennent le temps de la façonner, elle servira à transmettre un mode de comportement axé sur la création de valeur.

Tableau 3 : Dimensions et mesures des facteurs internes

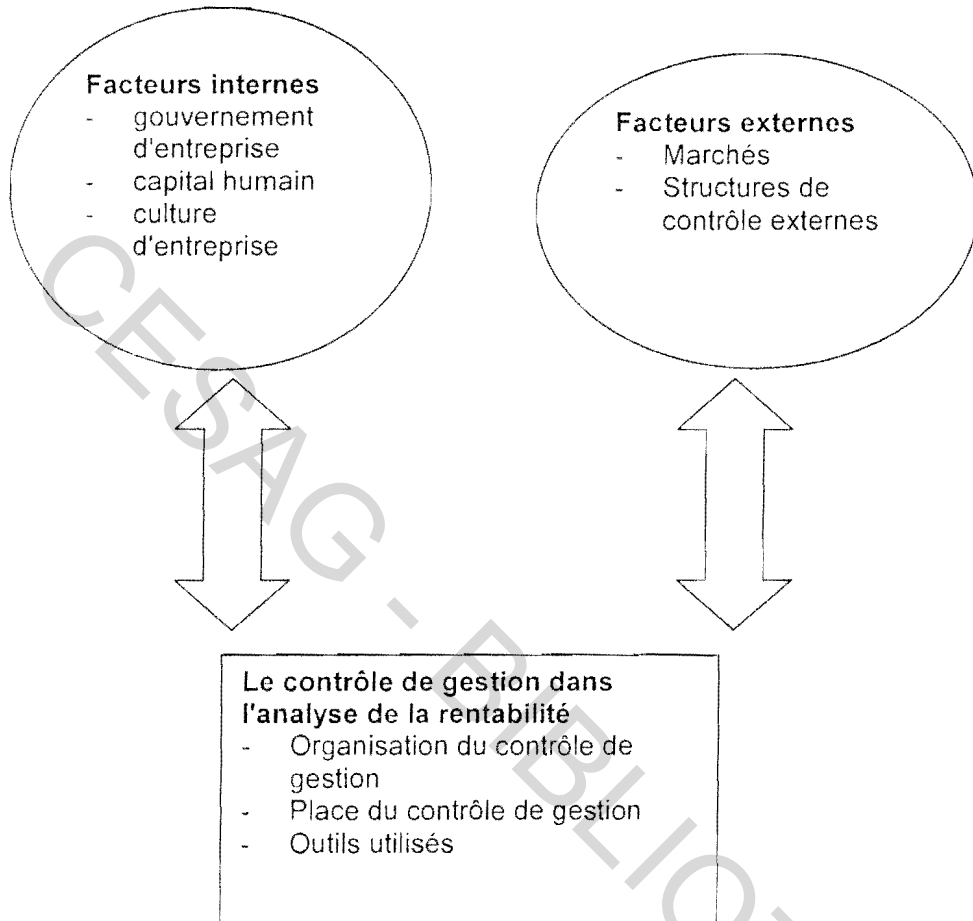
Facteurs	Indicateurs	Mesures
Gouvernement d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - style de management - processus décisionnel - système d'évaluation et d'incitation 	<ul style="list-style-type: none"> - style pratiqué - nature - existence et qualité
Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> - dirigeants - personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - implication - participation
Culture d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - l'esprit de maison - valeur transmise 	<ul style="list-style-type: none"> - existence - existence

Source : nous même

Les indicateurs des facteurs internes vont nous permettre de connaître, au niveau du gouvernement d'entreprise, les orientations du management en matière de contrôle de gestion; pour le processus décisionnel, l'implication du contrôle de gestion dans la prise de décision et pour la culture d'entreprise, la perception du contrôle de gestion par le personnel et l'adhésion des dirigeants et du personnel au contrôle de gestion en vue d'atteindre des objectifs.

2.2.4. Présentation du modèle d'analyse

Figure 9 : Modèle d'analyse



Source : nous même

DEUXIEME PARTIE :

ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION A LA SONIBANK

Nous avons effectué une description du contrôle de gestion et de son rôle dans l'analyse de la rentabilité et conçu un modèle d'analyse de cette relation.

Nous allons, dans ce le premier chapitre, présenter notre cadre d'étude, la SONIBANK.

Dans le second chapitre nous présenterons les résultats de nos analyses et effectuerons des recommandations.

Chapitre 1 - Présentation de la SONIBANK

La SONIBANK est une société anonyme d'un capital social de 2 milliards de francs CFA correspondant au montant nominal de 10 000 FCFA des 200 000 actions conformément aux dispositions de l'OHADA. Son siège social est situé à Niamey au NIGER.

Section 1 : Historique de la société

1.1. Historique

La SOCIETE NIGERIENNE DE BANQUE a ouvert ses guichets en septembre 1990 suite à la mise en règlement judiciaire de la Banque de Développement de la République du NIGER (BDRN). Son établissement a été possible suite à un accord entre le gouvernement de la République du NIGER, l'Agence Française de Développement (AFD), la République tunisienne et la Banque Mondiale.

La structure du capital de la SONIBANK qui fait ressortir les participations de la Société Tunisienne de Banque (STB) à 25 %, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) à 10%, de la BOAD à 10%, des privés nigériens à 50% et de l'Etat du NIGER à seulement 5% traduit la volonté des fondateurs de doter la SONIBANK d'une équipe dirigeante indépendante des pouvoirs publics ayant une parfaite autonomie de gestion.

La création de cette banque était indispensable au renforcement du système bancaire fragilisé par la disparition de la BDRN qui couvrait près de deux tiers du marché.

Les objectifs assignés à la SONIBANK sont les suivants :

- mobiliser les ressources intérieures à travers un réseau d'agences installées dans les principaux centres économiques du pays (Niamey, Maradi, Zinder, Tahoua, Arlit), ainsi que les ressources extérieures en tissant des relations d'affaires avec des correspondants pour faciliter les flux commerciaux et financiers du NIGER avec le reste du monde ;

- assurer l'intermédiation financière pour le compte de l'Etat à travers la gestion de lignes de crédit et de fonds de garantie et soutenir l'économie nationale et l'initiative privée en intervenant efficacement dans le financement dans la vie économique;
- restaurer un climat de confiance avec les opérateurs économiques, les épargnants et les déposants.

L'expérience acquise par la SONIBANK au cours de ses dix premières années d'existence, l'évolution du système bancaire nigérien et l'installation de nouvelles organisations de la microfinance et de banques sous-régionales vont conduire la SONIBANK à adopter une stratégie à long et moyen terme afin de mener à bien ses activités.

Cette stratégie consiste à mener :

- une politique commerciale basée sur l'amélioration continue de la qualité des relations avec la clientèle ;
- une politique de distribution de crédits objective et prudente;
- un développement de l'activité avec l'étranger ;
- un renforcement du contrôle dans tous ses aspects ;
- un perfectionnement continu de l'outil de gestion et du système d'information;
- une gestion efficiente et motivante des ressources humaines ;
- la formalisation et le respect des procédures de traitement des opérations.

L'objectif recherché est l'amélioration de tous les indicateurs de performance et particulièrement la rentabilité des opérations traitées, des services rendus et des produits offerts, pour garantir la pérennité de l'institution dans l'intérêt des différentes parties prenantes, à savoir : les déposants, le personnel et les actionnaires

1.2. Organisation

La structure organisationnelle de la SONIBANK est du type fonctionnel⁷. Le personnel est constitué de 124 agents dont : 68 cadres de direction et d'encadrement, 28 agents d'exécution et 28 personnes dans la catégorie "huissiers et agents de service".

Tableau 4 : Effectif de la SONIBANK

Catégorie	Effectif
Cadres de direction	68
Agents d'exécution	28
Huissiers et agents de services	28

Les organes de la société sont les suivants :

1.2.1. Conseil d'administration

La société est administrée par un conseil d'administration de 9 membres nommés par l'assemblée générale ordinaire (AGO). C'est l'organe de décision de la société .

Il se compose de neuf (9) membres à savoir un (1) président, et huit (8) administrateurs.

La présidence du conseil d'administration est assurée par le représentant des privés.

1.2.2. Direction Générale

Cette fonction est assurée par un Directeur Général (DG) et un Directeur Général Adjoint (DGA). Elle est responsable de la politique générale de l'entreprise.

⁷ cf. l'organigramme à l'annexe

1.2.3. Division du Contrôle général

Cette division est directement rattachée à la Direction Générale. Elle se compose de trois (3) services : l'inspection, le contrôle de gestion et le contrôle interne. L'attribution de chacune de ces entités est déterminé de façon détaillée par une note d'organisation.

1.2.4. Division administrative et financière

Cette division comprend les services comptabilité et trésorerie, logistique et personnel. Elle est chargée de l'administration et des questions financières.

1.2.5. Division juridique et contentieux

Elle comprend les services juridique et contentieux et la section recouvrement.

1.2.6. Division exploitation

Elle comprend les services commercial, crédits et les agences. C'est là où se déroule l'activité d'exploitation de la société. Les agents de cette division sont en contact direct avec la clientèle.

1.3. Les activités de la banque

La SONIBANK est une banque commerciale. Ses activités sont relatives à :

- L'octroi de crédit ;
- Le transfert de fonds ;
- L'épargne ;
- Le conseil en placement et l'investissement de fonds ;
- Le change.

Les performances de la banque sur les exercices 2000 à 2002 sont les suivantes (en millions de francs CFA) :

Tableau 5 : Niveau d'activité de SONIBANK pour les exercices 2000 à 2002
(en millions de francs CFA)

	2000	2001	2002	Taux de progression (2001/2000)	Taux de progression (2002/2001)
Total bilan	33.140	38.079	44.115	15 %	15.9 %
Chiffre d'affaire de la SONIBANK	3.712	4.592	5.543	23.7 %	20.7 %
Résultat net	650	701.4	812.4	8 %	15.8 %

Nous constatons l'amélioration continue du chiffre d'affaire et du résultat de la banque.

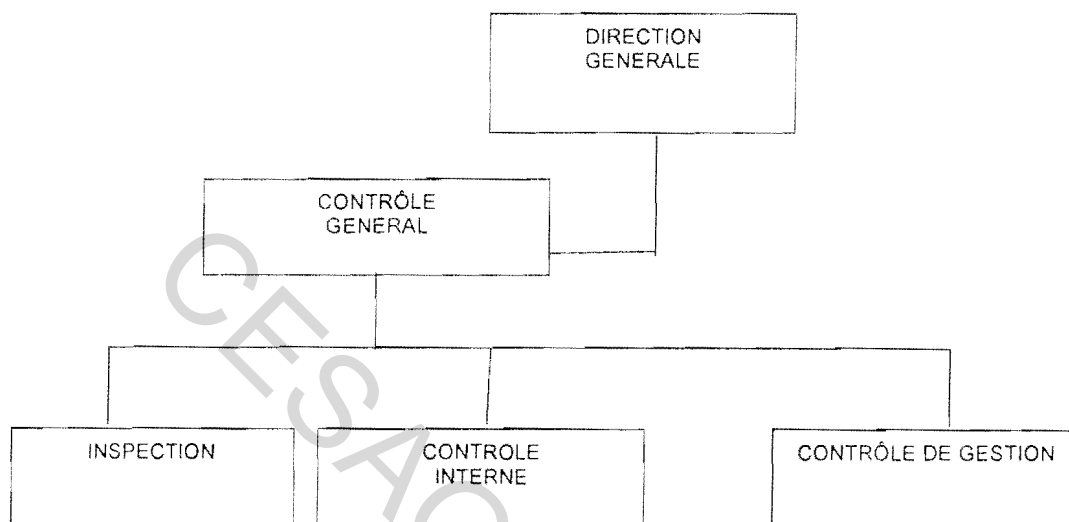
Section 2 : Le contrôle de gestion à la SONIBANK

2.1. Place du contrôle de gestion dans la structure organisationnelle

Le service contrôle de gestion a été créé en 1993 sur instruction de la BCEAO.

Il est rattaché à la division du contrôle général de même que les cellules inspection et contrôle interne. L'organigramme du service contrôle général est le suivant:

Figure 10 : Position hiérarchique du contrôle de gestion de la SONIBANK



Source : Organigramme général de la SONIBANK

2.2. Mission et modalité d'intervention

Selon la note réglementaire n° 22 de la Direction générale portant création et organisation de la division du contrôle général, le contrôle de gestion est un ensemble de mesures et de moyens mis en place en vue d'analyser et d'apprécier les performances de toute opération, de tout service ou toute entité de la Banque et d'en rendre compte au Directeur Général en formulant les propositions nécessaires à la correction.

A ce titre, il procédera, de façon continue:

- à la conception et à l'actualisation de tout critère d'appréciation des réalisations et des performances de la Banque;
- à l'élaboration de toute étude, vérification, analyse et proposition destinées à accroître le rendement des effectifs, augmenter la productivité des facteurs et d'une façon générale améliorer l'efficacité et la rentabilité de la Banque

Le contrôle de gestion est également chargé:

- de l'élaboration du budget prévisionnel;
- du suivi de son exécution et de l'analyse périodique des écarts;

- de l'élaboration de tout document destiné à informer, en temps utile, le Directeur Général de l'état d'exécution des opérations spécifiques entreprises dans le cadre de la recherche de l'amélioration de l'outil de gestion et la rentabilité de la banque.

Le contrôle de gestion veillera particulièrement au suivi de l'évolution des emplois et ressources, des dépenses courantes et d'investissement, du recouvrement des créances sur la clientèle.

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, le contrôleur de gestion peut accéder à tout document ou information tenus par les autres services ou divisions de la banque. Le service sollicité est tenu de communiquer sans délai les informations en sa possession.

2.3. Fonctionnement du service

Le service n'est constitué que d'une seule personne : le contrôleur de gestion. Jusqu'à ce jour, la fonction principale de ce service est l'élaboration et le suivi budgétaire.

Nous allons étudier les outils du contrôle de gestion à la SONIBANK. Nous verrons après la manière dont le système d'évaluation et d'incitation est mis en œuvre.

2.3.1. Les outils du contrôle de gestion

2.3.1.1. Le budget

Pour une meilleure utilisation des ressources, la banque procède à une budgétisation de ses dépenses. Le processus budgétaire comprend cinq (5) étapes.

1^{ère} étape : Etablissement des projets d'activité

Cette phase débute en octobre par l'établissement des projets d'activité et finit en décembre par l'approbation du conseil d'administration. Au début du dernier trimestre de chaque année, le contrôleur de gestion adresse à chaque agence ainsi qu'aux divisions

du siège une correspondance dans laquelle il leur est demandé d'établir leur budget prévisionnel pour l'année à venir.

2^{ème} étape : Elaboration du projet de budget

Les budgets prévisionnels des agences et des divisions du siège sont centralisés au niveau du contrôleur de gestion.

Sur la base de ces documents, le contrôleur de gestion élabore un document de synthèse appelé "Exécution budgétaire année N et prévisions année N+1".

3^{ème} étape : Réunion budgétaire

Le document d' " Exécution budgétaire année N et prévisions année N+1" est examiné et éventuellement corrigé (les budgets demandés sont revus à la hausse ou à la baisse) au cours d'une réunion avec le Directeur Général, le contrôleur général et le contrôleur de gestion.

4^{ème} étape : Approbation du conseil d'administration

Le projet de budget est soumis aux membres du conseil d'administration pour approbation.

5^{ème} étape : Exécution budgétaire

Le document définitif est exécuté par la Direction Générale au cours de l'exercice.

2.3.1.2. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à la vérification de la régularité des dépenses.

Le travail qui est fait à ce niveau est une revue analytique mensuelle des emplois, des ressources, des charges et des produits qui vise à rapprocher les chiffres de l'année N avec ceux de l'année N+1 et avec les prévisions effectuées en Décembre de l'année N.

Ce suivi donne lieu à un rapport trimestriel, contenant des commentaires sur les écarts, adressé à la Direction Générale.

2.3.1.3. Le tableau de bord

Le rapport trimestriel adressé, par le contrôle de gestion à la Direction Générale, comprend des tableaux qui rapprochent le réalisé de l'exercice n au réalisé de l'exercice n-1 et au prévisionnel de l'exercice n. Ceci constitue l'unique type de tableau de bord mis en place.

Nous pouvons résumer les activités traitées par le contrôle de gestion dans le tableau ci-après :

Tableau 6 : Activités du contrôle de gestion

Documents élaborés	Fréquence	Destinataire
Exécution budgétaire année n et prévision année n+1	Annuelle	DG
Plan annuel	Unique	DG
Tableau de suivi des emplois, ressources, charges et produits	Trimestrielle	DG

Source : nous même

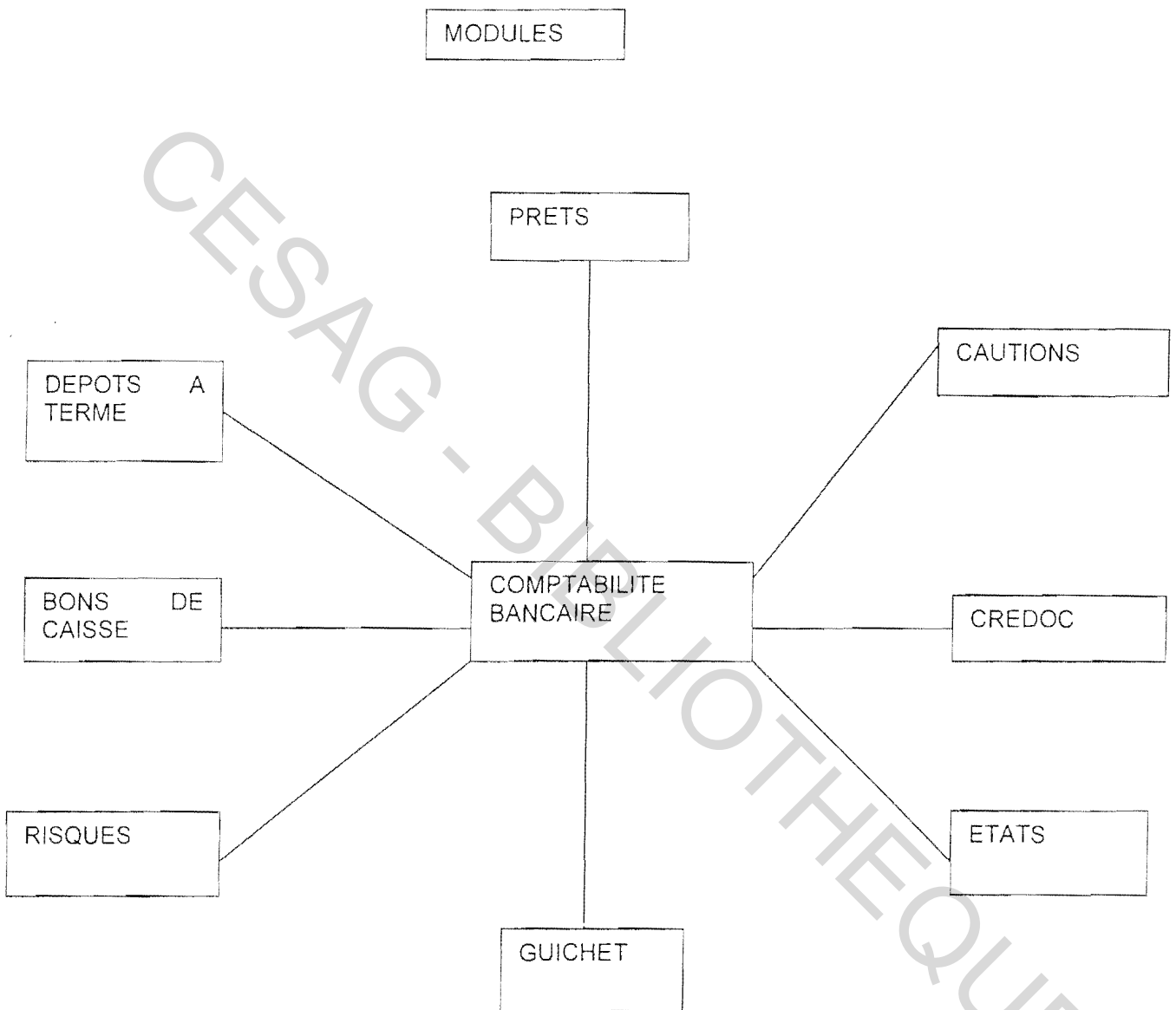
2.3.2. Le système d'information de gestion

Dans l'UMOA, les établissements de crédit sont soumis à une réglementation particulière qui leur impose le respect du Plan Comptable Bancaire (PCB), entré en vigueur depuis le 1er janvier 1996 et comportant des prescriptions générales en matière d'organisation du système d'information.

La SONIBANK n'échappe pas à cette règle. Sur le plan comptable, elle utilise le plan comptable bancaire. Sur le plan de l'informatique son système est basé sur la version 5.00 du progiciel DELTA-BANK de la société DELTA INFORMATIQUE.

Le progiciel est structuré comme suit :

Figure 11 : Architecture du système informatique de la SONIBANK



Source : manuel d'utilisation de progiciel DELTA

Le progiciel a une organisation basée sur la notion de site central et d'agence

Le site central permet de consolider les résultats des différentes agences et éventuellement de centraliser la gestion de certains modules.

L'agence permet de gérer de manière autonome les transactions de la clientèle. A la fin de chaque mois les données des agences sont transférées sur bandes magnétiques vers le site central pour la consolidation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 - Présentation et analyse des résultats

Nous allons évoquer la relation entre l'analyse de la rentabilité et le contrôle de gestion et analyser le rôle du contrôle de gestion dans l'accomplissement de cette activité. Par la suite nous formulerons des recommandations.

Section 1 - Interaction entre le contrôle de gestion et les facteurs internes et externes

Nous allons faire un diagnostic du contrôle de gestion à la SONIBANK. Ensuite, nous testerons les liens existant entre les variables de modèle afin de savoir si dans le cadre de la SONIBANK le contrôle de gestion peut améliorer l'analyse de la rentabilité.

1.1. Diagnostic du contrôle de gestion

Afin d'apprécier la qualité du contrôle de gestion actuellement mis en place par la SONIBANK, nous allons procéder à la mesure des indicateurs composant la variable.

A – L'identification claire des centres d'analyse : La SONIBANK n'a pas procédé au découpage de l'entreprise en centres de responsabilité. Précisons, toutefois, que les agences constituent des centres d'analyse de fait mais à qui aucune délégation d'autorité n'est accordée. La rentabilité est calculée pour les agences et les services centraux de la Direction Générale. Cela réduit grandement l'efficacité du contrôle de gestion. Ce découpage est l'une des premières étapes dans la mise en place d'un système d'analyse de la rentabilité.

B – Le budget: le budget est le principal outil utilisé par le contrôle de gestion à la SONIBANK. Cependant, nous pouvons faire des remarques sur son utilisation. En effet, nous avons observé que la réunion budgétaire est faite en l'absence d'un représentant des agences et des divisions du siège. Ces derniers ne prennent connaissance du budget qui leur est alloué qu'après approbation par le conseil d'administration. Ils n'ont donc pas le loisir de défendre leur point de vue. Cette insuffisance altère la qualité de l'utilisation du budget.

C – Le contrôle budgétaire : la banque procède également au suivi de l'exécution budgétaire. A ce niveau, Les remarques que nous pouvons faire sont les suivantes. Le contrôle de gestion ne joue pas pleinement son rôle. D'une part, les écarts sont détectés mais ne sont pas vraiment analysés. D'autre part, aucune mesure corrective n'est proposée par le contrôle de gestion. Enfin, les écarts détectés sont rapportés à la Direction Générale mais pas aux responsables opérationnels concernés.

D – Les tableaux de bord : le contrôle de gestion émet sous la forme de tableau de bord le suivi des charges, produits, emplois et ressources. La remarque que nous pouvons faire est la suivante : les tableaux de bords sont exclusivement destinés à la Direction Générale. Aucun document de suivi n'est fait pour les responsables opérationnels avec leur concours. Les documents transmis à la Direction Générale ne font pas l'objet de feed-back. Les tableaux de bord ne contiennent aucunes informations sur les ratios prudentiels, or cela devrait être le cas.

E – Le système d'information : sur le plan comptable, la SONIBANK utilise le plan comptable bancaire. On peut cependant déplorer l'absence d'une comptabilité analytique qui prive le contrôle de gestion d'informations précieuses pour l'analyse de la rentabilité. Sur le plan informatique, le progiciel utilisé est la version 5.00 de DELTA-BANK . Cette version permet de traiter automatiquement les données de la comptabilité en fin de journée pour l'agence centrale. Mais pour les agences de l'intérieur les données sont transférées sur disque magnétique à la fin de chaque mois pour être consolidées. Or, pour être un instrument d'aide au pilotage et la décision en cours d'exécution, le contrôle de gestion doit pouvoir s'appuyer sur un système d'information qui tend à fournir des données pertinentes en temps quasi-réel.

A la suite de cette analyse nous pouvons dire que les hypothèses 1 et 2 selon lesquelles les activités actuellement menée par le contrôle de gestion de la SONIBANK ne permettent pas de répondre entièrement aux besoins de la banque en matière d'analyse de la rentabilité et le système d'information actuellement utilisé n'est pas de nature à favoriser un système de contrôle de gestion efficace.

1.2. L'influence des facteurs internes

A - Le style de management : celui adopté par la SONIBANK, est un management centralisé entre les mains de la direction générale. Le Directeur Général de la banque ayant une formation comptable il recherche directement dans les états financiers et comptables les informations dont il a besoin sans se référer au contrôle de gestion. Cela explique le nombre peu élevé de tableaux de bord transmis à la direction générale par le contrôle de gestion. Ce facteur influence, donc le contrôle de gestion car il explique que les décideurs ne se basent pas sur les information que fournit le service.

B - Le processus décisionnel : les décisions sont prises par le conseil d'administration sur proposition de la Direction Générale. Or, selon Herbert SIMON⁸, l'élément essentiel de l'organisation n'est pas la hiérarchie, mais la prise de décision et le "flot d'informations qui instruit, informe et supporte le processus de prise de décision". Cet indicateur a une influence sur l'absence d'identification précise de centres d'analyses qui impliquerait une délégation partielle de pouvoir décisionnel. De plus, il montre bien que le contrôle de gestion n'est pas impliqué dans le processus décisionnel et la planification stratégique.

C - Le système d'évaluation des performances et d'incitation : ils ne sont pas de nature à assurer une réelle motivation. En effet, les personnes ne sont pas évaluées en fonction de leur performance mais de leur ancienneté. En outre, une prime de bilan est versée au personnel chaque année et ce, quelque soit le résultat de l'entreprise. Le contrôle de gestion qui, s'il est pris par le personnel à son compte, peut le motiver, n'a donc aucune influence sur cette variable.

D - La structure organisationnelle : elle n'est pas adaptée au développement d'un système de contrôle de gestion. En effet le service étant placé, hiérarchiquement, directement à la Direction Générale, il fait figure d' "espion" du management. De plus les responsables opérationnels considèrent que les résultats de l'activité de contrôle de gestion sont destinés uniquement à ce dernier. Cette variable agit sur le contrôle de gestion en ne favorisant pas son développement.

E – Capital humain : la Direction Générale a mis en place un service de contrôle de gestion sur instruction de la Banque Centrale, elle n'a pas cerné tous les avantages que la banque peut retirer de l'existence d'un service de contrôle de gestion performant en son sein. Elle ne s'est donc pas impliquée dans le fonctionnement du service. Le contrôleur de gestion fait son travail tout seul. Les organes dirigeants n'ont procédé à aucune sensibilisation du personnel afin de montrer l'intérêt que représente cette entité.

F – Culture d'entreprise : C'est l'un des indicateurs le plus important. En effet la réussite du contrôle de gestion dépend de son acceptation par le personnel de l'entreprise. Or à la SONIBANK, le service contrôle de gestion semble être une entité au service de la Direction Générale. Il est sans aucun lien avec les opérationnels, hormis pour analyser les écarts. Cet état de fait s'explique par le fait que la SONIBANK, du temps de la BDRN, était une société d'Etat. La mentalité du personnel n'a pas changé et la culture d'entreprise dans une perspective de création de valeur n'est pas très développée.

Nous constatons, donc, que les facteurs internes influencent grandement le contrôle de gestion mais cette influence n'est pas réciproque. En effet, l'inadéquation des outils utilisés par le contrôle de gestion se justifie, essentiellement, par le manque d'intérêt du gouvernement d'entreprise pour les activités de l'entité contrôle de gestion.

Cette analyse permet de vérifier l'hypothèse 3 de notre étude, à savoir que , la structure organisationnelle constitue un frein au développement du contrôle de gestion.

1.3. L'influence des facteurs externes

A – La clientèle : De façon générale, la clientèle a une grande influence sur l'entreprise donc sur le contrôle de gestion. L'objectif est d'améliorer le niveau de gestion en vue d'avoir de meilleurs résultats et faciliter les relations avec les partenaires extérieurs. Car comme nous le savons le secteur bancaire est caractérisé par la grande incertitude de dénouement des opérations de crédit. Seule une gestion saine peut permettre de réduire ce risque. La concurrence allant en s'accroissant, il est important de satisfaire la clientèle pour la fidéliser. De ce point de vue , on constate que le contrôle de gestion influence le

⁸ LIVIAN Yves-Frédéric (2001), *Organisations : Théories et pratiques*, Dunod, 2^{ème} éd. P. 149

facteur « marché » car il contribue à l'atteinte de cet objectif par la banque. Mais cette influence n'est pas réciproque à la SONIBANK car la politique commerciale de la banque est menée par le service commercial.

B - Les résultats financiers et les capitaux investis : Les résultats financiers de la banque sont en constante progression. La rentabilité des capitaux satisfaisante pour les actionnaires. Le contrôle de gestion n'a donc aucune influence sur ce facteur, et réciproquement.

C - Les structures de contrôle externe : Un autre aspect important est que la banque est soumise à des contraintes réglementaires. En effet, la banque centrale et la commission bancaire de l'UMOA et le ministère des affaires étrangères imposent à la banque le respect de certaines normes et obligations. Cela fait partie des rôles du contrôle de gestion de veiller à ce que la réglementation soit respectée. Cependant, à la SONIBANK, cette fonction est assurée par le pool comptabilité. Ce facteur également n'est, donc, pas influencé par la variable contrôle de gestion.

Après avoir analysé les interactions entre les facteurs internes, les facteurs externes et le contrôle de gestion, nous allons formuler des recommandations visant à remédier aux insuffisances constatées.

L'hypothèse 4 est vérifiée par cette analyse. En effet, les structures de contrôle externes influencent le contrôle de gestion de la banque.

Section 2 – Recommandations et perspectives de mise en oeuvre

Pour permettre au contrôle de gestion de jouer pleinement son rôle, nous recommandons qu'un certain nombre de mesures soient prises. Par la suite, nous déterminerons les modalités pratiques de mise en application des différentes recommandations. Elles vont nécessiter la participation de tous les acteurs.

Ainsi, le contrôleur de gestion doit devenir un navigateur sachant utiliser les outils de pilotage afin d'amener l'entreprise vers ses objectifs.

Pour ce faire, la banque sera amenée à redéfinir les missions du contrôle de gestion et à le renforcer.

2.1. Une nouvelle conception du contrôle de gestion

Le développement d'un contrôle de gestion plus efficace nécessite la réorganisation de la fonction.

2.1.1 Révision de la structure organisationnelle

Le renforcement du contrôle de gestion passe par l'adoption d'une nouvelle structure organisationnelle telle que définie par la figure 12 ci-après. Elle vise l'efficacité du contrôle de gestion dans la mesure de la rentabilité. En effet le contrôle de gestion utilise beaucoup les données issues de la comptabilité, il est donc préférable que ce service soit sous son autorité. Cependant, notons que ce positionnement du service pourrait avoir pour conséquence que le contrôle de gestion soit exclus de la planification stratégique. Dans le cas de la SONIBANK, le contrôle de gestion n'est pas impliqué dans le processus de mise en place de la stratégie. Ce positionnement devra donc être temporaire. Par la suite le service sera positionné hiérarchiquement, directement sous la direction générale mais hors de la division contrôle général.

Dans le cadre de cette révision de la structure, nous nous sommes intéressé à la définition des centres d'analyse qui constituent un préalable à la mise en place de procédures techniques du contrôle de gestion efficace dans l'analyse de la rentabilité.

Suivant l'organigramme de la SONIBANK et de la description des tâches que nous avons obtenue nous proposons l'identification des centres d'analyse comme suit :

A – Les centres de responsabilité :

- les services centraux du siège : contrôle général, division administrative et financière, division juridique recouvrement et contentieux ,division informatique, division exploitation et division relations extérieures
- L'agence centrale et les agences de l'intérieur (Maradi, Tahoua, Zinder, Arlit)

B - Les centres de coûts : Il s'agit de :

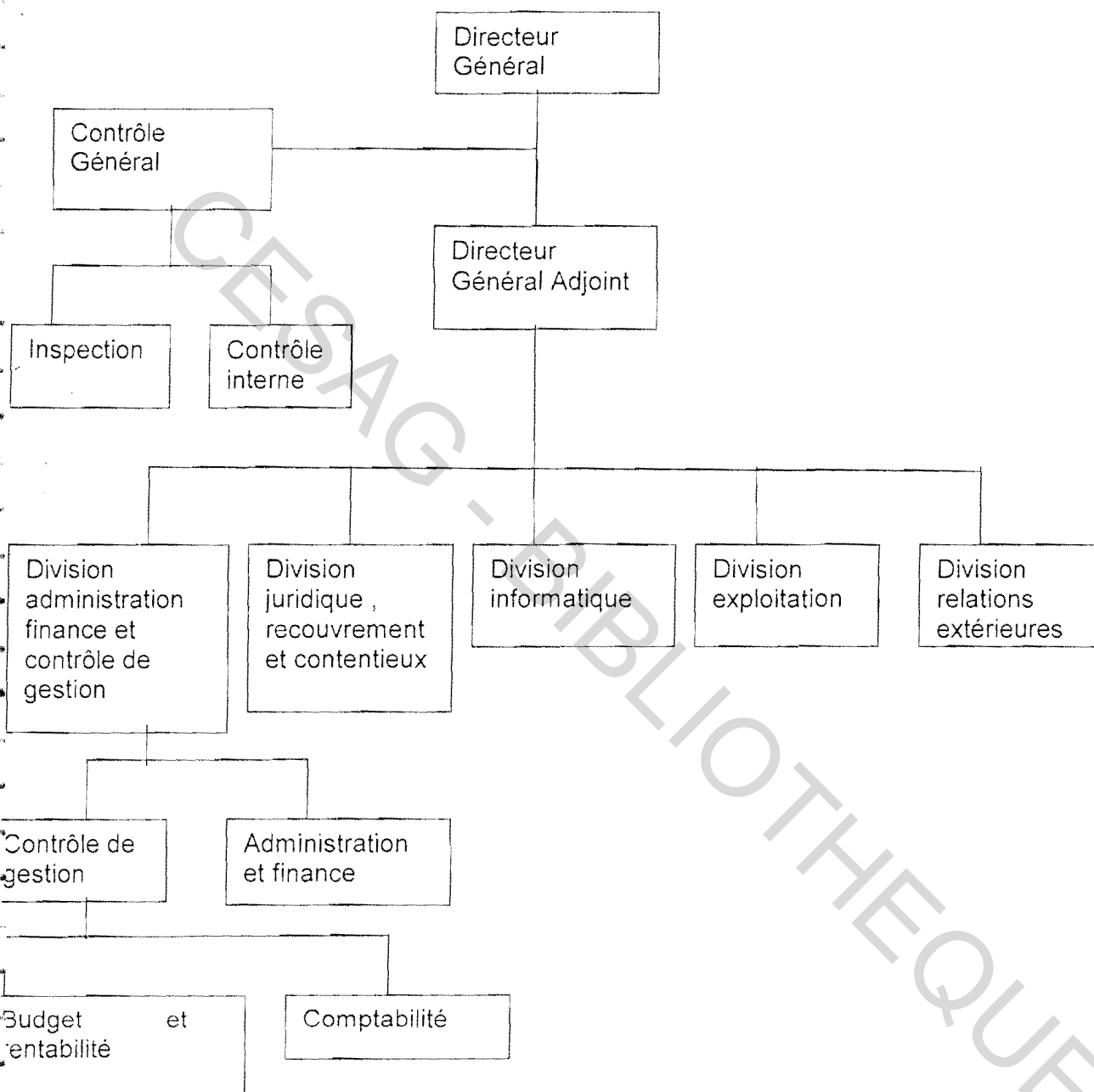
- Les centres opérationnels ou centres de traitement suivants : service commercial, service crédit, service change, services financier et commercial de la division des relations extérieures ;
- Les centres de services ou centres de support suivants : services comptabilité et trésorerie, service logistique, service personnel, service juridique et contentieux, division informatique, division contrôle général, section rapprochement ;
- Un centre de structure : la direction générale.

C - Les centres de profits : il s'agit de :

- l'agence principale et les agences de l'intérieur ;
- la section recouvrement

Notons que la subdivision en centre de responsabilité doit couvrir toute l'activité de la banque.

Figure 12 : Proposition de rattachement hiérarchique du contrôle de gestion



Source : nous même

2.1.2. Les moyens d'exécution

La mise en œuvre de la nouvelle structure va nécessiter des moyens humains et financiers. Pour son application nous proposons :

A – Au niveau de la Direction Générale

Le Directeur Général sera chargé de rechercher les moyens nécessaires à la mise en place de la nouvelle structure et leur mise en œuvre.

B – Au niveau de la Division contrôle de gestion, administration et finance

Nous proposons que le service de contrôle de gestion soit renforcé par :

- la formation, si besoin est, du chef de la Division afin qu'il soit à même d'occuper ses nouvelles fonctions ;
- la formation du contrôleur de gestion
- le recrutement d'un (1) agent supplémentaire, ou l'affectation de personnel de la banque, dans ce service. Ainsi, le service sera constitué de deux (2) personnes. La première aura en charge les questions relatives au suivi et analyse de la rentabilité et de l'activité, avec élaboration de tableaux de bord non seulement pour la Direction Générale mais pour l'ensemble des responsables opérationnels. Il sera en contact direct avec les centres de responsabilité afin de les guider et de mettre en place, avec eux, des outils de pilotage de leur activité. La seconde se chargera du budget et l'analyse budgétaire avec établissement et diffusion des prévisions à l'ensemble de l'organisation. L'animation de la fonction sera assurée conjointement par les deux (2) membres du service. Elle se fera par le biais de réunions de sensibilisation, la diffusion d'un journal interne à la banque ou encore par des séminaires de formation.
- la formation des membres du service contrôle de gestion afin de développer leurs capacités à communiquer et leurs compétences techniques ;
- l'intégration du service comptabilité dans la division contrôle de gestion administration et finance.

2.2. Une nouvelle pratique

Nous recommandons une nouvelle approche du contrôle de gestion qui s'appuie sur de nouvelles pratiques de gestion. Pour ce faire, nous préconisons la dynamisation des outils existants, l'adoption de nouveaux outils et l'implication réelle des opérationnels dans le système de contrôle de gestion.

2.2.1. Dynamisation des outils existants

L'amélioration va porter sur les outils suivants :

2.2.1.1. Le budget

La procédure budgétaire devra être décentralisée. La Direction Générale peut fixer les objectifs généraux de chiffres d'affaires et laisser les opérationnels élaborer leur plan d'action. Cette phase de négociation des moyens entre la Direction Générale et les services permettra de donner plus de responsabilité et d'autonomie aux acteurs. Cela constituera un moyen de motivation car ces derniers seront désormais jugés sur la base de l'exécution de leur budget. C'est également l'occasion d'impliquer les services. En effet, le contrôle de gestion ne sera pleinement efficace que lorsque les responsables se seront appropriés la démarche. Ainsi, le système budgétaire assurera mieux son rôle de contrôle et de suivi des activités pour recentrer les actions avant qu'elles ne soient achevées.

2.2.1.2. Le système d'évaluation

La mesure de la performance est fondamentale pour tout système organisationnel qui veut suivre et évaluer la progression vers les objectifs. Son objectif est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client et de la productivité. La SONIBANK doit :

- définir les données de performance tant financières que non financières telles que la rentabilité financière, la qualité du service, la qualité du portefeuille ;
- faire du « benchmarking », en effet, la banque ne doit pas hésiter à faire des comparaisons avec les chiffres des concurrents de même taille ;
- procéder à une évaluation de la performance de la prestation contrôle de gestion de l'entreprise afin que cette fonction soit maîtrisée de la meilleure façon possible, et à

travers elle, le service qui l'assure. Des indicateurs de critères de performance seront mis en place tels que la qualité et la cohérence du système, la fiabilité des informations qu'il diffuse et la rapidité et le respect des délais ;

- désigner le responsable chargé des évaluations et aligner le système d'incitation sur le système d'évaluation mis en place.

2.2.1.3. Le système d'information de gestion

Pour que le système d'information de gestion de la SONIBANK soit efficace, sa réorganisation doit tenir compte d'un certain nombre de critères :

- répondre aux besoins de la société, être adaptable et évolutif et présenter une information multiple adaptée aux destinataires ;
- le contrôleur de gestion doit informer régulièrement les services sur l'utilisation de leur budget et des indications qui leur permettent de suivre les activités ;
- la mise en place de la version 7.00 du progiciel DELTA permettant de recueillir les données financières et comptables des agences en fin de journée.

2.2.2. Adoption de nouveaux outils

A ce niveau, nous pensons que la mise en place d'autres outils permettrait de renforcer la contrôle de gestion la SONIBANK.

2.2.2.1. La comptabilité analytique

La procédure de contrôle de gestion est initié par la mise au point d'un référentiel constitué d'objectifs issus de la procédure de budgétisation, elle-même issue de la procédure de planification. Le système de mesure valorise donc la consommation de ressources. Celui-ci dépend largement de la mise au point d'une comptabilité analytique susceptible de renvoyer l'information comptable par entité de gestion et notamment sur les coûts directement générés par l'entité afin que cette information soit responsabilisante.

La mise place d'une comptabilité analytique permettra d'affiner l'analyse de la rentabilité au sein de la banque. Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à l'estimation des coûts d'opérations et des charges par centre de responsabilité.

L'objectif final de cette estimation est la refacturation entre centres de responsabilité. Ainsi, elle permettra de rendre exhaustifs et homogènes les frais des centres de responsabilité et d'améliorer la productivité des centres de coûts par l'affichage de leur coût réel. En outre, il sera possible de mesurer plus complètement les résultats des centre de profits et ainsi de mieux refacturer la prestation à la clientèle.

2.2.2.2. Le tableau de bord

Il servira d'instrument de communication du système d'information de gestion. Son élaboration permettra de diriger l'action des responsables. Le contrôleur de gestion peut améliorer les plannings en y intégrant des indicateurs qui puissent permettre aux responsables d'avoir une vue sommaire de leur activité. Ces indicateurs seront :

- pour la Direction Générale, l'analyse de la rentabilité par les coûts, la qualité du portefeuille...
- pour les responsables opérationnels, le taux d'impayés, l'encours de crédits...

Pour plus d'efficacité, ces divers outils doivent être utilisés en étroite collaboration avec le service informatique. Ils doivent être conçus avec la participation des utilisateurs auxquels ils seront destinés.

2.2.3. Mise en œuvre des recommandations

Au cours d'une réunion, la Direction Générale devra expliquer au personnel la nécessité de recourir aux nouvelles pratiques de gestion en insistant sur les limites des pratiques actuelles et les apports des nouvelles.

Le conseil d'administration donnera donc au DG les autorisations nécessaires à la mise en œuvre des recrutements, formation et la restructuration de la banque.

Le contrôleur de gestion aura en charge la dynamisation et la mise en place des nouveaux outils.

Dans l'organisation du système d'information de gestion, le contrôle de gestion doit identifier les utilisateurs potentiels des informations, évaluer les besoins de la banque en informations de gestion, déterminer les circuits et la périodicité de production des informations, former et superviser le personnel dans l'utilisation des outils et fixer les modalités de mise à jour.

Le contrôleur de gestion doit veiller à ce que la comparaison de la performance avec les objectifs soit couplé d'un système d'incitation stimulant.

Le contrôleur de gestion doit requérir la participation de tous les responsables opérationnels au système et faciliter la pratique du feed-back qui améliore la communication.

Cette mise en œuvre sera réussie si désormais la fonction du contrôle de gestion permet d'accroître les performances de la banque en matière de mesure de la rentabilité .

Le plan de mise en œuvre schématisé dans le tableau ci-dessous est donné à titre indicatif. Pour les périodes d'exécution des actions, il appartient à la Direction Générale de la SONIBANK de les fixer.

Figure 13 : Plan de mise en œuvre

Principales recommandations	Intervenants	observations
Sensibilisation	DG	Implication du contrôle de gestion
Révision de la structure	DG	Implication du contrôle de gestion
Adoption du nouvel organigramme	DG	Avec l'autorisation du conseil d'administration
Dynamisation des outils	Contrôle de gestion	Implication des responsables
Organisation du système d'information de gestion	Contrôle de gestion	Implication des responsables
Amélioration du reporting	Centres de responsabilité	Implication du service informatique
Conception et mise en place d'un système d'évaluation de la performance	DG & contrôle de gestion	Implication des responsables
Conception et mise en œuvre des tableaux de bord	Contrôle de gestion	Implication des responsables
Information des services	DG	Implication de tous
Formation des agents	DG/DRH	Formations longue et courte dans des écoles de gestion
Recrutement	DG/DRH	Implication des divisions

Source : nous même

CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de notre étude, nous avons examiné le contrôle de gestion dans la perspective d'analyse de la rentabilité.

Nous avons défini le contrôle de gestion comme un processus de pilotage de l'entreprise lui permettant de mesurer ses performances par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixé. Ce processus s'appuie sur la mise au point d'un système d'information analytique - et notamment un système de mesure de la rentabilité- et budgétaire mais aussi sur des dispositifs organisationnels comme la définition de centres de responsabilité, la mise au point de procédures de gestion prévisionnelle, d'analyse et de diffusion des résultats. Enfin, nous avons montré que l'efficacité de cette fonction et son professionnalisme étaient fortement liés à un savoir-faire dans l'animation.

Le cas particulier de la SONIBANK a permis d'illustrer les liens entre le contrôle de gestion et certaines variables qui ont une influence sur lui. Nous avons ainsi pu constater que la structure organisationnelle, les outils utilisés par le contrôle de gestion et les valeurs véhiculées au sein de la banque ne favorisent pas un développement efficace du contrôle de gestion.

La prise de conscience de la nécessité du contrôle de gestion pour améliorer les performances de la banque serait un atout majeur. Pour ce faire, il faut renforcer la fonction et sensibiliser le personnel sur les objectifs de l'entreprise. Notons également que le contrôle de gestion doit faire montre de sa nécessité. Il doit donc prévoir un programme de travail et un programme d'installation.

D'un point de vue méthodologique, le choix de l'étude de cas présente des limites certaines quand à la généralisation du modèle. En effet, un modèle n'est par définition ni parfait, certaines caractéristiques du modèle ne se retrouvant pas dans le système, ni complet, certaines caractéristiques du système n'apparaissant pas dans le modèle. Cependant, notre objectif était de tester la possibilité de l'analyse de la rentabilité par le contrôle de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. Anthony R.N. & Dearden J. (1976), *Management control system*, Richard D. Irwin, Homewood, p. 8 à 10
2. BESCOS P.-L, Ph. DOBLER, C. MENDOZA, G. NAULLEAU, F. GIRAUD, V. Lerville ANGER (1997), *Contrôle de gestion et management*, Editions Monchrestien, 4^{ème} édition, Paris
3. Commission Bancaire de l' UEMOA (1998), *Livre Blanc ,Mesure de la rentabilité des activité bancaires*, Editions BCEAO
4. LEFEBVRE Francis (1993), *Banques, Normes et réglementation comptables*, Editions Francis Lefebvre
5. LIVIAN Yves – Frédéric (2001), *Organisation : Théories et pratiques*, Dunod, 2^{ème} éd. P 149
6. Plan Comptable Bancaire de l' UEMOA
7. Rapport annuel 2001 de la commission bancaire de l' UEMOA
8. ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard (2001), *le contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, Revue Banque Edition
9. ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard (Août 2002), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue Banque Edition, 4^{ème} éd.
10. SARDI Antoine (1993), *Audit et inspection bancaire*, Editions AFGES, Tome 1 & Tome 2
11. Système Comptable de l' UEMOA (SYSCOA)

II. MEMOIRES

12. KONDO Issa (2003), *Le contrôle de gestion dans un contexte de privatisation : cas l'OTHER S.A.* ,DSGE/CESAG, Juillet 2003

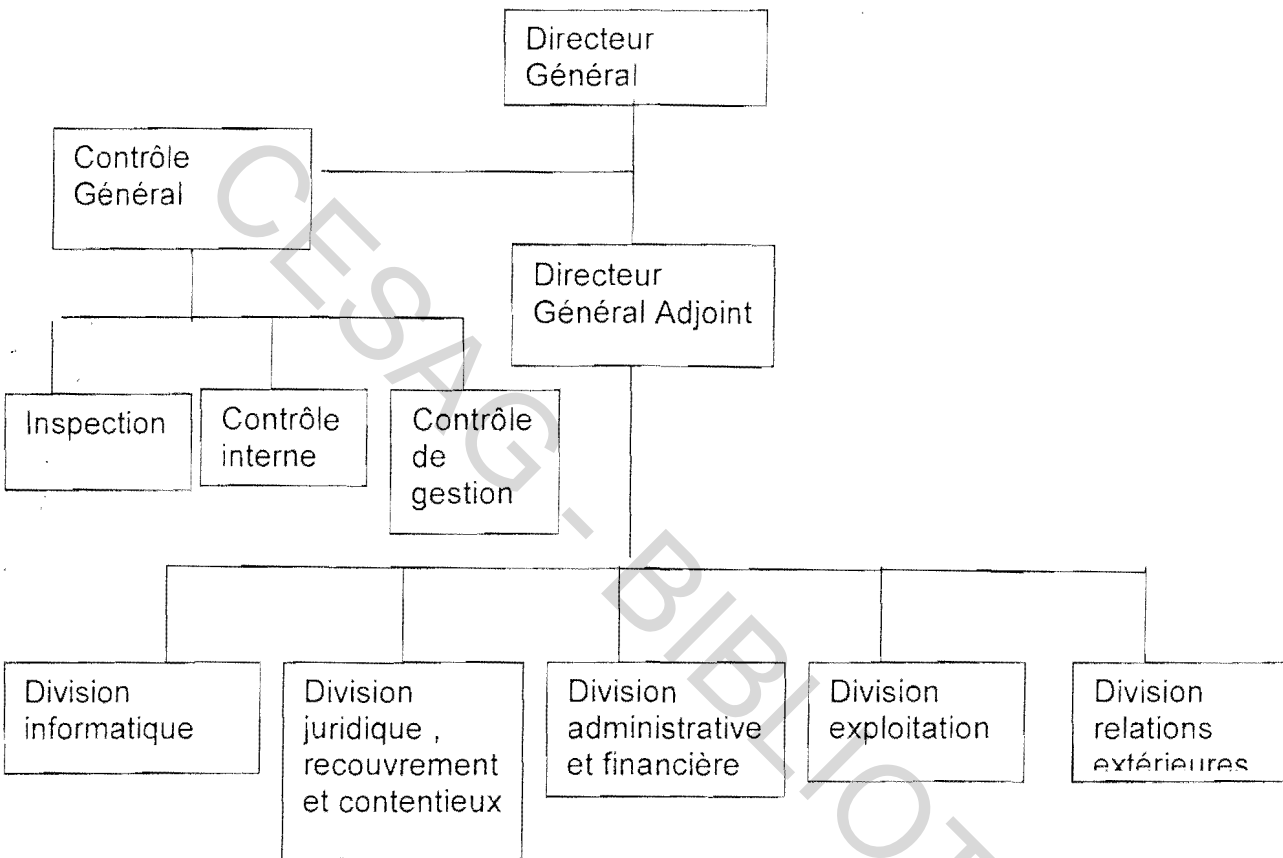
III. SITES INTERNET

<http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/french.htm>

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA SONIBANK



ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

A. Renseignements sur la société

1. Raison sociale
2. Capital
3. Date de création

B. Questions générales

1. Description du fonctionnement de la société
2. Principales activités de la société
3. Quelles sont les principales contraintes ?
4. La structure de la société
5. Les responsables et la délégation d'autorité
6. Emergence du contrôle de gestion
7. Son rôle dans le système
8. le rôle de la direction dans le fonctionnement du contrôle de gestion
9. Le système d'incitation et d'évaluation

C. Le contrôle de gestion

10. Les missions assignées au contrôle de gestion
11. Le fonctionnement du service
12. Les chevauchements avec les attributions des autres services
13. Les relations avec les autres services
14. Les relations avec la Direction Générale
15. Les rapports avec les structures de contrôle externes
16. les outils utilisés par le contrôle de gestion
17. les documents utilisés et produits par le service

ANNEXE 3 : ATTRIBUTION DES SERVICES

Les rôles et attributions des divisions et services de la SONIBANK sont les suivantes :

1. Direction Générale

La Direction Générale dispose des pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration. Elle est responsable de la politique générale de la société

2. Division du Crédit et Engagements

Elle assiste la Direction Générale à l'élaboration d'une politique d'orientation de crédit. Elle est responsable de l'étude, de l'appréciation de la distribution et de la gestion du crédit. Elle assiste la division du juridique, recouvrement et contentieux aux actions de recouvrements des créances impayées.

La division est composée des services suivants :

- Le service études des crédits
- Le service gestion des crédits

3. Division des relations extérieures

Elle est chargée d'assister la Direction Générale à l'identification des correspondants au mieux des intérêts de la SONIBANK.

Elle est responsable du déroulement de toutes les opérations documentaires, les opérations de transfert avec l'étranger, les changes de devises et leur conservation.

La division identifiera en collaboration avec la division de l'exportation la clientèle potentielle susceptible d'améliorer les produits de la banque. Elles élaboreront de concert une stratégie d'approche des prospects, de fidélisation des clients en tenant compte des actions menées par la concurrence.

Elle est composée des services suivants :

- Le service financier ;
- Le service commercial.

4. Division de l'exploitation

Elle est chargée d'animer le réseau des agences, de coordonner des activités conformément à la politique et aux objectifs déterminés par le Direction Générale. Elle veillera au bon fonctionnement des agences en servant d'intermédiaire entre ces agences et les services centraux.

Elle procédera à toute étude visant à déterminer une politique d'exploitation dynamique et offensive ayant pour objectif la fidélisation de la clientèle actuelle et son élargissement aux nouveaux clients.

Elle est composée des services suivant :

- Le service du réseau ;
- Le service commercial

5. Division du contrôle général

Le contrôle général est chargé de veiller à l'application des procédures administratives, comptables et financières.

Il élabore les prévisions de la banque en matière budgétaire, ressources et emplois, recouvrement, suit leur exécution et analyse leur évolution.

Il renseigne la Direction Générale sur le déroulement des activités de la banque et peut effectuer toutes investigations nécessaires dans le cadre de ses attributions.

Le contrôle Général est composé des entité suivantes :

- Le contrôle interne ;
- Le contrôle de gestion ;
- L'inspection

6. La division administrative et financière

Elle est chargée de l'élaboration d'une politique rationnelle de recrutement, de formation et de gestion du personnel.

Elle est responsable de la conception, du traitement, du contrôle et de la centralisation de l'information d'ordre comptable et financière.

Elle participe au choix, à l'acquisition et à l'entretien des moyens immobiliers, mobiliers et autres logistiques nécessaires à l'exploitation, au fonctionnement et à la sécurité de la banque.

La division est constituée des services suivants

- Le service du personnel
- Le service comptable et financier
- Le service de la logistique

7. la division du juridique et contentieux

Elle est chargée de la conception, de l'interprétation, de l'appréciation de la conservation et du suivi de l'application de tout texte ou document de portée juridique impliquant la SONIBANK.

Elle assiste la Direction Générale à l'élaboration d'une stratégie de recouvrement des créances en souffrance dont elle assure l'exécution.

Elle représente la banque dans ses relations avec la justice, les huissiers de justice et avocats.

La division est constituée de services suivants :

- le service juridique ;
- le service du recouvrement ;
- le service du contentieux.

8. La division de l'informatique

Dans le cadre de la politique générale définie par la Direction Générale, la division informatique supervise la conception et la réalisation de l'informatisation de la banque.

Elle est responsable de l'informatisation des procédures administratives, comptables et financières ainsi que de la formation et la familiarisation du personnel à l'outil informatique.

Elle participe au choix des équipements, à leur acquisition et installation, et est responsable du suivi de leur utilisation et de leur entretien.

Elle est composée des services suivants :

- Le service d'exploitation
- Le service des projets

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DECIDACES	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	V
LISTE DES ANNEXES	VI
SIGLES ET ABREVIATIONS	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Problématique.....	2
2. Objectifs de la recherche	3
3. Hypothèses de travail.....	4
4. Intérêt de la recherche.....	4
5. Méthodologie de recherche	5
5.1. Etude documentaire	5
5.2. Les entretiens	6
5.3. L'observation.....	7
PREMIERE PARTIE :	8
DESCRIPTION ET RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS L'ANALYSE DE LA RENTABILITE D'UNE BANQUE	8
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION ET ROLE DU CONTROLE DE GESTION	9
Section 1 - Le contrôle de gestion dans la banque	9
1.1. Définition du contrôle de gestion dans la banque.....	9
1.2. Organisation du service du contrôle de gestion.....	10
1.3. Place du contrôle de gestion dans l'organisation.....	13
Section 2 – Missions et rôle du contrôle de gestion.....	17
2.1. Missions du contrôle de gestion	17
2.2. Rôle du contrôle de gestion.....	18
CHAPITRE 2 : CONTROLE DE GESTION ET RENTABILITE DE LA BANQUE.....	19
Section 1 : Analyse de la rentabilité au sein d'une banque	19
1.1. La rentabilité par centre de profit.....	20

1.2.	La rentabilité par produit.....	22
1.3.	La rentabilité par client.....	23
Section 2 : Conception du modèle d'analyse.....		23
2.1.	Questions de recherche.....	23
2.2.	Présentation des variables.....	24
2.2.1.	La variable contrôle de gestion dans l'évaluation de la rentabilité.....	24
2.2.2.	Les facteurs externes.....	26
2.2.3.	Les facteurs internes.....	27
2.2.4.	Présentation du modèle d'analyse.....	29
DEUXIEME PARTIE :		30
ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION A LA SONIBANK.....		30
CHAPITRE 1 - PRESENTATION DE LA SONIBANK		31
Section 1 : Historique de la société.....		31
1.1.	Historique.....	31
1.2.	Organisation.....	33
1.2.1.	Conseil d'administration.....	33
1.2.2.	Direction Générale.....	33
1.2.3.	Division du Contrôle général.....	34
1.2.4.	Division administrative et financière.....	34
1.2.5.	Division juridique et contentieux.....	34
1.2.6.	Division exploitation.....	34
1.3.	Les activités de la banque.....	34
Section 2 : Le contrôle de gestion à la SONIBANK		35
2.1.	Place du contrôle de gestion dans la structure organisationnelle.....	35
2.2.	Mission et modalité d'intervention.....	36
2.3.	Fonctionnement du service.....	37
2.3.1.	Les outils du contrôle de gestion.....	37
2.3.2.	Le système d'information de gestion.....	39
CHAPITRE 2 - PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS		42
Section 1 - Interaction entre le contrôle de gestion et les facteurs internes et externes.....		42
1.1.	Diagnostic du contrôle de gestion.....	42
1.2.	L'influence des facteurs internes.....	44
1.3.	L'influence des facteurs externes.....	45

Section 2 – Recommandations et perspectives de mise en oeuvre.....	46
2.1. Une nouvelle conception du contrôle de gestion.....	47
2.1.1 Révision de la structure organisationnelle	47
2.1.2. Les moyens d'exécution.....	50
2.2. Une nouvelle pratique.....	51
2.2.1. Dynamisation des outils existants	51
2.2.2. Adoption de nouveaux outils.....	52
2.2.3. Mise en œuvre des recommandations.....	53

CONCLUSION GENERALE.....	55
---------------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES