



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION



MASTERE EN BANQUE ET FINANCE MBA IN BANKING AND FINANCE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

CONTRÔLE DE GESTION ET SYSTEME
D'INFORMATION D'UNE ENTREPRISE : CAS DE
AFRILAND FIRST BANK

Présenté par : EMMANUEL MBA
Promotion 2003



Sous le parrainage de :
M. ALAMINE O. MEY
Directeur Général
Afriland First Bank

M0039MBF04



2

Dirigé par :
-Pr. EL BACHIR WADE M.
Univ. Cheick Anta Diop
-Dr. VICTOR PEDHOM
UCAC



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION



MASTERE EN BANQUE ET FINANCE
MBA IN BANKING AND FINANCE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

CONTRÔLE DE GESTION ET SYSTEME
D'INFORMATION D'UNE ENTREPRISE : CAS DE
AFRILAND FIRST BANK

Présenté par : EMMANUEL MBA
Promotion 2003

Sous le parrainage de :
M. ALAMINE O. MEY
Directeur Général
Afriland First Bank

Dirigé par :
-Pr. EL BACHIR WADE M.
Univ. Cheick Anta Diop
-Dr. VICTOR PEDHOM
UCAC

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de cette œuvre, particulièrement :

- A Monsieur Roger Atindehou, Chef du Projet Mastère Banque et Finance, pour ses encouragements permanents
- A tout le personnel de la First Bank pour leur gentillesse et leur soutien, nous pensons particulièrement à : Nazaire, Brillant, Jean-Yves, Moise Mvondo, Clovis Zudié, Célestin Guela.

A monsieur Gakam, Directeur administratif et financier pour ses précieuses orientations.

- A Mr Louis Handou, Directeur Général Adjoint pour son soutien sans réserves et ses conseils éclairés,
- A Mr El Bachir Wade M., Professeur à l'université Cheick Anta Diop de Dakar et animateur du cours de Contrôle de Gestion au programme MBA, dont l'apport dans le choix du thème de ce mémoire ainsi que ses orientations permanentes m'ont été d'une valeur inestimable,
- A Mr Victor Pedhôm, chargé d'enseignement attaché à l'université catholique d'Afrique Centrale (UCAC) et à l'université de Yaoundé II, également inspecteur général chargé du contrôle de gestion au Crédit Foncier du Cameroun, dont les qualités pédagogiques ont permis le redressement de ce travail
- A Mr Alamine Ousmane Mey, Directeur Général dont la rigueur et l'entière disponibilité ont permis d'améliorer ce travail.

A mon Papa, Henri Nembot, mon oncle Adophe Menkoueng, monsieur et madame Tassé, Grands frères Samuel Tela et Robert Faha, Monsieur Jules Kemajou.

D'une façon générale, à tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Ce Rapport est dédié à la mémoire de mon grand-père Nazaire Kamdem que le seigneur a rappelé auprès de lui le 28 Mars 1998, à qui nous devons une éternelle reconnaissance pour le combat qu'il a mené pour notre cause.

AVANT PROPOS

Les représentants des pays, des banques centrales, d'institutions financières et d'entreprises Africaines ont fait part à maintes reprises d'un besoin de formation bancaire et financière de haut niveau. C'est pour répondre à ce besoin que la Banque de France, la BCEAO (banque centrale de l'Afrique de l'Ouest), la BEAC (banque des Etats de l'Afrique centrale) ont entrepris de mettre en œuvre un programme d'étude post universitaire en Banque et Finance.

Ce programme est soutenu par le ministère français des affaires étrangères, des institutions internationales (union européenne, African Capacity Building Foundation, Banque mondiale). Mais également des enseignants venant des universités américaines (Stern School of Business, New-York University) et de l'Europe (INSEAD, CEFEB). La formation est sanctionnée par l'obtention d'un MBA (reconnu par le CAMES), qui pour être validé doit être couronné par la soutenance d'un rapport de mémoire, après une période de stage en entreprise.

Cette formation répond donc à une exigence académique et professionnelle :

- académique parce que les enseignements dispensés en français et en anglais répondent aux normes internationales et qui en terme de volume horaire équivaut à un MBA des universités américaines ou un DESS des universités européennes.
- Professionnelle parce que le programme d'étude vise à former aux techniques avancées de la banque et de la finance, des hommes d'actions prêts à relever les défis relevant de leur domaine.

Parmi ces défis se trouve la problématique du contrôle de gestion, objet du présent mémoire, fruit de notre contribution.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1	calcul des coûts et objectifs de l'entreprise	P29
Tableau 2	Principales formules du modèle du collier	P35
Tableau 3	Axes et outils de management des risques	P37
Tableau 4	Mesure des performances des unités	P55
Tableau 5	Structure du tableau de bord Afriland First Bank	P56
Tableau 6	Attribution de solvabilité	P64
Tableau 7	Note par classe de client	P65
Tableau 8	Tableau de bord prospectif	P73
Tableau 9	Illustration d'un processus	P75
Tableau 10	Répartition des temps de travail	P76
Tableau 11	Consolidation des budgets de fonctionnement	P76
Tableau 12	Illustration budget par activité Afriland First Bank	P77
Tableau 13	budget de fonctionnement des activités	P89
Figure 1	Etape du traitement de l'information	P16
Figure 2	Représentation de la surface d'utilité d'une organisation	P34
Figure 3	Démarche ABC-ABM	P67

LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS

ABC	Activity based costing
ABM	Activity based management
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BPR	Business process reengineering
CE	Coefficient d'exploitation
CEM	Centre d'état major
CDT	Centre de traitement
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique centrale
CRM	Customer relation management
CS	Centre de service
DAS	Domaine d'activité stratégique
DCBC	Directeur central de la banque commerciale
DIPE	Document d'information sur le personnel employé
DFC	Direction financière et comptable
DSF	Déclaration statistique et fiscale
DTI	Direction du traitement de l'information
EIS	Executive transformation system
ERP	Enterprise resource planning
ETL	Extraction transformation loading
ETP	Employé à temps plein
ETPA	Employé à temps partiel
IRB	Internal rate based
IS	Impôt sur les sociétés
JAT	Juste à temps
MAD	Mise à disposition
MVA	Market value added
OLAP	On-line analytical processing
PNB	Produit net bancaire
RBE	Résultat brut d'exploitation
ROI	Return on investment
SCM	Supply chain management
TDB	Tableau de bord
TQM	Total quality management
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
VAR	Value at risk

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	1
AVANT PROPOS.....	2
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	3
LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GENERALE	6
<u>PREMIERE PARTIE :</u>	10
<u>LES SYSTEMES DE CONTRÔLE DE GESTION ET D'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE</u>	
CHAPITRE I : LES INFLUENCES MUTUELLES DES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION ET D'INFORMATION	13
Section I. Le contrôle de gestion et la modélisation du système d'information.....	13
Section II. L'impact de la structure du système d'information sur l'organisation du contrôle de gestion.....	17
CHAPITRE II- : LE CONTROLE DE GESTION ET LA SATISFACTION DES BESOINS D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE.....	21
Section I. Le contrôle de gestion et l'information des "Stakeholders"	21
Section II. Le contrôle de gestion et l'information des mandataires sociaux.....	25
<u>DEUXIEME PARTIE :</u>	
<u>LE CONTRÔLE DE GESTION ET LE SYSTEME D'INFORMATION DE AFRILAND FIRST BANK ..</u>	40
CHAPITRE III- L'EVALUATION DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE CONTRÔLE DE GESTION DE AFRILAND FIRST BANK	41
Section I. Présentation de la Banque	41
Section II. La place du contrôle de gestion dans le système d'information de la banque	47
CHAPITRE IV-LES APPORTS DU CONTRÔLE DE GESTION A LA PRISE DE DECISIONS DANS AFRILAND FIRST BANK.....	58
Section I. Le contrôle de gestion et l'aide à la décision stratégique	59
Section II. Le contrôle de gestion et l'aide à la décision tactique.....	70
CONCLUSION GENERALE	80
ANNEXES.....	83
TABLE DES MATIERES.....	90
ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE	93

INTRODUCTION GENERALE

I- Contexte de l'étude

Le contrôle de gestion s'impose actuellement comme un élément stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que dans sa recherche de compétitivité et d'efficience. Dans le contexte difficile actuel de l'ouverture des marchés il devient un point d'appui incontournable pour accompagner la mise en place d'une gestion rationnelle. Cette gestion devant répondre d'une part au respect des normes réglementaires. Et d'autre part à la maîtrise plus fine des paramètres critiques de la gestion à savoir : les coûts, la rentabilité, les délais, la qualité. Cela implique la maîtrise d'une information détaillée et hautement intégrée, nécessitant de nouvelles approches de conception et de ressources informatiques. La non prise en compte de ces préoccupations peut se traduire dans les faits par des conséquences fatales pouvant conduire à des déséquilibres importants. Ces déséquilibres d'après JP Pollin¹ ne sont pas seulement la résultante des contraintes administratives, de pouvoirs de marchés ou de viscosités, ils naissent aussi de l'asymétrie d'information pouvant conduire à la sélection adverse, Le rôle du manager-contrôleur étant de réduire ces imperfections.

Les scandales financiers récents aux Etats-Unis (Enron, Worldcom) et les révisions des comptes d'un certain nombre de sociétés de premier plan (Vivendi, France Telecom, Alcatel, Rank Xerox) ayant utilisé des artifices comptables pour gonfler leurs résultats vient renforcer cette affirmation.

L'explication qu'on peut apporter à ce phénomène est l'ensemble des mutations observées depuis le début des années 80. Notamment, une déréglementation et une désintermédiation progressive, la mondialisation des économies ayant comme corollaire une compétition active, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le renforcement des fonds propres (le ratio Cooke, et pour la suite le ratio Mac Donough) et l'avènement de la monnaie unique dans l'espace Euro. A côté de

¹Morisson G. 10 Juillet 2002, Conférence BCEAO-COFEB, *Du Système de gouvernement d'entreprise à la Bonne gouvernance*, Dakar

ce tableau s'ajoute le poids des actionnaires et des différents groupes de pression sur les mandataires sociaux.

Ces développements ont transformé en profondeur les données : la pression à la baisse de la tarification du fait de la concurrence, conjuguée à l'accroissement du coût des ressources ont abouti à une contraction des marges, On assiste aussi à la fragilisation de la rentabilité des opérations ainsi que de la structure du compte des résultats qui subit les conséquences de l'augmentation des provisions pour risques et frais généraux.

Dans ce contexte, et comme l'affirme Jean-Louis Fort, Secrétaire Général de la commission bancaire française² "il n'y a plus de place aujourd'hui pour des justifications approximatives consistant à réaliser des opérations peu ou pas rentables dans l'espoir de les compenser par d'autres opérations plus lucratives". D'où la nécessité de procéder à une meilleure connaissance des coûts de revient et de l'allocation des ressources par la mise sur pieds d'un contrôle de gestion et d'un système d'information réactif et performant.

Face à cette série de mutations, nous nous sommes demandés :

- où en est Afriland First Bank? Quels efforts a-t-elle déployé pour ne pas rester en dehors du champ de la compétitivité ?
- Quelles améliorations aura son système d'information si une structure contrôle de gestion était instaurée en son sein ?

Ce sont ces considérations qui nous ont guidé dans le choix de notre thème d'étude intitulé : **contrôle de gestion et système d'information d'une entreprise : cas de Afriland First Bank**

II- Cadre théorique de l'étude et problématique du sujet

Le contrôle de gestion entre dans le cadre de la théorie du gouvernement d'entreprise, qui étudie la conduite des dirigeants et définit leur espace discrétionnaire.

² Jean-Louis Fort, Octobre 2000, Interview, *Revue Banque Magazine*, n° 618.P26.

Pour mieux comprendre la portée de la question principale de notre sujet, il est important d'expliciter l'objet du contrat social dans l'organisation.

1-La relation d'agence au sein des organisations

Une organisation apparaît comme une communauté au sein de laquelle se superposent des coalitions d'intérêts dont deux sont considérées comme primordiales : les actionnaires et les dirigeants. Pour la théorie de l'agence, les actionnaires (mandants) engagent les dirigeants ou managers (mandataires) en vue d'effectuer une activité de gestion pour leur compte. Il y a ainsi un transfert de responsabilité des propriétaires vers les gestionnaires pour la gestion courante de l'entreprise. Mais, Le mandant est confronté à deux types d'incertitudes : le risque moral dû à la difficulté d'appréciation des choix des dirigeants et la sélection adverse qui résulte de la méconnaissance de certaines informations que seuls détiendraient ces derniers. Pour réduire ces incertitudes, les responsabilités vont être définies, les actionnaires exercent leur contrôle en appointant pour cela des auditeurs légaux ou contractuels. De leur côté, les dirigeants sont responsables de la bonne marche de l'entreprise et mettent sur pied des outils pour rassurer les propriétaires que leurs intérêts sont sauvegardés. L'un de ces outils est justement le contrôle de gestion. Toutefois, les pouvoirs des dirigeants sont limités et leurs décisions influencées par les systèmes de gouvernement mis en place³.

2-Délimitation du sujet

Deux approches⁴ de bonne gouvernance d'entreprise⁵ ont été développées :

-le système de gouvernement à prédominance Anglo-saxonne dominée par les marchés financiers (Market oriented corporate gouvernance) où la gestion des managers est sur le contrôle des actionnaires.

³ La limitation des pouvoirs des dirigeants devrait les empêcher de poser les actes qui nuiraient aux intérêts des mandants. Une gestion participative devrait ainsi permettre d'associer les partenaires sociaux aux décisions qui vont influencer leur bien-être.

⁴ Charreaux G. et Desbrières PH., 1997, "Le Point Sur le Gouvernement d'Entreprise". Economica, Paris.

Dans ces approches, l'entreprise est vue comme un lieu où se nouent les contrats. C'est une coalition d'intérêts qui réunit différents apporteurs de ressources aux intérêts à la fois communs et concurrents.

Dans la vision anglo-saxonne, la relation actionnaires-dirigeants prime ; alors que dans la vision germano-nippone, l'espace des dirigeants est influencé par l'ensemble de ceux qui détiennent les enjeux (stakeholders).

⁵ La bonne gouvernance d'entreprise est l'ensemble des méthodes de gouvernement des organisations qui ont pour but d'assurer la vitalité des organisations, la satisfaction et la protection des intérêts des mandants dans le strict respect de leurs droits fondamentaux. (Pedhôm V. juin 2002, "Stratégie de Lutte Contre la Pauvreté dans une Relation d'Agence", *Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion*, Presses Universitaires de Yaoundé, , P. 107)

-le système de gouvernement à prédominance Germano-nippone dominée par les réseaux où l'accent est mis sur l'influence des parties prenantes à la création de valeur.

C'est dans cette deuxième approche que nous plaçons notre étude, nous considérons l'organisation dans une vision pluraliste où l'espace des dirigeants (mandataires sociaux) est influencé par l'ensemble de ceux qui détiennent les enjeux (Stakeholders) : actionnaires, apporteurs de ressources, salariés, pouvoirs publics, clients fournisseurs, groupes de pression sociétaux. L'objectif des mandataires sociaux, étant de maintenir les intérêts de ces partenaires.

Le problème que soulève donc ce sujet est celui de savoir :
Dans quelle mesure le Contrôle de Gestion permet la satisfaction des besoins d'information des partenaires sociaux tout en réduisant les conflits entre mandants et mandataires sociaux.

III-Intérêt de l'étude

L' étude de ce problème présente un triple intérêt à notre égard :

- d'abord sur le plan académique et professionnel, il s'agit de mettre en application un enseignement que nous avons reçu durant la première partie de la formation du programme M.B.A en banque et finance.
- Pour la banque et les entreprises cette étude leur fournira quelques outils nécessaires à la prise de décision
- Sur le plan de la recherche cette œuvre est notre modeste contribution.

IV-Objectif et méthodologie

Notre objectif est de proposer à partir des outils dont dispose la banque, un système de contrôle de gestion structuré qui réponde à ses besoins en information tout en tenant compte de son organisation et de sa structure.

La méthodologie que nous allons adopter va consister à faire un inventaire des besoins de la banque en information, ensuite procéder à un examen critique des outils en place, et proposer enfin des outils de contrôle de gestion visant à pallier aux lacunes constatées. Avec pour hypothèse que le contrôle de gestion, parce qu'il permet la mise

sous contrôle de l'entreprise conduira la banque vers une amélioration de son système d'information, par l'établissement des outils de signalisation des activités de contrôle.

Cette approche nous a obligé à organiser notre exposé autour de deux grandes parties :

Dans la première partie, nous ferons un inventaire des outils utilisés par le contrôleur de gestion pour répondre aux besoins d'informations de l'entreprise.

Dans la deuxième partie nous évaluerons d'abord les systèmes de contrôle de gestion et d'information en place à Afriland First Bank avant de proposer quelques outils pour répondre aux besoins d'information de la banque.

PREMIERE PARTIE :

LES SYSTEMES DE CONTRÔLE DE GESTION ET D'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE

Introduction première partie

Le contrôle de gestion exerce une fonction de vigilance qui en fait de lui le garant de la cohérence entre la stratégie et les actes quotidiens de l'entreprise. Cette démarche n'est possible que grâce à la mise sur pied d'un système d'information fiable et efficace. A travers sa mission de support d'information et de pilotage, les caractéristiques attachées au contrôle de gestion se rapportent à l'application du paradigme cybernétique, système dans lequel un retour d'information améliore progressivement la conduite des organisations. Cela signifie qu'en diffusant de l'information sur la façon dont les actions organisationnelles ont été réalisées, on peut améliorer l'action organisationnelle suivante. Ce "Feed-Back" améliore la gestion des organisations en renvoyant aux acteurs concernés un retour de l'information analysée sur la façon dont on a agit. Par exemple la communisation d'une information financière fréquente peut contribuer à améliorer la confiance des investisseurs.

D'autres parts, l'entreprise est devenue un centre multi-polaire de décision. Il subit des influences d'origine diverses (actionnaires, clients, salariés, groupes de pressions...) pouvant affecter sa survie, d'où la nécessité de prendre en considération l'intérêt de tous ceux qui prennent part à la vie de l'organisation et de clarifier la notion de création de la valeur. La question qui se pose est de savoir : comment assurer une rentabilité maximale des actionnaires (ROE), à partir des activités génératrices de valeur aux dirigeants (ROA), tout en assurant une rémunération satisfaisante aux salariés (productivité) et aux clients (qualité/coût/délais)⁶.

Mais avant tout il est important de définir les termes clés du sujet.

⁶ Kebe S., 2002, *Management optimal de la clientèle commerciale de la SGBS*, CESAG.

Anthony définit le contrôle de gestion comme étant "le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente."⁷ Cette définition permet d'affirmer que le contrôle de gestion conduit à s'assurer que les actes courants, les ressources et les moyens utilisés au quotidien sont cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise. Il exerce ainsi une fonction de surveillance qui en fait de lui le garant de la cohérence entre la stratégie et les opérations courantes.

Et d'après Sylvie de Coussergues⁸ "Le contrôle de gestion permet de répondre aux questions que tout manager se pose pour asseoir sa stratégie de développement comme:

- quel est le coût de telle opération ?
- quelles sont les activités les plus rentables ?
- quelles ressources allouées à une nouvelle activité et à quel coût ?
- quelle est la rentabilité d'un centre de profit ? etc..."

C. Dumoulin dans "Management des systèmes d'information" paru en 1986, définit le système d'information comme "l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements." Il ressort de cette définition que la fonction principale du système d'information est de produire de l'information nécessaire à la prise de décision.

Il apparaît donc au vu de ces remarques que les systèmes de contrôle de gestion et d'information sont un atout stratégique pour l'entreprise. L'objet de cette partie est donc de montrer cette importance.

Pour atteindre cet objectif, nous présenterons dans le chapitre I, les influences réciproques qui existent entre le contrôle de gestion et le système d'information. Dans le chapitre II, nous montrerons qu'à travers les missions qui lui sont confiées, le contrôle de gestion contribue à répondre aux besoins d'information des différents partenaires de l'entreprise (actionnaires, clients, fournisseurs, sous-traitant...) ainsi qu'à ceux des mandataires sociaux.

⁷ Anthony R. N, et Dearden J., 1984, *Management control system*, 5^e édition.

⁸ De Coussergues S., 2002, *Gestion de la banque*, Dunod, 3^e édition.

CHAPITRE I : LES INFLUENCES MUTUELLES DES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION ET D'INFORMATION

L'une des missions assignées aujourd'hui au contrôle de gestion est d'être un véritable système d'information afin de fournir les données (en terme de coûts, de budgets, de tableau de bord)) pour la prise de décision. Les interactions entre système de décision et système informationnel sont donc au cœur de ce chapitre. Nous montrons que le système d'information est indispensable au contrôle de gestion (section I). Et que à son tour le système d'information nécessite des adaptations permanentes de l'ensemble des structures du contrôle de gestion (section II).

Section I. Le contrôle de gestion et la modélisation du système d'information

Grâce aux outils mis sur pieds, le système d'information fournit aux décideurs les données nécessaires à la prise de décision. Ce qui n'est possible que si le contrôleur de gestion a conçu un système compétitif (coût/rentabilité) avec des objectifs bien déterminés.

I.A. Le système d'information, outil essentiel du contrôle de gestion

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et à ce titre, sa performance améliore le contrôle de gestion en répondant aux besoins variés des dirigeants.

I.A1 Le système d'information, une composante du contrôle de gestion

La performance d'un système d'information est un avantage stratégique. Celle-ci se mesure à sa capacité à pouvoir collecter, traiter et restituer rapidement les données de sorte à permettre de prendre les décisions dans les plus bref délais.

Il fournit également les indicateurs et les informations qui figurent dans les tableaux de bord et les ratios de gestion en vue du pilotage.

Ce qui suppose la mise au point d'un système d'information se prêtant à des analyses croisant différents axes et pouvant répondre aux besoins multiples : des

informations de synthèse transversale utiles aux dirigeants mais également des indicateurs adaptés pour les responsables du terrain. Un tel système passe par une architecture moderne structurée à partir d'entrepôts de données et d'outils d'information adaptés. Il est aussi souhaitable qu'il soit unifié et obéisse à des normes d'alimentation et de gestion communes afin de réconcilier les données de gestion avec les autres fonctions telle que la comptabilité générale.

D'autre part, les sources d'information sont un élément de la performance du système d'information. En effet, La gestion d'une entreprise nécessite des informations sur l'environnement extérieur et sur le fonctionnement interne qui viennent de sources diverses.

David Sutter⁹ distingue quatre principales sources d'information à savoir : dans l'entreprise, auprès des groupes avec lesquelles elle travaille, dans les institutions nationales ou internationales, chez les fournisseurs d'information.

Aussi différents supports sont utilisés pour collecter, traiter et restituer les données, on retrouve parmi les principaux : Les supports Papier, les supports audio et audiovisuel, l'informatique et la télématique.

I.A.2 Adaptabilité du système d'information au contrôle de gestion

Le contexte économique de plus en plus turbulent et incertain conduit à rechercher des informations qui doivent s'adapter aux nouveaux types de pilotage de l'entreprise et aux évolutions qu'il faut maîtriser en permanence. Cette vision implique une nouvelle conception de l'architecture du système d'information. Les informations collectées doivent en effet répondre à deux exigences : être exactes et être conformes aux objectifs à atteindre. Si ces deux exigences ne sont pas satisfaites, le contrôleur de gestion peut aider à trouver les points faibles (baisse de rendement par exemple). Car face aux changements dans les conditions d'exploitation (coûts, rentabilité...) les délais de réaction et le type de régulation à apporter au système informationnel sont fondamentales.

⁹ Sutter D. 2001, "La gestion de l'information dans l'entreprise" *Contrôle de gestion*, DECF n°7

I.B. Le contrôleur de gestion, responsable du système d'information

Le contrôleur de gestion est le responsable du système d'information, il s'en suit donc qu'il le conçoit, lui assigne des objectifs et évalue les coûts des différents systèmes pour choisir le système au moindre coût.

I.B.1 Conception et fonctionnement

Le contrôleur de gestion ainsi que les autres collaborateurs conçoivent le système d'information. Ils élaborent les procédures et mettent sur pieds les différents manuels de procédure. Mais il appartient au contrôleur de gestion d'assurer son pilotage et sa régularisation par la surveillance des indicateurs qu'il a mis sur pieds.

La conception de ce système conduit le contrôleur de gestion à rechercher des informations quantitatives et qualitatives, Il doit se poser la question de savoir quel type d'information et quelles procédures de traitement utiliser ?

Deux types de problème se posent donc:

- La définition des facteurs clés de succès qui sont à surveiller étroitement
- la mise au point d'un système d'alerte précoce (early warning system) qui assure la réactivité de l'organisation dans des délais acceptables.

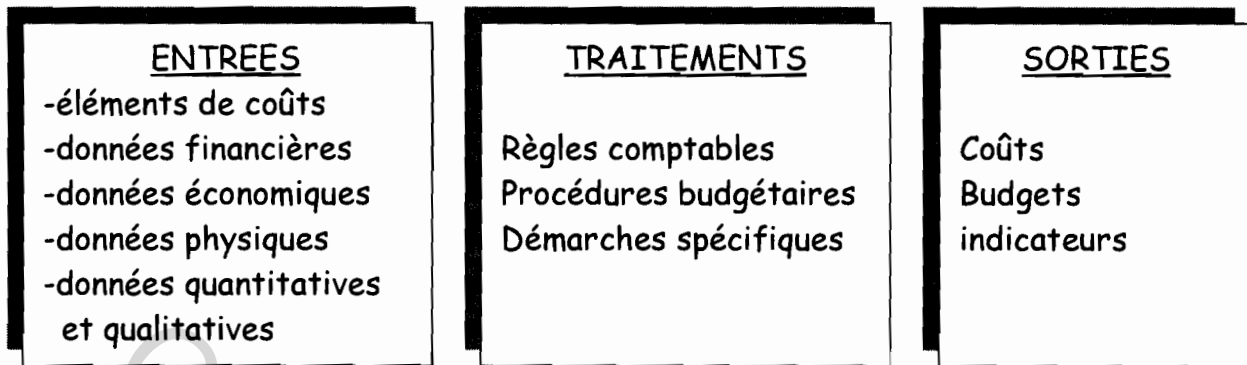
Concernant les facteurs clés de succès, JF Rockart¹⁰ indique que ce sont le petit nombre de domaines dans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants assurent une bonne performance d'ensemble de l'entreprise. Ils sont de ce fait, les domaines d'activités qui doivent bénéficier de l'attention constante et approfondie de la direction. Par ailleurs, le contrôleur de gestion définit les éléments qui doivent entrer dans le système pour être traité et ensuite être restitué aux concernés.

Il s'en suit que le système d'information va de la saisie des informations primaires à leur utilisation en passant par le traitement.

La figure qui suit nous donne ce qui peut constituer les éléments de chaque étape :

¹⁰ Rockart JF., 1994, *contrôle de gestion et budget*, Syrexy

Figure 1 : Etape du traitement de l'information¹¹



I.B.2 Assignation de nouveaux objectifs et Evaluation des coûts

Les objectifs assignés au système d'information par le contrôleur de gestion sont multiples et concernent :

-La réactivité face à la concurrence en vue de permettre l'adaptation de l'entreprise dans un environnement en mutation profonde.

-Le système d'information doit aussi aider à motiver le personnel en permettant un suivi fidèle de l'activité. La mise sur pieds des indicateurs doit permettre de situer chacun par rapport à la stratégie mise en œuvre et aux objectifs fixés.

-La communication des performances : elle est un des objectifs privilégiés assignés aujourd'hui au système d'information par le contrôle de gestion et sert à communiquer aux ayants droit le niveau de réalisation des objectifs à travers l'élaboration des outils de synthèse tels que les tableaux de bord et reporting. Certains choix faits doivent impérativement être explicités sous peine de générer de graves incompréhensions. De ce fait, il revient au contrôleur de gestion d'explicitier en interne, à tous les responsables, les conditions et mécanismes de formation de la performance économique.

En outre, Il est du ressort du contrôleur de gestion de veiller à l'évaluation des coûts du système d'information, il doit en effet s'assurer de la conception d'un système au moindre coût. Certains concepteurs estiment que jusqu'à 10% du chiffre d'affaires, le

¹¹ Alazard C. et Sépari S., 2001, *DECF N° 7 Contrôle de gestion*, P 89

coût de l'information est acceptable et au-delà, il se pose un problème de rentabilité. Certains cabinet de conseil estiment que l'investissement matériel représente 20% du total, l'étude et la mise en œuvre 30%, l'accompagnement 20% et le déploiement 10%. Mais il ne faut pas oublier les coûts annexes de mise à niveau, de rénovation des systèmes ou de développement de nouvelles procédures. Ce coût d'investissement peut être amorti par des économies telle que la suppression des coûts de diffusion des tableaux de bord sur support manuel aux agences, les gains de temps apporté à la procédure d'élaboration budgétaire¹².

La rentabilité des investissements dans un système d'information est difficile à estimer, mais on peut comparer les performances du nouveau système avec d'autres systèmes existant déjà. Les apports bénéfiques escomptés sont très nombreux et se trouvent dans la transmission rapide et dans les délais, des informations demandées.

Section II. L'impact de la structure du système d'information sur l'organisation du contrôle de gestion

Le système d'information agit sur les structures organisationnelles du contrôle de gestion et le réoriente vers de nouvelles missions grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

II.A Les besoins en information de l'entreprise et la décentralisation de la fonction contrôle de gestion

Les besoins en information conditionnent la structure de l'entreprise. Pour ces raisons, le contrôle de gestion et le système informatique doivent s'adapter à la taille de l'entreprise. Et très généralement les entreprises choisissent des systèmes conformes à leur mode de gestion.

II.A.1 le contrôle de gestion est tributaire du système d'information

Le contrôle de gestion est souvent organisé en fonction du système d'information aux objectifs et à la taille de l'entreprise. Pour les grandes entreprises par exemple au niveau central correspond un contrôle de gestion central qui a pour mission de consolider

¹² Commission bancaire française, 1998, Mesure de la rentabilité des activités bancaires, P166

les informations essentielles à destination de la direction générale. Au niveau intermédiaire on peut avoir des déclinaisons du contrôle de gestion chargé de canaliser les discussions relatives aux orientations stratégiques par le jeu des plans et des budgets au niveau des départements. Au niveau le plus bas on distingue des déclinaisons fonctionnelles du contrôle de gestion correspondant à un suivi d'une fonction au sein d'un métier.

Pour les entreprises de taille moyenne ou petite il est fréquent de rencontrer un seul niveau central de contrôle de gestion mais avec des représentations à chaque centre de décision segmenté en de petites entités autonomes qui sont les interlocuteurs privilégiés du contrôleur de gestion. Ce découpage respecte plusieurs critères propres définis par l'entreprise en fonction de ses objectifs.

II.A.2 l'informatique et le contrôle de gestion

L'informatique conditionne largement l'architecture du système d'information et influence le contrôle de gestion en développant sa capacité et la rapidité de ses techniques (passage des systèmes budgétaires manuels à des budgets informatisés, des calculs de coûts manuels à des procédures automatiques). Alain Marion¹³ a montré quelles étaient les conséquences prévisibles de l'informatique sur le contrôle de gestion à savoir :

- l'automatisation du traitement et de l'analyse des documents comptables.
- la possibilité d'accès rapide à une information par l'utilisation des banques de données.

G.Bauvin¹⁴, à son tour distingue trois grands types d'organisation :

-Le système d'information avec informatique centralisée qui suppose un matériel puissant et qui permet d'établir un contrôle de gestion très centralisé à l'échelon le plus élevé de l'entreprise.

-Le système d'information avec informatique distribuée, résultant de la conception architecturale des ordinateurs, et des logiciels d'exploitation ont rendu possible la multiprogrammation, l'accès direct (traitement en ligne) et le temps partagé. Ce qui nécessite des représentations du contrôle de gestion à tous les niveaux de la délégation des responsabilités.

¹³ Marion A., 1984, "La nécessaire mutation de l'analyse financière" *Analyse financière* n° 58, 3^e Trimestre

¹⁴ Bauvin G., 1983, "la typologie des systèmes d'information", *Revue Française de Comptabilité* n°136,

-le système d'information avec informatique répartie qui permet l'application d'une règle de base de l'organisation conçue selon la théorie des systèmes, à savoir, donner à chaque responsable opérationnel, à tous les niveaux de la hiérarchie, la possibilité de se procurer l'information adéquate et de définir lui-même la programmation de ses activités à l'aide des différents moyens mis à sa disposition.

II.B. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et les nouvelles fonctions du contrôleur de gestion

Les NTIC désignent généralement les ordinateurs, le réseau et le traitement électronique des données, les technologies en voies d'amélioration rapide des communications telles que les téléphones portables, les communications par satellites, l'Internet, etc...¹⁵

Elles donnent en effet une autre dimension à l'information décisionnelle et permettent au contrôleur de gestion d'être impliqué d'avantage dans les prises de décisions stratégiques.

II.B.1 Les NTIC facilitent le travail du contrôleur de gestion

Les NTIC influencent les modes de gestion et de traitement de l'information tant dans la collecte, le traitement que dans leur restitution.

Plusieurs moyens modernes sont utilisés pour stocker et gérer les données dans l'entreprise, allant des bases de données de types micro (Paradox, Dbase, Access, Excel...) aux bases de données relationnelles.

L'importance croissante des ERP (entreprise ressources planning) type ETL (extraction Transformation Loading) ont permis d'améliorer la collecte et le nettoyage des données et d'intégrer les fonctions de l'entreprise en un moteur unique et permettent un décloisonnement du système d'information. Les nouvelles technologies conduisent à une amélioration dans les modes et les délais de traitement des données par la confection des outils de pilotage et de mesure de la performance. D'abord, par

¹⁵ Tsafack Nanfosso R., 2002, "NTIC et développement Africain", *Revue Africaine de Science économique et de gestion*, P4

l'intégration des ERP dans le pilotage des coûts de revient. Ensuite par la mise sur pied de nouvelles méthodes de mesure de performance telles que le target costing (coût cible), et l'intégration des outils d'analyse multidimensionnelle dans l'élaboration des budgets et tableaux de bord. Et plus tard par la création des logiciels pour certains calculs spécifiques tel que le logiciel OROS mis sur pieds par ABC technologies pour la comptabilité par activités. Quelques outils intègrent de plus en plus un module Datamining qui assiste l'utilisateur dans la recherche de corrélations informelles entre données et permet aux décideurs de travailler à partir des résultats fournis par les analystes. Le Datamining permettra par exemple de savoir que dans une région X, les consommateurs du produit A sont souvent consommateurs du produit B.

II.B.2 Les nouvelles missions du contrôleur de gestion face à l'e-business : analyste de nouvelles potentialités et menaces, accompagnateur de changement

Les nouvelles technologies et les nombreuses mutations du contexte économique, provoquent des adaptations et des évolutions nécessaires du contrôle de gestion, élargissant ainsi ses champs d'action et développant des méthodes de management vers la recherche d'innovation, la création de valeur, de nouvelles variables, et l'analyse de nouvelles potentialités. Le contrôle de gestion ne doit plus seulement mesurer a posteriori les résultats, il doit accompagner ces changements et aider à la réactivité stratégique par la mise en place d'une veille technologique.

CHAPITRE II- : LE CONTROLE DE GESTION ET LA SATISFACTION DES BESOINS D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE

La performance du contrôle de gestion est sa capacité à concevoir des outils pour satisfaire les besoins d'information de tous ceux qui exercent une influence sur la vie de l'entreprise. Il s'agit d'une part des informations dédiées aux Stakeholders (section I) et d'autre part à l'égard des mandataires sociaux (section II).

Section I-le contrôle de gestion et l'information des "Stakeholders"

Les stakeholders sont ceux qui prennent part à la vie de l'organisation et courent des risques par leur apport en ressources. Ces ressources peuvent être financières, managériales, sous forme de concours ou de subventions publiques, d'apports sous forme de travail.

Il s'agit (stakeholders) : des actionnaires, des clients, du personnel, des autorités de tutelle et réglementaire ainsi que de tous les groupes de pression. Chacune de ces entités a des besoins spécifiques en terme d'information et il appartient au contrôle de gestion de tenir compte de ces besoins.

I.A. Les informations financières et comptables

Les informations financières et comptables sont destinées aux actionnaires et aux autorités réglementaires.

I.A.1. A l'égard des actionnaires

Toute entreprise a l'obligation de publier par période bien déterminée des informations à l'intention de ses propriétaires. Ces informations concernent l'état des comptes patrimoniaux et d'exploitation ainsi que de l'organisation des activités, la mesure des performances et des risques. Le schéma de cette information s'articule autour de trois thématiques : La définition des risques et leur périmètre, l'organisation mise en place pour maîtriser ces risques, l'analyse qualitative et quantitative des performances.

Ces informations sont non seulement un besoin de transparence à l'égard des propriétaires mais également une exigence du droit du commerce (exemple OHADA) et des autorités de surveillance des marchés.

I.A.2. A l'égard des autorités réglementaires

Il faut distinguer ici entre le cas des entreprises ordinaires et ceux des établissements de crédits.

➤ Les entreprises en général

Des besoins stricts de publication d'information sont imposés aux entreprises par les autorités réglementaires. Elles sont en effet tenues de produire des reporting périodiques à savoir : Leurs engagements en bilan et hors bilan, leurs comptes de résultat, les états fiscaux (IS, TVA, Retenu salariale...)¹⁶ ainsi que les différentes déclarations (DSF, DIPE).

➤ Le cas spécifique des établissements de crédit

La banque n'est pas une entreprise comme les autres car elle produit un bien économique considéré comme bien collectif : la monnaie. Pour cette raison, sa situation (financière et comptable) doit être saine et surveillée particulièrement. Par dérogation au principe de la liberté du commerce et de l'industrie, l'exercice de l'activité bancaire est réservé aux établissements qui ont obtenu un agrément et respectent un certains nombres de règles fixées par les autorités de tutelle (Banque Centrale, Commission Bancaire). Ces règles concernent :

-les conditions d'exercice de l'activité : capital minimum, réserves spéciales.

-les normes de gestion : la couverture et la concentration des risques, le contrôle de la liquidité et de la transformation des ressources, la structure du portefeuille.

-la réglementation des participations : la réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel, la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres.

On assiste par ailleurs au perfectionnement de la réglementation internationale avec l'introduction du ratio international de solvabilité dit Ratio Cooke (fixé à 8%). Ces premières dispositions devant être revues pour intégrer de nouveaux aspects (la

¹⁶ IS : impôt sur les sociétés ; TVA : taxe sur la valeur ajoutée
DIPE : document d'information sur le personnel employé ; DSF : déclaration statistique et fiscale

composante risque opérationnel par exemple). Le nouveau ratio dit ratio Mc Donough devra entrer en vigueur d'ici 2006.

I.B La prise en compte des besoins des autres partenaires sociaux

Les autres partenaires à qui sont destinées les informations fournies sont les clients, le personnel, et le public. Ces différentes entités ont des besoins spécifiques en information dont la satisfaction est souvent du ressort exclusif du contrôleur de gestion.

I.B.1 les clients et le public

Les clients et le public ont des besoins variés.

➤ Les clients: le rapport qualité/coût/délais

Avec la globalisation et Internet, le rapport de force Fournisseur-client s'est inversé. Le client est devenu plus exigeant parce que mieux informé. Ses exigences sont orientées vers la qualité, le coût et les délais. La satisfaction de ces exigences joue un rôle primordial pour la survie de l'entreprise. Dans le domaine bancaire, informer le client est une obligation contractuelle par exemple. Partant de là l'entreprise se doit d'anticiper en permanence les souhaits du marché et de tenir compte de la qualité perçue par ce dernier, bref de le placer au cœur de ses préoccupations. De plus en plus des concepts tel que le prix optimal (Prix qui apporte satisfaction aux deux agents, le vendeur et l'acheteur), la qualité totale ou TQM (total quality management : la recherche du zéro défaut), ou le juste à temps (JAT : la réduction des délais de livraison aux clients) sont employés pour essayer de modéliser ces exigences.

Des outils modernes sont développés pour répondre aux besoins, et aux requêtes par l'automatisation de certaines tâches (réponses standardisées par e-mail par exemple). En outre, la qualité a un coût (coût caché, coût de la qualité) qu'il faut connaître pour mettre en place des méthodes adaptées en vue de la contrôler et l'améliorer. Parmi ces techniques on peut avoir les cercles de qualité, l'analyse de la valeur, le diagramme cause-effet (structure en arborescence qui synthétise toutes les causes classées par domaine et aboutissent à un problème ou une situation précise).

➤ Le public

Il n'est plus possible de réussir en ne privilégiant que le profit économique sans tenir compte des impacts et conséquences éthiques. Avec la globalisation de l'information, les

forces de pression de l'opinion publique très sensible sur les questions de l'environnement de santé public et de droit de travail vont de plus en plus jouer un grand rôle de censeur moral. Les entreprises vont de plus en plus se lancer dans des procédures de certification aux normes (ISO 14000 et 18000 sur l'environnement et la sécurité, 19000 sur la qualité) et au travers d'audits périodiques (c'est-à-dire elles contrôleront que toutes les décisions prises tiennent compte des impacts économiques et en considérant les conséquences humaines et écologiques.)

I.B.2. Le personnel : motivation et responsabilisation

Pour faire face aux changements, les entreprises ont désormais besoin d'un nouveau système de management à l'égard du personnel. Ce management devant reposer d'abord sur le développement d'un sentiment d'appartenance, et sur le développement d'un esprit de créativité et d'initiative.¹⁷

Les salariés ont besoin de sentir en effet que leur poste leur appartient, de comprendre leur place dans l'entreprise et de s'approprier les objectifs de l'entreprise. C'est dans cet environnement qui favorise l'appartenance et l'identification qu'ils sont à même de prendre les meilleures décisions relatives à leur poste. Mais pour y parvenir certains droits qui leur sont attachés doivent être respectés à savoir : le droit d'accéder à l'information, de connaître et de comprendre la vision et les valeurs de l'entreprise, de participer à l'élaboration de ses objectifs.

C'est ce que tentent de montrer certaines théories organisationnelles telles que la direction par les objectifs (DPO), la direction participative par les objectifs (DPPO) ou bien "la théorie Y" de Mc Gregor.¹⁸

¹⁵ Moriou S.,1996, Les 10 Outils du management

¹⁸ La DPO cherche à gérer l'organisation avec ses objectifs tout en permettant la réalisation des besoins d'estime et d'épanouissement des individus. La DPPO procède du même esprit, mais y est ajoutée une participation des responsables à la détermination des objectifs, la direction devenant plus collégiale.

Pour "la théorie y", la satisfaction et l'accomplissement des motivations des participants permettent d'améliorer les résultats de l'organisation.

Section II. Le contrôle de gestion et l'information des mandataires sociaux

Pour piloter et prendre des décisions de court et de long terme, le gestionnaire élabore et utilise des outils d'aide à la décision. Il s'agit d'un ensemble d'instruments que les managers utilisent pour remonter les informations sur l'état de réalisation de leur objectif. Nous les regroupons en cinq grandes catégories : la préparation et le suivi budgétaire, indicateurs et tableaux de bords, l'analyse des coûts la maîtrise du couple risque/performance, la segmentation des activités. Au total on peut parler des outils pour l'aide à la prise de décision tactique et des outils pour l'aide à la prise de décision stratégique.

II.A. Le contrôle de gestion et la décision tactique

Une décision tactique est celle qui relève de la gestion courante de l'entreprise et engage sa vie dans le court terme. Divers outils sont élaborés pour permettre son suivi les principaux étant, le budget et le tableau de bord.

II.A.1. Le budget

Le budget est la traduction chiffrée des objectifs stratégiques d'une organisation. L'analyse budgétaire est conçue pour aider à la gestion des différentes fonctions en terme financier, organisationnel et humain. Les besoins de la gestion budgétaires peuvent être regroupés en deux grandes catégories : d'abord un besoin de prévision et de contrôle, ensuite un besoin d'animation de la structure et de responsabilisation des acteurs. Les méthodes de son élaboration ainsi que les outils de son suivi sont variés.

➤ Les méthodes d'élaboration budgétaire

Divers procédés sont utilisés pour élaborer le budget allant des méthodes classiques aux nouvelles méthodes.

- Les méthodes classiques d'élaboration budgétaire consistent à reconduire

Le budget de l'exercice précédent compte tenu de quelques ajustements justifiés par l'analyse des écarts. Il contient aussi bien les emplois, les ressources, que le compte d'exploitation pour toutes les unités budgétaires.

- Les nouvelles méthodes essaient de palier aux inconvénients des méthodes

classiques en apportant des améliorations dans le management. Parmi ces méthodes, on peut citer : la méthode du "budget base zéro" (BBZ), et les procédures budgétaires fondées sur les activités et les processus.

-Le BBZ est une procédure budgétaire qui restructure l'entreprise sans tenir compte du passé, en ne retenant que les modules vraiment utiles. P. Pyhrr¹⁹ définit le BBZ comme un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer une dépense.

-Le budget fondé sur les activités (activity based budgeting) et celui basé sur les processus (Process based budgeting) s'appuient sur la démarche ABC (activity based costing). Leurs principes communs consistent à calculer les coûts prévisionnels d'une activité à partir des consommations prévues de cette activité.

➤ Les outils de la gestion budgétaire

Les outils de la gestion budgétaire sont essentiellement les ratios budgétaires et la segmentation des activités.

▪ Suivi et ratio budgétaire

Le suivi budgétaire permet en cours d'exercice de mettre en évidence les écarts par rapport aux prévisions du budget. Des ratios budgétaires sont établis pour permettre ce contrôle. Ils mettent en perspective des variables financières et des grandeurs physiques. Par exemple : dépense de fonctionnement/agent. Ce sont principalement des indicateurs dédiés au contrôle opérationnel.

▪ La segmentation des activités

La définition des segments d'activité est un pré-réquis à l'allocation des budgets. Il existe plusieurs types parmi lesquels on peut citer la segmentation par centres de responsabilité et la segmentation par processus.

Segmentation par centre de responsabilité,

Un centre de responsabilité est une unité organisationnelle dont le responsable s'engage à atteindre un certain niveau de performance en contrepartie d'une mise à disposition de

¹⁹ Pyhrr P., 1994, " Zero-base budgeting : a practical management tool for evaluating expenses", *Contrôle de Gestion et Budget*, Ed. Sirey.

moyens préalablement définis. On distingue plusieurs types de centre de responsabilité à savoir : les centres de coût, les centres de profit, les centres de revenu et les centres d'investissement.

Cette approche n'offre pas de vision analytique des processus et des activités transverses à l'organisation.

La segmentation par les processus

C'est une méthode qui substitue une approche transversale des organisations à l'approche plus traditionnelle par les centres de responsabilité.

II.A.2 Indicateurs et tableaux de bord

Définit comme l'ensemble des données synthétiques informant sur le degré de réalisation d'objectifs clés l'entreprise, le tableau de bord (TDB) joue un rôle d'alerte. C'est un outil de communication de dialogue et de décision de l'entreprise qui donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages à travers des indicateurs.

Les TDB traditionnels sont essentiellement des reporting financiers (car les informations traitées sont essentiellement monétaires). Mais, les travaux de NORTON et KAPLAN (1996) ont permis d'élaborer une approche appelée "Balanced scorecard" ou tableau de bord prospectif, qui a conduit à développer des mesures allant au delà des simples performances financières en orientant le TDB sur la base d'un benchmarking et de le mettre en place à tous les niveaux hiérarchiques tout en l'intégrant à la politique générale de l'entreprise. Ces nouveaux TDB se focalisent sur quatre axes : l'axe finance (activity based costing), l'axe client avec le juste à temps (JAT), l'axe processus interne avec le reengineering, l'axe apprentissage organisationnel avec le coaching.

II.B. Le contrôle de gestion et la prise de décision stratégique

La décision stratégique à la différence de la décision tactique engage l'avenir de l'entreprise dans le long terme. Le contrôle de gestion est en interaction entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Pour Henri Bouquin²⁰, c'est une déclinaison de l'analyse stratégique. Les objectifs à long terme d'une entreprise peuvent être la conquête des parts de marché et/ou la croissance. Et ce n'est qu'après avoir procédé à un

²⁰ Bouquin H., *Fondements du Contrôle de Gestion*, PUF, Que Sais-je ? N°2892

diagnostic interne et externe qu'on peut organiser les actions nécessaires (domination par les coûts, domination par la différenciation du produit) pour atteindre ces objectifs. Ce qui nécessite la collecte d'informations sur les différentes positions. Ce besoin d'information externe est fondamental car il permet d'élaborer une stratégie adéquate et est une source potentielle de création de la valeur.

II.B.1.l'analyse concurrentielle et les axes stratégiques de domination

Il est nécessaire pour toute entreprise de savoir quelles sont ses activités ou son portefeuille d'activités, ses concurrents et leurs stratégies. L'objectif de l'analyse des portefeuilles est d'aider à la décision. Les grilles d'analyse proposées sont essentiellement le fait des cabinets de conseils américains : BCG, ADL, Mac Kinsey. Leur emploi comme outil de réflexion les rapproche ainsi que les principes de construction qui les animent : en abscisse, on recherche une évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise dans l'activité concernée, en ordonnée, il s'agit d'évaluer l'attrait du domaine d'activité envisagé. Les principes décisionnels communs aux différentes grilles se résument comme suit : maintien, croissance, abandon.

Michael Porter²¹ repère deux grands axes stratégiques à savoir :

- la stratégie de domination par les coûts
- la stratégie de domination par la différenciation de l'offre

➤ La domination par les coûts et pilotage stratégique des coûts

Le calcul des coûts relève d'un choix de positionnement stratégique sur les marchés. Le principal objectif de la stratégie de coût est de parvenir à des coûts réduits par rapport à ceux pratiqués par la concurrence. La domination par les coûts est possible grâce à l'effet volume qui résulte de l'effet d'expérience (baisse des coûts unitaires au fur et à mesure que la production cumulée augmente). Cette stratégie nécessite une démarche et des outils adaptés : Il faut d'abord connaître ses coûts (ABC, Coût complet,...), il faut ensuite se fixer des objectifs de coûts afin de pouvoir les réduire au niveau désiré (coût cible, coût caché, benchmarking...).

²¹ Porter M., 1987, *Choix stratégique et concurrence*, economica

Plusieurs méthodes permettant le calcul stratégique des coûts existent et satisfont à des besoins précis de l'organisation tel que présenté dans le tableau qui suit :

Tableau 1 : Calcul des coûts et objectifs de l'entreprise

Objectifs Méthodes	Alimentation du système d'information		Aide à la prise de décision		Appui au contrôle interne	
	Connaissance des coûts	Tarifcation	Optimisation	Décision	Préparation budgétaire	Suivi
Coût complet	XXX	XXX				XXX
ABC	XXX	XXX		X		XX
Coût partiel	X		XXX	XXX	XXX	XXX
Coût standard		XX			XXX	XXX

XXX la méthode de calcul des coûts répond bien à la problématique donnée

XX La méthode de calcul des coûts nécessite une combinaison d'autres méthodes

X la méthode n'est pas la plus adapté pour la problématique posée mais peut y contribuer

Source internet, Auteur anonyme, *Contrôle de gestion et calcul des coûts : Quels outils pour quels besoins*, Fiche 10

Nous n'allons exposer ici que la méthode du coût complet et la méthode ABC. Ces deux méthodes se complètent dans leurs démarches de calcul et dans leurs apports pour l'organisation.

- **La méthode du coût complet**

La méthode de coût complet est une méthode de comptabilité de gestion qui permet d'aboutir au calcul des coûts de revient d'un produit, d'une prestation, d'une activité. Il s'agit de l'ensemble des coûts directs affectables et des coûts indirects répartis et imputés au travers d'un processus de répartition et de déversement. Elle permet de mieux connaître la réalité des coûts, de sensibiliser les gestionnaires ou les consommateurs à la réalité de certaines charges, en prenant en compte l'intégralité des coûts afférents à une production donnée.

- **La démarche activity based costing (ABC)**

La démarche ABC n'a pas comme finalité la simple détermination des coûts des activités. Elle permet également :

- d'identifier la valeur ajoutée dans les processus en confrontant le coût d'une activité avec la valeur qu'elle contribue à créer.
- d'améliorer l'efficacité en offrant des éléments de comparaison.
- d'agir sur les facteurs explicatifs de la formation des coûts.

La méthode repose sur le principe que " les produits consomment les activités et les activités consomment les ressources." Elle met l'accent sur la vision transversale des coûts et cherche à éliminer, dans toute la mesure du possible, les réallocations en cascade. Elle permet ainsi d'éviter les effets de subventionnement croisé entre unités qui entraîne le cloisonnement de l'entreprise et revalorise ainsi l'interdépendance des processus.

- **La stratégie de domination par la différenciation de l'offre**

La stratégie de différenciation consiste principalement à différencier l'offre proposée et ainsi à augmenter la valeur réelle ou perçue afin qu'elle soit considérée comme unique par le consommateur. Une entreprise peut différencier son offre en utilisant cinq principaux supports à sa disposition : le produit, les services, le personnel, le point de vente, l'image.

Tel que soit l'axe choisi, une différence doit créer de la valeur pour l'entreprise en même temps que pour le marché. Le choix d'un de ces axes s'appuie sur les informations données par les outils de gestion. La différenciation de l'offre se fonde sur des outils tel que l'analyse de la valeur dont la chaîne de valeur de Michael Porter²³ en est une parfaite illustration.

²³ La chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients. Michael Porter fait le choix de distinguer les activités principales et les activités de soutien.

II.B.2 La maîtrise du couple risque/performance : La création et la répartition de valeur

La valeur d'une organisation dépend du niveau de son risque et de sa performance. L'objectif étant d'atteindre les meilleures performances tout en optimisant les risques.

La création de la valeur est le surplus que l'entreprise dégage et qui permet de rémunérer les différents apporteurs de ressources au-delà du coût d'opportunité de ces ressources²⁴. Elle est devenue le principal objectif pour de nombreux dirigeants. L'objectif du contrôleur de gestion est de veiller d'abord à la productivité (ou fécondité) du couple risque/performance avant d'engager des actions pour assurer sa gestion.

II.B.2.1. La productivité du couple risque/performance

Le couple risque performance devrait être productif non seulement à l'égard des actionnaires (propriétaires principaux) mais également à l'égard de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

➤ A l'égard des actionnaires : La méthode EVA (economic value added)

Pour mesurer la création de valeur et la communiquer aux actionnaires, divers indicateurs sont utilisés tels que le ROE (return on equity), le ROI (return on investment), ou la VAN (valeur actuelle nette). Mais un consensus s'est établi autour d'un outil : l'EVA. Nous allons présenter la méthode ainsi que le principe de sa détermination.

L'EVA est le résultat de l'entreprise après rémunération des capitaux investis, endettement et fonds propres ; elle mesure ainsi l'écart entre le revenu tiré de l'exploitation et le coût de l'ensemble des ressources affectées à cette exploitation.

$$\text{EVA} = \text{résultat opérationnel net} - \text{coût du capital engagé}$$

Pour créer de la valeur, il faut que le coût des capitaux engagés soit inférieur au résultat opérationnel, dans le cas contraire, il y a destruction de la valeur.

Mais la méthode a comme limite de ne pas prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

²⁴ Charreaux G. et Desbreres PH., op.cit.

➤ **A l'égard des parties prenantes (La valeur partenariale) : le modèle du collier**

La valeur partenariale est celle qui prend en compte les attentes de tous les partenaires sociaux : les clients, les fournisseurs, le personnel les pouvoirs publics. Ceux-ci ont apporté des ressources à l'entreprise et attendent d'être rémunérés en retour. Divers méthodes permettent d'appréhender cette valeur parmi lesquelles : le surplus de productivité globale²⁵ et le modèle du collier.

Le surplus de productivité globale permet de savoir comment a été obtenu le surplus, essayi d'en donner une valeur sans toutefois dire si sa répartition comble les besoins des partenaires sociaux.

Le modèle du collier prend en compte la répartition de ce surplus, elle permet de savoir si les attentes des différents partenaires de l'organisation ont été satisfait compte tenu du surplus dégagé.

Nous n'allons exposer ici que le modèle du collier qui exprime mieux l'utilité sociale de l'organisation (création et répartition de la valeur)

Le modèle du "collier" ²⁶ est en effet un cadre d'évaluation des coûts sociaux de la politique des mandataires et donne une vision globale de l'organisation dans ses rapports avec ses parties prenantes. Selon ce modèle, une organisation, pour être utile à ses membres devrait créer de la valeur. Cette valeur dépend du niveau du risque qu'elle fait courir à ses membres et de sa performance (satisfaction qu'elle leur apporte en retour). L'utilité sociale de l'organisation est fonction de deux entités (risque et performance), et nous allons les évaluer.

- **L'évaluation de la performance des organisations : le coefficient d'efficience**

La performance d'une organisation selon Chaster Barnard²⁷, est sa capacité à satisfaire les mobiles d'actions des différents partenaires sociaux. Ceci suppose que certaines conditions majeures relatives aux flux de trésorerie soient remplies. Ce flux doit permettre en effet de :

²⁵ Le surplus de productivité globale vise à mesurer la valeur créée par l'activité de l'entreprise dans ses rapports avec tous les acteurs internes et externes et comment ce surplus dégagé a été partagé entre ces partenaires, les bénéficiaires comme les perdants. Elle permet donc d'analyser les rapports de force et de négociation qui s'instaurent et qui évoluent entre l'entreprise et ses clients, ses actionnaires, ses fournisseurs, son personnel.

²⁶ Pedhôm V., op cit.

²⁷ Barnard C., 1938, *The functions of executive*, Cambridge, Harvard University Press.

- satisfaire les attentes non comblées²⁸ des différents partenaires sociaux
- renouveler le parc d'équipement (il faut distinguer ici entre les immobilisations financées à crédit et les immobilisations financées sur fonds propres.)

Le coefficient (q) qui mesure cette efficience permet de prendre des décisions suivantes :

-Si $q > 1$: L'organisation est efficiente, elle est suffisamment attractive et est en conséquence assurée du soutien de ses membres.

-Si $q < 1$: L'organisation est déficiente, elle n'exerce aucun attrait sur les membres de la collectivité qui peuvent la lâcher à la moindre secousse.

- L'évaluation du risque de l'organisation

Selon le Dictionnaire de Gestion de A. Burlaud²⁹, un risque est un danger dont on peut apprécier l'éventualité, pouvant causer une perte.

Les risques que courent les entreprises sont multiples et multidimensionnels parmi lesquels nous pouvons citer : le risque de contrepartie, de liquidité, de change, de taux d'intérêt, de marché, de solvabilité...

Le risque organisation (Principalement le risque de solvabilité dont il s'agit dans ce modèle) est la synthèse des risques financiers économiques et sociaux, susceptibles d'affecter la capacité d'une organisation à honorer ses engagements et partant, la continuité de son exploitation. La règle (condition d'équilibre financier) est que la rotation des actifs circulants doit permettre compte tenu de l'encaisse initiale d'honorer le service de la dette (à long et à court terme) qui vient à échéance en cours de cycle et de rémunérer les différents partenaires.

La valeur prise par le coefficient de viscosité des flux monétaires (σ) donne la règle de décision suivante :

-si $\sigma > 1$, les flux monétaires de l'organisation sont visqueux, le risque de défaillance de l'organisation est élevé.

²⁸ Ces attentes sont mesurées en terme d'avantage de surplus de productivité à l'égard des clients, des fournisseurs, des travailleurs, de l'Etat...

²⁹ Burdaud A., 1995, Dictionnaire de Gestion, Foucher, Paris

-si $\sigma < 1$, les flux monétaires sont fluides, les engagements pris par les mandataires sociaux sont respectés, le risque de défaillance de l'organisation est faible.

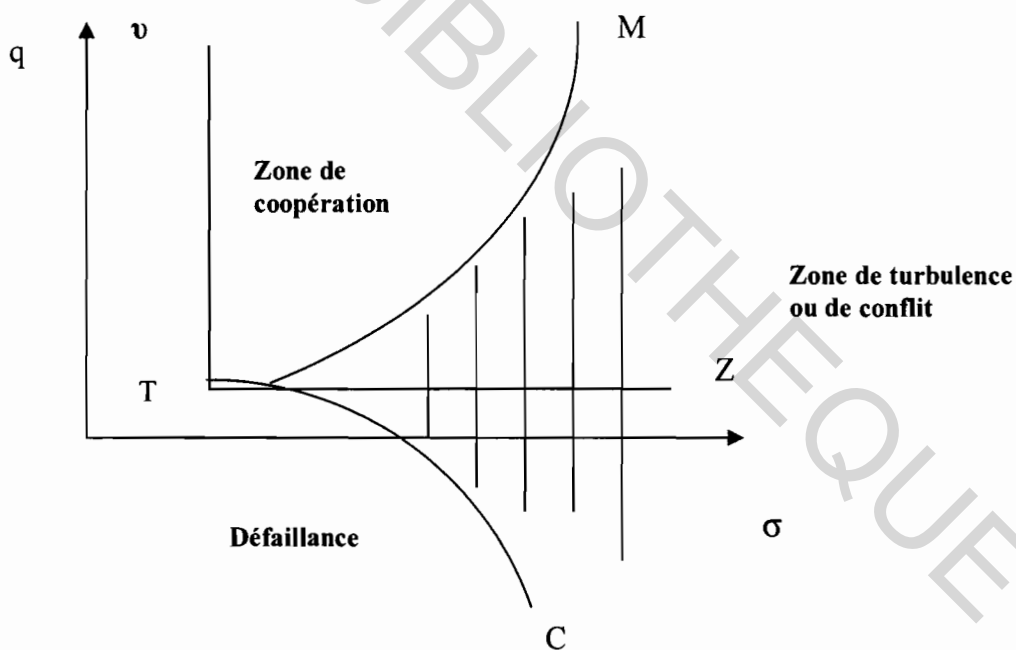
La détermination de ces deux paramètres (performance et risque) permet de déterminer la valeur (utilité) sociale de l'organisation.

- Détermination de l'utilité de l'organisation

La fonction d'utilité d'une organisation est sa capacité à pouvoir satisfaire les mobiles d'actions de ses membres. Cette fonction est donnée dans le modèle par la formule : $v = \delta y^3 - zy$

Il dérive de cette fonction que la gestion d'une organisation peut la conduire dans deux grandes zones caractéristiques telles que présentées dans le schéma suivant :

Figure 2 : Représentation de la surface d'utilité d'une organisation³⁰



v = variable de substitution à « q » mesure le degré de satisfaction des mobiles d'actions des membres de l'organisation, ($v = q - 1$) ; **Z** = variable de substitution à « sigma » est aussi une mesure du risque de l'organisation ($z = \sigma - 1$).

³⁰ Source, Auteur, à partir de la figure originale « surface d'utilité des organisations » de Pedhôm V. Op. Cit P. 87

Comme le montre le schéma ci-dessus, la surface d'utilité des organisations comprend donc plusieurs zones caractéristiques de la gestion de celle-ci :

-une zone de coopération de tous les partenaires où les synergies contribuent à la création de valeur.

-une zone de non-coopération caractérisée par les turbulences où des défaillances nourries par des conflits ou des divergences de points de vue sur la définition des buts réels et des moyens de la collectivité, entraînent la destruction de la valeur.

Aucune décision financière ne devrait conduire l'organisation dans cette seconde zone. L'objectif assigné au contrôleur de gestion est donc de déterminer le couple risque/performance qui empêche l'entreprise de tomber dans cette zone de non-coopération. D'où la nécessité d'une gestion optimale de ce couple.

Le résumé des principales formules du modèle est donné dans le tableau qui suit :

Tableau 2 : principales formules dans le modèle du collier

Fonction/Coefficient	Formules	Termes
Fonction d'utilité (v)	$\delta y^3 - zy$	v=Degré de satisfaction des mobiles d'actions des membres δ =indice de dimension, d'échelle ou de taille de l'organisation y=indice d'utilité ou valeur indicielle de l'organisation
Coefficient d'efficience(Q)	$\frac{\pi - (s' + c' - d) - \eta^*}{ n(p - \theta) + \theta m}$	(s'+c'-d) et $\theta \geq 0$ avec : π =épargne nette ; m=dotations aux amortissements ; θ =taux d'insuffisance des amortissements techniques par rapport aux amortissements financiers (s'+c'-d) =variations des stocks, des créances et des dettes p=taux d'augmentation des prix entre deux cycles n=taux de financement propres η^* =somme des rémunérations attendus par les partenaires sociaux
Coefficient de viscosité (σ)	$\delta^* \times \alpha_a / \alpha_d$	α_a =délai moyen de liquéfaction des actifs circulants α_d =délai moyen des crédits serveurs δ^* =ratio de fonds de roulement

(Source, Auteur, Tableau établie sur la base des données fournies par le Modèle du Collier)

II.B.2.2–Le management du risque et de la performance

Le management du risque et de la performance est primordial pour la valeur d'une organisation car de leur niveau dépend l'adhésion de ces membres.

➤ Le management du risque

Gérer le risque suppose de se fixer un objectif de risque c'est-à-dire de déterminer le risque optimal à accepter, fixer ses critères d'acceptation de risques, ensuite déployer des stratégies nécessaires pour le couvrir. L'objectif visé (risque optimal)³¹ est d'atteindre le niveau de risque pour lequel la valeur de l'organisation est la plus élevée et qui se trouve au seuil de la zone de coopération. Au-delà et en deçà de ce point, il y a surproduction ou sous-production du risque³², et les divergences d'appréciation de l'utilité du mandat apparaissent.

Plusieurs axes sont offerts aux managers pour gérer le risque parmi lesquels : la limitation des encours de stocks, de créances, de trésorerie, et de dettes dont il s'agira de fixer les niveaux limites et les durées.

Nous pouvons résumer ces axes et ses outils dans le tableau suivant :

³¹ La détermination de la limite maximale de risque se trouve en faisant la dérivée de la fonction d'utilité pour lequel on obtient $v=(4/27\sigma)^{1/2} Z\sqrt{Z}$

Pour une efficacité donnée V_0 doit correspondre un niveau de risque Z_0 pour lequel les partenaires conviennent que l'organisation leur est la plus utile. Ce qui suppose que les intérêts de tous les partenaires sociaux sont préservés.

³² Le risque est en effet un bien que tout manager a pour objectif de produire. Il permet en effet de satisfaire un besoin d'association, ensuite il est rare. Son prix, la prime de risque est justement l'expression de cette rareté. Quand le risque augmente, les partenaires sociaux deviennent plus exigeants et réclament une augmentation de prime.

Tableau 3 : axes et outils de management des risques

Axes gestion du risque	Outils de gestion	Objectifs visés
Production	<ul style="list-style-type: none"> -Programmation linéaire -Calcul des besoins en composants -Méthode de charge et de goulot d'étranglement (Juste à temps, Kanban...) 	<ul style="list-style-type: none"> -Savoir combien produire pour répondre à la demande compte tenu des contraintes de production -savoir combien commander et stocker de matière première pour satisfaire la demande -savoir combien charger les ateliers pour éviter les goulots d'étranglement
Stock et approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> -Modèle de Wilson -La gestion calendaire 	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir les matières et composants en qualité et quantités suffisant au moment voulu et au coût le plus bas
Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> -Budget de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> -Transformer les charges et produits en encaissement et en décaissement
Ventes	<ul style="list-style-type: none"> -Budget des ventes -Techniques de prévision (ajustement, série chronologique, lissage exponentielle) 	<ul style="list-style-type: none"> -connaître la demande du produit -connaître les possibilités commerciales de l'entreprise -fixer les objectifs de ventes aux commerciaux

(Source, Auteur, à partir d'informations sur les axes et outils de management des risques.)

Dans le cas des établissements de crédit, il existe plusieurs démarches différentes pour l'évaluation du coût des risques : l'approche réglementaire qui constitue un socle minimal et les méthodes scientifiques d'analyse du risque basées sur données prévisionnelles³³ à savoir le MEDAF, le RAROC et le RORAC... ceci pour satisfaire aux

³³ Le MEDAF est un modèle d'évaluation des titres contenus dans un portefeuille. Il établit en effet une corrélation entre le rendement attendu d'un actif et le risque encourus. Il est basé sur plusieurs hypothèses à savoir : le comportement averse des investisseurs face aux risques, leurs anticipations quant à la rentabilité et au risque, la perfection des marchés des actifs ainsi que leur efficience ...
On peut donc poser que : le taux de rentabilité exigé par l'investisseur = taux de l'actif sans risque + β x prime de risque du marché.

-La méthode RAROC (risk adjusted return on capital) ou rendement sur fonds propre ajusté au risque, consiste à établir une base de données des risques complète, à en tirer des enseignements statistiques et à allouer des fonds propres opération par opération en fonction de la dispersion statistique du risque de crédit et de marché liée à chacune de ces opérations. Mathématiquement, le RAROC peut se calculer de la manière suivante :

RAROC = (résultat - provisions économiques)/FPE

exigences des autorités de tutelles qui indiquent aux établissements de crédit de mettre sur pied un système de surveillance et de maîtrise des risques comportant un dispositif de limites globales et opérationnelles (Art. 40, Note R-2001/07 de la COBAC)

➤ Le management de la performance

Les axes de management de la performance se trouvent dans :

-la réorganisation de la force de vente, l'objectif visé étant d'élever la vitesse de la rotation des stocks.

-La réorganisation de la force de recouvrement afin de diminuer l'encours de créances.

Mais, une rotation accélérée des actifs circulants peut ne pas être satisfaisante si elle s'accompagne d'un amenuisement du fonds de roulement par suite d'une augmentation des éléments négatifs (dettes) plus rapide que celle des éléments : stocks+réalisables+disponibles.

-La gestion de la qualité afin d'éviter les malfaçons pouvant entraîner la désaffection du produit par le client. Pour s'y faire on peut utiliser des méthodes techniques (prévention et la maintenance des machines, le contrôle de tout le long du processus) ou managériale (cercle de qualité, analyse de la valeur, coût-cible, management de la qualité totale-TQM, management à base d'activité-ABM...)³⁴.

-l'entretien des équipements, lié à la politique d'amortissement qui dépend elle-même des conditions techniques et économiques (nature des équipements, politique fiscale...)

D'autre part, le management de la performance est aussi lié à la théorie du signalement (qui va au-delà de l'obligation de transparence), qui indique qu'il faut signaler aux autres agents économiques (investisseurs, créanciers, clients...) ses performances afin de raffermir leur confiance à l'égard de l'organisation.

Où FPE (fonds propre économique) = $\text{taux de défaut maximum} - \text{taux de défaut moyen}$ x encours x K (estimateur de la perte imprévisible)

-La méthode RORAC (return on risk adjusted capital) : mesure la rentabilité des fonds propres ajustés au risque (capital économique).

RORAC= $\text{Net income}/\text{risk adjusted capital}$ ou RAROC

³⁴ Le coût-cible est utilisé dans le cadre du développement d'un nouveau produit et introduit une contrainte financière dans le processus de décision. Coût-cible=prix de vente concurrentiel-marge attendue
l'analyse de la valeur est une méthode qui analyse un produit en vu d'augmenter son utilité et d'en diminuer son coût par des améliorations et l'innovation.

Le TQM cherche à responsabiliser les opérationnels sur la qualité de leurs prestations.

Conclusion première partie

Les systèmes de contrôle de gestion et d'information ont une importance indéniable dans la vie d'une entreprise. Ils conduisent à mettre l'entité sous contrôle et à améliorer ses performances par la mise sur pied d'outil de pilotage et de remontée de l'information.

La réciprocité d'influence entre le contrôle de gestion et le système d'information conduit à des améliorations permanentes dans la gestion des organisations sur deux points :

- d'abord par une communication sur le niveau de réalisation des objectifs
- ensuite par un feed-back qui peut générer un processus autorégulateur des décisions et des méthodes employées.

Tout ceci n'est possible que grâce à l'élaboration d'indicateurs de mesure des performances concernant tous ceux qui contribuent à la création de richesse dans l'entreprise.

Mais ces indicateurs, loin d'être des outils figés doivent subir des mises à jour permanentes pour permettre de répondre aux nouveaux besoins.

Nous avons présenté dans cette partie la conception du cadre théorique qui est une étape sur la voie de l'intégration de l'information dans la chaîne de valeur des outils du contrôle de gestion. Elle concerne d'une part, pour les partenaires sociaux, la mise sur pieds d'indicateurs de création et de répartition de la valeur. D'autre part, par l'élaboration d'outil de pilotage et de performance pour les mandataires sociaux. Ceci après avoir décrit au préalable les formes d'influences qui peuvent exister entre les systèmes de contrôle de gestion et d'information

Mais ceci n'est pourtant qu'une première ébauche qui ne trouvera toute son importance et sa pertinence que par une application concrète au sein d'une organisation. C'est ce à quoi nous nous attèlerons dans la deuxième partie de notre travail qui porte sur le cas de Afriland First Bank.

DEUXIEME PARTIE :

LE CONTRÔLE DE GESTION ET LE SYSTEME D'INFORMATION DE AFRILAND FIRST BANK

Introduction deuxième partie

Nous avons dans la partie précédente posé les bases de la démarche que nous allons adopter pour répondre à la problématique posée dans ce sujet à savoir : Dans quelle mesure le Contrôle de Gestion permet la satisfaction des besoins d'information des partenaires sociaux et réduit en même temps les conflits entre mandants et mandataires sociaux.

Cette première partie nous a en effet permis de montrer l'influence réciproque qui existe entre les systèmes de contrôle de gestion et d'information. Avant de présenter un certain nombre d'outils que le contrôleur de gestion peut utiliser pour répondre aux besoins d'information des différents acteurs de l'entreprise.

La présente partie consiste à mettre en œuvre certains de ces outils dans le cadre de Afriland First Bank tout en tenant compte de ses spécificités organisationnelles et managériales.

Pour y parvenir, nous procéderons dans le premier chapitre à la présentation de la banque ainsi qu'à l'évaluation de ses systèmes de contrôle de gestion et d'information. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons les outils à mettre en œuvre au sein de la banque pour pallier aux lacunes constatées.

CHAPITRE III- L'ÉVALUATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE CONTRÔLE DE GESTION DE AFRILAND FIRST BANK

Dans ce chapitre, nous allons étudier le cadre dans lequel nous appliquerons quelques outils pertinents relevés dans la première partie. Après avoir fait une présentation de Afriland First Bank dans la première section, nous procéderons à l'évaluation de ses systèmes d'information et de contrôle de gestion dans la seconde section.

Section I. Présentation de la Banque

Après un rappel historique, nous procéderons à l'analyse du système d'information de Afriland First Bank.

I.A. Rappel historique

L'histoire d'Afriland First Bank telle que présentée dans le projet de société³⁵ est jalonnée de beaucoup d'étapes et d'évènements qui l'ont placé aujourd'hui parmi les banques émergentes d'Afrique Centrale. Sa principale force étant bâtie autour des considérations des espaces sociaux-culturels dans lesquels elle se trouve.

I.A.1-Histoire et organisation

Fondée en 1987, Afriland First Bank alors appelée CCEI BANK est la première banque privée africaine au Cameroun. Elle est aujourd'hui une banque internationale complète grâce à ses implantations en Afrique, en Europe et en Asie. Elle a en effet une filiale en Guinée Equatoriale et au Sao Tomé et Principe, un bureau à Paris, au Congo-Brazzaville, et en Chine. Elle a également une prise de participation dans le capital de OMNIFINANCE, un établissement bancaire de la Côte d'Ivoire. Son réseau de correspondants lui permet d'être présent sur les grandes places financières mondiales : New York, Toronto, Londres, Paris, Frankfurt, Zurich, Tokyo, Séoul, Hong-Kong ...etc. Le récent accord de partenariat signé avec Ex-im Bank (import-export bank), une institution financière américaine lui ouvre de nouvelles perspectives et une importante "aura" sur le plan international. A travers cet accord en effet, la First Bank peut offrir à sa clientèle une

³⁵ Source, *Rapport Annuel 2002*, Afriland First Bank P8

gamme élargie de produits et services et donner également une garantie de financement des entreprises Camerounaises par d'autres banques établies aux Etats-Unis.

Sur le plan national, Afriland First Bank a un réseau de dix agences qui couvre les principaux centres d'activités du Cameroun à savoir : Kousseri, Garoua, Bamenda, Bonanjo, New-Bell, Nkongsamba, Bafoussam, Messa, Retraite et Hippodrome.

L'organigramme d'une agence (cas de l'agence Hippodrome) est donné en annexe. Il est à noter que l'organisation est la même dans les agences.

Le capital social de la banque d'un montant de 4.005 millions de francs CFA rassemble deux grands groupes d'actionnaires : un groupe africain et un groupe financier européen.

I.A.2 Le projet de société et l'évolution des activités

Depuis sa création, la First Bank s'est donnée pour ambition de rendre à l'africain sa dignité et d'être la banque africaine du 3^e millénaire. Cette ambition est déclinée en quatre objectifs à savoir :

- La participation active au combat contre la pauvreté au Cameroun et en Afrique
- La participation significative à la redéfinition des politiques de développement en Afrique
- La promotion d'une nouvelle génération d'entrepreneurs africains
- Rester la banque leader dans les innovations financières de son secteur

La banque a connu une évolution considérable de ses activités³⁶. Globalement, le bilan a connu une croissance moyenne de l'ordre de 12% sur les dix dernières années, et les crédits à la clientèle ont été également considérables. Cette croissance place la banque au cinquième rang des institutions financières nationales avec un total de bilan de 145 221 495 986 FCFA au 31 Août 2003. Mais la banque ne compte pas en rester là car elle s'est fixée pour ambition de faire partie du « top 3 » des banques au Cameroun à l'horizon 2005.

En outre, Afriland First Bank est une banque complète comportant un volet banque commerciale et un volet banque d'affaires.

³⁶ Sources, *rapport annuel 2002* Afriland First Bank.

Le volet banque commerciale offre à la clientèle tous les services classiques d'une banque commerciale (compte d'épargne, compte chèque, bon de caisse dépôt à terme, des crédits moyen long terme et court terme, les engagements par signature...).

Le volet banque d'affaires et de développement est le vecteur de la mise en œuvre de l'innovation et offre des services financiers intégrés aux réalités socio-culturelles africaines. Les fruits de cette démarche sont perceptibles à travers les produits spécifiques que la banque offre tel que : des fonds de capitaux à risque (CENAINVEST, MITFUND), les micro-banques (MC2, MUFFA), money gram, Flash Cash.

I.B Evaluation du système d'information de la banque

L'évaluation du système d'information de la banque est un préalable à l'élaboration et à l'efficacité de la mise en place des outils de contrôle.

I.B.1 le système et les procédures informatiques

Le Système d'Information de la First Bank est composé d'éléments divers (employés, ordinateurs, outils, règles et méthodes) chargés de collecter, stocker et traiter les informations pour les mettre à la disposition des différents utilisateurs. Cette fonction fait de lui la mémoire de la Banque.

Il s'en suit que ce système est composé des imbrications des parties automatiques (composé d'ordinateur) et manuelles (composé d'hommes et de matériels non automatiques). Nous allons tour à tour faire une présentation des systèmes en place, des outils et procédures, avant de donner les forces et les faiblesses du système.

➤ Rôle de la Direction du traitement de l'information (DTI)

La DTI joue essentiellement le rôle de consolidation, de fiabilisation et de régularisation des informations. Elle travail comme partenaire et prestataire de service pour les autres unités, la collecte se faisant au niveau des agences. Elle est le support d'échange d'information des agences.

Il est à noter que les contrôleurs informatiques au niveau des unités sont chargés de la bonne marche et de la bonne application des procédures au niveau des agences.

➤ **L'architecture et l'évolution du système informatique**

L'architecture du système d'informatique de la banque est essentiellement basée sur la relation clients–fournisseurs. Chaque agence a un serveur, les différents utilisateurs étant des clients.

L'évolution du système a connu cinq étapes : il a d'abord été Manuel, et par la suite l'utilisation des logiciels SE prologue, Ovation, Prologue, et maintenant le logiciel Delta–Bank pour un besoin d'adaptation à l'environnement international.

➤ **Les systèmes gérés et Logiciels utilisés**

Les systèmes d'exploitation utilisés par la banque sont de deux catégories :

1–UNIX et AIX utilisés sur les serveurs.

2–Windows (95,98,2000, XP) utilisés sur les postes clients.

Les logiciels utilisés sont :

–le logiciel de gestion bancaire Delta Bank

–Swift et Money Gram pour les transferts des fonds à l'étranger

–Secur 2000 pour le codage et décodage des messages fax inter–agences

–ALT–GRH pour la gestion des ressources humaines

–Geseval pour l'évaluation du personnel

– GESMAGA pour la gestion du magasin

–GESFLASH pour la gestion des Flash Cash

➤ **Les outils utilisés et les données traitées par la banque**

La banque utilise pour ses besoins :

–4 serveurs au niveau du siège et 9 au niveau des agences

–116 PC (personal computer) niveau siège et 121 pour les agences

–76 imprimantes au siège et 111 au niveau des agences

Les types de données traitées sont des extractions des fichiers textes ou des historiques de mouvements destinés aux clients, à la banque, aux autorités réglementaires ainsi qu'aux différents partenaires de la banque.

Les traitements manuels concernent entre autres : l'archivage, le codage, le remplissage d'un formulaire, la mise à jour manuelle, le report manuel d'information... Le logiciel Delta Bank ainsi que les autres sous-logiciels ont une forte documentation et il existe une procédure liée à chaque poste de travail. Le contrôle interne est chargé du bon respect de ces procédures.

➤ **La sécurité et les mises à jour des données**

Il existe des procédures de Back-up qui consiste à ce que les données soient stockées dans des appareils identiques à celles sur lesquels elles sont préalablement enregistrées pour pouvoir être récupérées en cas de panne ou de scénarios catastrophique. Les sauvegardes se font quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement et annuellement.

Dans tout cet ensemble, la direction financière et comptable joue un rôle de premier rang. Il est en un mot le pont entre les traitements et les opérationnels.

I.B.2-Le système comptable : La direction financière et comptable (DFC)

La DFC est le cœur du système d'information de la banque. Les traitements comptables reposent sur le plan comptable bancaire de la CEMAC (communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale). La DFC centralise toutes les transactions effectuées en front et en back office pour validation finale après contrôle de conformité et régularisation. Ces opérations sont comprises des opérations diverses (services consommés et achats de fournitures) et du personnel (salaires, traitements, indemnités...).

La comptabilité effectue les travaux périodiques suivants :

- élaboration des reporting comptables et réglementaires
- élaboration des reporting internes
- élaboration de l'état des flux patrimoniaux et de gestion
- l'élaboration et le suivi des budgets

-Elaboration des tableaux de bord

Pour l'élaboration des différents états, la connaissance des écritures comptables détermine de manière unique la nouvelle balance. Il existe une règle unique permettant de déduire la nouvelle balance de l'ancienne à partir des écritures passées.

Au total, Le système d'information se présente de la manière suivante :

Tout part de l'expression d'un besoin, évènement externe qui déclenche la première opération du processus et il s'en suit une suite ininterrompue d'actions qui sont traitées en respectant un certain nombre de règles et de procédures et qui peuvent subir des avis favorables ou défavorables.

En résumé, L'architecture du système d'information ainsi que ses outils et procédures utilisés peuvent permettre par retour d'information de rendre compte aux différents acteurs de la banque (clients, actionnaires, managers, autorités de tutelle, et différents partenaires) les informations dont ils ont besoin. Mais est-il suffisamment performant ?

-Forces : la force du système d'information de la banque repose d'abord sur l'intégration de ses sous-systèmes et de l'informatisation de son système comptable.

Un système intégré : le système automatisé d'information (SAI) de la First Bank est constitué d'un ensemble de sous-modules et de modules spécifiques configuré en réseau. Par exemple il existe des interfaçages entre SWIFT et DELTA et entre Money Gram et Delta. C'est un système intégré pour ce qui concerne les opérations passées en sites car les écritures ne sont passées qu'une seule fois dans le réseau, une opération n'est saisie qu'une fois en un point du système et est répercutée dans tous les fichiers concernés. Selon le directeur du traitement de l'information, le système donne satisfaction à 80%.

Un système comptable informatisé : Le logiciel Delta Bank utilisé permet de traiter l'ensemble des opérations et d'éditer des reporting de gestion internes et externes dans les délais requis.

Ces atouts cachent cependant des points faibles qui peuvent entraîner des interruptions dans la chaîne de traitement de l'information.

-Faiblesses

Les infocentres : Le progiciel de base de données (Datawarehouse) INFOMIX permet de stocker et d'extraire les données. Le paramétrage est fait de telle sorte qu'on puisse distinguer les opérations par nature, par opérateur et par agence, mais il ne permet pas de distinguer les opérations par catégories de clientèle.

Certaines données ne sont pas mises à jour automatiquement. Par exemple un chapitre comptable qui est crée en agence peut ne pas être reconnu par le site centrale.

La connexion entre agences : il se pose un problème de connexion entre agence ce qui entraîne des retards de régularisation entre agences et entre agence et site central. Ces retards peuvent prendre entre deux et cinq jours suivant le lieu où on se trouve. Cette situation retarde les mises à jour des données au site central. La communication entre agences et site central se fait actuellement à travers des bandes, ou par voie téléphonique (Thuraya) ce qui entraîne les risques de perte, d'erreurs ou de piratage de données. Mais le système est en voie d'amélioration avec l'installation de VSAT, la communication satellitaire.

L'évaluation du système d'information qui vient d'être faite nous permet de comprendre que le contrôle de gestion a à sa disposition un ensemble d'outils pouvant le permettre de rendre compte des activités aux différents acteurs de la banque. Mais sous quelles formes ces informations sont-elles restituées ? quelle place occupe le contrôle de gestion dans l'animation et l'élaboration du système d'information de Afriland First Bank pour permettre à ses dirigeants de maîtriser leurs domaines de compétences?

Section II- La place du contrôle de gestion dans le système d'information de la banque

Les outils de contrôle de gestion mis en place actuellement à la banque sont destinés à mettre à la disposition des "Stakeholders" les informations dont ils ont besoin et de permettre aux dirigeants de prendre les décisions nécessaires au pilotage de la banque.

II.A. L'utilisation du contrôle de gestion pour l'information des "Stakeholders"

Ces informations sont de nature comptable et financière d'une part et d'autres parts de diverses autres natures.

II.A.1. Les informations comptables et financières

Les informations comptables et financières sont destinées à l'attention des actionnaires et des autorités réglementaires.

➤ A l'égard des actionnaires

Les états financiers sont préparés sur la base du plan comptable des banques et établissements financiers de la CEMAC (Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale) et selon les principes comptables appliqués de manière constante d'une année à l'autre. Ces états concernent les comptes patrimoniaux et les comptes d'exploitation. Ils sont élaborés et ensuite communiqués chaque année lors de l'assemblée générale des actionnaires.

➤ A l'égard des autorités réglementaires

La division gestion prévisionnelle est chargée du suivi de l'activité de la banque afin de la rendre compte aux différents destinataires internes et externes en publiant par périodes bien déterminées des états financiers de plusieurs ordres :

- DECADE (déclaration décadaire des dépôts de la clientèle) : c'est une déclaration obligatoire des établissements de crédit, cette exigence de la Banque Centrale impose à ces derniers en effet de publier le volume des dépôts de la clientèle chaque dix jours pour permettre de calculer la réserve obligatoire.
- La situation mensuelle publiable qui donne la situation patrimoniale des établissements de crédit par mois, cet état est ensuite publié au quotidien national.
- Répartition géographique des dépôts et crédits de la clientèle
- La balance des paiements publiée chaque trimestre concerne les licences, les produits et services achetés à l'extérieur.
- Les états CERBER (collecte, exploitation et restitution aux banques et établissements financiers des états réglementaires) mensuels publiés à l'attention des autorités réglementaires et qui donnent un états synthétiques des normes prudentielles à savoir :
 - les normes de gestion : la couverture et la concentration des risques, le contrôle de la liquidité et de la transformation des ressources, la structure du portefeuille.

-La réglementation des participations : le montant des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel, le total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres.

II.A.2.L'information à l'égard des autres partenaires sociaux

Les autres partenaires sociaux comprennent les clients, les autorités publiques et les partenaires externes.

➤ La prise en compte des besoins de la clientèle : La démarche qualité

Renseigner et orienter le client, l'assister dans le remplissage des ordres de virement ; éditer et fournir des historiques de compte, mettre les imprimés à la disposition des clients ; mettre à jour les livrets d'épargne, mettre à la disposition des clients les mises à disposition (MAD) préparé par le Back Office sont devenus les maître mots de la démarche qualité au sein de la banque. Mais il arrive que la chaîne de traitement administratif soit interrompu à cause des erreurs de saisie, les oublis, les retards, mais également du mauvais accueil, de l'attente aux guichets, des délais de réponse à une demande de crédit, ce qui cause des coûts supplémentaires et des mécontentements de la part de la clientèle.

Mais des améliorations peuvent être faite dans le sens d'aider les clients dans leur prise de décision financière grâce à des outils comme des simulateurs d'emprunt (consultable sur internet). En proposant ce type d'outil la banque peut identifier le profil de ses clients et leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins. Ce type de solution nécessite cependant un degré élevé de confidentialité et de protection de données.

➤ A l'égard des Autorités publiques et des différents partenaires externes

-Les états fiscaux (IS, TVA, DSF, DIPE, Retenu salariale...) ainsi que les déclarations sur les opérations de transfert, sont les informations fournies aux autorités publiques à titre de communication par la comptabilité.

II.B. Le contrôle de gestion et l'information des managers

Des outils de contrôle de gestion sont utilisés par les managers pour prendre des décisions à la fois stratégiques et tactiques.

II.B.1. L'Aide à la prise de décision stratégique

Il sera question ici de la détermination des axes stratégiques, du calcul du coût des opérations, de l'analyse des risques, et de la segmentation des marchés, de l'autonomie de gestion des chargés clientèle.

➤ Les axes stratégiques de domination

Il ressort du message du Président de la banque³⁷ contenu dans le rapport annuel 2002 que les objectifs stratégiques de Afriland First Bank sont essentiellement la recherche de la croissance et la conquête des parts de marchés. De ces objectifs découlent deux axes stratégiques majeurs que la banque a mis sur pied: la politique de différenciation, et la politique d'innovation.

La politique de différenciation et d'innovation : la banque se différencie des autres par les produits et services qu'elle offre et qui sont uniques. Il s'agit : des comptes spéciaux tels que les comptes de dépôts islamiques qui répondent aux critères de la culture islamique (pas de frais de tenu de compte ni d'intérêt), et de la mise en place des instruments de lutte contre la pauvreté (MC², MUFFA).

Depuis sa création en 1987, La First Bank grâce à sa Direction de la recherche et des investissements tient le flambeau des innovations financières dans le secteur bancaire de la sous-région. Quelques faits marquants : la création du « Flash Cash » avec une double mission, intégrer le secteur informel au secteur formel et assurer la sécurité de l'épargne. La création du premier fonds de capital risque (CENAINVEST) visant à pallier la carence des ressources longues.

➤ Le calcul des coûts des opérations

Les coûts des opérations se calculent en intégrant les charges directes et indirectes à affecter aux produits selon une certaine estimation de consommation. Il est ensuite

³⁷ Les principales ambitions assignées à l'équipe dirigeante de la banque par le Conseil d'administration concernent: l'affirmation significative de la présence en Afrique et dans le monde, l'affirmation et la soutenance de la place de leader dans les innovations financières, faire partie du top 3 au Cameroun à l'horizon 2005

procédé à une comparaison (benchmarking) avec les prix des produits similaires dans les entreprises concurrentes. Mais en l'absence d'une comptabilité analytique et d'un suivi des charges par centre de responsabilité, il est difficile d'affecter rigoureusement les coûts aux produits.

➤ L'Analyse des risques³⁸

En plus des dispositifs mis en place par les autorités réglementaires (norme de solvabilité, de liquidité, de structure du portefeuille), la banque emploie des techniques propres pour évaluer ses risques. Le principal risque pour lequel une démarche en trois étapes est établie est le risque de contrepartie (ce risque est en fait le risque majeur pour la banque vue la nature de sa clientèle-entreprise constituée pour la plupart des PME dont la propension au risque est plus élevée) :

1- la collecte d'information sur l'emprunteur

Ces informations concernent la présentation du projet à financer, la nature juridique de l'entreprise, la géographie du capital, l'intérêt économique et social qui se dégage de l'affaire, l'étude de marché, les sources de financement ainsi que les états financiers de l'entreprise.

2- L'évaluation de l'entreprise

La valeur de l'entreprise (V) est calculée en faisant la somme de sa valeur patrimoniale (VP) et de sa survalueur ou sous-valeur (G) (en anglais Goodwill ou Badwill). On pose donc que : $V = VP + G$ avec $V_p = \text{total bilan} - \text{dettes}$ et $G = \text{capacité bénéficiaire observée} - \text{capacité bénéficiaire normale}$.

3-La mise en place du crédit

Le principe directeur à la First Bank est la collégialité des décisions. Ainsi, les comités de crédit sont les seuls organes habilités à octroyer des crédits, ainsi que les conditions y afférentes. La matérialisation des garanties concernent: les biens meubles ou immeubles autres que les équipements de production à acquérir, les garanties par caution ou aval, les garanties par nantissement du matériel à acquérir.

³⁸ Source, *Manuel de procédure* Direction de la recherche et des investissements

➤ **L'autonomie de gestion des chargés clientèles**

Afin de consolider sa force de vente et son pouvoir de négociation sur la clientèle pour conquérir les parts de marchés, il est crée en agence la notion de "gestionnaire de fonds de commerce". Le fonds de commerce est en effet un portefeuille composé d'un minimum de 300 dossiers de clients ayant bénéficié de crédits ou porteur de ressources quel qu'en soit la nature et la forme. Chaque gestionnaire a la responsabilité d'un portefeuille pour lequel il a des objectifs à atteindre en terme de chiffre d'affaires, de ressources, de réemplois et de frais engagés, et il est jugé sur la base de la réalisation de ces objectifs.

➤ **La segmentation des marchés**

Les marchés sont segmentés selon la nomenclature BEAC : Société et quasi sociétés, Institutions financières, Administrations, Manages.

Mais il est suivi une autre segmentation en extra comptable à savoir (Exemple agence Hippodrome) : clientèle commerçant, clientèle particulier, exportateurs des produits de base, industriels, prestataires de marchés publics et BTP. Cette dernière catégorisation nous parait plus pertinente car elle permet une meilleure visibilité dans la rentabilité des opérations effectuées avec les clients. Mais il n'est prévu aucun indicateur pour suivre les différents mouvements effectués dans ces catégories de clientèles.

II.B.2 L'Aide à la prise de décision tactique

Pour assurer la gestion courante de ses activités Afriland First Bank se sert essentiellement du budget et du tableau de bord.

➤ **Le budget et la procédure budgétaire (voir annexe 4 pour schéma)**

Le budget de la First Bank est élaboré compte tenu du plan quinquenal (1999-2004) mis sur pied. Le principe consiste à élaborer le budget de l'année N en partant de la réalisation N-1 et en maintenant les charges à une progression de 105% maximum. L'élaboration du budget est suivi par un contrôle qui permet de détecter les anomalies afin d'éviter tout dérapage, il consiste aussi à mesurer minutieusement les écarts entre les réalisations et les objectifs. Le contrôleur budgétaire procède pour y parvenir à un

double contrôle : un contrôle à priori avant engagement des dépenses et un contrôle à posteriori.

Le contrôle à priori est celui exercé avant tout engagement des dépenses. La raison d'être de cette opération étant d'éviter le double emploi et le gaspillage. Ce premier niveau est appelé contrôle d'opportunité. Au deuxième niveau est procédé un contrôle de régularité qui consiste à vérifier les conditions de fonds et de forme qui sous-tendent l'exécution d'une ligne budgétaire. Ces conditions comprennent entre autre : la compétence, les niveaux d'autorisation, la disponibilité dans la ligne budgétaire, les conditions d'appel d'offre et de demande de service.

Le contrôle à posteriori ou contrôle d'imputation est l'opération qui permet de savoir si les enregistrements portés dans les comptes sont la traduction correcte d'une opération réelle. Elle se fait par la consultation permanente des comptes dans DELTA (le logiciel de gestion bancaire).

➤ **Le suivi des unités budgétaires et la mesure des performances**

Au delà de l'organigramme administratif, il existe un autre organigramme de gestion constitué d'unités budgétaires. Ces unités budgétaires sont de véritables centres de décision dotées de réels pouvoirs. Ils ne sont tenus que dans le respect de la procédure budgétaires et d'engagement des dépenses qui ne doit pas excéder leur niveau de compétence. Toutes leurs actions sont menées dans le respect de la devise de la banque qui est "liberte-responsabilité-équité". Les unités budgétaires de la banque comprennent : les agences, la direction générale, et les directions attachées (à la direction générale), les bureaux de paris, de pointe noire et de Beijing.

Les chefs d'unités budgétaires reçoivent leur pouvoir par délégation du directeur général qui est l'ordonnateur principal du budget.

Afin d'évaluer et de comparer la performance des centres de profit il est institué les clés d'imputation des charges et les taux de cession interne des capitaux.

- **L'imputation des charges (les clés de répartition)**

Les charges indirectes sont imputées en extra-comptable aux différentes agences au prorata de leurs excédents de ressources collectées. Le ratio de pondération étant calculé par le rapport charges indirectes/Ressources. Au 30/06/2003, ce taux est de

2,19%³⁹ des ressources budgétisées de chaque agence. La raison selon la direction de la banque est que une agence est créée pour mobiliser les ressources, action qui nécessite l'engagement de certaines charges, celles-ci devant être proportionnelles aux ressources générées.

- Le taux de cession interne des capitaux

Les agences sont organisées en pool, le chef de file se trouvant dans les zones compensables (Zone où se trouve la chambre de compensation de la banque centrale). Chaque agence doit reverser le supplément de ses ressources à la trésorerie de l'agence « chef de file » ces ressources étant rémunérées selon les conventions retenues au taux de 1,5% (pool unique). Ces ressources sont ensuite soit reversées en trésorerie centrale puis à la banque centrale où elles sont rémunérées selon le taux en vigueur (qui varie entre +/-2,5%), soit utilisées pour refinancer les confrères en déficit de trésorerie (marché interbancaire). Il est à souligner que la banque est en situation de sous-utilisation de ressources (sur liquidité) et n'a cependant pas besoin de refinancement.

L'utilisation d'un taux de cession en pool unique ne présente pas la réalité des faits car en fait, les ressources collectées sont constituées d'échéances différentes et un quelconque déficit ne peut être refinancé que par rapport à son échéance (soit au marché monétaire pour le court terme, soit en interbancaire pour le terme). Cette situation peut nuire à la perception des performances.

La mesure des performances des unités se résume dans le tableau suivant:

³⁹ Division Gestion Prévisionnelle, 2001, Rapport comité de management.

Tableau 4 : mesure des performances des unités

Mesure des performances par unité			
	Agence 1	Agence 2	Agence N
Ressources (1)			
Emplois (2)			
Encaisse moyenne (3)			
Exédent de ressources (1)-(2)-(3)			
Produit de rémunération (A)			
Rémunération de ressources			
Imputation charges indirectes			
Charges indirectes (B)			
Résultats de transactions inter-agences (A)-(B)			
Résultat d'exploitation			
Affectation des provisions			
Résultat de gestion cumulé (N)			
Résultat cumulé (N-1)			
Résultat de gestion du mois			

(Division gestion prévisionnelle, évaluation des unités)

Les limites du contrôle budgétaire de la First Bank

Le contrôle budgétaire effectué à la First Bank connaît deux limites importantes :

-Il ne permet pas de suivre la consommation du budget par ligne budgétaire, le budget des directions techniques centrales étant dilués dans le budget de la direction générale. De ce fait, il ne constitue pas donc un outil de suivi et d'amélioration des performances.

-Il ne fournit pas à la direction générale un état synthétique régulier de l'évolution des points clés d'obtention de la rentabilité. Seule la mise au point d'un système d'information léger, rapide et transversale aux différents niveaux hiérarchiques permet de pallier à ces inconvénients.

➤ **Le tableau de bord**

Le tableau de bord de la banque est un ensemble de données synthétiques informant sur le degré de réalisation des objectifs. Il est publié chaque mois et soumis pour analyse au comité de management qui siège dans la même périodicité. C'est pour

cette raison qu'il est appelé tout simplement « comité de management ». Ce dernier permet en effet au contrôle budgétaire de contribuer à l'efficacité de la gestion de la banque sur deux points ;

- en jouant un rôle fédérateur des forces (ressources) de la banque vers les objectifs que chacun à contribuer à fixer
- en suscitant une démarche d'amélioration permanente.

- **Structure du tableau de bord (comité management)**

Tableau 5 : Structure du tableau de bord de la First Bank

AGREGATS	Mois (n-1)	Mois (n)	variation	%	budget	Taux de réalisation
Total du bilan						
Résultat						
Ressources						
Emplois						
Charges						
Produits						

Afriland First Bank, Division Gestion prévisionnelle

- **Les notes d'information pour actions correctrices**

A l'aide du tableau de bord, des indicateurs de gestion qu'il contient, et des analyses, le contrôleur budgétaire adresse des notes de demande d'informations aux chefs d'unité budgétaires lorsqu'il constate que certains postes sont élevés par rapport à la réalisation de l'objectif de la période définie. Cette démarche a pour finalité de susciter des actions correctrices auprès des responsables pour éviter de perdre le cap.

Les limites du tableau de bord de la banque

Ce tableau de bord est plus porté vers des objectifs financiers et présente des indicateurs standardisés qui ne donne pas à la direction un état de réalisations sur plusieurs dimensions. Or les besoins d'information des managers ne se résument pas aux données financières. Ils ont en effet besoin d'indicateurs de suivi de l'activité avec la

clientèle, d'amélioration des processus organisationnels, ce que ne fournit pas le présent tableau de bord. Il nécessite alors d'être amélioré pour intégrer des données non financières comme la productivité du personnel, la qualité des services (niveau d'erreurs, de réclamation, les contentieux...) par exemple.

En résumé, les outils de contrôle de gestion mis en place à la First Bank permettent aux managers de mettre à la disposition des différents acteurs de la banque les informations nécessaires. Mais ces outils sont insuffisants sur les points suivants :

-le calcul des coûts des produits ne prend pas en compte toutes les étapes du cycle de vie d'une opération, et le contrôle budgétaire ne rend compte que très indirectement de la gestion des opérations.

-Les risques ne sont pas suffisamment évalués, ils n'intègrent que les aspects organisationnels (comité de crédit) et financiers (situation financière de l'emprunteur) sans tenir compte de certains aspects tels que l'historique des incidents, ou le cadre social de l'emprunteur, éléments pouvant être déterminant lors du remboursement.

-Le résultat est essentiellement issu des comptes généraux ce qui ne permet pas de mesurer l'impact de certaines décisions sur les performances.

-La budgétisation des fonctions et non des activités (objet des coûts) entraîne des abus dans la consommation des lignes budgétaires et un mauvais suivi de l'activité.

En réponse à ce constat, nous proposons dans le chapitre suivant quelques outils de contrôle de gestion pour permettre ainsi aux managers de la First Bank de mieux mesurer l'impact de leur décision.

CHAPITRE-IV LES APPORTS DU CONTRÔLE DE GESTION A LA PRISE DE DECISION DE AFRILAND FIRST BANK

Le contrôle de gestion est une nécessité pour tout manager qui veut parvenir à la maîtrise de son organisation. Appliqué aux domaines bancaire il connaît cependant un certain nombre de spécificités liées à :

- la réglementation de la profession
- la nature des produits : l'unité de compte correspond à l'unité de production
- la complexité des opérations relevant d'une multitude des métiers et produits

C'est pour ces raisons qu'il faut comprendre le contrôle de gestion bancaire sous deux angles : d'abord comme un besoin de maîtrise, et de mise sous tension de l'entreprise, ensuite comme une exigence des autorités de tutelle.

Sur ce deuxième point, il est à noter que c'est en effet suite aux successions de crises qui ont secoué le monde de la finance depuis quelques années que les autorités réglementaires internationales et en particulier le FMI ont indiqué aux banques centrales les directives à suivre en matière de contrôle bancaire notamment sur la qualité des actifs et de l'utilisation des ressources.

A cet effet, La commission bancaire française, dans un livre blanc intitulé *mesure de la rentabilité des activités bancaires*, paru en 1998, enjoint aux banques d'intégrer la rentabilité prévisionnelle des opérations de crédit dans les critères de sélection des engagements afin de satisfaire aux prescriptions réglementaires.

Pour leur part, La Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) et la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ont entrepris chacun de son côté un ensemble de réformes dans le souci du respect de ces directives. Plus particulièrement, La commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC) dans sa note R 2001/07 portant sur le contrôle interne des établissements de crédit indique aux banques les diligences à prendre, en sorte que les actifs et les autres ressources des établissements de crédit soient utilisées de manière efficiente en vue d'assurer la réalisation de leurs objectifs. Ces diligences portent d'une part sur la qualité des engagements et d'autre part sur les modes opératoires et de traitement de l'information. Toutes ces réformes bien que axées

sur le contrôle interne sont bien au cœur des préoccupations actuelles du contrôle de gestion vu qu'elles ne peuvent se réaliser que s'il y a cohérence entre les décisions stratégiques et les actions quotidiennes. D'autre part, les autorités de contrôle lors de leurs investigations exerce au sein des établissements, un contrôle qui vise à vérifier l'existence d'un contrôle de gestion comme instrument de mesure, d'orientation et d'amélioration de la structure financière, la productivité, la qualité de service et de manière générale, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.⁴⁰

Nous comprenons par là qu'il est important pour un établissement de crédit de se doter d'outils non seulement pour évaluer ses risques mais également pour appréhender ses performances. Ce chapitre a donc pour objectif de mettre en œuvre des outils qui iront dans le sens de la satisfaction de cette double exigence.

L'absence d'un service de contrôle de gestion à la First Bank nous conduit donc à proposer une plate forme minimale du contrôle de gestion à instituer au sein de la banque. Il sera question de traiter du contrôle de gestion pour la prise de décision stratégique (section I) et du contrôle de gestion pour la prise de décision tactique (sectionII).

Section I- Le contrôle de gestion et l'aide à la décision stratégique

Dans cette section nous proposons des outils de suivi des axes de développement de l'établissement, d'évaluation des risques, des coûts opératoires et de mesure de la rentabilité.

I.A-Indicateurs de positionnement concurrentiel

Le nom commercial de la banque "Afriland First Bank" est évocateur d'un projet de société. Ce projet est l'orientation stratégique vers laquelle les leaders veulent faire tendre l'entreprise : être premier. Celle-ci est résumée dans le projet d'entreprise de la banque. En effet, Afriland First Bank se donne pour ambition de faire partir du « top 3 » des banques au Cameroun d'ici 2005 et de bâtir la banque Africaine du troisième millénaire. La réalisation de ce projet passe par l'atteinte de plusieurs objectifs dont certains sont:

⁴⁰ Gbeasor H., 2003, Cours de réglementation Bancaire, CESAG

- La participation active au combat contre la pauvreté.
- la contribution significative à la redéfinition des politiques de développement en Afrique
- La promotion d'une nouvelle génération d'entrepreneurs Africains.

Mais ceci n'est possible que si la banque met sur pied des outils pour suivre ces évolutions. D'autre part, la First Bank a deux métiers principaux : une activité d'intermédiation traditionnelle et une activité d'investissement et d'ingénierie financière. Pour chacun de ces métiers il faut élaborer des axes de développement et la matrice de suivi des domaines d'actions stratégiques.

I.A.1-le suivi des axes de développement

Des axes stratégiques de développement doivent être élaborés sur chacun des métiers de la banque.

-pour l'activité banque commerciale : il faut assurer la pérennité de l'établissement par la consolidation de la différenciation des produits et promouvoir une domination par les coûts pour permettre de progresser en parts de marchés sur ses segments de clientèle.

-pour l'activité d'investissement et d'ingénierie financière : consolider les positions acquises sur les montages financiers à destination des entreprises en développant des services facturés.

Ces axes stratégiques devront être suivi par la mise au point des indicateurs de suivi de leur évolution tel que : la production des crédits, les encours de dépôts et placement, les commissions de services et de gestion.

I.A.2-La matrice d'analyse stratégique

La consolidation de ces acquis doit être matérialisé dans une matrice d'analyse stratégique pour le suivi de l'activité sur chacun des domaines d'actions stratégiques (DAS). L'élaboration et la mise en place de la matrice Mc Kinsey⁴¹ permettra un suivi sur

⁴¹ La matrice Mc Kinsey à la différence des autres matrices des cabinets de consultants américains (BCG, ADL), positionne les DAS sur deux axes :

- la position concurrentielle mesurée par la taille de l'entreprise, son image, ses forces et faiblesses internes.
- L'attractivité du secteur mesurée par :le taux de croissance de l'activité, les prix, les marges bénéficiaires, la technologies .

deux axes : la position concurrentielle et l'attrait du marché et ensuite de dégager des stratégies correspondant à chacune des situations du DAS dans la matrice. Le manager pourra ainsi avoir une vue synoptique de la position de l'ensemble des DAS sur chacun des segments et prendre des décisions adéquates à savoir : investir, désinvestir, ou abandonner.

I.B La maîtrise du couple risque/performance

La valeur de l'établissement s'entend de la façon dont il atteint des meilleurs résultats tout en optimisant ses risques. Mais un tel objectif nécessite des méthodes de mesures adéquates. Nous allons dans cette partie proposer des méthodes adaptées pour évaluer le niveau de risque acceptable ensuite pour mesurer pertinemment la rentabilité.

I.B.1 -L'évaluation des risques

La banque court plusieurs types de risques parmi lesquels : le risque contrepartie, de solvabilité, de change, de liquidité, de marché. Ces risques, s'ils ne sont pas contrôlés de près peuvent entraver sa bonne marche. C'est pour cela que les autorités de tutelle demandent qu'ils soient couverts par des outils appropriés de mesure des risques.

Nous allons exposer dans cette partie la gestion du risque de contrepartie et du risque de change, qui sont les risques majeurs que court la banque actuellement. En effet, la situation particulière de sur-liquidité des banques de la zone CEMAC, et le développement encore embryonnaire du marché des titres n'expose pas les banques de la sous-région à court terme et d'une manière systématique aux autres catégories de risques.

➤ Méthodes d'évaluation du risque de contrepartie

La COBAC enjoint aux établissements de crédit dans sa note R 2001/07, Article 34 que : "*les établissements de crédit doivent disposer d'une procédure de sélection des risques de crédit et d'un système de mesure de ces risques*". Aussi, après une analyse des différentes techniques d'évaluation des risques de contrepartie, nous allons retenir une méthode que nous emploierons pour pallier aux insuffisances relevées dans le processus d'analyse des risques par la banque.

Ces critères sont bien ceux qui prévalent dans le champ concurrentiel du domaine bancaire et reflètent mieux la situation de Afriland First Bank (conquête des parts de marché, croissance, position concurrentielle).

Plusieurs méthodes sont généralement utilisées pour évaluer les risques de contrepartie à savoir :

- **La méthode des scénarios**

La méthode des scénarios consiste à mesurer l'impact d'hypothèses favorables ou défavorables sur les résultats des différentes activités de l'établissement et leur rentabilité. La méthode segmente l'établissement en secteurs homogènes et en catégories de risques et modélise pour chacun d'eux un bilan et un compte de résultat. Les pertes évaluées à partir des scénarios sont calculées pour chaque bilan et compte de résultat des activités étudiées. Des simulations des scénarios de stress sont enfin développées par segment à partir d'une combinaison de risques spécifiques.

- **La méthode de scoring**

Prolongement des accords de Bâle, la méthode scoring consiste pour chaque banque à constituer un historique de ses risques, puis à calculer une note critique (sur la base de certains attributs) en dessous de laquelle aucun risque n'est accepté.

- **Le recours aux agences de notation**

Les banques ont généralement recours, pour certaines opérations et clientèles, au rating externe des agences de notation (Moody's, Fisch, S&P...) qui disposent d'une échelle de classification. Cette échelle fait correspondre chaque note aux pertes (moyennes et exceptionnelles) potentielles exprimés en point de base (bp=0,01%). Par exemple quand une société est cotée BB, on sait que sa perte moyenne sera de 55 bp sur les crédits non sécurisés à un an.

- **L'apport du comité de Bâle**

Le futur ratio Mc Donough issu de la réforme en cours au Comité de Bâle (Bâle II) donne une démarche pour améliorer la qualité de gestion des risques bancaire. L'idée à l'instar de ce qui a déjà été mis en place pour couvrir les risques de marché à travers le capital adequacy directive (CAD) est de permettre de calculer les fonds propres réglementaires sur la base de leur données de risques internes et ceci à travers la création d'historiques de données de risques (taux de défaut, recouvrement, base d'incident...) et l'amélioration des dispositifs de suivi et de notation. Il propose une démarche en deux étapes :

-La première comprend les données de risques élémentaires fondés sur les notations externes (approche standard) ou interne (approche "IRB", internal rating based).

-La deuxième concerne les moteurs de risque : elle transforme ces données de risque en fonds propres via un modèle unique de portefeuille imposé, qui est censé refléter un profil et un effet de diversification moyen.

Parmi ces méthodes celle qui concilie les exigences de la banque (coût, système d'information) et celle des autorités de tutelles est la méthode de scoring. En effet, l'article 34 Alinéa b. de la note R-2001/07 indique aux banques "*d'appréhender différentes catégories de risques à partir d'informations qualitatives et quantitatives sous forme notamment d'une notation interne*", ce qui répond bien aux préoccupations de la méthode scoring.

I.B.2.1. L'utilisation de la méthode de scoring pour l'évaluation du risque de contrepartie

Elle est fondée sur l'analyse discriminante permettant à partir d'un ensemble d'attributs caractérisant chaque élément d'une population, de distinguer plusieurs classes homogènes vis-à-vis d'un critère préétabli et d'affecter tout nouvel élément à la classe à laquelle il a toutes chances d'appartenir.

Le Crédit scoring comporte 2 principales étapes : l'analyse discriminante d'un échantillon de dossier, la détermination de la note limite.

1-l'analyse discriminante d'un échantillon de dossiers

Cette analyse se fait à partir d'une population constituée de dossiers de demande de crédit déjà traités par la banque. Dans cet échantillon, deux classes peuvent être aisément distinguées puisqu'il s'agit de dossiers archivés : les bons clients qui ont remboursé leur crédit sans incident et les mauvais clients qui ne les ont pas remboursés ou qui ont connu des incidents de remboursement. Il s'agit alors de repérer les attributs qui caractérisent le mieux les bons et les mauvais clients et de leur affecter une note.

2-Les attributions de solvabilité

Pour les clients particuliers on peut retenir comme attribut l'adresse, la profession, l'âge, le revenu, la situation familiale, les références bancaires...

Pour les entreprises, on peut retenir les attributs qualitatifs (secteur d'activité, compétence des dirigeants...) et quantitatifs (ratios financiers ...).

On affectera des notes suivant une pondération pour chaque attribut car certains sont plus influents que d'autres. Ce qui revient à établir une liste d'attribution pondérée de solvabilité. En additionnant pour tout éléments de l'échantillon la note affectée à chaque attribut, on obtient une note totale (score) qu'on compare à la note limite déterminée à partir de l'analyse de la contribution de chaque client au bénéfice de la banque.

➤ Mise en œuvre de la méthode

Il s'agit de déterminer l'attribut de solvabilité⁴² à partir d'un échantillon de dossier ensuite de calculer la note limite.

Tableau 6 : Attributs de solvabilité

<u>1-logement</u>		<u>5-âge</u>	
a-propriétaire	40	a-Moins de 30 ans	30
b-locataire	25	b-30-45 ans	35
c-pas de réponse	15	c-45 ans et plus	25
<u>2-durée de résidence à la même adresse</u>		<u>6-situation familiale</u>	
a-moins de 6 mois	10	a-célibataire	10
b-6 mois-2 ans	20	b-marié (é)	20
c-2 ans-7ans	25	<u>7-nombre de personne en charge</u>	
d-plus de 7 ans	35	a-0	10
c-Pas de réponse	10	b-2	20
<u>3-Profession</u>		c-5	22
a-Chômeur	15	d-10	15
b-Retraité	20	c-10 et plus	5
c-Commerçant, artisans	30	<u>8- Revenu mensuel</u>	
d-cadre moyen, supérieur, profession libéral	35	a-moins de 25000 FCFA	10
d-Technicien, agent de maîtrise	32	b-25000-50000	20
e-Ouvrier, agent de bureau	28	c-50000 et Plus	30
<u>4-ancienneté dans l'emploi</u>		<u>9-referance bancaire</u>	
a-moins d'un an	15	a-Aucune	10
b- 1-3 ans	20	b-Compte chèque	20
c- 3-5ans	25	c-Compte chèque et d'épargne	30
d- plus de 5 ans	30		

⁴² De Cousserges S., 2002, *Gestion de la Banque*, Dunod, Paris, P 155

2-Détermination de la note limite

Le contrôleur de gestion procède à l'analyse de la rentabilité du client pour la banque. Supposons que cette analyse révèle que sur 1000 000 F CFA de crédit, chaque bon client contribue en moyenne pour 300 F au résultat de la banque alors que chaque mauvais client engendre en moyenne 1250 F de perte,

La note optimale peut être estimée à partir du tableau suivant qui représente les classes de client :

Tableau 7 : note par classe de client

Note obtenue	Classe	
	Bon clients	Mauvais clients
50	0	5
100	25	10
150	40	10
200	100	20
250	125	20
300	140	20
350	160	15
400	50	15
450	50	5
500	80	0
Total	780	120

(Source, Auteur, établie à partir d'un exemple tiré dans *Gestion de la Banque*, Op Cit. P154)

-si la banque fixe sa note limite à plus de 150, elle élimine 65 bons clients et 25 mauvais clients d'où un impact sur son résultat de $-(65 \times 300) + (25 \times 1250) = +11750$ F

-Si la banque fixe sa note à plus de 200, elle élimine 165 bons client et 45 mauvais, soit un impact sur le résultat de $-(165 \times 300) + (45 \times 1250) = +6750$ F

-Si la banque fixe la note à 350, elle élimine 590 bons clients et 100 mauvais d'où l'impact de $-(590 \times 300) + (100 \times 1250) = -52000$ F

La note optimale à retenir est donc de 150.

La grille des attributions ainsi que la note limite sont mises à la disposition de l'analyste-crédit. Ce dernier devra calculer la note du demandeur de crédit, la comparer avec la note limite et prendre une rapide décision.

NB : Cette démarche n'annule pas les dispositions mises en place pour évaluer les risques, au contraire elle les complète et les affine.

La méthode a par ailleurs plusieurs avantages :

- elle permet une célérité dans le traitement et l'instruction des dossiers de crédits.
- elle met en adéquation la procédure d'évaluation des risques par la banque et celle requise par la tutelle.
- ses énoncés sont simples et faciles à vérifier car fondés sur les données historiques.
- malgré son objectivité, la méthode n'exclut pas le flair de l'analyste.

I.B.1.2-La gestion du risque de change

Le risque de change est le risque de gains ou de pertes, évalués en monnaie nationale ou dans une devise de référence, encourus par un agent économique qui détient des avoirs et des créances et/ou des engagements en devises lorsque les cours par rapport à la monnaie nationale ou de référence varient⁴³.

C'est l'un des risques auquel est confronté la banque actuellement. Celle-ci a en effet enregistré d'énormes pertes sur ses positions de change (se chiffrant à des centaines de millions de F CFA), particulièrement en Dollars Américain (USD) sur lequel elle réalise plusieurs opérations (achats, ventes, transfert, contrats commerciaux...). Présentement, il n'existe aucun instrument de couverture adéquat à la banque, les opérateurs se contentent d'enregistrer les gains ou les pertes au compte de résultat, ou alors tout simplement en vendant ou en achetant des devises. Plusieurs techniques existent pourtant pour se couvrir contre les risques de change. A savoir :

⁴³ Commission Bancaire française, Janvier 2000, "Les marchés des produits Dérivés"

- l'achat ou la vente au comptant
- la couverture à terme ferme (Futures, Forward), s'appuyant soit sur le marché interbancaire, soit sur les marchés organisés.
- La couverture à terme optionnel consistant à acheter ou vendre des options d'achat (Put) ou des options de vente (Call) de devises à un cours déterminé à l'avance ou prix d'exercice moyennant le paiement immédiat d'une prime.
- La couverture par des Swaps (accords codifiés entre deux parties d'échanger au comptant ou à terme des flux réguliers à des périodes déterminées à l'avance.)

La banque aura alors le choix d'utiliser l'une ou l'autre des méthodes.

Exemple de couverture par une stratégie à terme optionnel :

Supposons que la banque est en position longue sur USD 1 millions, sachant que 1USD=600 FCFA. Si le USD passe à 550 F CFA dans un mois alors la perte se chiffre à 1000 000 (550-600)= 50 000 000 FCFA. Sa recette risque encore de baisser si le cours du dollar continue de chuter.

Pour se couvrir contre ce risque, la banque pourra acheter une option de vente (achat d'un Put) de USD à un mois et limiter ainsi son risque au coût de la prime à payer, le gain potentiel étant parfois illimité.

I.B.2 Mesure de la rentabilité : cas d'un centre de profit

L'un des objectifs de la banque est de parvenir à une mesure efficace de ses centres de profits. Ceci est prouvé à travers l'instauration d'un taux de cession interne des capitaux et d'une clé d'imputation des charges aux unités. Or à contrario la mesure de ces performances telle que nous l'avons présenté au chapitre précédent ne parait pas donner suffisamment d'indicateur pour pouvoir prendre des décisions adéquates à savoir : la détermination des coûts de la manière la plus complète à travers une analyse exhaustive des charges, la détermination fine de la contribution de chaque axe de rentabilité (centre de profit, client, produit...) au résultat global. Par souci de répondre aux besoins spécifiques de la banque qui est de parvenir à une mesure pertinente de ses grands ensembles d'activités, nous ne nous limiterons qu'au cas d'un centre de profit.

L'étude de cette rentabilité suppose le respect rigoureux de certaines étapes.

Etape 1 : Collecte préalable des données sur la clientèle

Le découpage de la banque en centre de responsabilité (outil de gestion) est une étape essentielle de la démarche, car ce sont ces centres qui vont supporter les charges à répartir.

1) Les centres de responsabilité du siège et de l'agence Hippodrome (Agence pilote)
Nous avons découpé la banque en 16 centres de responsabilité et l'agence en un centre de responsabilité :

-Pour les centres d'Etat Major (CEM) c'est-à-dire qui fournissent des prestations diffusent à toute la banque nous avons retenu : Les services généraux, la Direction Générale, les Directions centrales, l'inspection générale, les affaires juridiques et contentieux.

-Pour les centres de service (CDS) c'est-à-dire qui fournissent des prestations personnalisées aux centres, nous avons retenus : l'informatique, la comptabilité, les ressources humaines, le crédit et engagement, le commerce et l'exploitation.

-Pour les centres de profit (CDP) c'est-à-dire qui dégagent des recettes, nous avons retenus : la DRI, les agences.

-Pour les centres de traitement (CDT) c'est-à-dire qui fournissent des prestations répétitives aux centres de profits, nous avons retenus par regroupement deux à savoir : le service étranger et le service des opérations qui regroupe tous ce qui concerne le front et le back office.

2) Les frais généraux du siège et de l'agence pilote

Ces frais comprennent : les traitements et salaires, Les consommations en fournitures de bureaux, les dotations aux amortissements des matériels et équipements de bureaux (ordinateurs, imprimantes, photocopieurs), les autres charges (à savoir : les missions, l'eau, l'électricité, le téléphone...)

3) les encours moyens mensuels de dépôts et crédits

4) Les revenus d'intérêts et de commissions sur la clientèle

5)Le volume des opérations traitées

Les opérations traitées au niveau des centres de traitements doivent être facturées aux centres qui les ont initiés. Cela suppose de déterminer le volume total par agence.

6)La pondération des opérations : le volume des opérations n'est pas suffisant pour avoir un coût pertinent. Il faut intégrer dans le calcul le degré de difficulté ou de complexité associé à chaque type d'opération.

Etape II :Calcul de la marge clientèle de l'agence

La marge clientèle est la somme de la marge sur les dépôts et sur les crédits. Nous supposons par simplification que l'agence est constituée d'un seul centre de profit qui est la ligne « clientèle entreprise ».

Etape III-Calcul des commissions

Les commissions sur opérations courantes sont ajoutées aux commissions dégagées dans les opérations de crédits et des autres services à la clientèle pour former les commissions globales de l'agence.

Etape IV-Répartition des frais généraux

Les clés de répartition : Nous avons retenu deux clés à savoir les effectifs pour les centres d'Etat major et le volume des opérations pour les centres de service car elles reflètent mieux l'objet pour lequel une ressource est mobilisée.

Etape V- Calcul des coûts opérationnels à refacturer

Le coût d'une opération est obtenu en faisant la pondération des coûts unitaires par le volume des opérations. La méthode employée ici est celle du coût complet moyen. Les coûts ainsi calculés sont à refacturer aux centres de profit.

Etape VI- Calcul du RBE et du CE de l'agence

Le résultat brut d'exploitation (RBE) est la différence entre le produit net bancaire et le total des frais (coûts des opérations, frais direct et indirects). Le coefficient brut (CE) quand à lui se calcule en faisant le rapport entre le total des frais et le produit net bancaire (PNB). C'est un ratio de référence qui mesure le poids des charges d'exploitation sur le PNB de la banque.

Le suivi de l'évolution des paramètres de la gestion tel que nous venons d'exposer dans cette section (coût, risque, rentabilité) doit se faire d'une manière permanente à travers les outils de pilotage et de suivi des performances. Cette question est l'objet de la section suivante.

Section II : Le contrôle de gestion et les décisions tactiques

Certains outils permettent d'améliorer le suivi courant de l'évolution des activités. Nous développeront ici les apports du tableau de bord prospectif pour un meilleur suivi des performances et le budget fondé sur les activités pour pouvoir éliminer les dysfonctionnements constatés dans la procédure budgétaire classique actuelle.

II.A Le pilotage de la performance par le tableau de bord prospectif

Il est important de rappeler que le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer. Plusieurs méthodes de conception du tableau de bord sont possibles :

- La conception traditionnelle basée sur les reporting financiers.
- les tableaux de bord basés sur les activités.
- la conception basée sur les processus.

La première approche a pour principale limite de ne présenter que des indicateurs financiers et monétaires, ce qui ne permet pas une identification des responsabilités et des performances de chacun. C'est pourtant sur cette base qu'est élaboré le tableau de bord de la First Bank tel que nous l'avons présenté précédemment, ce qui entraîne des prises de décisions erronées. Or le suivi des activités doit être faite en fonction du temps et suivant plusieurs axes appropriés. Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecards) synthétise cette démarche et sert d'instrument de pilotage à la direction générale et aux directions opérationnelles.

II.A.1 – Les principes et étapes de construction du tableau

Le tableau de bord prospectif s'appuie sur quatre piliers dont l'équilibre permet à la structure de mener à bien sa stratégie. Ces piliers sont :

-La gestion des ressources financières : comment gérer au mieux, vis-à-vis des décideurs, le budget alloué ?

-La relation avec le client qui se traduit par des indicateurs de prix et de qualité des services et des produits, l'efficacité de l'organisation et la satisfaction du client

-l'amélioration des processus internes : on se pose la question de savoir, pour satisfaire les clients, quels processus de production ou de fourniture de service doit-on améliorer ?

-l'apprentissage organisationnel et la gestion des ressources humaines : la question à laquelle on tente de répondre est celle de savoir, pour réaliser nos objectifs, quelles compétences faut-il développer et comment devenir une organisation apprenante ?

Les étapes de sa construction sont :

-définir, à partir d'une vision stratégique pour l'entreprise, les objectifs de la stratégie.

-décomposer ces objectifs selon les quatre axes du tableau de bord : financier, clients, processus internes apprentissage.

-pour chaque axe, délimiter les indicateurs et leurs mesures à prendre en considération.

-pour chaque indicateur, collecter les informations selon la périodicité choisie.

-enfin, éliminer la manière d'analyser et d'utiliser le tableau pour un pilotage dynamique de l'entreprise.

L'élaboration des indicateurs se fait en fonction de la situation de chaque établissement et selon sa propre situation. Mais dans le cadre de Afriland First Bank, nous pouvons retenir les groupes d'indicateurs suivants :

➤ indicateurs de gestion globale qui doivent permettre une analyse du produit net bancaire et du résultat ou de calculer les capitaux propres rapportés à l'activité ou de mesure de productivité.

exemple : EVA, commissions de services/PNB, marge d'intérêt/PNB, montant des crédits immobiliers, ressources allouées aux crédits à la consommation, niveau d'erreurs, de réclamations clients...

➤ Ratios budgétaires dédiés au contrôle opérationnel et qui permettent de mettre en perspective une variable financière et une grandeur physique, ou la mise en relation de deux grandeurs physiques.

Exemple : dépense de fonctionnement/agent,

➤ Indicateurs de suivi des risques : encours contentieux/encours global crédit, nombre de dossiers contentieux...

L'important n'est pourtant pas le nombre d'indicateurs mais leur signification et leur pertinence au regard de l'atteinte des objectifs élaborés. Ils doivent être axés sur les facteurs clés de succès et orienter les responsables vers la prise de décision. Alain Fernandez dans " Les nouveaux tableaux de bord des décideurs" donne les critères suivants de choix d'indicateurs :

- un indicateur doit être utilisable en temps réel
- l'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs
- L'indicateur doit induire l'action
- L'indicateur doit être constructible
- L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail

On peut alors aboutir à la construction de tableaux de bord destinés à la direction générale, aux différentes directions centrales et décentralisées et aux opérationnels afin de suivre l'évolution de l'activité.

II.A.2 La Construction du tableau (Cf tableau ci-dessous)

Tableau 8 : Construction du tableau de bord prospectif

Axes d'étude	indicateurs	Réalizations				Objectifs				Performances	
		A		B		C		D		E	
		Montant M	%	Montant + fin M cumulé	%	Montant + M	%	Montant + fin M cumulé	%	A/C	B/D
Axe financiers											
Axe clients											
Axe processus interne											
Axe apprentissage et GRH											

(Source, Auteur, à partir des principes de construction du tableau de bord Prospectif)

II.B- la procédure budgétaire fondée sur les Activités

Les pratiques de constitution des budgets sont nombreuses et diffèrent selon les modes de gestion des entreprises. Deux grandes catégories se dégagent, les méthodes classiques fondées sur le cloisonnement des fonctions de l'organisation et les méthodes traditionnelles basées sur une vision transversale de l'organisation. Dans cette dernière catégorie, on peut citer le budget basé sur les processus (process based budgeting) et le budget basé sur les activités (activity based budgeting). A la différence du budget fondé sur les processus, le principe de ce dernier consiste à calculer les coûts prévisionnels d'une activité à partir des consommations prévues de cette activité.

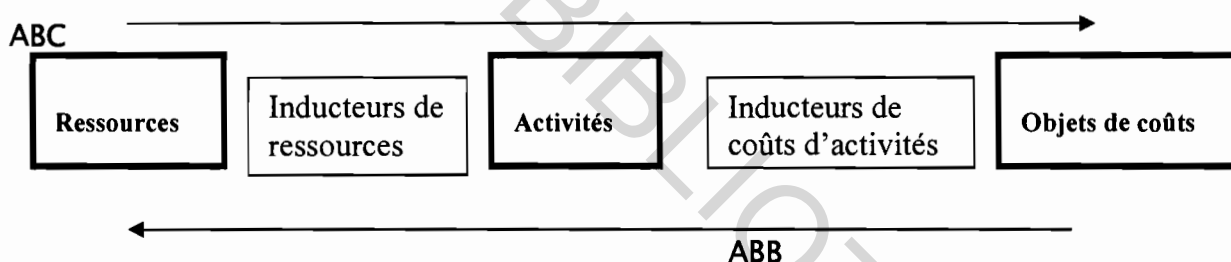
Le budget actuel de la First Bank est un budget élaboré sur des bases traditionnelles fondées sur des centres de coûts, traduisant ainsi les ressources disponibles de la banque. Il présente de ce fait quelques limites à savoir :

- la vision verticale de l'organisation qui représente mal la réalité des faits.
- le manque d'impact sur les comportements des acteurs, et sur le dialogue entre fonctions qui ne permet pas une amélioration permanente de l'organisation.
- l'imprécision et la fixité des calculs des coûts par la reprise des coûts antérieurs compte tenu de certains ajustements, ce qui est contraire à l'instabilité des conditions de fonctionnement d'une organisation.

C'est pour ces raisons qu'il est important pour la banque de se doter d'une procédure budgétaire fondée sur les activités (activity based budgeting) que nous allons exposer dans cette section. La réalisation des budgets est effectuée à partir des ressources mises à disposition et ressources réellement consommées par les activités.

Le schéma de la méthode ABC/ABB est le suivant:

Figure 3 : démarche de la méthode ABC/ABB



Ce schéma montre comment on peut partir du coût basé sur les activités au budget basé sur les activités ou l'inverse⁴⁴.

II.B.1 Définition des termes clés de la méthode

- Une activité est un ensemble de tâches homogènes concourant à la réalisation de la chaîne de valeur au sein d'un processus identifié.
- un processus est un ensemble ou une combinaison d'activités qui sont finalisées par un objectif global pour atteindre un résultat dont la responsabilité est partagée par différents chefs de centres de responsabilité.

⁴⁴Djidhoho A., 2003, Cours sur le Contrôle de gestion bancaire, CESAG

-un inducteur permet de ventiler les ressources vers les activités ou les coûts des activités entre les produits.

La première étape consiste à décrire chacun des processus dans le détail, avec les chaînes d'activités qui traversent les services fonctionnels. Par exemple le processus "Crédit à long terme aux particuliers" pourra être décrit par les activités suivantes¹ :

Tableau 9 : illustration d'un processus

Processus	Activités
Crédit à long terme aux particuliers	<ul style="list-style-type: none"> - négocier avec le client - proposer une offre - mettre en place les dossiers de prêts - vérifier la solvabilité des clients - évaluer les risques - obtenir l'approbation des propositions de prêt - enregistrement comptable de l'opération - créditer les comptes clients - enregistrer les comptes clients - enregistrer les remboursements - suivre le crédit - fermer les comptes prêts

(Source, Rouach M., Naulleau G. OP Cit. Fig. 12.3 P379)

L'étape suivante consiste à calculer le coût de chacune des activités à partir de leur consommation de ressources. Le coût de chacun des processus est évalué par agrégation des montants consommés d'activités.

Pour traduire en ressources les volumes d'activités prévisionnelles, il faut disposer pour chacune des activités d'une évaluation des inducteurs de coûts ainsi que des volumes d'activités prévisionnels :

II.B.2 ILLUSTRATION : (NB ces chiffres sont des estimations et représentent des hypothèses de travail, les détails sur le traitement de charges sont données en annexes 4)

L'exemple porte sur les activités du département comptable. Ce département qui relève de la Direction financière et comptable (DFC) réalise les activités ci-après :

- B1 "élaboration des tableaux de bord"
- B2 "élaboration du budget"
- B3 "élaboration des états réglementaires"
- B4 "élaboration des comptes des partenaires"

Ces activités disposent d'une équipe de trois cadres supérieurs (CS) et d'un cadre moyen (CM) qui sont les employés à temps plein (ETP) Le tableau suivant montre la répartition du temps de travail suivant les activités :

Tableau 10 : Répartition des temps de travail

	Activité B1	Activité B2	Activité B3	Activité B4
CS n°1	20%	35%	20%	25%
CS n°2	30%	30%	30%	10%
CS n°3	10%	30%	40%	20%
CM	25%	25%	25%	25%

(Source, Auteur)

Ces activités bénéficient également des services de 2 secrétaires et du DCBC (Direction centrale de la banque commerciale) à raison de 25% du temps pour chaque activité. Ceux-ci sont les employés en temps partiels (ETPA). Après traitement des charges de personnel, d'énergie et autres (voir annexe V) on obtient le budget de fonctionnement des activités comme suite :

Tableau 11 : Consolidation des budgets de fonctionnement des activités

Activités	B1	B2	B3	B4
Ressources				
Cadre supérieure	6369990	10085817	9554985	8493320
Cadre moyen	2112499	2112499	2112489	2112499
ETPA	3250000	3250000	3250000	3250000
Mission	1000000	-	-	-
Energie	30000	25000	20000	25000
Fourniture	60000	50000	40000	50000
Frais de communication	20000	20000	20000	20000
Total	12842489	15543316	14997484	13950819

(Source, Auteur)

Par ailleurs, en supposant pour l'activité B2, que la DFC veuille acquérir un progiciel à 5000000F, ordinateur portable à 1500000f et organiser un séminaire au cours de l'année dont les charges montent à 1000000f, l'on peut construire le budget par activités de Afriland First Bank en consolidant les consommations de ressources des différentes activités.

Budget par activité Afriland First Bank 200X

Tableau 12 : illustration budget par activité Afriland First Bank

Objectifs	Activités	Investissement	Fonctionnement	Total
Activités récurrentes	A1			
	A2			
			
	B1		12842489	12842489
	B2		15543316	15543316
	B3		14997484	14997484
	B4		13950819	13950819

	C4		
			
Projets et plan d'action	B2			
	-progiciel	5000000		5000000
	-séminaire		1000000	1000000
	-Ordinateur	1500000		1500000

	C5		
.....				
	Total	6 500 000	58 334 108	64 834 108

(Source, Auteur, établi à partir d'un exemple tiré du cours sur le Contrôle de Gestion, CESAG, 2003)

Les données budgétaires des centres de responsabilité seront regroupés dans le tableau de synthèse et seront prises en compte au niveau du contrôle de gestion central en vue d'une réunion d'arbitrage.

Conclusion deuxième partie et recommandations

L'analyse de l'impact du contrôle de gestion sur le système d'information de la First Bank qui vient d'être faite dans cette partie est riche d'enseignement. Elle nous a ainsi donné l'occasion de constater que la First Bank a un système d'information suffisamment intégré, mais qui connaît quelques difficultés liées aux problèmes de connexion entre agences et à la mise à jour des données au site centrale.

En outre les outils de contrôle de gestion en place actuellement à la First Bank ne répondent pas en totalité aux besoins d'information de ses membres.

Au vu de ces constats, nous avons proposé un certain nombre d'outils devant aider essentiellement à la prise de décision.

D'abord la mise sur pied des outils d'aide à la décision stratégique à travers les indicateurs de positionnement concurrentiel, l'évaluation des risques encourus (change, crédit), ensuite une analyse plus pertinente de la rentabilité par un calcul affiné des coûts et leur imputation aux centres de profit.

La mise sur pied des outils d'aide à la décision tactique d'abord par la confection d'un tableau de bord prospectif pour permettre de piloter la performance globale de la banque (axes financier, client, organisationnel, processus), ensuite par l'élaboration du budget basé sur les activités pour une meilleure maîtrise des processus organisationnels.

Nous avons sur la base de nos résultats, suggéré des recommandations suivantes :

-la mise en œuvre effective des outils proposés et la création d'un service contrôle de gestion puis son rattachement hiérarchique au niveau de la direction financière et comptable, afin de le rapprocher un peu plus des opérations et permettre un meilleur dialogue avec les responsables du terrain.

-doter la banque d'un véritable organigramme de gestion basé sur les centres de responsabilité pour permettre un meilleur suivi des unités budgétaires, d'affiner le calcul des coûts opératoires et leur imputation aux centres de profit.

-un re-paramétrage du système informatique afin de permettre les imputations automatiques des écritures issues des comptes généraux.

-La mise sur pied d'un système de pilotage de type RAROC pour permettre d'ajuster la rentabilité en fonction des risques et d'allouer les fonds propres adéquats

pour couvrir les risques encourus. Ce qui aura l'avantage de répondre aux exigences réglementaires (la couverture des engagements par les fonds propres).

-la confection d'un réseau de tableau de bord (prospectif) aux niveaux central, opérationnel et dans les unités décentralisées.

La mise en œuvre de ces outils nécessite un budget modeste en matériel et logiciel informatique (en complément de ceux en place), mais nécessite des ressources humaines de qualité. Aussi, ces outils et ces recommandations n'auront de succès que si les décideurs et l'ensemble du personnel s'impliquent totalement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

Le contrôle de gestion s'impose actuellement comme un élément stratégique pour les entreprises. Ses éléments critiques que sont la maîtrise le couple risque/performance et les outils de pilotage (tableau de bord, reporting...) nécessitent la maîtrise d'une information très détaillée et hautement intégrée.

Dans le domaine particulier du secteur bancaire, la mise en place du contrôle de gestion répond à une double exigence. D'abord, il est un outil indispensable pour tout manager qui veut avoir la maîtrise de son organisation, ensuite, il est une exigence des autorités de tutelle qui indiquent aux établissements de crédit les diligences à faire d'une part sur la qualité des engagements (en terme d'évaluation des risques) et d'autre part sur les modes opératoires (calcul des coûts) et de traitement de l'information.

Nous avons étudié le problème dans le cadre de Afriland First Bank. Cette étude nous a en effet montré que la banque utilise plusieurs outils pour satisfaire les besoins d'information de ses membres à savoir :

- les Stakeholders (actionnaires, clients, personnel, autorités réglementaires, Etats...)
- les mandataires sociaux.

Sur la base des limites que nous avons relevé, nous avons fait quelques propositions devant conduire à la mise en place des outils pour l'aide à la prise de décision stratégique (indicateur de positionnement concurrentiel, l'analyse des risques et de la rentabilité) d'une part et des outils pour l'aide à la prise de décision tactique (tableau de bord prospectif et budget par activité) d'autre part.

Nous avons recommandé la mise en place d'un système de contrôle de gestion évolutif dont les activités seront pilotées par un service rattaché à la direction financière et comptable.

D'une façon générale, les outils proposés présentent les avantages suivants :

-ils permettent d'informer les décideurs et les différents acteurs internes et externes par des coûts, les niveaux de risques encourus, la rentabilité, les indicateurs et tableau de bord pour aider à prendre les décisions stratégiques et tactiques.

-Ils aident à réguler les comportements des acteurs, à gérer les changements organisationnels, et à améliorer les processus de fonctionnement de la banque.

Cependant le contrôle de gestion a des limites qu'il faut savoir gérer.

En effet, d'importantes difficultés peuvent apparaître quant à l'application pratique des principes du contrôle de gestion. Ces difficultés constituent une limite non négligeable et irréductible à la portée opérationnelle du système. Citons parmi les principales :

-Le choix des informations pertinentes : la recherche d'information précises et complètes peut conduire à augmenter la quantité et les délais d'obtention de ces informations ce qui réduit d'autant la vitesse de réaction du responsable.

-la perturbation du système d'information : au lieu de contribuer à améliorer le système d'information le contrôle de gestion peut dans certains cas le perturber. C'est le cas dans l'utilisation sans discernement des méthodes comptables analytiques traditionnelles basées sur le cloisonnement des fonctions de l'entreprise et qui entraîne des effets de subventionnement croisé, pouvant être une source de destruction de valeur.

-le blocage culturel et les difficultés du dialogue social : la résistance des acteurs et leur manque d'adhésion effective aux objectifs suscités peuvent être fatales pour la réussite de la mise en œuvre de cette nouvelle méthode de travail. D'où la promotion d'une véritable culture de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion a également un coût. Sa mise en œuvre nécessite en effet des moyens humains, financiers, logistiques et techniques que l'on peut chiffrer avec une certaine approximation. Cependant ses gains peuvent se mesurer à partir des coûts des erreurs de gestion évités, de l'amélioration de l'efficacité dans la prise de décision, du degré de réalisation des objectifs, et de l'amélioration du climat social.

Bien que nous n'ayons pas eu suffisamment de temps pour procéder à cette mesure, cette question relève d'un autre sujet qui n'est pas l'objet du présent mémoire.

Cependant, le jugement sur le contrôle de gestion ne peut porter que sur ses applications concrètes au niveau de l'entreprise.

En dépit de tout, nous devons retenir que le contrôle de gestion n'est pas seulement un besoin d'information, c'est également une contrainte due à l'évolution d'une part de l'environnement internationale caractérisé par la mondialisation avec pour corollaire la forte concurrence entre les entreprises et la montée des NTIC. Il en résulte donc que tout modèle de contrôle de gestion doit s'adapter non seulement à la taille de l'entreprise mais également satisfaire à un besoin de rationalité de la gestion.

Nous avons présenté dans ce rapport, une conception de ce que nous considérons comme une étape sur la voie de la réalisation de ces exigences.

CECS/IG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Annexe 1 : Organigramme de la First Bank

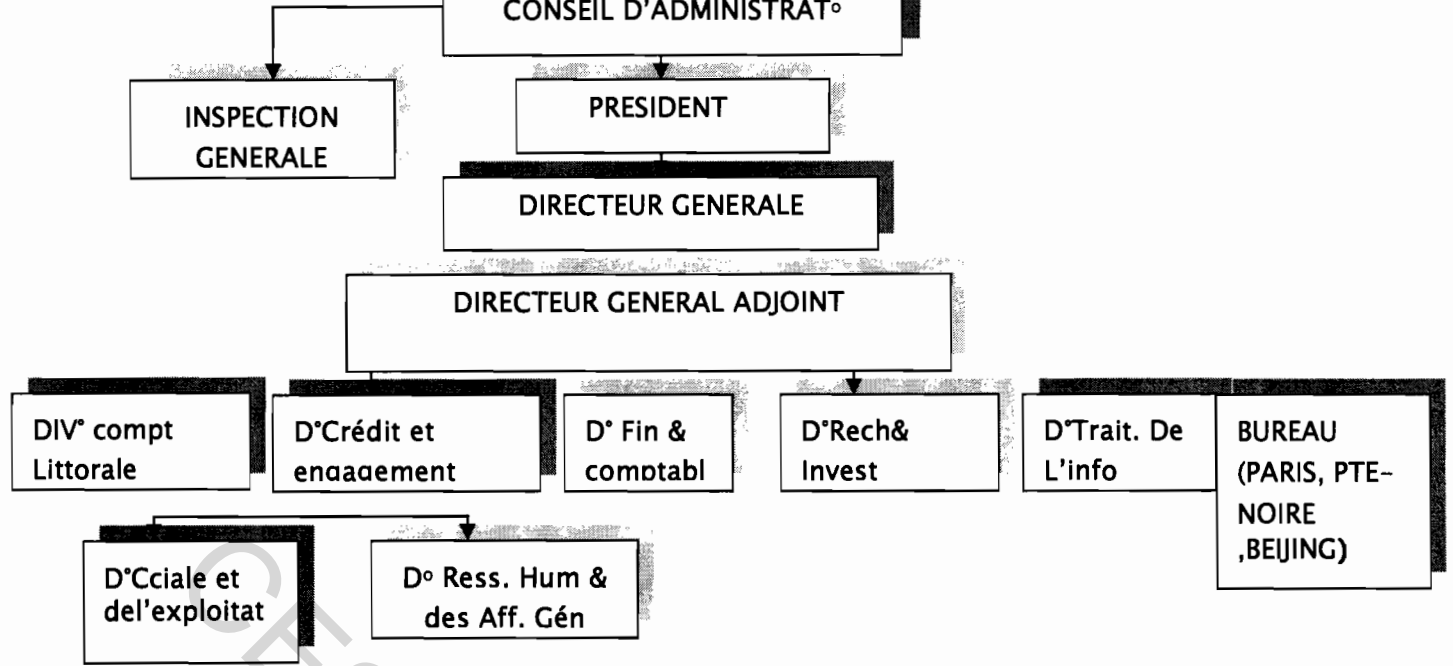
Annexe 1A : Organigramme de La direction financière et comptable

Annexe 1B : Organigramme de l'agence Hippodrome

Annexe 2 : Questionnaire au responsable du traitement de l'information

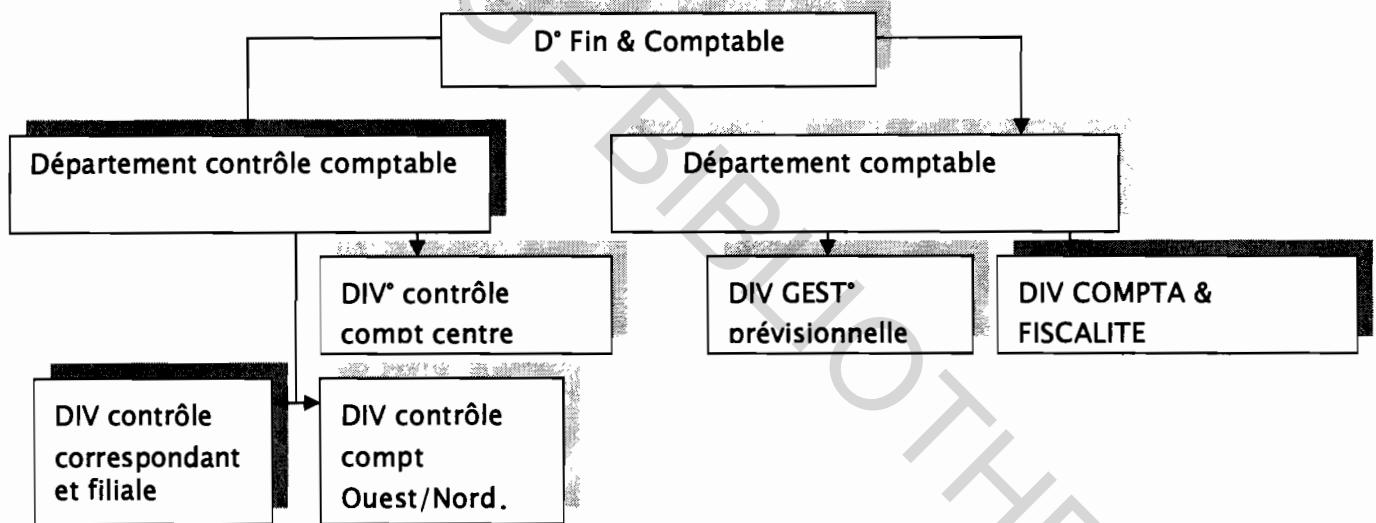
Annexe 3 : Procédure d'élaboration budgétaire de la First Bank

Annexe 4 : Traitement des charges et élaboration des budgets



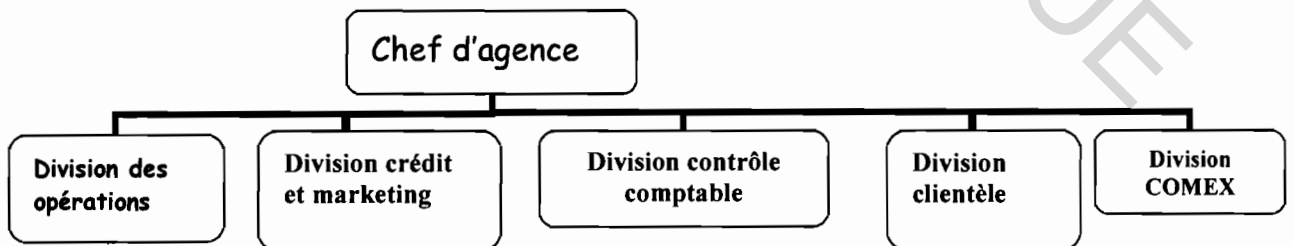
Annexes 1 : Organigramme Afriland First Bank

Source, Afriland First Bank, Direction recherche et investissement



Annexe 1A : Organigramme direction financière et comptable

Source, Afriland First Bank, Direction financière et comptable



Annexe 1B : Organigramme agence Hippodrome

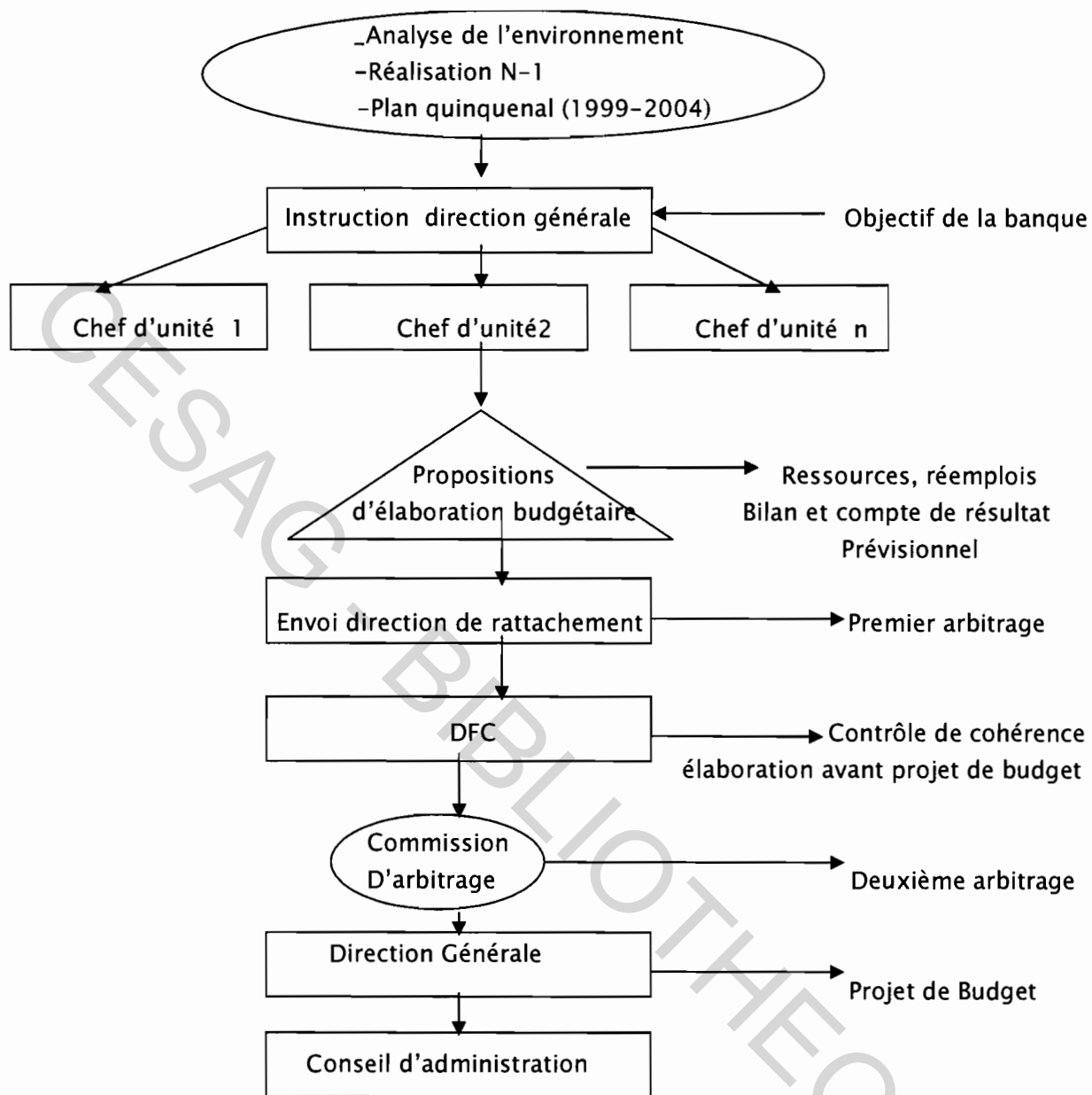
Source Afriland First Bank, Agence Hippodrome

Annexe 2 : Questionnaire au responsable du traitement de l'information

- 1- Quels sont les systèmes gérés ?
- 2- Les logiciels utilisés par la banque ?
- 3- Les outils du système d'information et leur nombre (micro, imprimantes, minitel...)
- 4- Les problèmes rencontrés :
 - a) en interne
 - b) en externe
- 5-comment sont effectués les contrôles (procédures de contrôle, période...)
- 6-La sécurité du système (Back-up, plan en cas de catastrophe...)
- 7-Types de données collectées, traitées, et restituées par le système
- 8-Quels sont les besoins le plus souvent exprimés par les utilisateurs
- 9-La documentation du système
- 9-Quels sont les sous-systèmes qui existent
- 10-Le système est-il intégré (existence des interfaces...)
- 11-Quels sont les indicateurs suivis ?
- 12-Delais de dénouement des opérations entre agences et entre agences et site centrale
- 13-Quels sont les indicateurs mis sur pieds pour suivre l'évolution des performances du SI
- 14-Ya t il un plan à long terme du SI
- 15-Y a-t-il des mises à jour des banques de données
- 16-Formation et recyclage des agents
- 17-Quel est l'architecture du système d'information
- 18-Le diagramme de circulation des informations
- 19-Quels indicateurs estimez-vous utiles pour améliorer le pilotage du système
- 20-Quels sont les différents utilisateurs du système ?

Annexe 3 : Procédure d'élaboration budgétaire de la First bank

(Source, Auteur, à partir des informations fournies par la division gestion prévisionnelle)



Il commence par un envoi aux différents chefs d'unités d'une instruction de la direction générale qui définit les objectifs et les priorités qui doivent gouverner le budget de chaque unité. Celles-ci doivent élaborer leur budget en tenant compte du délai d'envoi à leur direction de rattachement (directeurs régionaux) pour un premier arbitrage. Toutes les propositions de budget sont ensuite centralisées à la DFC pour contrôle de cohérence et d'élaboration d'un avant projet de budget. Ce dernier est ensuite soumis à une commission qui procède à un deuxième arbitrage et par la suite transmission à la direction générale aux fins d'obtenir un projet de budget à soumettre au conseil d'administration. Le budget de chaque unité doit être constitué du budget : des ressources, des réemplois, du bilan et d'un compte de résultat prévisionnel.

Annexe 4 : Traitement des charges et élaboration des budgets par activités

Ces charges comprennent les frais de personnel, les missions, la consommation d'énergie et de fournitures.

➤ **Traitement des charges de personnel**

NB : On estime le salaire mensuel toutes charges comprises du personnel (ETP et ETPA) affecté à temps plein sur ces activités à :

	Salaire mensuel	Nombre de mois	Salaire annuel
CS N°1	900 000	13	11 700 000
CS n°2	800 000	13	10 400 000
CS n°3	750 000	13	9 750 000
CM	500 000	13	6 500 000
DCBC+2Secrétaires	1000 000	13	13 000 000

On estime que la cote part de salaire mensuel, charges comprises des autres membres de la DCBC (Directeur et les 2 secrétaires) dont les tâches sont liées à plusieurs activités, sur la base d'un volume de 3 heures de travail par jour, est fixé forfaitairement à 1000 000 F par mois, soit un salaire annuel de $1000\ 000 \times 13 = 13\ 000\ 000\text{F}$

On admet également que les heures ouvrées effectivement sont estimées comme suite;

-Pour les cadres 8 heures par jour soit 40 heures par semaine, 2080 heures par an or chaque agent bénéficie environ de 3 jours de congés par mois, soit 36 jours de congés annuels soit 288 heures de congés annuels

Donc, les heures ouvrées sont de $2080\text{ h} - 288\text{ h} = 1792\text{ h}$ par an

Répartition du volume horaire par activité

	Volume horaire annuel	B1	B2	B3	B4
CS n°1	1792	358,4	627,2	358,4	448
CS n°2	1792	537,6	537,6	537,6	179,2
CS n°3	1792	179,2	537,6	716,8	358,4
CM	1792	448	448	448	448
Total	7168	1523,2	2150,4	2060,8	1433,6

Détermination du coût unitaire de travail

	Salaire annuel	Volume horaire de travail	Coût unitaire horaire
Cadre supérieurs	31850000	5376	5924,47
Cadre moyen	8450000	1792	4715,4

-Pour le Directeur et les 2 secrétaires :

3 h par jour, soit 15 h par semaine, soit 780 h par an (les congés annuels ne sont pas pris en compte pour cette équipe)

Sur la base d'une répartition de 25% par activité, chaque activité consomme :

$780h/4 = 195$ h de travail pour cette équipe. Le coût unitaire de l'heure de travail se chiffre à : $13\,000\,000/780 = 16666,67$

➤ Traitement des autres charges

-Mission de 10 jours en agence dans le cadre de la mise en œuvre de l'activité B1

=1000 000F (transport, hébergement, perdiem, taxi)

-80000F par an pour les frais de téléphone, supportés équitablement par les 4 activités

-100000 f par mois (charge d'énergie, essentiellement des charges d'électricité) sur la base de 60 F le KWH; 200 000F par an pour les fournitures de bureau.

Tous ces frais sont répartis comme suite :

Activités	Charges d'énergie	Fournitures de bureau
B1	30 000	60 000
B2	25 000	50 000
B3	20 000	40 000
B4	25 000	50 000
Total	100 000	200 000

La consolidation de ces ressources consommées, en terme d'activités récurrentes permet de construire le budget de fonctionnement des activités B1 B2, B3, B4

Budget de fonctionnement de l'activité B1

Types de ressources	Prévis* volume d'activité B1 (en nbre d'UO)	Nature de l'UO ou l'inducteur de coût	Coût unitaire de L'UO ou de l'inducteur de coût	Ressources sollicitées
-Cadres sup	1075,2	Heure	5924,47	6 369 990
-Cadre moyen	448	Heure	4715,4	2 112 499
-ETPA	195	Heure	16666,67	3 250 000
Mission	10	Nombre de jour	100000	1000 000
Energie	500	KWH	60	30 000
Fournitures	0,3	Taux de frais	2000000	60 000
Frais de comm	200	Nombre d'unité	100	20 000
Total ressources sollicitées pour B1				12842489

Budget de fonctionnement de l'activité B2

Types de ressources	Prévision en volumed'activité B2(ennbre d'UO)	Nature de l'UO ou de l'inducteur de coût	Coût unitaire de L'UO ou de l'inducteur de coût	Ressources sollicités
-Cadres sup	1702,4	Heure	5924,47	10085817
-Cadre moyen	448	Heure	4715,4	2112 499
-ETPA	195	Heure	16666,67	3250 000
Energie	41667	KWH	60	25 000
Fournitures	0,25	Taux de frais	200000	50 000
Frais de com-	200	Nbre unitésTéléph	100	20 000
Total ressources sollicitées pour B2				15543316

Budget de fonctionnement de l'activité B3

Types de ressources	Prévision en volumed'activité B3(nbre d'UO)	Nature de l'UO ou de l'inducteur de coût	Coût unitaire de L'UO ou de l'inducteur de coût	Ressources sollicités
-Cadres sup	1612,8	Heure	5924,47	9554 985
-Cadre moyen	448	Heure	4715,4	2112 499
-ETPA	195	Heure	16666,67	3250 000
Energie	33333	KWH	60	20 000
Fournitures	0,20	Taux de frais	200000	40 000
Frais de comm	200	Nbre unitésTéléph	100	20 000
Total ressources sollicitées pour B3				14997484

Budget de fonctionnement de l'activité B4

Types de ressources	Prévision en volumed'activité B4 (nbre d'UO)	Nature de l'UO ou de l'inducteur de coût	Coût unitaire de L'UO ou de l'inducteur de coût	Ressources sollicités
-Cadres supérieurs	1433,6	Heure	5924,47	8493 320
-Cadre moyen	448	Heure	4715,4	2112 499
-ETPA	195	Heure	16666,67	3250 000
Energie	4167	KWH	60	25 000
Fournitures	0,25	Taux de frais	200000	50 000
Frais comm	200	Nbred'unitésTéléph.	100	20 000
Total ressources sollicitées pour B4				13950819

Tableau 13 : budget de fonctionnement des activités (Source, Auteur)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	1
AVANT PROPOS.....	2
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	3
LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GENERALE	6
Contexte de l'étude	6
Cadre théorique de l'étude et formulation de la problématique	7
Intérêt de l'étude	9
Objectif et méthodologie	9
<u>PREMIERE PARTIE :</u>	10
<u>LES SYSTEMES DE CONTRÔLE DE GESTION ET D'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE</u>	
Introduction première partie	11
CHAPITRE I : LES INFLUENCES MUTUELLES DES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION ET D'INFORMATION	13
Section I. Le contrôle de gestion et la modélisation du système d'information.....	13
I.A. Le système d'information, outil essentiel du contrôle de gestion	13
I.A.1 Le système d'information, une composante du contrôle de gestion	13
I.A.2 L'adaptabilité du système d'information au contrôle de gestion.....	14
I.B. Le contrôleur de gestion, responsable du système d'information	15
I.B.1 Conception et fonctionnement.....	15
I.B.2 Assignation des nouveaux objectifs et Evaluation des coûts.....	16
Section II. L'impact de la structure du système d'information sur l'organisation du contrôle de gestion.....	17
II.A Les besoins en information de l'entreprise et la décentralisation de la fonction contrôle de gestion.....	17
II.A.1 le contrôle de gestion est tributaire du système d'information	17
II.A.2 l'informatique et le contrôle de gestion.....	18
II.B. L'introduction des nouvelles technologies de l'information (NTIC).....	19
II.B.1 les NTIC facilitent le travail du contrôleur de gestion	19
II.B.2 Les nouvelles missions du contrôleur de gestion face à l'e-business	20
CHAPITRE II- : LE CONTROLE DE GESTION ET LA SATISFACTION DES BESOINS D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE.....	21
Section I-le contrôle de gestion et l'information des "Stakeholders"	21
I.A. Les besoins d'informations financières et comptables	21
I.A.1. A l'égard des actionnaires.....	22

I.A.2. A l'égard des autorités réglementaires	22
I.B. Les besoins d'informations à l'égard des autres stakeholders.....	23
I.B.1 les clients et les public.....	23
I.B.2. Le personnel : motivation et responsabilisation.....	24
Section II. Le contrôle de gestion et l'information des mandataires sociaux.....	25
II.A. Le contrôle de gestion et la prise de décision tactique	25
II.A.1 .Le budget	25
II.A.2. Les Indicateurs et tableaux de bord.....	27
II.B. Le contrôle de gestion et la prise de décision stratégique.....	27
II.B.1 .l'analyse concurrentielle et les axes stratégiques de domination	28
II.B.2 La maîtrise du couple risque/performance.....	31
Conclusion première partie.....	39
<u>DEUXIEME PARTIE :</u>	
<u>LE CONTRÔLE DE GESTION ET LE SYSTEME D'INFORMATION DE LA FIRST BANK</u>	40
Introduction deuxième partie.....	40
CHAPITRE III- L'EVALUATION DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE CONTRÔLE DE GESTION DE LA FIRST BANK.....	41
Section I. Présentation de la Banque	41
I.A. Rappel historique et projet de société.....	41
I.A.1 Histoire et organisation.....	41
I.A.2 Projet de société et évolution des activités.....	42
I.B Evaluation du système d'information de la banque.....	43
I.B.1 Evaluation du système et des procédures informatiques.....	43
I.B.2 Evaluation du système comptable.....	45
Section II- La place du contrôle de gestion dans le système d'information de la banque	47
II.A. Le contrôle de gestion pour l'information des "Stakeholders".....	47
II.A.1 . Les informations comptables et financières.....	48
II.A.2. L'information à l'égard des autres partenaires sociaux.....	49
II.B. Le contrôle de gestion et l'information des managers	49
II.B.1 . Aide à la prise de décision stratégique	50
II.B.2 Aide à la prise de décision tactique.....	52
CHAPITRE IV-LES APPORTS DU CONTRÔLE DE GESTION DANS LES PRISES DE DECISIONS DE AFRILAND FIRST BANK.....	58
Section I-Le contrôle de gestion et l'aide à la décision stratégique	59
I.A. Les indicateurs de positionnement concurrentiel.....	59
I.A.1 Le suivi des axes de développement	60
	91

I.A.2 La matrice d'analyse stratégique.....	60
I.B. La maîtrise du couple risque/performance.....	61
I.B.1 L'évaluation des risques.....	61
I.B.2 La mesure de la rentabilité: cas d'un centre de profit.....	67
Section II- Le contrôle de gestion et l'aide à la décision tactique.....	70
II.A. Le pilotage de la performance par le tableau de bord prospectif.....	70
II.A.1 Les principes et étapes de construction du tableau.....	71
II.A.2 La construction du tableau.....	73
II.B. La procédure budgétaire fondée sur les activités.....	73
II.B.1 Définition des termes clés de la méthode.....	74
II.B.2 Illustration.....	75
Conclusion deuxième partie et recommandations.....	78
CONCLUSION GENERALE	80
ANNEXES.....	83
TABLE DES MATIERES.....	90
ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE.....	93

ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

I-Ouvrages généraux

1. Alazard C., Sépari S., 2001, Contrôle de Gestion, DECF n°7, Dunod, Paris, 5^e éd.
2. Anthony R. N et Dearden J. 1984, Management Control Systems, 5^e éd. Richard Irwin Homewood, Illinois
3. Bouquin H., 1994, Les Fondements du Contrôle de Gestion, PUF, Que sais-je ?
4. Charreaux G. et Al, 1997, Le Point sur le Gouvernement d'Entreprise Economica, Paris
5. De Coussergues S., 2002, Gestion de la Banque, du Diagnostique à la stratégie, Dunod, 3^e éd.
6. Fernandez A., 2000, Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs, 2^e éd. éditions d'organisation, Paris
7. Gaye N., 1992, Evaluation du système d'information de la SONATEL, Mémoire, CESAG.
8. Kaplan R. S et Norton D., 1998, Le Tableau de Bord Prospectif, Ed d'Organisation, Paris
9. Lorino P., 1992, Le Contrôle de Gestion Stratégique Dunod, Paris
10. Moriou S., 1996, Les 10 Outils du Management
11. Rouach M., Naulleau G., 2001, Contrôle de Gestion et Stratégie, Ed. d'Organisation
12. Sutter D. "La gestion de l'information dans l'entreprise", Contrôle de Gestion, Dunod.

II- Textes, Revues et Rapports

13. Afriland First Bank, Rapport annuel 2002
14. Bauvin G. 1983, "La typologie des systèmes d'information", Revue Française de Comptabilité
15. COBAC, 2001, note R 2001/07 sur le Contrôle interne des établissements de Crédit.
16. Commission Bancaire, 1998, Livre Blanc sur la rentabilité des activités bancaires,
17. Manuel de Procédure Afriland First Bank, Direction Recherche et investissement
18. Rouach M., Naulleau G., 2002, Contrôle de Gestion Bancaire Revue Banque, Paris 3^e éd.
19. Revue Africaine de gestion (www.rag.sn)
20. Revue Banque Magazine 2000, N° 618
21. Tsafack Nanfosso R., 2002, "NTIC et développement Africain" Revue Africaine de Sciences économique et de Gestion, PUY.