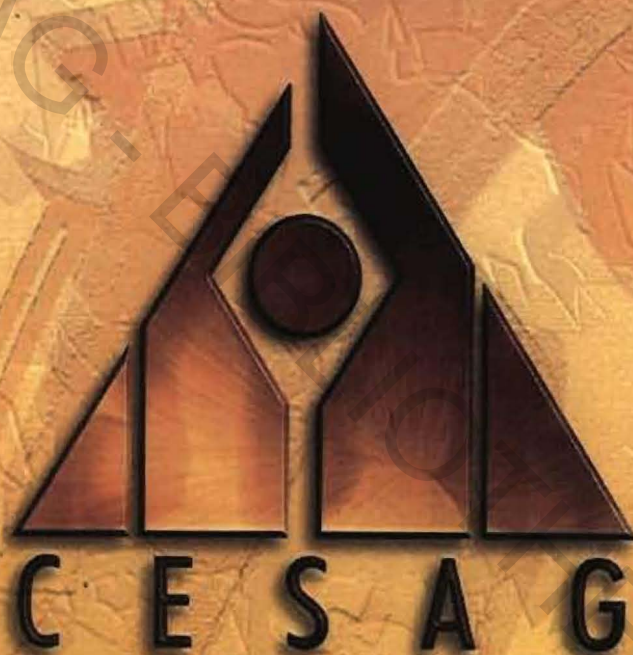


**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION  
CESAG**

**INSTITUT DE BANQUE ET FINANCE (IBF)**

*MEMOIRE DE FIN D'ETUDES :*

*Analyse du processus de contrôle de gestion d'une banque de  
la place : cas de la SGBB*



**MASTERE / MASTER  
BANQUE & FINANCE / BANK & FINANCE**

Présenté par

**S. Téléphore D. COMPAORE**

Année académique 2006 – 2007, 6<sup>ème</sup> promotion

Sous la Direction de

**Dr Isidore SONGNABA**

Chef de Service Contrôle de Gestion de la

Bibliothèque du CESAG



103594

**M. Ablassé W. G. ILBOUDO**

Directeur des Opérations Comptables  
de la SGBB

**M0134MBF08**



## DEDICACE

« Si tu me mets au devant de tout ce que tu entreprends, tu auras ma bénédiction, la réussite de tes ambitions te sera accordée ».

J'ai essayé de m'appliquer au mieux cette recommandation seigneur, et je te dédie ce mémoire prioritairement.

Ce mémoire je le dédie également à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à sa réalisation et exceptionnellement à :

- ✚ mes parents qui ont mis tout en œuvre pour me garantir un avenir radieux ;
- ✚ mes frères et sœurs qui m'ont apporté un soutien sans faille lors de mon cursus universitaire ;
- ✚ ma bien aimée épouse « sweet angéline » pour son soutien sentimental, moral et intellectuel ;
- ✚ à ma "chair", mon petit garçon bien aimé « Wend touin ».

## REMERCIEMENTS

Le présent mémoire que nous vous présentons est sans doute le fruit du savoir, de l'expérience, des contributions diverses de bien de personnes.

Nous témoignons notre reconnaissance à :

- ✓ l'African Capacity Building Foundation (ACBF) pour avoir financé notre formation ;
- ✓ notre sœur bien aimée et son époux, Huguette et Madi OUEDRAOGO pour leur soutien durant notre séjour à Dakar ;
- ✓ la Direction Générale de la Société Générale de Banque au Burkina pour nous avoir permis de mener notre étude sur la société, en particulier le Secrétaire Général Mr Raymond BOUTIN ;
- ✓ madame OUEDRAOGO Josée grâce à qui nous avons pu effectuer notre stage à la Société Générale de Banque au Burkina (SGBB) ;
- ✓ monsieur Ablassé ILBOUDO pour avoir bien voulu nous guider tout au long de la rédaction de ce présent document ;
- ✓ Dr Isidore SONGNABA pour avoir accepté diriger la rédaction de ce mémoire malgré ses multiples préoccupations.

A vous, je dis merci et que Dieu vous le rende au centuple.

A toutes mes connaissances et particulièrement ceux qui me portent dans leur cœur, puisse Dieu les combler de grâce.

Nous remercions également les responsables du CESAG en particulier Professeur Boubacar BAIDARI Chef du Projet Mastère en Banque et Finance, tous les intervenants au programme et tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de notre travail.

Pour toutes ces bonnes choses que tu m'accordes Seigneur je te remercie et que ton saint nom soit glorifié.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : CONTROLE DE GESTION DANS UNE BANQUE ..	10
CHAPITRE I : Description et rôle du contrôle de gestion .....	11
1. Contrôle de gestion dans la banque.....	11
2. Organisation du contrôle de gestion.....	19
3. Organisation du service de contrôle de gestion.....	22
4. Missions, rôle et tâches du contrôle de gestion.....	25
CHAPITRE II : Processus de contrôle de gestion .....	32
1-Définition du concept.....	32
2. Conception du modèle d'analyse .....	37
3. Présentation des variables .....	38
4. Présentation du modèle d'analyse.....	44
CONCLUSION.....	45
DEUXIEME PARTIE : .....	46
ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE LA SGBB ...	46
CHAPITRE I : Présentation de la SGBB et pratique du contrôle de gestion ..	47
1 Présentation de la SGBB .....	47
2. Pratique du contrôle de gestion à la SGBB .....	52
CHAPITRE II : Présentation et analyses des résultats.....	65
1. Interaction entre le contrôle de gestion et les facteurs internes et externes .....	65
2. Atouts, faiblesses, recommandations et perspectives de mise en œuvre .....	71
CONCLUSION .....	90
CONCLUSION GENERALE .....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXE .....	94

# LISTE DES FIGURES TABLEAUX ET ANNEXES

Numéro	Titres	Page
<b>FIGURES</b>		
Figure 1:	Eléments indispensables à la mise en place d'un service de contrôle de gestion.....	14
Figure 2:	Contrôle de gestion rattaché directement à la Direction Générale .....	15
Figure 3:	Contrôle de gestion et comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle.....	17
Figure 4:	Contrôle de gestion et comptabilité générale en position de dépendance hiérarchique directe ou d'état major.....	18
Figure 5:	Organisation par fonction .....	23
Figure 6:	Organisation par activité et par fonction .....	23
Figure 7:	Organisation par fonction et par activité .....	24
Figure 8 :	Processus du contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.	34
Figure 9 :	Modèle d'analyse.....	44
Figure 10 :	Architecture du système informatique de la SGBB.....	63
Figure 11 :	Plan de mise en œuvre :.....	89

## TABLEAUX

Tableau 1 :	Dimensions et mesure de la variable expliquée .....	41
Tableau 2:	Dimensions et mesure des facteurs externes .....	42
Tableau 3 :	Dimensions et mesure des facteurs internes.....	43
Tableau 4:	Effectif de la SGBB.....	48
Tableau 5 :	Niveau d'activité de la SGBB pour les exercices 2004 à 2006.....	51
Tableau 6 :	Activités du contrôle de gestion .....	61

## ANNEXES

ANNEXE I :	Evolution des coûts et rendements de la SGBB
ANNEXE II :	Organigramme
ANNEXE III :	Proposition d'organigramme pour le service contrôle de gestion et des fiches de postes pour les agents du service
ANNEXE IV:	Procédure budgétaire
ANNEXE V :	Les 4 axes du Business Balanced Scorecard ou Tableau de Bord Prospectif
ANNEXE VI :	Exemple de Tableau de Bord d'un Conseiller clientèle
ANNEXE VII :	Exemple de Tableau de Bord que nous avons proposé au Service Relations Humaines
ANNEXE VIII :	Guide d'entretien-questionnaire à certains responsables de services

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ACBF</b>	<b>: African Capacity Building Foundation</b>
<b>AFD-CEFEB</b>	<b>: Agence Française de Développement-Centre d'Etudes Financières Economiques et Bancaires</b>
<b>ALCO</b>	<b>: Assets and Liabilities Committee</b>
<b>ALM</b>	<b>: Assets and Liabilities Management</b>
<b>APBEF</b>	<b>: Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers</b>
<b>BCEAO</b>	<b>: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest</b>
<b>BEAC</b>	<b>: Banque des Etats de l'Afrique Centrale</b>
<b>BFCI-B</b>	<b>: Banque pour le Financement du Commerce et l'Industrie du Burkina</b>
<b>BHFM</b>	<b>: Banque Hors France Métropolitaine</b>
<b>CA</b>	<b>: Conseil d'Administration</b>
<b>CAI</b>	<b>: Caisse Autonome d'Investissement</b>
<b>CDG</b>	<b>: Contrôle de Gestion</b>
<b>CG</b>	<b>: Contrôle de Gestion</b>
<b>CEAO</b>	<b>: Communauté Economique de l'Afrique Occidentale</b>
<b>CESAG</b>	<b>: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion</b>
<b>CLICOM</b>	<b>: Clientèle commerciale</b>
<b>CLIPRI</b>	<b>: Clientèle privée</b>
<b>CNSS</b>	<b>: Caisse Nationale de Sécurité Sociale</b>
<b>CRM</b>	<b>: Compte Rendu Mensuel</b>
<b>CSL</b>	<b>: Compte Sur Livret</b>
<b>DAT</b>	<b>: Dépôt à Terme</b>
<b>DG</b>	<b>: Direction Générale</b>
<b>DOCUBASE</b>	<b>: Gestion Electronique des Documents</b>
<b>EPIC</b>	<b>: Entreprise Publique à Caractère Industriel et Commercial</b>
<b>F CFA</b>	<b>: Franc de la Communauté Financière Africaine</b>
<b>FINADEI</b>	<b>: Société Financière Afrique Développement International SA</b>
<b>GLD</b>	<b>: Grand Livre Détaillé</b>
<b>IAS</b>	<b>: International Accounting Standard</b>
<b>INSEAD</b>	<b>: Institut Européen d'Administration des Affaires</b>

<b>MBA</b>	<b>: Master of Business Administration</b>
<b>OHADA</b>	<b>: Organisation pour l'Harmonie Africaine du Droits des Affaires</b>
<b>ONEA</b>	<b>: Office National de l'Eau et de l'Assainissement</b>
<b>PGM</b>	<b>: Programme</b>
<b>PME/PMI</b>	<b>: Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie</b>
<b>ROA</b>	<b>: Return On Asset</b>
<b>ROE</b>	<b>: Return On Equity</b>
<b>ROI</b>	<b>: Return On Investment</b>
<b>SGBB</b>	<b>: Société Générale de Banque au Burkina</b>
<b>SGBCI</b>	<b>: Société Générale de Banque en Côte d'Ivoire</b>
<b>SIAD</b>	<b>: Système Interactif d'Aide à la Décision</b>
<b>TBB</b>	<b>: Taux de Base Bancaire</b>
<b>TPE</b>	<b>: Terminal de Paiement Electronique</b>
<b>TMM</b>	<b>: Taux Moyen Mensuel</b>
<b>UEMOA</b>	<b>: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine</b>
<b>UMOA</b>	<b>: Union Monétaire Ouest Africaine</b>
<b>UREBA</b>	<b>: Union Révolutionnaire de Banque</b>
<b>WAEMU</b>	<b>: West African Economic and Monetary Union</b>

## AVANT PROPOS

Créé en 1985 par la conférence des Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est géré depuis 1995 par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA).

Le CESAG est une des plus illustres écoles de management d'Afrique.

En tant que centre panafricain de formation, la vocation du CESAG est de servir l'intégration économique africaine. Sa mission est de fournir aux entreprises et aux administrations de la sous région et du continent des cadres de haut niveau en gestion.

Référence d'excellence en terme de formation professionnelle, le CESAG à ce jour n'a rien à envier aux formations supérieures proposées dans les pays occidentaux. De plus, ses programmes ont le mérite d'être mieux adaptés aux économies du Continent africain.

Le CESAG est organisé en quatre (04) Instituts spécialisés à savoir :

- ILIF (Institut de Langue et d'Ingénierie de la Formation) ;
- ISCBF (Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et Finance) ;
- ISMEO (Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations) ;
- ISMS (Institut Supérieur de Management de la Santé).

En plus de sa gamme de formations continues destinées aux administrations et entreprises africaines, le CESAG offre des formations de premier et second cycle en gestion et en comptabilité. Une vingtaine de formations diplômantes post-universitaires de très haut niveau sont dispensées.

Au titre de ces formations de troisième cycle, on note le Projet Mastère en banque et Finance. Il s'agit d'un programme initié par la BCEAO, la BEAC, et la Banque de France, avec d'autres partenaires financiers : l'ACBF, la Banque Mondiale, l'AFD-CEFEB, le Ministère Français des Affaires Etrangères. Ce programme de formation entièrement bilingue (Anglais-français) à vocation professionnelle et internationale est sanctionné par un Mastère en Banque et Finance.

La formation est dispensée en huit (08) mois par des professionnels et des experts de haut niveau, venant d'Institutions Internationales et d'illustres universités d'Afrique, d'Europe et



des Amériques telles que l'Université d'Ottawa, la New York University Leonard Stern Business School.

Après cette formation théorique, les étudiants doivent effectuer un stage pratique d'une durée de trois (03) mois, en vue de réaliser une étude en adéquation avec leur spécialisation (gestion bancaire et maîtrise des risques ou marchés financiers et finance d'entreprise).

C'est dans ce cadre que nous avons réalisé une étude portant sur « l'analyse du processus de contrôle de gestion : cas de la SGBB » au service de contrôle de gestion de la Société Générale de Banques au Burkina.

Loïn de constituer une panacée, cette étude se veut être un outil mis à la disposition des étudiants, des professionnels et de tous les gestionnaires intéressés par la mise en place et l'organisation d'un service de contrôle de gestion en milieu bancaire.

## RESUME

La pression concurrentielle que connaît le secteur bancaire de l'UEMOA après l'abandon de l'encadrement du crédit amène les banques à multiplier les actions pour accroître leur volume d'emplois et/ou des ressources. Cette recherche de part de marché s'est accompagnée par une méconnaissance des produits rentables (les emplois qui pourraient assurer la survie des banques) dont il faut augmenter les taux (prix) et les volumes (quantité) pour accroître le produit net bancaire (chiffre d'affaires). Cela s'explique par le fait que certaines banques ne disposent pas d'outils capables de leur fournir le niveau de leurs coûts pour pouvoir les contenir, voire les optimiser (combien coûte le traitement d'un dossier de crédit ? d'un chèque ? comment facturer le coût des ressources ?), ni d'outils leur permettant de maximiser leurs produits (à combien doit être facturé un virement ? quelle ressource allouer à une nouvelle activité ? sur quel client doit-on investir à long terme ?). En d'autres termes, elles ne disposent pas de comptabilité analytique. Elles ne savent pas non plus ce que leur rapporte chaque type de produit (découverts, facilité de caisse, etc.), bien qu'elles disposent d'un service de contrôle de gestion. Les banques se lancent à la recherche de part de marché sans connaître leur rentabilité par produit (emplois). Ainsi, le contrôle de gestion est une structure morte dans certaines banques, il n'est ni accepté, ni consulté. Souvent, il est uniquement réduit à l'élaboration du budget et du suivi budgétaire.

Dans ce même temps les autorités monétaires à travers le dispositif prudentiel exercent une surveillance plus accrue de la situation des banques. Dans ce contexte comment insuffler une nouvelle dynamique à la banque tout en optimisant les « 4 R » (Risque-Rentabilité-Ressource-Réglementation) sur la base desquels se fait l'octroi d'un crédit ?

Face à cette problématique se développe le contrôle de gestion dont le rôle est d'extraire des éléments de gestion chiffrés permettant les choix stratégiques et le pilotage de la banque, surtout à ces moments où les marges se réduisent.

L'objet de ce mémoire est de comprendre et d'analyser la pratique du contrôle de gestion à la SGBB, son acceptation, son soutien de la part de la Direction Générale. La pratique du contrôle de gestion est dévolue au service de contrôle de gestion et se fait en sept (07) étapes principales :

- la mesure de la rentabilité ;
- la gestion des encours ;
- le budget et le contrôle budgétaire ;
- les tableaux de bord ;
- le reporting ;
- le calcul des parts de marché ;
- les autres tâches.

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion à la SGBB nous a permis de faire les remarques suivantes :

- le style de management de la banque et la place du contrôle de gestion dans l'organigramme ne lui permettent pas de jouer correctement son rôle ;
- le système d'information de gestion de la banque ne répond pas totalement aux besoins du service ;
- le service contrôle de gestion est présentement composé d'un seul agent dont le travail n'est pas automatisé, ce qui fait que ses tâches lui absorbent trop de temps,
- le service n'utilise pas tous les outils que nous verrons dans les fondements théoriques.

Pour pallier ces insuffisances nous avons recommandé :

- l'adoption d'un nouveau style de management basé sur la Direction Participative Par Objectifs, et le repositionnement du service en staff compte tenu de son rôle stratégique ;
- la rédaction d'un nouveau plan stratégique couvrant tous les domaines de la banque (une stratégie pour la gestion des emplois, des ressources, des risques, etc.) aboutissant à l'élaboration des états financiers avec des tests de sensibilité avec la collaboration du service contrôle de gestion ;
- la distinction de chaque agence dans le système d'information de gestion afin de pouvoir éditer les comptes de résultat par centre de profit ;
- l'utilisation d'outils qui permettent une analyse dynamique de sorte à pouvoir connaître précisément le résultat de la banque selon une fréquence rapprochée est à mettre en place ;

- la mise en place d'un Comité de Gestion Actif Passif qui peut être considérée comme une fonction complémentaire du contrôle de gestion, la gestion actif-passif gère les risques du bilan tandis que le contrôle de gestion gère les risques du compte de résultat, il pourra permettre à la trésorerie non seulement un gain de temps mais aussi d'affiner ses analyses ;
- l'automatisation des tâches du contrôle de gestion à travers la programmation et les macros de sorte à disposer des résultats des tâches assez rapidement, à tout moment et à bénéficier de gain de temps
- l'amélioration de la méthode de prévision budgétaire et le cadrage du plan stratégique dans le budget ;
- l'utilisation des ratios prudentiels de gestion dans les tableaux de bord ;
- l'instauration d'un prix de cession interne qui pourra permettre d'influencer directement l'activité commerciale et la tarification des crédits et des dépôts, qui permettra également de transformer certains centres de coûts en centres de profit, etc.

## SUMMARY

The competitive pressure known in the banking sector within WAEMU regions banks after the abandonment of the credit squeeze, calls the banks to multiply actions in order to increase their balance sheet size in terms of assets and liabilities. This research for additional market shares came along by a misunderstanding of profit making products (assets, which could insure the survival of banks) for which it is necessary to increase the rates (price) and the volumes (quantity) in order to raise the operating income (turnover).

It explains by the fact that certain banks do not arrange tools capable of supplying them the level of their costs in order to minimize them (how much costs the treatment of a file of credit? Of a check? How to charge the cost of the resources?), nor of tools allowing them to optimize their profit (in how much must be charged a transfer? What gets fresh ideas to assign to a new activity? On what customer do we have to invest in the long term?). In other words they do not arrange a cost accounting. They do not know either what brings to them every type of product (overdrafts, overdraft facility, etc.), although they have a service of management control Banks dash in search of market share without knowing their profitability by product. So, the management control is a structure died in certain banks, it is neither accepted, nor consulted (it is what brings us to deal with this subject). Often, the management control service is only reduced to the elaboration of the budget and the monitoring of the budget.

In the same time the monetary authorities through the prudentials rules exercise a greater monitoring of bank's situation. In this context how to breathe a new dynamics to the bank while optimizing Risk-Profitability-Resource-Regulation on the basis of which one is made the granting of a credit?

In front of this problem develops the management control from which the role is to extract elements of management calculated allowing the strategic choices and the piloting of the bank, especially at these moments when the margins are reduced.

The object of this report is to understand and to analyze the practice of the management control at SGBB, its acceptance, its support on behalf of the Head office. This one is devolved in the service of management control and is made in seven (07) main stages:

- the measure of the profitability;
- the management of outstanding;
- the budget and the budgetary control;
- reporting schedules;
- the reporting;
- the market shares calculations;
- other tasks.

The analysis of the practice of the management control at SGBB allowed us to make the following remarks:

- the style of management of the bank, the place of the management control in the organization chart do not allow it to play correctly role;
- the information system of management of the bank does not totally meet the needs of the service ;
- the service management control consists at present of a single agent whose work is not automated, what makes that his tasks absorb him too much time ,
- the tools which the service uses are not exhaustive.

To mitigate these incapacities we recommended:

- the adoption of a new style of management based on the Participative Management by Objectives, and the repositioning of the service in staff considering its strategic role;
- the drafting of a new strategic plan covering all the domains of the bank (a strategy for the management of assets, liabilities, risks, etc.) ending in the elaboration of financial statements with tests of sensibility with the cooperation of the Management Control Department;
- the distinction of every agency in the information system of management to be able to edit earnings reports (profit and loss accounts) by profit center;
- the use of tools which allow a dynamic analysis of sort to be able to know exactly the net income of the bank according to a moved closer frequency is to be set up;
- the implementation of a Assets and Liabilities Committee (ALCO) which can be considered as an additional function of the management control, the ALCO manages the risks of the balance sheet whereas the management control manages the risks of the profit and loss account, it can allow the treasury not only a saving of time but also to refine its analyses;

- the automation of the tasks of the management control through the programming and the macro of sort to be arranged results of the tasks rather quickly, at any time and to benefit from saving of time;
- the improvement of the method of budget estimate and the framing of the strategic plan in the budget;
- the use of the prudential ratios of management in reporting schedules;
- the institution of a Funds Transfer Pricing (FTP) which can allow to influence directly the commercial activity and the pricing for loans(credits) and for deposits(warehouses), which will also allow to transform certain centres of cost into profit centers, etc.

## INTRODUCTION GENERALE

L'Afrique, comme le reste du monde, est entraînée dans un vaste mouvement international de déréglementation de la sphère financière. La concurrence entre les banques s'exacerbe du fait de la déréglementation, du décloisonnement des marchés, de la désintermédiation croissante des financements et des placements liée à la finance de marché. La montée des risques de crédit, de taux d'intérêt, de liquidité et de change qui accompagnent cette déréglementation nécessite une parfaite maîtrise des techniques de gestion. Toutes les activités des banques devraient donc concourir à assurer une faible probabilité de pertes sur leurs emplois, notamment les opérations de crédit, dans la mesure où les ressources qui y sont allouées proviennent essentiellement des dépôts des clients.

Par ailleurs, le secteur bancaire et financier africain doit s'aligner sur les normes internationales en matière d'adéquation des fonds propres aux risques opérationnels, de contrepartie et de marché. Cela est d'autant plus important que les accords de Bâle II entreront bientôt en vigueur.

Toutes ces préoccupations évoquées requièrent que les banques aient des outils capables d'extraire des éléments de gestion chiffrés permettant leurs choix stratégiques et leur pilotage, surtout à ces moments de rude concurrence où les marges sont en constante baisse.

C'est en ce moment que l'on reconnaît l'objectif du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion apparaît dans l'environnement bancaire longtemps après celui des entreprises industrielles. Cela s'expliquait par la non agressivité des concurrents dans le secteur, la régulation de l'exercice de la profession bancaire (encadrement du crédit et la réglementation) et la relative délicatesse de la mesure de la rentabilité dans les entreprises de services dont les banques et les établissements financiers. Depuis plus d'une décennie la donne a changé avec le mouvement généralisé des « 3D » (Désintermédiation-Déréglémentation-Décloisonnement) qui a entraîné une pression à la baisse de la tarification, une contraction des marges, et une fragilisation du compte de résultat.

Face à cette évolution du secteur, les banques n'ont d'autres choix, pour se maintenir, que d'améliorer leurs rentabilités et leurs performances économiques. Cela passe par la



maîtrise et le perfectionnement de l'outil de gestion que constituent le contrôle de gestion et le système d'information de gestion sur lequel il est basé.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# 1. Problématique

La Société Générale de Banque au Burkina, à l'instar de ses pairs, n'échappe pas aux réalités du bouleversement dans le secteur bancaire. En effet, la SGBB a été créée à la suite de la fusion absorption de l'Union Révolutionnaire des Banques (UREBA), de la Caisse Autonome d'Investissement (CAI) et de la Banque pour le Financement le Commerce et l'Industrie du Burkina (BFCI-B). Elle a donc tout naturellement « hérité » de la clientèle de ces trois institutions.

En effet, dans un environnement de plus en plus concurrentiel où la réduction des coûts est vitale, la SGBB voit un accroissement régulier et non maîtrisé de ses charges et de ses coûts, cf. rapport d'activités 2005, 2006, et annexe n°I. De plus, elle ressent l'absence d'un contrôle de gestion performant qui lui permettrait d'affecter avec précision ses coûts aux différents services. Et le système d'information de gestion qu'elle utilise semble inadapté aux besoins actuels du service de contrôle de gestion (impossibilité de produire les comptes par centres de profit, toutes les agences de Ouagadougou étant regroupées par un seul et unique code agence).

Il faut dire que depuis plusieurs années, des réflexions sur l'amélioration du système d'évaluation de la rentabilité ont été menées par la banque, mais elles ont été confrontées à des difficultés de mise en place pratique, parmi lesquelles nous pouvons citer le système d'information de gestion dont nous avons fait cas ci haut. La banque a pris conscience de cela. Cette réflexion s'explique par le fait aussi que la banque disposait d'un environnement économique favorable à savoir : une clientèle peu exigeante, une concurrence peu agressive, une réglementation très stricte édictée par la BCEAO et une part de marché prépondérante.

Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. La clientèle a pris conscience de son pouvoir et devient de plus en plus exigeante. De nouvelles banques ont vu le jour et d'autres continuent d'être créées en même temps que la SGBB ne voit pas sa part de marché évoluer constamment et régulièrement.

Part de marché	2003	2004	2005	2006	2007*
Dépôts	13,98	13,71	13,20	13,78	14,24
Crédits	13,01	14,32	15,17	13,74	13,91

**Source** : rapport d'activité 2006, \* Données de juin de l'APBEF

Pour faire face aux difficultés qu'elle rencontre, il est primordial, pour la SGBB d'établir un diagnostic de son environnement interne (forces à exploiter, faiblesses à compenser, opportunités à saisir et menaces auxquelles il faut s'adapter) portant principalement sur les points suivants :

- l'analyse du système de contrôle de gestion existant, cela permettra d'en détecter les faiblesses et de rechercher des moyens de les combler (c'est ce que nous nous proposerons de faire dans ce présent mémoire) ;
- l'analyse des relations entre le contrôle de gestion et les autres fonctions de l'entreprise. En effet, pour aider à la prise de décisions pertinentes, l'environnement de contrôle doit être favorable. C'est la raison pour laquelle, des questions sont posées par rapport à la place qu'occupe le contrôle de gestion dans l'organigramme de la banque. Des questions sont également posées par rapport à la mesure dans laquelle les décideurs se basent sur les informations fournies par le contrôle de gestion, la pertinence entre le style de direction adoptée par la banque et son développement ;
- la mesure dans laquelle le contrôle de gestion pourrait être perçu comme un système d'animation. En effet, le contrôle de gestion n'est pas une discipline découlant de normes préétablies comme la comptabilité, l'audit ou le droit. Il trouve sa légitimité dans la recherche de dispositif de management des grandes entreprises. Il doit s'appuyer sur la dimension culturelle de l'entreprise (cf. figure 1). Il doit être perçu comme un outil d'aide et non comme un moyen coercitif. Pour ce faire, le personnel doit être sensibilisé. Il est donc nécessaire d'étudier le rôle que la culture d'entreprise pourrait jouer dans le perfectionnement du contrôle de gestion et comment la développer au sein de la SGBB.

Notre travail se propose d'analyser la manière (le processus de contrôle de gestion) dont le contrôle de gestion se déploie. Nous verrons dans quelle mesure le processus se déroule dans le cas de la SGBB et nous l'analyserons en vue de proposer des voies d'amélioration.

## 2. Objectifs de l'étude

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

- le degré de perfectionnement du système de contrôle de gestion actuellement utilisé par la SGBB pour savoir dans quelle mesure il peut assurer pleinement son rôle ;
- l'organisation et la fiabilité du système d'information de gestion sur lequel il est basé ;
- la nature, l'origine et la gravité des lacunes, incohérences et insuffisances qui pourraient être un frein au processus de contrôle de gestion ;
- l'impact de la structure organisationnelle sur le développement du contrôle de gestion.

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

## 3. Hypothèses de travail

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

- les activités menées actuellement par le Contrôle de Gestion ne lui permettent pas d'assumer son rôle et les missions qui lui sont dévolues ;
- la qualité du système d'information de gestion actuellement utilisé n'est pas de nature à favoriser un système de contrôle de gestion efficient et efficace ;
- la structure de l'organigramme constitue un frein au développement du contrôle de gestion ;
- les structures externes de contrôle influencent le contrôle de gestion de la banque.

## **4. Intérêt de l'étude**

Bien que n'ayant pas la prétention de résoudre tous les problèmes rencontrés, la réflexion sur « l'analyse du processus de contrôle de gestion » est pertinente à plusieurs égards.

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

D'autre part, nos travaux pourraient contribuer à fournir à la banque une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mettre en place un système de contrôle de gestion efficace, lui permettant une meilleure analyse de la rentabilité, une bonne conception des tableaux de bord décentralisés, la mise en place d'une comptabilité analytique, l'amélioration de la procédure budgétaire à travers les techniques de prévisions, un meilleur contrôle (suivi) budgétaire, la motivation de son personnel et une meilleure réponse aux exigences de sa clientèle (à travers la mise en place d'un tableau de bord prospectif).

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

## **5. Méthodologie de l'étude**

Au cours d'un stage pratique à la Société Générale de Banque du Burkina nous avons procédé à la collecte de données relatives au système de contrôle de gestion de la banque.

La démarche méthodologique retenue pour recueillir les informations porte essentiellement sur trois (03) points.

### *5.1. Etude documentaire*

Nous avons recherché des documents qui préexistent à notre étude, contenant des informations pertinentes. Cette recherche s'est effectuée à trois (03) niveaux :

- ✓ un premier niveau qui concerne la revue de la littérature, porte sur les fondements théoriques du rôle et du processus du contrôle de gestion ;
- ✓ un second niveau qui s'appuie sur des interviews avec des contrôleurs de gestion dans des entreprises bancaires et non bancaires ;
- ✓ un troisième niveau qui s'appuie sur la documentation interne de la banque. Cela nous a permis d'améliorer notre connaissance de la SGBB. Cette collecte de données nous a permis d'obtenir les documents suivants :

- des rapports de gestion du contrôle de gestion adressés à la Direction Générale ;
- rapports annuels d'activités de la banque des exercices 2004, 2005 et 2006 ;
- l'orientation de la politique commerciale (point de l'évolution de mars 2005 à juin 2006, le plan d'affaire à cinq (05) ans) ;
- études du dernier rapport de la commission bancaire de décembre 2006 ;
- étude de l'organigramme de la société.

### *5.2. Les entretiens*

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

Nous avons procédé à l'interview des agents suivants :

- le Secrétaire Général auprès de qui nous avons obtenu des informations sur la procédure budgétaire. Celui-ci nous a donné les missions qui nous sont assignées dans le cadre de notre stage pratique parmi lesquelles l'analyse de la procédure budgétaire afin d'apporter des améliorations. Pour ce faire, le Secrétaire Général nous a également rappelé la confidentialité des informations auxquelles nous aurions accès et a défini celles que nous pourrions mettre dans notre mémoire, nous analyserons cette procédure et l'ensemble du contrôle de gestion dans son processus ;
- le Contrôleur de Gestion et le précédent Chef de Service de Contrôle de Gestion qui est notre Directeur de stage et actuellement promu aux fonctions de Directeur

des Opérations Comptables, qui nous ont donné une description plus détaillée du fonctionnement du Service ;

- le Directeur des Risques, les Conseillers Clientèle, les Chefs de Service banque, qualité et marketing, des relations humaines, des opérations extérieures, de la formation, le Directeur de l'Exploitation, sur l'existence éventuelle de tableau de bords décentralisés (avec des objectifs stratégiques définis par le comité de pilotage déclinés en objectifs opérationnels définis par les responsables des services) et d'indicateurs permettant de suivre un nombre limité de points clefs de gestion ;
- le Secrétaire Général sur l'existence au sein de la banque d'un tableau de bord prospectif ;
- le Trésorier de la banque, les agents du contrôle de gestion et des autres responsables sur l'application des prix de cession internes, etc.

### *5.3.L'observation*

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

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

Nos travaux s'articulent autour de deux (02) grandes parties.

La première intitulée « le contrôle de gestion dans une banque » comprend les fondements théoriques déjà existants sur le sujet. Elle se décline en deux (02) chapitres :

- le premier chapitre : Description et rôle du contrôle de gestion ;
- le second chapitre : Processus de contrôle de gestion

La seconde partie intitulée « Analyse du processus et du système de contrôle de gestion de la SGBB » est constituée de la présentation et de l'analyse des résultats pratiques obtenus dans le but de tester les hypothèses émises plus haut. Elle s'articule autour de deux (02) chapitres :

- le premier chapitre : Présentation de la SGBB et pratique du contrôle de gestion à la SGBB ;
- le second chapitre : Présentation et analyse des résultats et de leur impact sur le processus de contrôle de gestion de la banque ; nos conclusions, et recommandations.

Après avoir décrit comment se déroulera notre travail, nous allons à présent aborder la première partie.



# **PREMIERE PARTIE : CONTROLE DE GESTION DANS UNE BANQUE**

L'étude de cette partie va porter sur les fondements théoriques.

Nous aborderons dans le premier chapitre une description du contrôle de gestion. Le second chapitre établira le processus du contrôle de gestion dans une banque.

# **CHAPITRE I : Description et rôle du contrôle de gestion**

Pour survivre, une entreprise doit assurer sa rentabilité. Elle doit également être en mesure d'évaluer cette rentabilité. C'est en ce moment que le contrôle de gestion va intervenir en fournissant aux dirigeants des informations pertinentes pour les aider à prendre des décisions. Cependant, il faut garder à l'esprit que l'efficacité du contrôle de gestion repose en grande partie sur la qualité du système d'information sur lequel il est basé.

Nous allons présenter dans les lignes qui suivent, les missions et l'organisation du contrôle de gestion.

## **1. Contrôle de gestion dans la banque**

### **1.1. Définition du contrôle de gestion**

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

Pour ANTHONY et DEARDEN<sup>1</sup> (1976) c'est un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés.

Le contrôle de gestion peut alors, être défini comme étant un processus de pilotage de l'entreprise lui permettant de mesurer ses performances par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés, notamment, la correction des écarts négatifs et la motivation du personnel. En terme de responsabilité, le contrôle de gestion correspond à une fonction, chargée de la coordination technique des instruments de pilotage et du système d'information nécessaires à la médiation

---

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

entre stratégie et gestion opérationnelle (le contrôle de gestion est relié à l'opérationnel et à la stratégie, elle constitue une courroie de transmission entre les deux).

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

### **1.2. Contrôle de gestion et Direction Participative par Objectifs**

On pourrait dire que le contrôle de gestion est issu du croisement de la comptabilité dite « de gestion » et du mouvement de décentralisation porté par la DPO.

La Direction Par Objectifs a été proposée par Peter DRUCKER dans les années 1960. Elle consiste pour la Direction de l'entreprise à fixer des objectifs à atteindre par chaque service et à laisser le soin et la liberté à chaque chef de service d'atteindre ces objectifs. Octave GELINIER vers 1970 complète ce système par la Direction participative par objectifs (DPPO). Dans la DPPO les membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu'ils s'engagent à réaliser. Dans la pratique, la DPPO concerne la réalisation d'objectifs à court terme.

Aujourd'hui, la nécessité de réaliser des gains de productivité, d'améliorer la qualité, de maîtriser l'inflation, d'éviter la récession nécessite la participation et l'implication de tous. Il y a lieu donc de reconsidérer le mode de relation entre hiérarchie et personnel et opérer des changements permettant d'aller dans le sens des objectifs poursuivis par l'entreprise. C'est ainsi qu'est né et s'est développé le concept de management participatif (style de direction basé sur la participation et l'implication des subordonnés) dont les cercles de qualité constituent une modalité.

### **1.3. Insertion du contrôle de gestion dans la banque entreprise**

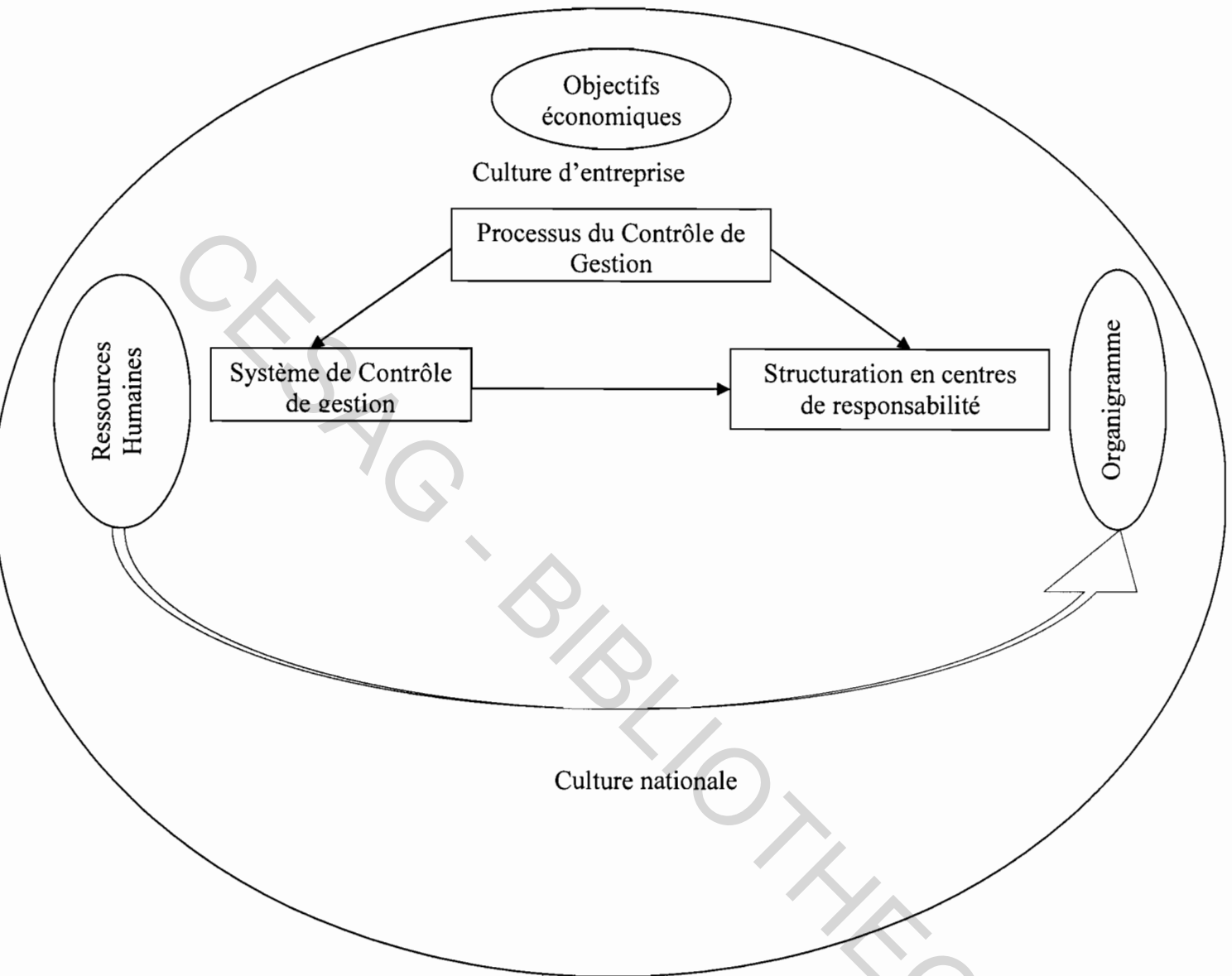
Le contrôle de gestion contribue aux performances de l'entreprise à travers un ensemble complexe que l'on peut illustrer par le schéma suivant :

- au départ le contrôle de gestion doit répondre aux objectifs économiques de l'entreprise (rentabilité, survie...) ce qui l'oblige à reprendre les questions telles qu'elles sont, les compétences à acquérir, les technologies à maîtriser, les stratégies à étudier et à choisir... ;
- une fois le choix fait pour mettre en œuvre la stratégie retenue, il faut adopter une structuration des responsabilités opérationnelles et il faut mettre en valeur le potentiel humain disponible ;
- toutefois, le contrôle de gestion doit s'adapter à certaines caractéristiques telles que l'histoire de l'entreprise, son identité, sa culture et sa philosophie de gestion qui déterminent le style de direction de l'entreprise.

Ainsi on relève que le contrôle de gestion s'intègre dans l'entreprise en s'adaptant aussi bien aux apparences formelles, qu'aux réalités informelles.

C'est pourquoi il doit toujours se mettre en place avec la collaboration des responsables opérationnels qui vont animer les trois composantes principales du contrôle de gestion que sont le processus de contrôle, le système de contrôle et l'organisation en centres de responsabilités. On peut le résumer au schéma suivant :

**Figure 1: Eléments indispensables à la mise en place d'un service de contrôle de gestion**



**Source** : cours de contrôle de gestion Master en Banque et Finance, (2007) Mouhamed El Béchir Wade.

#### 1.4. Place du contrôle de gestion dans l'organisation

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

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

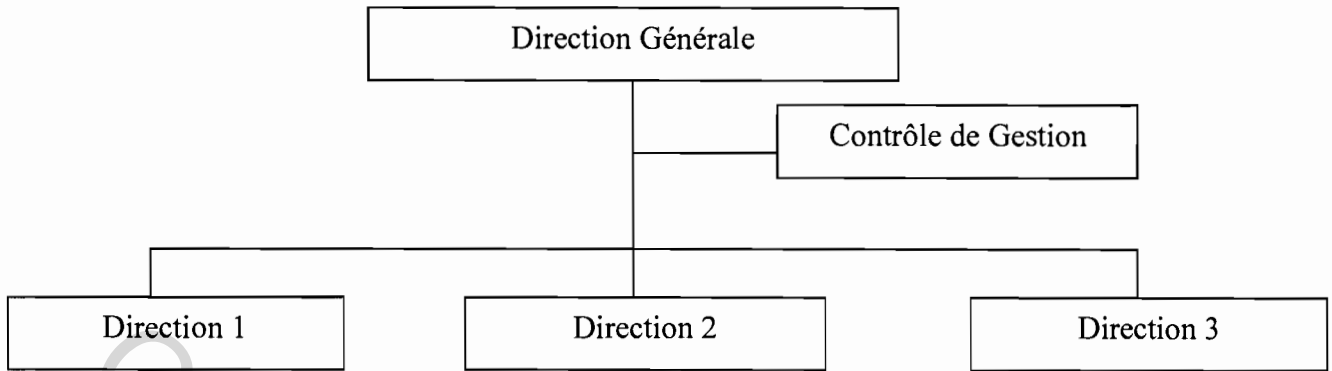
En revanche, le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion au responsable opérationnel d'une direction ou d'un département, permet une bonne intégration du contrôleur de gestion au sein de l'organisation et une bonne entente avec les responsables opérationnels.

Les modalités de rattachement vont en fait dépendre d'un certain nombre de facteurs comme l'importance que la Direction Générale accorde au contrôle de gestion (la Direction générale veut-elle un service contrôle de gestion fort qui le conseille ou veut-elle un simple service producteur d'états ?), le degré de décentralisation réelle dans l'entreprise, la pression concurrentielle au sein du secteur d'activité, ou encore le « poids » du responsable du contrôle de gestion déterminé par son itinéraire professionnel et par sa personnalité.

Un certain nombre d'études sur la situation du contrôle de gestion dans l'organigramme des banques ont été réalisées, dont l'une par l'Ecole supérieure de commerce de Paris en 1990. D'après ces études, les cas les plus fréquents de positionnement des services de contrôle de gestion sont au nombre de trois (03) :

- **cas n°1** : le contrôle de gestion est rattaché directement à la Direction Générale, sans liens hiérarchiques avec les autres directions

**Figure 2: Contrôle de gestion rattaché directement à la Direction Générale**



Source : M. ROUACH & G. NAULLEAU (2002, page 69)

Dans cette situation, le contrôle de gestion a un poids important du fait de son rattachement direct à la Direction Générale.

Les avantages et les inconvénients de ce type de rattachement sont les suivants :

#### **Avantages**

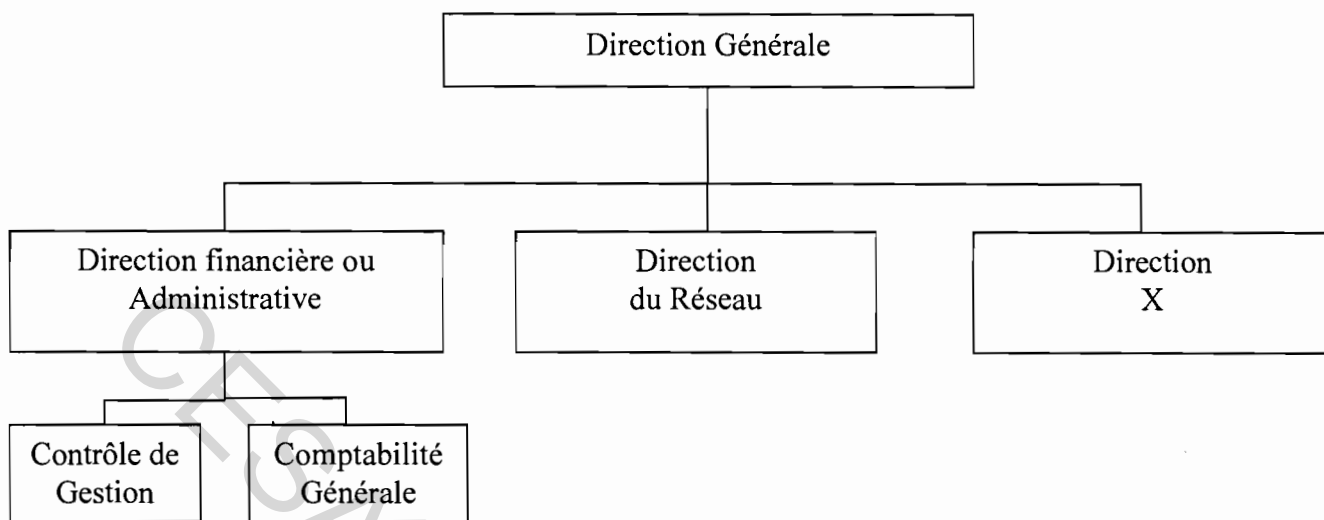
- le contrôleur de gestion dispose dans ce cas, non seulement d'une autorité hiérarchique mais aussi d'une autorité de spécialiste ;
- le contrôle de gestion joue également dans ce cas, un rôle de support aux autres fonctions et peut remplir pleinement sa mission de pilote, de conseil et d'animateur du système d'information ;
- l'horizon du contrôleur de gestion s'élargit puisqu'il intervient dans le processus de planification stratégique, le processus de mobilisation et d'animation des acteurs et dans la prise de décisions à long terme (choix d'investissement, partenariats...).

#### **Inconvénients**

L'inconvénient majeur ici c'est que le contrôleur de gestion est perçu comme étant l'œil et l'oreille du Directeur Général, et est craint par tous ses collègues.

- **cas n°2** : le contrôle de gestion et la comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle, qui peut être « la direction financière », « la direction gestion et plan », « la direction administrative » ou « la direction information et gestion ».

**Figure 3: Contrôle de gestion et comptabilité générale dépendent d'une direction fonctionnelle**



Source : M. ROUACH & G. NAULLEAU (2002, page 69)

Dans ce deuxième mode de rattachement, le contrôle de gestion dépend de la Direction Financière ou de la Direction Administrative ou de toute autre Direction opérationnelle. Il est ainsi plus proche des informations financières et comptables de l'entreprise.

Les avantages et les inconvénients sont les suivants :

#### **Avantages**

- bonne intégration dans l'entreprise (acceptation par les autres collègues de service).

#### **Inconvénients**

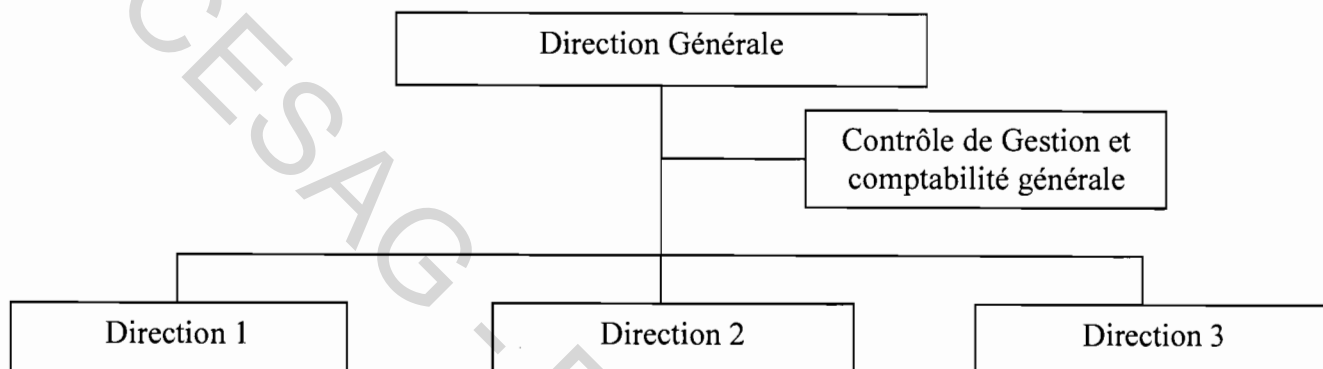
- l'horizon du contrôleur de gestion est alors limité à l'exercice comptable, sa mission s'inscrit en complément de la comptabilité générale et ne coïncide pas avec la définition actuelle du contrôle de gestion ;
- cette organisation correspond à un contrôle de gestion limité à un rôle de suivi à posteriori et donc davantage à un service de comptabilité analytique baptisé flatteusement contrôle de gestion ;



- le contrôleur de gestion dans ce cas s'ingère dans la gestion de l'entreprise et dépend du Directeur financier ; ce qui fait qu'il ne pourra plus jouer son rôle de conseil.

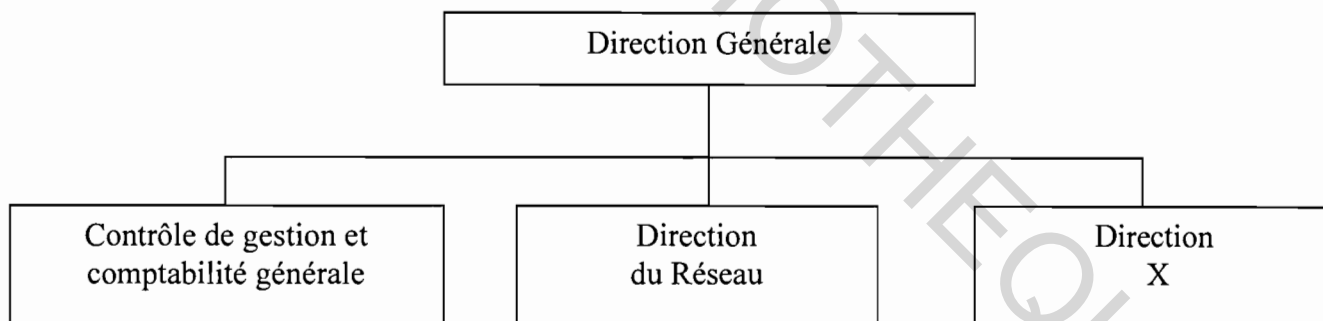
**Cas n°3** : le contrôle de gestion et la comptabilité générale sont en position d'état major ou en position de dépendance hiérarchique directe par rapport à la Direction Générale.

**Figure 4: Contrôle de gestion et comptabilité générale en position d'état major ou de dépendance hiérarchique directe**



**Avantages et inconvénients** : idem qu'au cas n°1

Ou



**Avantages et inconvénients** : les avantages et inconvénients sont les mêmes qu'au cas n°2

Source : M. ROUACH & G. NAULLEAU (2002, page 70)

A l'issue de l'intérêt attribué à la position du contrôle, il serait nécessaire une fois situé dans l'organigramme, de présenter comment le contrôle de gestion s'organise afin de mieux jouer son rôle et c'est cette partie que nous nous proposons d'étudier.

## 2. Organisation du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour but d'aider la Direction Générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre leurs objectifs dans les délais et avec les moyens disponibles. C'est donc un processus qui se déroule tout au long de l'année entre la Direction Générale et les responsables opérationnels qui ont en charge de mener les opérations de l'entreprise. En effet, le contrôle de gestion a pour rôle d'informer et d'éclairer les dirigeants opérationnels pour améliorer leurs décisions.

Il lui incombe également de concevoir le système de contrôle de gestion adapté à l'entreprise pour organiser la structure des responsabilités en tenant compte des contraintes économiques et du potentiel humain disponible. Le processus de contrôle ne peut fonctionner avec succès que si on sait précisément qui a autorité pour prendre quelle décision. Autrement dit, il doit être possible d'identifier qui peut maîtriser ou agir sur un élément de coût, un élément de chiffre d'affaires ou d'actif (stocks, clients, immobilisations...).

Le contrôle de gestion s'appuie donc sur une structure de centres de responsabilité définissant une responsabilité pour chaque élément de coût de chiffre d'affaires et d'actif.

Chaque centre de responsabilité dispose des outils classiques du contrôle de gestion à savoir un objectif, un budget, des rapports qui lui permettent de suivre ces réalisations par rapport au budget.

La structure en centres de responsabilité est adaptée à chaque entreprise en fonction de :

- son organisation générale selon qu'il existe des grandes fonctions ou des divisions de produits.... ;
- sa politique de décentralisation selon la localisation plus ou moins basse dans la hiérarchie de l'autorité déléguée pour prendre certaines décisions ;
- sa stratégie selon l'orientation que la Direction Générale veut donner à l'entreprise vers certains marchés ou certaines activités.

L'organisation des services de contrôle de gestion se fait parallèlement à la structuration de l'entreprise en centres de responsabilité. En effet, les contrôles de gestion doivent être

situés aux endroits clefs de l'organisation pour aider chaque centre de responsabilité à assumer sa fonction et atteindre ses objectifs.

## 2.1. Les types de centre de responsabilité

Pour les définitions des centres de responsabilité nous nous servons de notre cours de contrôle de gestion (2007) Edmond FALL.

Un centre de responsabilité peut être défini par les caractéristiques suivantes :

- c'est un sous ensemble de l'entreprise (service, division, département, usine...)
- il a reçu une délégation d'autorité plus ou moins étendue ;
- il dispose d'un objectif spécifique qui doit être daté et quantifié au moyen d'un budget reflétant un plan d'action.

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité a pour but d'identifier les décisions que chacun a autorité à prendre et les conséquences qu'elles entraînent sur les coûts, le chiffre d'affaires et les actifs de l'entreprise. Les types de centres de responsabilité varient selon la nature de leurs objectifs.

Ainsi, on distingue les centres de coûts, de revenus, de profit, et d'investissement.

### 2.1.1. Les centres de coûts :

Un centre de coûts est un centre de responsabilité qui ne peut maîtriser que des coûts ; exemple, un atelier de fabrication, un service de statistiques, un service de comptabilité...

On peut identifier les centres de coûts productifs (dont on peut mesurer l'output, ne serait ce qu'en quantité pour le mettre en rapport avec les moyens) et les centres de coûts discrétionnaires dont l'extrait n'est pas mesurable et dont les coûts sont laissés à la discrétion du management.

### 2.1.2. Les centres de revenus

Un centre de revenu est un centre dont l'output est le chiffre d'affaires par exemple le service commercial d'une entreprise. Le contrôle d'un centre de revenu repose essentiellement sur le suivi de l'objectif de chiffre d'affaires à partir d'informations très rapides pouvant livrer des

données, sur les tendances du marché et les résultats par secteurs géographiques. Le suivi des coûts des centres de revenu est facilité par l'utilisation de forfaits pour les frais de déplacement des représentants et délégués commerciaux.

### *2.1.3. Les centres de profit*

Un centre de profit est un centre qui a la maîtrise de ses coûts et de son chiffre d'affaires. Exemple : les filiales, les divisions de produit, les divisions géographiques, les agences, la trésorerie, les unités commerciales spécialisées sur certains marchés (collectivités territoriales, agences PME/PMI), etc.

La mission d'un centre de profit est de trouver l'équilibre optimum entre le chiffre d'affaires et les coûts. Pour cela les dirigeants tenteront d'une part d'augmenter leur chiffre d'affaires en maintenant les coûts constants ou en bridant leur rythme de croissance par rapport au chiffre d'affaires et d'autre part de réduire leurs coûts en maintenant le chiffre d'affaires. Le profit des centres est généralement mesuré analytiquement comme la contribution du centre à la couverture des frais du siège et au bénéfice (direct costing).

En d'autres termes, on peut dire qu'un centre de profit exerce une activité de nature financière ou commerciale directement génératrice de résultat. La performance globale d'un centre de profit s'exprime par une marge (PNB) ou une contribution au résultat de la banque.

### *2.1.4. Les centres d'investissement*

Un centre d'investissement est un centre de responsabilité qui est chargé de maîtriser non seulement ses coûts et son chiffre d'affaires, mais également ses actifs. On peut dire qu'un centre d'investissement est un centre auquel on a délégué l'autonomie concernant la gestion de ses actifs. Son objectif est généralement défini en terme de rentabilité des investissements. Exemple : le Return On Investment (ROI) c'est-à-dire le rapport entre les profits et la somme des investissements réalisés ou fonds investis mesuré par les actifs utilisés. Soulignons que dans ce rapport, il faut entendre par investissement l'ensemble des fonds c'est-à-dire des actifs tels que les immobilisations, les stocks, les comptes clients, etc.

Deux principes doivent guider le découpage en centres de responsabilité, l'exhaustivité du découpage et l'effectivité de la responsabilité. Concernant l'exhaustivité, il faut souligner que la structure en centres de responsabilité doit couvrir l'ensemble de l'entreprise, sans lacunes, de telle sorte que tous les éléments de chiffre d'affaires, de coûts et d'actifs soient sous la

responsabilité d'un centre. C'est en fonction de l'organisation et de la délégation d'autorité que les centres de responsabilité doivent être définis sous une forme pyramidale.

La Direction Générale représente le sommet avec un statut de centre d'investissement dont la performance est évaluée à travers le compte de résultat et le bilan. L'étendue de la base du triangle dépend du degré de délégation consenti par la Direction Générale.

Le découpage en centres de responsabilité est une occasion pour réfléchir sur les problèmes de délégation en fonction de la nature des responsabilités et de leurs compétences.

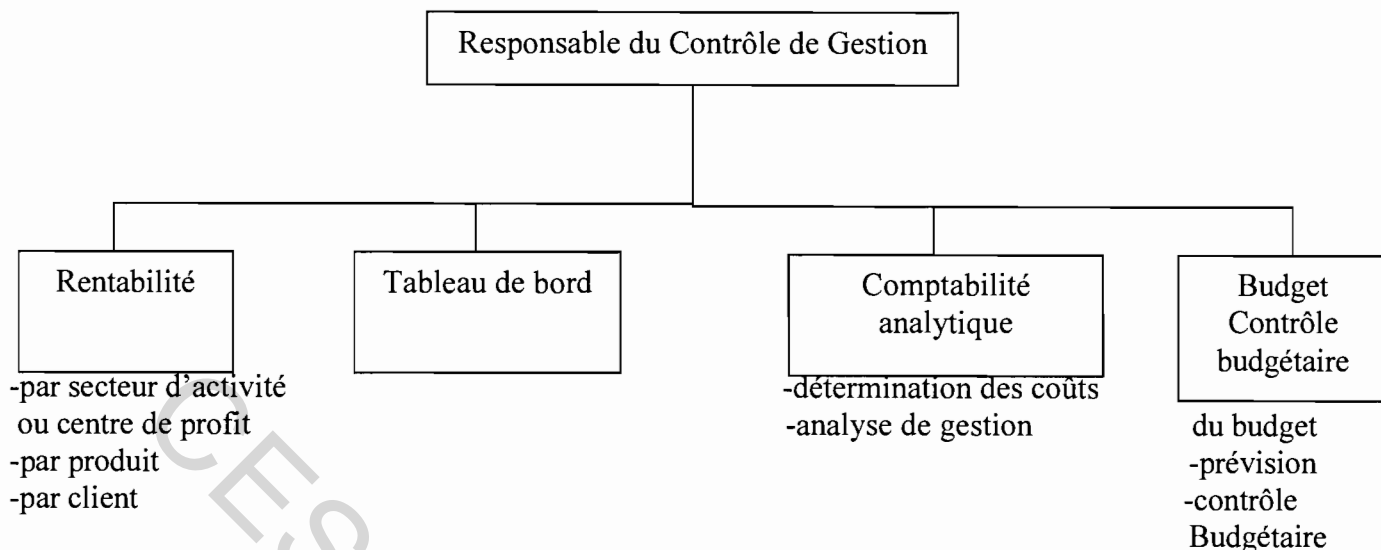
L'effectivité de la responsabilité est une condition d'existence du centre de responsabilité. Dans un centre de responsabilité on est responsable de l'atteinte d'un résultat qui s'exprime en terme de chiffre d'affaires de coûts ou d'actifs en utilisant les moyens mis à sa disposition.

### **3. Organisation du service de contrôle de gestion**

Selon M. ROUACH & G. NAULLEAU (2002, page 72), les modes d'organisation les plus courants d'un service de contrôle de gestion dans une banque s'articulent généralement autour des trois (03) configurations suivantes :

- organisation par fonction : type d'organisation convenant à des banques de taille moyenne, il permet une meilleure connaissance de l'ensemble des activités mais au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion tel que le suivi des rentabilités, le budget ou le tableau de bord ;

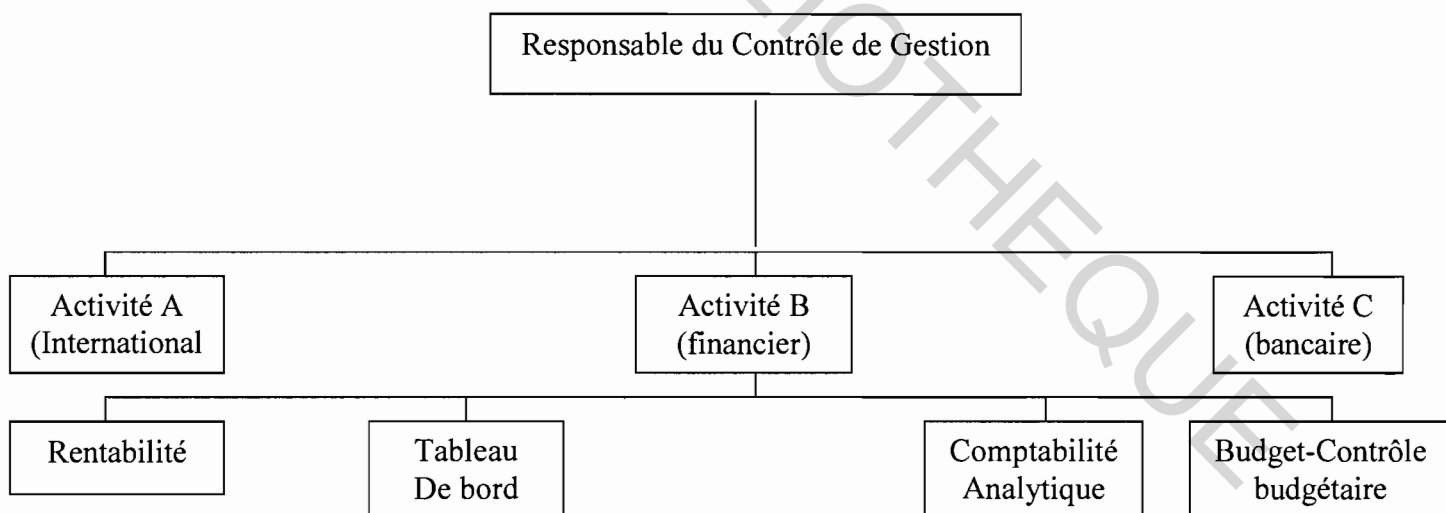
**Figure 5: Organisation par fonction**



Source : M. ROUACH & G. NAULLEAU (2002, page 72)

- Organisation par activité et par fonction, convenant à des banques de taille plus importante, correspondant à une configuration plus décentralisée, c'est-à-dire une organisation du contrôle de gestion par grand secteur d'activité ;

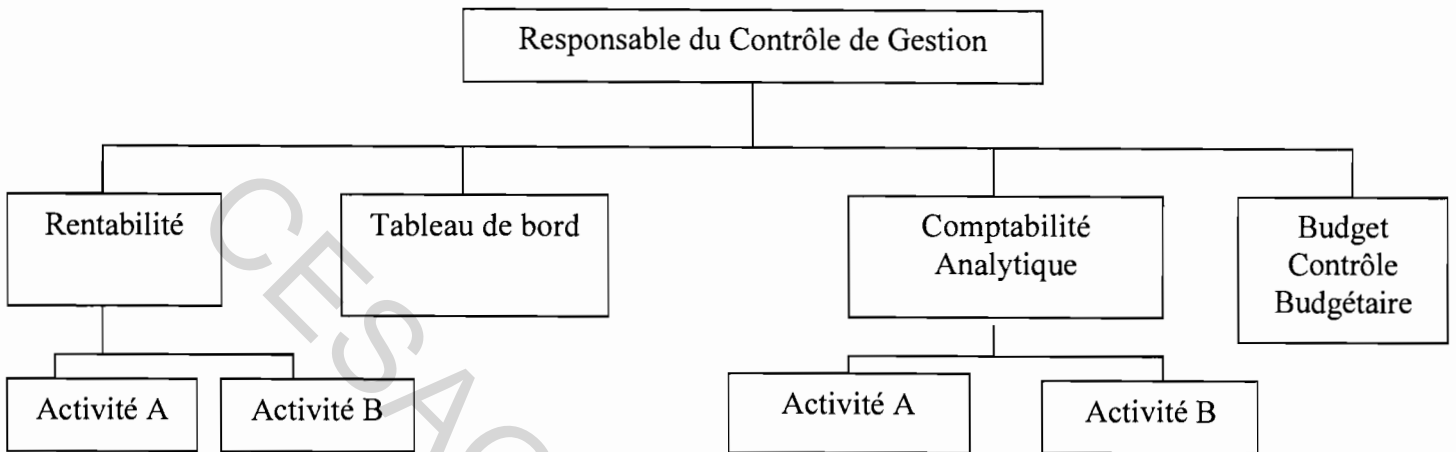
**Figure 6: Organisation par activité et par fonction**



Source : M. ROUACH & G. NAULLEAU (2002, page 72)

- Organisation mixte, par fonction et par activité, que l'on peut rencontrer, qui est une organisation du contrôle de gestion globalement plus centralisée

**Figure 7: Organisation par fonction et par activité**



Source : M. ROUACH & G. NAULLEAU (2002, page 73)

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

### 3.1. Les effectifs

Le service de contrôle de gestion devra avoir en son sein diverses compétences (cours de contrôle de gestion 2007, Edmond FALL), ainsi il devra avoir :

- des spécialistes comptables pour le calcul des marges, de la rentabilité et la mise en place de la comptabilité analytique ;
- des spécialistes informaticiens pour la gestion du système d'information ;
- des spécialistes économistes pour l'analyse de la conjoncture économique ;
- enfin des spécialistes en techniques bancaires.

## 4. Missions, rôle et tâches du contrôle de gestion

### 4.1. Missions du contrôle de gestion

ROUACH et NAULLEAU (2002) résument les missions du contrôle de gestion comme étant la projection des besoins en ressources nécessaires à la réalisation des plans stratégiques, la gestion de la procédure annuelle de budgétisation et l'organisation, l'enregistrement et la diffusion des informations par le reporting (reddition francophone du reporting) et les tableaux de bord. Une analyse de ces informations et un retour sont réalisés à destination de deux (02) publics distincts : la Direction Générale d'une part (information, suivi et évaluation des résultats, aide à la décision) et les émetteurs de l'information – les centres de responsabilités (informations prévisionnelles d'activité, objectifs de résultats, réalisations et performance)– d'autre part.

Quant à BOISVERT (1991), il assigne au contrôle de gestion les missions de « planification financière, évaluation des résultats, analyse des projets d'investissements, protection des actifs, la fiscalité, le respect des obligations légales la production de l'information financière, la collecte et l'enregistrement des données ».

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

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



## 4.2. Rôle du contrôle de gestion

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

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

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

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

## 4.3. Tâches du contrôleur de gestion

Le contenu des tâches confiées au contrôle de gestion dépend de l'importance de la banque; plus celle-ci est grande, plus nombreuses sont les directions spécialisées (Stratégie, Gestion actif-passif...). Les tâches dévolues au contrôle de gestion seront centrées sur son métier de base. Les petites structures assimileront des tâches connexes au contrôle de gestion au métier de base, lui donnant par là même un périmètre plus large.

#### 4.3.1. La mesure des rentabilités

La mesure des rentabilités est l'un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion. Les méthodes et techniques de mesure des rentabilités sont les suivantes :

- rentabilité par activité ;
- rentabilité par segment de clientèle ;
- rentabilité par centres de profit ;
- rentabilité par produit ;
- rentabilité par client.

La comptabilité analytique d'exploitation est un mode de traitement de données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- connaître les coûts des différentes fonctions assumées par la banque ;
- déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de la banque ;
- expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.»

On ajoute à cette définition un aspect prévisionnel en citant les coûts préétablis et la notion de contrôle des coûts. Cette technique rétrospective, devenue également prospective, porte également le nom de «comptabilité de gestion » et a deux objectifs principaux :

- la mesure de la performance ;
- l'aide à la prise de décision.

#### 4.3.2. Les budgets et le suivi budgétaire

Budget, suivi et contrôle budgétaire, tableau de bord et comptabilité de gestion (ou analytique) forment le cœur du métier de contrôleur de gestion. Le budget est l'instrument de coordination des centres de responsabilité de la banque et l'outil de planification comptable et financière (cours de contrôle de gestion, 2007, Edmond FALL).

Le budget est un outil majeur de management qui traduit dans les chiffres les stratégies, les politiques et les objectifs de la banque. Il représente l'objectif annuel de résultat de la banque et des différents centres de responsabilité qui la composent.

Le contrôle de gestion a la responsabilité, en cours d'année ou lors de la période budgétaire, de l'élaboration des prévisions de la banque. Il assure pour cela la diffusion des documents servant de support à l'élaboration du budget, et veille au respect du planning de la procédure.

Le contrôle budgétaire se définit comme un suivi permanent des résultats réels et l'établissement périodique de comparaisons entre ces résultats et les prévisions chiffrées figurant aux budgets, afin de :

- mettre en évidence les écarts ;
- rechercher les causes de ces écarts ;
- informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- proposer les mesures correctrices éventuellement nécessaires ;
- suivre leur mise en oeuvre et leurs effets.

#### 4.3.3 - Les tableaux de bord et indicateurs

Le tableau de bord peut se définir comme un outil de gestion et d'aide à la décision qui sert à :

- donner aux différents responsables des mesures, à intervalle régulier, de l'état des variables qui sont considérées comme déterminantes dans le processus d'atteinte des objectifs,
- suivre l'effet des actions mises en oeuvre pour atteindre les objectifs et réduire les écarts éventuels par rapport à ces derniers,
- évaluer les performances de la banque ou des entités qui la composent par rapport aux objectifs définis dans le cadre de la procédure de planification et de budgétisation,
- être le support d'un dialogue commun de gestion entre les dirigeants et les opérationnels.

Les tableaux de bord donnent une vue d'ensemble des principaux éléments de marche de l'activité.

Premièrement, ils fournissent aux responsables opérationnels, une information significative sur un nombre (limité, mais prioritaire) de points clés de la gestion de leurs opérations. Cette information est donnée par le biais d'indicateurs qui doivent traduire les priorités de gestion, et orienter les responsables vers la performance.

Les indicateurs peuvent être des mesures en valeurs, ou de consommations de ressources. Ils renseignent sur :

- la tendance lorsqu'ils établissent une comparaison avec les données historiques ;
- la performance lorsqu'ils comparent une réalisation avec un objectif à réaliser.

Divers états sont édités pour permettre :

- d'apprécier des tendances ;
- de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel ;
- de disposer du taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année ;
- du taux de réalisation sur l'objectif annuel prévu ;
- des comparaisons avec la période précédente.

Deuxièmement ils renseignent la Direction Générale sur les performances économiques des différents métiers de la banque vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Les tableaux de bord sont le support de l'analyse des conditions de formation du produit net bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coût : personnel, autres frais généraux et informatiques.

Des tableaux sont élaborés et permettent :

- le suivi de l'activité de dépôt (ressources) ;
- le suivi de l'activité de crédit (emplois) ;
- le suivi du hors bilan ;
- le suivi de l'exécution budgétaire ;
- le suivi des effectifs (ressources humaines).

Parmi les tableaux de bord, on distingue le tableau de bord prospectif (ou tableau de bord de du Directeur Général). Il a été conçu en 1992 par NORTON et KAPLAN, qui constatant que les indicateurs ne suffisent pas pour évaluer la performance globale de l'entreprise, proposent un outil qui a pour objet : « tant à la fois de guider et d'évaluer la stratégie ». le Tableau de bord prospectif est articulé autour de quatre (04) axes, des indicateurs financiers, des indicateurs sur les clients, des indicateurs sur la qualité, des indicateurs sur l'efficience des processus internes de l'entreprise et sa capacité de s'améliorer et croître à long terme.

#### 4.3.4 - Le rapport de gestion

Le rapport de gestion contient les différents tableaux de bord et indicateurs de gestion ainsi qu'une note de synthèse.

Le rapport de gestion a pour objectif :

- d'apprécier l'équilibre d'ensemble de la banque. L'analyse de la gestion porte sur les principales ressources (dépôts, refinancement, fonds propres) et les principaux emplois (réserves de liquidité, crédits, participations, interbancaires) ;
- d'analyser sa capacité financière dans un but de couverture et de maîtrise des risques ;
- de repérer ses possibilités de développement au travers de sa rentabilité.

La démarche est la suivante :

- l'analyse de l'activité ;
- l'analyse des risques liés à l'activité pour appréhender, mesurer, afin de pouvoir contrôler les risques encourus par la banque en raison de son activité : insolvabilité, illiquidité ;
- l'analyse de la rentabilité.

#### 4.3.5 - Le plan de développement

Le plan d'entreprise comprend en général deux volets :

- le plan stratégique général de la banque : dont l'objet est de préparer l'avenir de celle-ci en fonction de l'état de l'économie, la concurrence, l'avance ou le retard technologique, l'évolution du marché. Il définit, pour une durée de deux à cinq ans, les résultats (activités retenues, parts de marché, taux de pénétration des produits, etc.) et les investissements ou désinvestissements nécessaires. La mise en œuvre d'une stratégie se base sur une ou plusieurs variables stratégiques. Les principales variables stratégiques sont le couple produit-marché (auquel on préfère la notion de métier), la recherche, l'investissement, les ressources humaines et l'innovation. Pour ce faire l'entreprise doit procéder à un diagnostic stratégique à travers le diagnostic interne et externe. Le diagnostic interne est la mise en évidence des forces (à exploiter) et des faiblesses (à compenser) de l'entreprise, c'est-à-dire vérifier si l'entreprise a les moyens de ses ambitions. C'est un diagnostic fonctionnel : diagnostic humain, financier, technique, commercial et organisationnel. Le diagnostic externe procède à l'analyse de l'environnement afin de rechercher les opportunités (à saisir) les contraintes (auxquelles il faut s'adapter) et les conditions d'évolution. Le diagnostic

externe est nécessaire pour définir la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents potentiels. Un diagnostic sans complaisance permet de définir les facteurs clés de succès de l'entreprise. Ces facteurs peuvent être la position sur le marché (part de marché et évolution), la position en matière de coûts, les compétences techniques (maîtrise de savoir-faire, de techniques nouvelles), la rentabilité et la puissance financière l'image de l'entreprise et de ses produits et l'implantation commerciale.

- la planification financière qui en est la traduction en termes financiers (valide l'aspect financier du plan de développement). Elle a pour objectif de valider l'équilibre financier de l'entreprise c'est-à-dire de s'assurer que les emplois correspondent aux ressources dont dispose l'entreprise. En effet, l'insolvabilité de l'entreprise est un risque majeur pour celle-ci puisque cela peut mettre en cause son existence. Pour valider de façon permanente l'équilibre financier, il est utile de construire un plan financier qui comporte deux (02) outils à savoir le plan de financement qui valide la solvabilité de l'entreprise à long terme et le plan de trésorerie qui valide la solvabilité à l'horizon d'un an, mois par mois.

La mise en place, l'insertion d'un service contrôle de gestion dans une organisation requièrent des éléments indispensables que nous avons abordés tout au long de ce premier chapitre. Les missions, le rôle et les tâches du contrôleur de gestion ont également été abordés. Après avoir étudié ces éléments, une fois qu'ils sont acquis, nous allons à présent étudier le processus de contrôle de gestion.

## **CHAPITRE II :      **Processus de contrôle de gestion****

Les décisions prises par les dirigeants pour assurer la survie de l'entreprise grâce aux informations fournies par le contrôle de gestion sont implémentées à travers un processus. Dans un premier temps, nous allons définir ce processus, et dans un second temps, concevoir notre modèle d'analyse du processus de contrôle de gestion de la SGBB.

### **1-Définition du concept**

En précisant ses objectifs et en s'adaptant à l'environnement, l'entreprise détermine le niveau de variétés de comportements nécessaires à la réalisation de ses activités. Ce niveau de variétés s'exprime à travers la structure organisationnelle c'est-à-dire, à travers des règles et procédures de répartition de l'autorité, d'organisation des décisions, de circulation de l'information. Ce dernier n'est pas obligatoirement en rapport avec les variétés de comportements pratiquées par les individus appartenant à l'organisation. La mission essentielle de la Direction consistera donc à intégrer au mieux, complexité interne et complexité externe, en élaborant, des procédures et des structures organisationnelles qui tiennent compte de ces deux aspects et pour y parvenir il faut que le système soit sous contrôle (contrôle dans le sens de la maîtrise, du pilotage et non de la vérification).

Le contrôle d'une organisation suppose la définition, au préalable d'un objectif à partir de l'analyse des environnements internes et externes et en fonction de ses buts propres. Le contrôle s'exerce en comparant périodiquement, l'écart actuel de l'organisation avec l'état désiré (objectif) en vue de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires lorsque l'organisation s'éloigne de la trajectoire choisie.

Il apparaît dans cette démarche que le contrôle renferme deux logiques :

- une logique de régulation qui permet de maintenir l'entreprise dans la direction de l'objectif fixé ;
- une logique d'auto apprentissage qui permet d'acquérir une expérience de la réalité quotidienne et va pousser les responsables à reconsidérer l'état désiré.

En effet, les modes opératoires de contrôle sont variés et l'analyse du processus de finalisation, de pilotage et de post évaluation suggère de les regrouper en cinq (05) catégories. Ces cinq (05) catégories sont les objectifs à atteindre sur un horizon défini, la définition des fonctions et lignes hiérarchiques, les politiques c'est-à-dire les lignes de conduite à tenir dans une situation donnée, les règles ou processus qui définissent l'enchaînement des tâches à effectuer dans un cas donné, les outils d'aide à la décision et d'évaluation des résultats obtenus.

Ces cinq (05) modes opératoires sont tous employés dans les entreprises mais pas de la même manière ni avec la même fréquence. On est alors conduit à se demander si le contrôle ne pourrait pas se décomposer en plusieurs sous ensembles. R. Anthony (1965), a proposé un célèbre découpage des processus organisationnels, en trois niveaux distinguant la stratégie (ou contrôle stratégique qui est du ressort du Conseil d'Administration), la gestion courante, tactique (qui est du ressort du contrôle de gestion qui relève de la Direction Générale) et les opérations élémentaires ou opérationnel (contrôle opérationnel relevant des responsables opérationnels). A chaque niveau, il fait correspondre un niveau de contrôle organisationnel. Ainsi, la planification stratégique est le processus qui consiste à décider des buts de l'organisation et des structures à employer pour atteindre ces buts (stratégie), le contrôle opérationnel est le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente, le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre ces stratégies de manière efficace et efficiente.

Le processus du contrôle de gestion est une démarche qui permet :

- de fixer des objectifs ;
- de mettre au point des plans d'action et d'élaborer les prévisions permettant d'atteindre ces objectifs ;
- d'interpréter les résultats partiels en vue de prendre les décisions correctives appropriées pour atteindre les objectifs fixés.

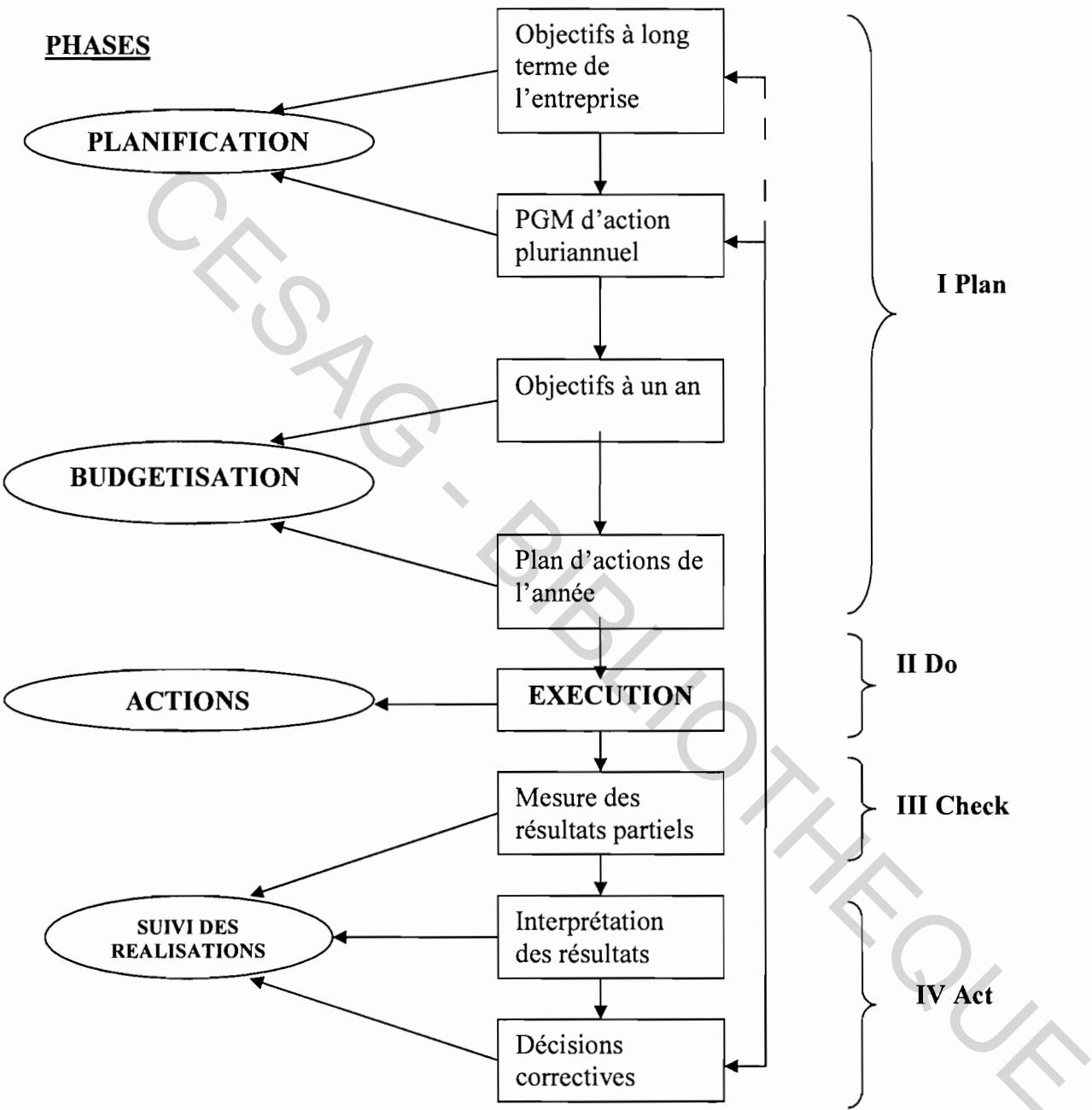
Selon Ardouin, Michel et Schmidt ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise.

En effet, selon les orientations de la Direction Générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent le résultat partiel, décident à nouveau et agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir l'effet de leur décision à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper sur les résultats futurs.



On peut définir de façon séquentielle le processus du contrôle de gestion à partir de la figure suivante :

**Figure 8 : Processus du contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage**



**Source :** cours de contrôle de gestion Master en Banque et Finance, (2007) Mouhamed El Béchir Wade.

Le contrôle de gestion est sensé rapprocher trois (03) éléments principaux que sont :

- les objectifs fixés ;
- les moyens mis en œuvre ;
- et les réalisations.

Ce qui l’emmène à distinguer *l’efficacité* (la capacité à atteindre un résultat conforme à l’objectif) et *l’efficience* (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu).

L’objectif étant que le contrôleur de gestion puisse influencer les opérationnels en vue de les emmener à tendre vers l’efficience. Etant donné que l’entreprise fonctionne sur le principe de la délégation, le processus de contrôle de gestion, dans l’optique de la maîtrise de l’organisation, vient s’assurer que les tâches déléguées sont réalisées dans le sens des objectifs préfixés. Son point de départ est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d’investissement, de gestion des ressources humaines et de gestion financière.

La phase budgétaire commence à partir de cette politique à moyen terme par la fixation des objectifs induits à court terme qui découlent logiquement des programmes d’action à moyen terme mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d’action décidés pour l’année à venir.

L’essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l’approbation des plans d’action dans tous les domaines de l’entreprise. La phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l’action ou de l’exécution des plans d’action, leur traduction en faits pour atteindre l’objectif fixé.

L’étape suivante est celle de la mesure des résultats partiels de l’action et de l’explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l’identification des mesures correctives nécessaires.

Le processus de contrôle de gestion est donc indissociable de la gestion de l’entreprise, il aide à la formalisation des phases d’activité en insistant sur l’aménagement de moments de réflexion prévision qui permet de choisir les meilleurs plans d’action.

Cependant, il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d’un système de contrôle, la construction d’un système d’orientation de l’action et de prise de décision à savoir les plans à long et moyen terme, les études économiques ponctuelles (faisant sortir l’état de la conjoncture économique) les statistiques extra comptables, la

comptabilité générale et analytique, la technique d'analyse par les ratios, les tableaux de bord, le système budgétaire.

De tous ces éléments, le système budgétaire est celui qui occupe la place prépondérante mais il se gardera d'identifier un système de contrôle de gestion car il est possible de faire du contrôle de gestion sans système budgétaire.

En effet, le système de contrôle de gestion correspond d'une part à toute la logistique technique et d'autre part à l'organisation administrative qui permet au processus de se dérouler dans les meilleures conditions possibles d'information, de prévision et de rapidité. Cependant, la modernité des techniques, le choix des documents doit tenir compte des aptitudes et des besoins des hommes pour les aider efficacement. Le coût de fonctionnement du système doit également être adapté aux possibilités de financement de l'entreprise.

Nous constatons que les trois processus de contrôle (stratégique, de gestion, opérationnel) qui sont hiérarchisés, font appel à des systèmes d'information, des processus de planification et des outils d'aide à la décision. C'est pourquoi il est important de situer la place du contrôle de gestion dans l'entreprise.

## 2. Conception du modèle d'analyse

Une organisation entretient de multiples relations avec son environnement et tous deux forment un système.

Le modèle est une représentation simplifiée du système. Il peut s'exprimer sous forme verbale, graphique ou mathématique.

Il existe généralement plusieurs modèles dans un même système. La construction de notre modèle ici repose sur un certain nombre de variables nécessaires, opérationnels. Ces variables ont été choisies compte tenu du contexte du processus de contrôle de gestion comme élément d'un contrôle de gestion efficace.

### 2.1. Questions de recherche

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

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

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

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

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

- Dans quelles conditions le processus du contrôle de gestion se déploie-t-il ?

La réponse à cette question nous permettra d'apprécier les capacités du contrôle de gestion :

- ✓ à évaluer les performances (sur la base des objectifs fixés à travers le plan stratégique) de la banque et de situer les éventuelles résistances au contrôle de gestion ;
- ✓ à influencer les opérationnels en vue de les emmener à tendre vers l'efficacité.

### 3. Présentation des variables

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

#### 3.1. La variable contrôle de gestion et son processus

C'est la variable expliquée ou dépendante. Nous entendons par là les conditions optimales qui permettent au contrôle de gestion de jouer pleinement son rôle. Les dimensions ou facteurs clefs de succès qui nous permettent d'apprécier le contrôle de gestion, le rôle du contrôleur de gestion et les outils utilisés. En effet, pour tester l'efficacité du contrôle de gestion, nous allons tester la pertinence et l'efficacité des outils qu'il utilise. Pour ce faire, un test particulier sera fait sur le processus de contrôle de gestion, le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, l'élaboration et le suivi budgétaire, l'élaboration des tableaux de bord.

##### 3.1.1. Planification

Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie qui sera bâtie autour du choix des produits et marchés, des investissements de l'organisation et la Gestion des Ressources Humaines. Cette stratégie couvre également l'adaptation de l'outil de production et du plan de financement.

##### 3.1.2. Le budget et le suivi budgétaire

Il s'agit de l'allocation de ressources aux centres de responsabilité afin qu'ils puissent mener à bien leur activité. Cette attribution requiert la concertation des différents responsables opérationnels afin qu'ils se sentent concernés. Cela permettra de les motiver. Le budget est la traduction des décisions stratégiques et tactiques sous la forme d'un ou plusieurs plans datés, détaillés, et chiffrés mentionnant l'obtention et l'allocation des ressources. Un bon système budgétaire repose sur le respect des principes suivants :

- la totalité du système : le budget doit couvrir l'ensemble des activités réalisées par l'entreprise. Il ne doit pas exister de zones d'ombre ;
- la superposition du système budgétaire et du système d'autorité ;

- la préservation de la solidarité nécessaire entre les départements ;
- le couplage du système budgétaire et de la politique du personnel ;
- l'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations.

Le contrôle budgétaire consiste à vérifier la correcte exécution du budget. Il s'agit de contrôler périodiquement le degré de réalisation du budget, relever les écarts, en rechercher l'origine et proposer des mesures correctives.

### *3.1.3. Actions et suivi des réalisations*

Il s'agit là d'atteindre les objectifs en traduisant dans les faits les plans d'action, en évaluant les résultats futurs en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan des résultats, enfin en modifiant les exécutions et les plans d'actions.

### *3.1.4. Les centres de responsabilité*

L'organisation du contrôle de gestion passe par le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité. Ce sont des centres de coûts, de revenu, de profit, et d'investissement. Ces centres de responsabilité sont des entités disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des allocations de ressources et des niveaux d'objectifs. Ils rendront compte de leurs ressources et de l'état des réalisations par rapport aux objectifs. Pour les centres de coût, la délégation porte sur le niveau de charges engagé pour accomplir une prestation ou la mise à disposition d'un produit dans le respect d'un budget. Les centres de profit bénéficient d'une délégation des charges et des activités.

### *3.1.5. Les tableaux de bord et indicateurs de gestion*

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

### *3.1.6. Le système d'information*

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

### *3.1.7. L'organisation du service*

Les différentes tâches du contrôle de gestion doivent être réparties entre les différents membres du service qui devra comprendre au moins deux (02) personnes. Cet indicateur permettra de mesurer l'efficacité de cette répartition des tâches.

### *3.1.8. Organigramme*

Cet indicateur vise à décrire la relation existant entre l'efficacité du contrôle de gestion et son positionnement par rapport aux responsables organisationnels.

**Tableau 1 : Dimensions et mesure de la variable expliquée**

Facteurs	Indicateurs	Mesures
Processus du contrôle de gestion	Planification	Existence et qualité
	Budgétisation et procédure budgétaire	Existence et qualité
	Actions	Existence et qualité
	Suivi des réalisations	Existence et qualité
Outils du contrôle de gestion	Identification des centres de responsabilité	Existence
	Méthode d'élaboration et de suivi budgétaire	Qualité
Organisation du contrôle de gestion	Tableaux de bord	Existence
	Système d'information de gestion	Qualité
	Distribution des tâches	Qualité
Place du contrôle de gestion	Organigramme	Pertinence

**Source** : nous même

### 3.2. Les facteurs externes

Nous avons retenu deux (02) paramètres, à savoir les marchés et les structures de contrôle externe.

#### 3.2.1. Le marché

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



### 3.2.2. Les structures de contrôle externe

La SGBB comme toutes les banques de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), est soumise à des contraintes réglementaires édictées par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Parmi les contraintes réglementaires s'appliquant aux banques et établissements financiers, deux (02) intéressent particulièrement le contrôle de gestion : les ratios prudentiels et la réglementation sur le contrôle interne. Notons que le ratio de solvabilité ou ratio COOKE est particulièrement suivi par la Banque Centrale. La commission Bancaire, le Conseil des Ministres et le Ministre des Finances ont également un droit de regard sur les activités de la banque.

**Tableau 2: Dimensions et mesure des facteurs externes**

Facteurs	Indicateurs	Mesures
Marché	Clientèle	Satisfaction
	Résultats financiers	Nature
	Capitaux investis	Rentabilité
Structure de contrôle externe	Ratios prudentiels	Respect
	Instructions sur le contrôle interne	Respect
	Commission bancaire	Existence de rapport

**Source** : nous même

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

### 3.3. Les facteurs internes

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

### 3.3.1. Le gouvernement d'entreprise

Nous entendons par là le management de la société. La mise en place du contrôle de gestion est, généralement, l'œuvre de la Direction Générale. La Direction Générale désire-t-elle un service de production d'états ou un service transparent indépendant qui la conseille et lui fournit des éléments d'aide à la prise de décisions ?

Cet indicateur guidera donc le contrôle de gestion qui doit également prendre part aux grandes orientations et décisions stratégiques.

Selon Herbert SIMON<sup>2</sup>, l'élément essentiel de l'organisation n'est pas la hiérarchie mais la prise de décision et le "flot d'informations qui instruit, informe et supporte le processus de décision".

### 3.3.2. Le capital humain

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

### 3.3.3. La culture d'entreprise

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

**Tableau 3 : Dimensions et mesure des facteurs internes**

Facteurs	Indicateurs	Mesures
Gouvernement d'entreprise	- style de management - processus décisionnel - système d'évaluation et d'incitation	- style pratiqué - nature - qualité
Capital humain	- dirigeants - personnel	- implication - participation
Culture d'entreprise	- l'esprit de maison - valeur transmise	- qualité - qualité

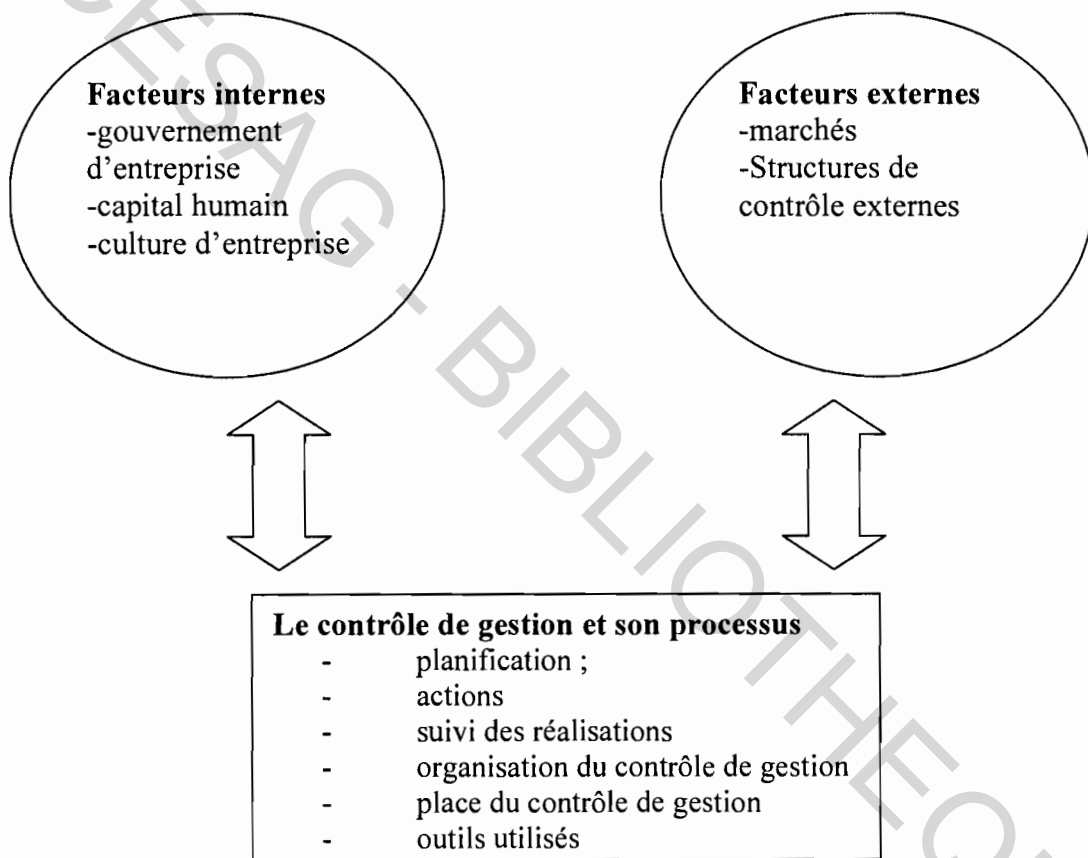
Source : nous même

<sup>2</sup> LIVIAN Yves-Frédéric, *Organisations : Théories et pratiques*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> page 149

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

#### 4. Présentation du modèle d'analyse

Figure 9 : Modèle d'analyse



**Source** : nous même

## CONCLUSION :

La non performance d'une banque dans un environnement concurrentiel pouvant entraîner sa disparition peut avoir pour origine l'absence :

- d'un système de mesure des rentabilités ;
- d'une procédure et d'un suivi budgétaire adéquats ;
- de tableaux de bord (contenant les chiffres clefs de la stratégie) et d'indicateurs pour chaque chef d'équipe ;
- de rapports de gestion réguliers, de plan de développement, d'un suivi des réalisations.

En somme l'absence d'un contrôle de gestion au vrai sens du terme (comme nous l'avons vu ci-dessus) peut être à l'origine de la non performance d'une banque.

Pourtant les outils du contrôle de gestion développés pour prévenir ces risques se sont au fil des années montrés indispensables au pilotage d'une banque moderne.

Nous avons exposé dans cette première partie les principes fondamentaux de ce métier en plein essor dans le secteur bancaire. Un accent particulier a été mis sur les missions, les rôles, les tâches, et le processus du contrôle de gestion.

Nous allons présenter dans la suite comment il est appliqué à la SGBB.

## **DEUXIEME PARTIE :**

### **ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE LA SGBB**

Nous avons effectué une description du contrôle de gestion, de son processus et nous avons conçu un modèle d'analyse de cette relation.

Nous allons, dans le premier chapitre, présenter notre cadre d'étude sur la SGBB.

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

# **CHAPITRE I :      **Présentation de la SGBB et pratique du contrôle de gestion****

La SGBB est une société anonyme au capital social de 1,6 milliard de F CFA correspondant au montant nominal de 10 000 F CFA de 160 000 actions conformément aux dispositions de l'OHADA. Son siège social est situé à Ouagadougou au Burkina Faso.

## **1 Présentation de la SGBB**

### **1.1. Historique**

La Société Générale de Banques au Burkina est issue de la fusion absorption de l'Union Révolutionnaire des Banques (UREBA), de la Caisse Autonome d'Investissement (CAI) et de la Banque pour le Financement, le Commerce et l'Industrie du Burkina (BFCI-B). Elle exerce sous ses couleurs actuelles depuis le 29 mai 1998.

Son capital, partagé entre la partie burkinabé qui détient 51% (l'Etat Burkinabé 15 %, des privés nationaux 36%) et des partenaires étrangers qui détiennent 49% (Société Générale 38% SGBCI 5 % FINADEI 6%) s'élève à un milliard six cent millions (1 600 000 000) F CFA. Le principal actionnaire est le Groupe Société Générale (Société Générale 38%, SGBCI 5%).

Les objectifs assignés à la SGBB sont les suivants :

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

Cette stratégie consiste à mener :

- une politique commerciale basée sur l'amélioration continue de la qualité des relations avec la clientèle à travers des axes produits et marchés à développer, la création d'agence de référence (prestige) basée sur la segmentation de la clientèle ;
- une distribution objective et prudente de crédits à travers la réorganisation de certains services ;

- une politique en matière de ressources humaines qui s'organise autour de recrutements basés sur les profils et les besoins de la banque, la promotion des hauts potentiels (ceux pouvant accomplir des tâches précises et ayant le profil, les capacités). Assurer le bien être social du personnel ce qui passe par l'amélioration d'un certain nombre de points comme celui du régime médical, des avantages sociaux, la formation des agents, etc.

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

## 1.2. Organisation

La structure organisationnelle de la SGBB est du type hiérarchico-fonctionnel. Le personnel est constitué de 188 agents (au 21/10/2007) et se répartit comme suit :

**Tableau 4: Effectif de la SGBB**

GRADES	EFFECTIF
Employés (groupe I)	25
Cadres moyens (groupe II)	122
Cadres supérieurs (groupe III)	41
TOTAL	188

**Source** : Service Relations Humaines

Les organes de la société sont les suivants :

### 1.2.1. Le Conseil d'Administration

La société est administrée par un Conseil d'Administration de neuf (09) membres composés de la partie burkinabé (quatre membres dont le Président du Conseil d'Administration) et des partenaires étrangers (cinq membres), soit huit (08) administrateurs et un (01) président tous nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire. C'est l'organe de décision de la société, la présidence du Conseil d'Administration est assurée par le représentant des privés.

### *1.2.2. La Direction Générale*

C'est l'organe de direction et de supervision des activités quotidiennes de la banque. Elle assure l'exécution des directives du Conseil d'Administration.

Elle comprend le Directeur Général et les services qui lui sont directement rattachés.

#### - Le Directeur Général

Le Directeur Général a pour mission d'assurer la bonne marche des différents services et de respecter les orientations soumises par le Conseil d'Administration ;

#### - les services rattachés à la Direction Générale

Ce sont des services d'appui et de conseil pour la Direction Générale, il s'agit du secrétariat de Direction, du Directeur de l'Audit Interne, du domaine de maîtrise des risques composés du Directeur de la Surveillance des Risques, du Directeur des Affaires Juridiques et Contentieuses, tous les deux relevant du superviseur.

### *1.2.3. Le Secrétariat Général*

Le secrétaire Général a sous sa responsabilité :

- le Directeur Finances et Flux ;
- le Directeur des Opérations Comptables ;
- le Directeur des Systèmes d'Information ;
- le Service Relations Humaines ;
- le Service Formation ;
- le Service Logistique ;
- le Service Organisation Maîtrise d'Ouvrage.

#### *1.2.3.1. Le Directeur des Systèmes d'Information*

Le Service Support Technique et le Service Exploitation dépendent de lui.

#### *1.2.3.2. Le Directeur des Flux et Finances*

Il a sous sa responsabilité la Trésorerie, la Caisse Centrale (Caisse Principale), le Service des Opérations Extérieures qui s'occupe du contrôle, de la Réglementation, des transferts, des crédits et remises documentaires.



### *1.2.3.3. Le Directeur des Opérations Comptables*

Il a sous sa responsabilité le Service Comptabilité qui a en charge le contrôle comptable, le règlement des fournisseurs, la fiscalité, la gestion des comptes étrangers, le service portefeuille qui s'occupe des remises et compensation, des virements, des comptes étrangers, le Service Monétique et le Service contrôle de gestion.

### *1.2.3.4. Le Directeur de l'Exploitation et du Réseau*

Le Directeur de l'Exploitation et du Réseau a sous sa responsabilité :

- le Promoteur des Opérations Clientèle Privée et Professionnelle ;
- l'Agence Principale composée de l'Espace Premier, des Conseillers Clientèle de Particuliers, Conseillers Clientèle de Professionnels, l'Accueil Ouverture de Comptes, le Change et Western Union ;
- les Agences de Gounghin, Charles de Gaulle, Kwamé N'Krumah Nations Unies, Kwamé N'Krumah Référence, Patte d'Oie, Bobo-Dioulasso ;
- le Promoteur animateur Monétique Télématique ;
- le Promoteur des Ressources et Relations « Référence » ;
- l'Espace Entreprises qui comprend l'Adjoint au Directeur de l'Exploitation et du Réseau, les Grandes Entreprises, les PME/PMI ;
- le Service Banque composé de la Section Cautions, du Back Office, du Pool de Rédaction ;
- le Back Office Clientèle Privée/Clientèle Professionnelle qui s'occupe des Prêts à la clientèle Privée et Professionnelle, des Produits de la Banque et du Fichier de la clientèle ;
- le Back Office Western Union ;
- le Service Qualité Marketing.

### 1.3. Les activités de la SGBB

La SGBB est une banque universelle. Ses activités sont relatives à :

- l'octroi de crédit ;
- le transfert de fonds ;
- la collecte de l'épargne ;
- le change.

La SGBB en quelques chiffres sur les trois derniers exercices : bilan (en millions de F CFA)

Une amélioration de tous les postes entre 2004 et 2005 est à noter, à l'exception du total des dépôts qui diminuent de 4,43% dont les dépôts à vue qui diminuent de 29,95%.

**Tableau 5 : Niveau d'activité de la SGBB pour les exercices 2004 à 2006**

	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	Variat° 04/05	Variat° 05/06
Crédits bruts à la clientèle	62 328	80 932	82 152	29,85%	1,51%
Dont Commerces et Entreprises	58 142	76 644	76 977	31,82%	0,43%
Total des Dépôts	86 521	82 685	88 062	-4,43%	6,50%
Dont Dépôts à Vue	45 626	31 960	37 090	-29,95%	16,05%
Total du Bilan	95 927	99 113	104 380	3,32%	5,31%
Produit Net Bancaire	5 720	7 872	8 355	37,62%	6,14%
Résultat Net	1 006	1 549	1 462	53,98%	-5,62%

Source : Document sur la présentation de la SGBB

## 2. Pratique du contrôle de gestion à la SGBB

### 2.1 Place du contrôle de gestion dans la structure organisationnelle

Le service contrôle de gestion a été créé en 2005. Il est rattaché au Directeur des Opérations Comptables (cf. organigramme en annexe n°II), qui lui-même dépend du Secrétaire Général.

### 2.2. Missions et modalité d'intervention

Il n'existe pas à notre connaissance une note réglementaire de la Direction Générale portant création et organisation du Service Contrôle de Gestion. Nous ne savons donc pas dans quelle condition ce service a été créé. Est-ce sur recommandation de l'autorité monétaire qu'il a été créé ou est-ce la banque qui a ressenti le besoin de créer ce service ?

Selon la fiche de Description de Poste, le service de contrôle de gestion est un outil d'aide à la décision, aide à fixer les objectifs (prévisions), mesure les résultats, calcul et analyse les écarts.

A ce titre, il a des activités :

➤ Quotidiennes :

- assurer le suivi budgétaire ;
- viser les fiches de dépenses de fonctionnement et d'investissement.

➤ Périodiques

- élaborer un compte rendu mensuel sur le résultat et les indicateurs d'activités ;
- élaborer un tableau de bord mensuel sur les frais généraux ;
- élaborer un reporting trimestriel sur les risques pays ;
- élaborer les tableaux du Conseil d'Administration d'avril et de novembre.

➤ Autres

- élaborer le budget de concert avec la Direction Générale et les autres directions ;
- élaborer le rapport annuel d'activités ;
- produire des statistiques à la demande des partenaires ;
- toute autre mission confiée par la Direction Générale ;
- étude de rentabilité, marché, client, produit ;
- toute demande faite par la hiérarchie.

## 2.3. Fonctionnement du service

Le service était constitué de deux (02) personnes dont une présentement promue à d'autres fonctions. De nos jours, il est constitué d'une seule personne. Le manque de procédures ne nous a pas rendu la tâche facile pour récapituler les différentes tâches effectuées par le contrôleur de gestion. Nous avons pour ce faire suivi quotidiennement son travail pour pouvoir rédiger ce qui suit. Nous allons étudier les outils du contrôle de gestion à la SGBB, nous verrons ensuite la manière dont le système d'évaluation et d'incitation est mis en œuvre.

### 2.3.1. Les outils du contrôle de gestion

Nous allons dans les lignes qui suivent, présenter les outils utilisés par le service contrôle de gestion de la SGBB.

#### 2.3.1.1. La mesure de la rentabilité

Elle concerne le suivi de la variation des différents postes du compte de résultat dont l'objectif est de voir s'il faut réduire les frais généraux, justifier les dépenses, rechercher les causes de variation (augmentation ou diminution) des produits. Pour ce faire à la fin de chaque mois on procède à l'édition du grand livre détaillé en fichier note pad (fichier texte) qui est exporté vers Excel dans un onglet « GLD ». Il s'agit essentiellement des soldes cumulés de fin de période des comptes de la classe 6 et 7. On part de différents comptes et on aboutit aux frais généraux. Certaines charges qui ne sont pas encore passées font l'objet de retraitement, dans l'onglet retraitement il s'agit de l'eau, l'électricité, les fournitures informatiques et de bureau, la monétique, les loyers des agences, l'assurance du personnel, les frais d'assistance technique, etc. Une fois le retraitement des frais généraux terminé, les données sont transférées dans l'onglet charges-produits qui est un récapitulatif conduisant à l'obtention du résultat net. L'onglet « CRM » récupère les données précédentes pour effectuer les différents écarts avec le budget et le même mois de l'année antérieure. L'onglet détail frais généraux donne le détail des frais généraux. L'onglet détail marge, fournit le détail de la marge d'intermédiation par type de clientèle (clientèle commerciale, privée, financière) par produit (escompte d'effet, crédit court moyen et long terme, découvert, etc.), les charges d'intérêt par type de clientèle et de produits, tout aboutissant à la marge globale de la banque. L'onglet détail commissions (encaissées et payées) est traité de la même manière que précédemment. Enfin on procède à l'édition des données des onglets « CRM-Détail » de la marge-Détail commission-Détail frais généraux avec des commentaires qu'on soumet à la

Direction Générale. Des écarts sont calculés par rapport, au même mois de l'année antérieure, et par rapport au budget au prorata (données cumulées). Les données mensuelles du mois en cours sont aussi comparées aux données du mois précédent.

Notons que ce travail peut prendre trois jours au maximum.

### *2.3.1.2. La gestion des encours*

Deux classeurs traitent de la gestion des encours, il s'agit :

- du suivi encours fin du mois : qui contient les soldes de fin du mois des comptes de la classe 2 (opérations avec la clientèle) ;
- du suivi encours moyen fin de période : qui calcule la moyenne quotidienne durant un mois des soldes des comptes de la classe 2 (opérations avec la clientèle).

C'est l'analyse de ce dernier fichier qui est plus pertinente.

Au début de chaque mois, après que les comptes des clients soient débités des agios, le service informatique fait des requêtes dans le système informatique, débiteur, créateur qui portent sur les encours fin de mois ainsi que les soldes moyens. Les résultats de cette requête sont retraités en quatre (04) onglets (débiteur, créateur, débiteur gestionnaire, créateur gestionnaire). Tous les comptes de la classe 2 sont représentés avec leur solde moyen.

L'onglet Excel « encours moyen fin de mois » récupère les données et les classe par type de clientèle (commerciale, privée).

L'onglet synthèse traite les données précédentes en deux catégories dépôts (DAT clipri, DAT clicom, CSL clipri, etc.), et emplois (escompte, découvert clipri, découvert clicom, crédit à la consommation, crédit à l'habitat, crédit court terme clipri, clicom, crédit moyen et long terme clipri, clicom).

Le troisième onglet « évolution » permet de voir la variation mensuelle des dépôts et des emplois.

Des graphiques sont ensuite représentés pour suivre l'évolution des comptes à vue clipri, clicom, des dépôts clipri (DAV-CSL-DAT), dépôts clicom (DAV-CSL-DAT), les prêts habitat, les découverts clicom l'escompte, les crédits court terme, moyen et long terme, les créances impayées, les créances douteuses et litigieuses ainsi que les provisions.

La périodicité de travail est mensuelle, les deux classeurs sont édités avec des commentaires et soumis à la Direction Générale.

Ce même travail est fait par agence grâce à la requête débiteur créditeur par gestionnaire (faite par l'informatique). Ces données renseignent sur les soldes des comptes de la classe 2 mais par code gestionnaire, ce qui permet grâce à la connaissance des codes gestionnaires par agence de faire le même travail par agence.

### *2.3.1.3. Le budget et le contrôle budgétaire*

Comme nous l'avons vu dans les fondements théoriques du contrôle de gestion, le budget et le contrôle budgétaire, font partie des tâches du contrôleur de gestion. Ces tâches menées par le service contrôle de gestion de la SGBB seront décrites dans les lignes suivantes.

#### *2.3.1.3.1. Le budget*

Pour une meilleure utilisation des ressources, la banque procède à une budgétisation de ses dépenses. Le processus budgétaire comprend quatre (04) étapes. Il convient de rappeler qu'autrefois le budget était élaboré par le contrôle de gestion et le secrétaire général sans la participation des autres services. Cette année, il a été demandé aux différents services d'élaborer leur budget. Ainsi, chaque service a élaboré son budget et l'a transmis au contrôle de gestion pour centralisation.

#### **1<sup>ère</sup> étape** : Etablissement des projets d'activité

Cette étape débute en septembre par l'établissement des projets d'activité et finit en décembre par l'approbation du siège de la Société Générale à Paris. A la fin du deuxième trimestre de cet exercice (ou fin juillet) le contrôleur de gestion a envoyé à chaque service des fichiers Excel dans lesquels il leur est demandé d'établir leur budget prévisionnel pour l'année à venir (avec des délais).

#### **2<sup>ème</sup> étape** : Elaboration du projet de budget

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

Sur la base de ces documents, le contrôleur de gestion saisit les différents budgets dans le logiciel « e-defi » (en normes IAS) après les avoir fait valider par le Secrétaire Général.

#### **3<sup>ème</sup> étape** : Approbation du siège à Paris

Le projet de budget est soumis au siège à Paris pour approbation

#### **4<sup>ème</sup> étape** : Exécution budgétaire

Le document définitif est exécuté par la Direction Générale au cours de l'exercice. Rarement certains postes sont revus à la baisse ou à la hausse. C'est seulement le montant de l'assistance technique de la part du siège qui est généralement communiqué vers le mois de juin de chaque année.

##### *2.3.1.3.2. Le contrôle budgétaire*

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

Le travail qui est fait à ce niveau est une revue analytique quotidienne des emplois, des ressources, des charges et des produits qui vise à rapprocher les chiffres du mois en cours au même mois de l'année précédente, les chiffres du mois en cours au budget ou à l'estimé (budget réévalué à partir de la fin du troisième trimestre).

Un suivi particulier est fait pour les charges du personnel, les dépenses d'investissement, et de fonctionnement.

Ce suivi donne lieu à un rapport lorsque le budget est dépassé ou lorsqu'un constat est fait au niveau de la répétition régulière de certaines charges.

##### *2.3.1.4. Les tableaux de bord*

A l'occasion de la tenue du Conseil d'Administration (CA), des tableaux sont présentés aux administrateurs.

Le CA se tient deux fois dans l'année :

- une première fois entre le mois d'avril et de mai pour l'approbation des comptes annuels de l'exercice précédant, l'affectation du résultat ;
- une deuxième fois entre le mois d'octobre et de novembre pour voir l'évolution des comptes annuels.

L'apport du Contrôle de Gestion (CDG) se résume en deux (02) points :

- la note de conjoncture, dont une partie est insérée dans le rapport de gestion de la banque qui est distribué aux actionnaires. Elle récapitule l'actualité politico-économique internationale, sous régionale et nationale, les perspectives d'évolution des agrégats macroéconomiques de l'UEMOA et du Burkina Faso ;

- les tableaux du CA qui sont contenus dans un classeur Excel composé de neuf (09) onglets.

Le 1<sup>er</sup> onglet du nom de chiffres clefs comprend trois points :

- bilan et activité : montre l'évolution du capital, des fonds propres, du total bilan, des crédits octroyés, des dépôts clientèle, des engagements hors bilan. Une analyse est effectuée sur ce qui est réalisé durant l'année en cours ainsi que la variation sur les trois derniers exercices,
- la variation du résultat, du produit net bancaire ainsi que des frais généraux est étudiée;
- un calcul de ratios et de soldes sont réalisés : le coefficient d'exploitation, le résultat brut d'exploitation à capitaux normatifs, la rentabilité des fonds propres.

Le deuxième onglet contient des tableaux permettant de suivre la variation des crédits accordés par type de clientèle, entreprises, particuliers, Etat (avances sur DAT aux entités publiques ayant des DAT au sein de la banque) et par échéance, court moyen et long termes.

Le troisième onglet suit les dépôts, le traitement est idem que précédemment.

Le quatrième onglet du nom de « évolution trésorerie » analyse les différents postes du bilan en terme de variation sur les trois derniers exercices et sur cette base une prévision du budget de l'année suivante est faite ainsi que l'estimation d'ici à la fin de l'année est faite (ce qu'on estime qu'on aura en décembre), l'objectif étant de voir l'évolution de la trésorerie.

Le cinquième onglet traite des frais généraux (frais de personnel, frais d'exploitation, frais d'assistance technique, amortissements, impôts et taxes).

Le sixième onglet suit les investissements réalisés par la banque en matière de mobilier, matériel, terrain. Un graphique est élaboré pour suivre l'évolution des dépenses allouées aux immeubles ainsi qu'à l'informatique.

L'onglet 7 « résultat » fait ressortir le résultat à travers les soldes significatifs de gestion, produits des remplois, charges d'exploitation bancaire, marge d'intermédiation, commissions, produit net bancaire, frais généraux, résultat brut d'exploitation, coût net du risque, impôts et taxes, résultat net. Un graphique sur la marge d'intermédiation, les commissions et le Produit Net Bancaire est élaboré.

L'onglet 8 « capitaux normatifs » récupère les données du 1<sup>er</sup> onglet pour calculer les capitaux normatifs et des ratios tels que commissions/frais généraux (ce ratio est jugé bon s'il avoisine 100%).

L'onglet 9 récapitule l'évolution des soldes intermédiaires de gestion en pourcentage des crédits performants.



Il existe un autre onglet « perspective » comportant tous les soldes caractéristiques de gestion et faisant une comparaison entre l'estimé et le budget de l'année suivante. Il reprend tous les onglets ci hauts cités.

### *2.3.1.5. Reporting*

#### *2.3.1.5.1. Reporting trimestriel : risque pays*

A la fin de chaque trimestre (mars, juin, septembre et décembre) sur demande du service de contrôle de gestion, le service informatique lance une requête à l'effet d'éditer les soldes des comptes des classes 2 (opérations avec la clientèle) et 9 (hors bilan), en solde fin de trimestre. Ces données sont utilisées pour remplir le fichier de base « Aide risque pays » qui comporte six (06) onglets :

- entreprises étrangères ;
- EPIC (entreprises Etatiques) ;
- Entreprises du Groupe FADOUL ;
- les exportateurs nationaux ;
- les banques ;
- détail engagements hors bilan.

Tous ces onglets renferment les engagements et les avoirs de ces entités ci-dessus énumérés vis-à-vis de la SGBB. Les engagements et les avoirs sont libellés en monnaie nationale et en devise (Euro), ils contiennent les engagements de garantie et les engagements de financement. Une fois ce travail accompli, il existe des contrôles qui sont faits, la règle étant que les éléments du fichier de base doivent s'annuler avec ceux de l'état 99 pour ce qui est de la partie banque.

Les données du fichier de base sont ensuite utilisées pour remplir le fichier Risque pays proprement dit qui contient cinq (05) onglets :

- bilan emplois : un détail est fait au niveau des clients, personnes physiques, entreprises locales, entreprises étrangères, banques, entreprises Etatique (EPIC), Banque Centrale, et des emplois, titres, des limites sont fixés pour les EPIC et les titres ;
- bilan ressources : cet onglet est traité avec la même répartition que ci haut avec une limite pour les banques (limite de ressources à collecter auprès des banques)
- Hors bilan emplois : à ce niveau des limites sont fixées pour les entreprises locales et les EPIC ;

- hors bilan ressources : des limites sont fixées pour les banques (confirmation de signature) ;

- Cross border : qui est un onglet récapitulant les engagements de la SGBB vis-à-vis des autres filiales de la société générale avec des limites particulières pour le Bénin et le Sénégal. Le fichier final est libellé en Euros, il s'agit du fichier « Risque pays SGBB » contenant les onglets Cross border, bilan emplois, hors bilan emplois, bilan ressources, hors bilan ressources. En début d'année on envoie la notification des limites pays Banque Hors France Métropolitaine (BHFMM).

Des variations sont faites avec le trimestre précédent et le même mois de l'année précédente, toute augmentation ou baisse d'un poste quelconque fait l'objet d'une explication après concertation des services concernés.

#### *2.3.1.5.2. Reporting mensuel (saisie dans le logiciel cartésis magnitude)*

Les statistiques de fin de mois relatives au nombre de crédit documentaire, de cartes, relatives à Western Union, les encours moyens fin de mois et les encours fin de mois font l'objet d'un reporting. Le fichier Excel qui est utilisé comprend 12 onglets. Lorsque les onglets Ind 1 et Ind 2 (qui contiennent les statistiques ci-dessus évoquées) sont renseignés les autres onglets 1300, 1301, 1302, 1303, 1304.....1308 sont automatiquement renseignés à l'aide de liens. L'indicateur 1300 est relatif au suivi du coût du risque, de l'analyse des provisions et intérêts impayés, 1301 est l'indicateur d'activité par type de client (encours crédits, différents dépôts, etc.). Une fois cette étape terminée, on commence la saisie dans le logiciel de reporting CARTESIS Magnitude, puis à l'expédition du fichier au siège à Paris.

Le Directeur des Opérations Comptables utilisent le même logiciel pour son reporting. A la fin du mois il procède à l'édition de la balance. Son travail s'organise autour de six onglets Excel. Dans le 1<sup>er</sup>, une correspondance des comptes locaux en normes IAS est établie, dans le second onglet on fait une correspondance des comptes normes IAS en comptes locaux. Le 3<sup>ème</sup> onglet contient les comptes du bilan (actif passif) et de résultat (charges, produits, résultat) avec leurs soldes toujours en normes IAS.

Les 3 autres onglets contiennent des retraitements sur la réévaluation des titres, les indemnités de fin de carrière, etc. on finit la saisie de la partie comptable dans magnitude, les données se déversent dans la partie gestion et le contrôle de gestion procède à la répartition par type de clientèle.

Un autre est fait sur le personnel avec la liste des travailleurs expatriés le nombre de contrats à durée déterminée, et les recrutements.

#### *2.3.1.6 Calcul des parts de marchés*

Pour le calcul des parts de marché, des fichiers pré formatés sont conçus et reçoivent les données fournies par l'APBEF Un commentaire est fait sur l'évolution des ressources et des emplois avec un accent particulier qui est mis sur la SGBB.

#### *2.3.1.7. Autres tâches*

Le service mène d'autres tâches à savoir le suivi du partenariat avec l'ONEA, sur la rentabilité du partenariat à travers l'étude des commissions, le calcul du Taux de Base Bancaire (TBB).

La Direction Générale demande souvent au service de réaliser une étude sur les commissions pour voir si elles sont suffisantes. Le service marketing sollicite également des renseignements sur les fonds propres amenant le contrôle de gestion à faire des calculs.

Les activités menées par le contrôle de gestion peuvent être résumées dans le tableau 6 ci-après.

**Tableau 6 : Activités du contrôle de gestion**

Documents élaborés	Fréquence	Destinataire	Temps consacré	Date limite de remontée
Mesure de la rentabilité	Mensuelle	Direction Générale	1,5 à 3 jours	Entre 15 et le 20 pour le compte de résultat et le 14 pour la saisie dans magnitude
Gestion des encours	Mensuelle	Direction Générale	3 à 4 jours	Le 20 du mois
Budget	Annuelle	Direction Générale	30 à 45 jours	20 septembre
Contrôle budgétaire	En fonction des fiches d'engagement des dépenses, fréquence des documents élaborés	Direction Générale	Quelques minutes	Remontée faite selon la nécessité
Tableau de bord : Tableau du CA	Semestrielle	Conseil d'Administration	2 à 3 jours	Plus tard le 5 du mois de la tenue du CA
Reporting trimestriel	Trimestrielle	Direction Générale/BHFM	3-4 jours	Plus tard fin du 1 <sup>er</sup> mois suivant la fin du trimestre
Reporting mensuel	Mensuelle	Direction Générale/BHFM	1 jour	Plus tard 14 du mois
Calcul des parts de marché	Mensuelle dès réception du fichier de l'APBEF	Direction Générale	2 jours	Dès que le travail est terminé il est transmis
Autres tâches	Ponctuelle	Tout service	Selon la disponibilité du CDG	Délai fixé par le service demandeur

**Source** : nous même

Nous constatons que le contrôleur de gestion consacre beaucoup de temps à ses tâches avec des délais de reporting. Ses tâches peuvent être automatisées à l'aide de la programmation ce qui lui fera gagner en temps.

### 2.3.1.8. Le système d'information de gestion

Dans l'UMOA, les établissements de crédits sont soumis à une réglementation particulière qui leur impose le respect du Plan Comptable Bancaire, entré en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1996 et comportant des prescriptions générales en matière d'organisation du système d'information. La SGBB n'échappe pas à cette règle. Sur le plan comptable, elle utilise la version 7.5 du progiciel DELTA-BANK de la société DELTA INFORMATIQUE. Le progiciel peut fonctionner en architecture centralisée ou décentralisée. En ce qui concerne la SGBB c'est l'architecture centralisée qui est utilisée. Il a une organisation basée sur la notion de site central et d'agence. Le site central permet de consolider les résultats des différentes agences et éventuellement de centraliser la gestion de certains modules. Sur le site central il n'y a ni client ni compte.

L'agence permet de gérer les clients et leurs comptes et de manière autonome les transactions de la clientèle.

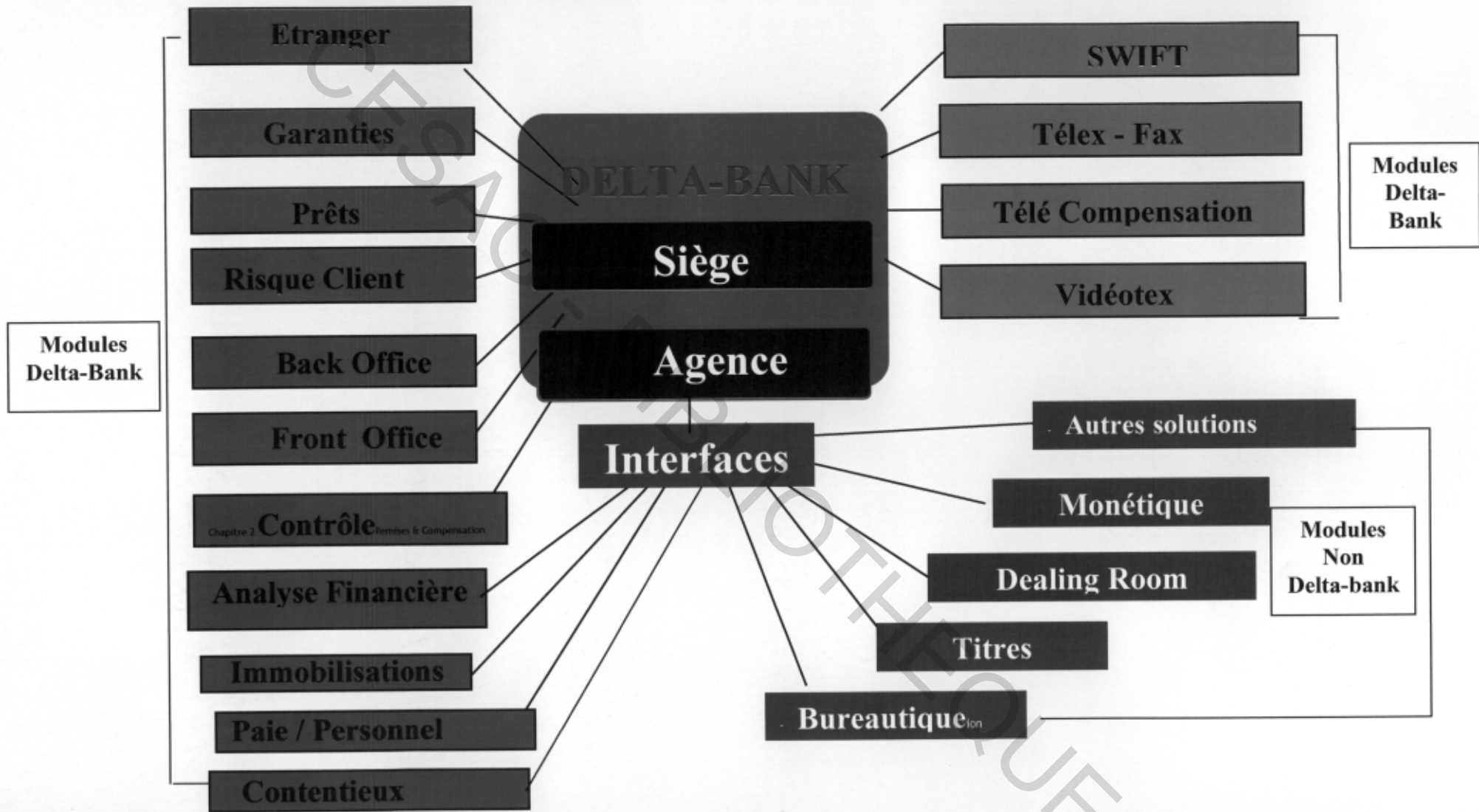
D'autres logiciels sont utilisés et permettent de faire des requêtes. A ce titre nous pouvons citer le logiciel :

- SIAD : permet d'avoir des statistiques sur les prêts (en volume en nombre par agence, mensuellement), le nombre de comptes ouverts et clôturés mensuellement, etc.
- DOCU BASE : qui permet d'avoir le journal de caisse, la situation des caisses (leur solde à différentes dates) des avis de débit, des opérations diverses, la balance, etc.
- ACCESS pour le nombre de client par code produit.

Des requêtes sont faites sur demande du contrôle de gestion par le service informatique pour réaliser les travaux ci-dessus abordés.

Figure 10 : Architecture du système informatique de la SGBB

## ARCHITECTURE DU PROGIciel DELTA-BANK



**Delta**  
**Liste des modules acquis par la SGBB**

1. Comptabilité bancaire
2. Agence principale
3. Dépôt à terme
4. Agence suivante
5. Crédits bilatéraux
6. Cautions
7. Garanties
8. Paie informix
9. Immobilisation informix
10. Contrôle signature
11. Analyse des risques
12. Incident de paiement
13. Centrale des risques
14. Crédit documentaire
15. Opération internationale
16. Swift
17. Interface Monétique
18. Interface Tekline
19. Delta Contentieux

**NB** : nous constatons l'absence du module comptabilité analytique parmi ceux choisis par la SGBB.

## **CHAPITRE II : Présentation et analyses des résultats**

Les outils du contrôle de gestion adoptés par la SGBB ont permis d'améliorer la rentabilité de la banque. Ils sont donc opérationnels.

Cependant, dans le but d'apporter notre contribution à la SGBB dans son optique de recherche de performance plus grande, nous tenterons de montrer les insuffisances de ce processus et des outils utilisés. Par la suite nous formulerons des recommandations.

### **1. Interaction entre le contrôle de gestion et les facteurs internes et externes**

Nous allons faire un diagnostic du contrôle de gestion à la SGBB, ensuite nous testerons les liens existant entre les variables de modèle afin de savoir si dans le cadre de la SGBB le contrôle de gestion peut améliorer son processus.

#### **1.1. Diagnostic du contrôle de gestion**

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

##### *1.1.1. La planification*

En février 2005 la SGBB a élaboré un plan stratégique quinquennal. Ce plan est méconnu de certains responsables opérationnels, il a été élaboré sans implication du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion devrait y participer car il a un rôle clef dans la stratégie de la banque. Le périmètre du contrôle de gestion a fortement évolué ces dernières années « plus de gestion prévisionnelle....et moins de maîtrise d'ouvrage et de production de chiffres<sup>3</sup> ». Les demandes adressées au contrôle de gestion sont de plus en plus fréquemment celles relatives à la création de valeur et à l'allocation de fonds propres. Ces principes touchent de près la stratégie de la banque, ce qui implique que le contrôle de gestion s'intéresse de plus en plus à ce domaine. Il devient ainsi un véritable « support du pilotage stratégique de la banque ». Son rôle est intermédiaire entre la stratégie et la gestion des opérations. Ainsi, dans l'ensemble de sa démarche, le contrôle de gestion intègre de façon croissante cette dimension stratégique. En

<sup>3</sup> BANQUEmagazine N°618 /OCTOBRE 2000 page 24



particulier, il participe activement à l'analyse stratégique des métiers de la banque et au chiffrage des plans opérationnels traduisant les grandes options retenues par la Direction Générale. Lors de l'élaboration du budget, le contrôle de gestion se doit aussi de vérifier la cohérence entre ce budget et la première année du plan opérationnel. D'une façon plus globale, le cœur du métier du contrôle de gestion est de plus en plus la gestion prévisionnelle : le budget et la fixation des objectifs, le suivi budgétaire par l'intermédiaire notamment des tableaux de bord, les prévisions en cours d'exercice, l'analyse de la performance et les plans opérationnels et stratégiques.

Nous pouvons également remarquer le caractère incomplet du plan stratégique car la planification financière (gestion financière) n'y figure pas.

### *1.1.2. Le budget*

Il est l'étape finale de la planification stratégique, il doit être un outil de management qui traduit dans les chiffres les stratégies, les politiques et les objectifs de la banque. Cependant, nous pouvons faire des remarques sur sa procédure et son exécution.

- Aucune lettre de politique générale n'est envoyée aux responsables opérationnels avant la période budgétaire pour leur rappeler les objectifs stratégiques globaux de la banque en terme d'emplois et de ressources à atteindre,

- on note l'absence de réunion d'arbitrage durant la procédure budgétaire, or ces réunions devraient exister, car elle pourrait être une occasion de fixation d'objectifs aux responsables opérationnels et également pour eux une occasion de défendre leur budget étant donné que le budget est une allocation de ressources et de discuter des objectifs qui leur sont fixés, quittes à eux de décliner ces objectifs au niveau opérationnel (à leurs agents) par l'utilisation de tableau de bord ;

- les objectifs du plan stratégique ne sont pas pris en compte ni dans le budget final ni dans le contrôle budgétaire, cela est synonyme de pilotage à vue car la logique étant : plan opérationnel plus plan stratégique égal au budget, sinon cela est synonyme de pilotage à vue ! Le plan stratégique doit être traduit en cadrage budgétaire.

En effet, le contrôle d'une organisation suppose que soit défini au préalable un objectif à partir de l'analyse des environnements internes et externes et en fonction de ses buts propres. Le contrôle s'exerce en comparant périodiquement, l'état actuel de l'organisation avec l'état désiré (objectif) en vue de mettre en oeuvre les actions correctives nécessaires lorsque l'organisation s'éloigne de la trajectoire choisie.

### *1.1.3. Actions et suivi des réalisations*

De notre entretien avec l'un des conseillers clientèle, il ressort qu'aucun objectif leur est fixé en début d'année, ils ne démarchent pas la clientèle, l'une des raisons étant qu'ils sont submergés par des tâches administratives. L'action ou l'exécution des plans d'actions, leur traduction en faits pour atteindre les objectifs stratégiques n'est donc pas opérationnelle.

En outre, le plan stratégique ne fait pas l'objet de suivi par un service quelconque alors que cela devrait l'être conformément à ce que nous venons de voir dans la planification stratégique.

### *1.1.4. Les tableaux de bord et indicateurs de gestion*

Le contrôle de gestion émet sous forme de tableau de bord le suivi des charges, produits, emplois et ressources. La remarque que nous pouvons faire est la suivante : les tableaux de bord sont exclusivement destinés à la Direction Générale. Aucun document de suivi n'est fait pour les responsables opérationnels avec leur concours. Les tableaux de bord ne contiennent aucune information sur les ratios prudentiels, or cela devrait être le cas.

En outre le tableau de bord reste un outil méconnu par certains responsables opérationnels. Ils ne sont informés que partiellement et de manière peu précise (parfois pas du tout !) des orientations stratégiques de la banque dont ils servent les intérêts. Ils ne peuvent donc pas (ou avec difficultés) définir un tableau de bord cohérent. Piloter suppose la définition précise d'une direction. Il est difficile de concevoir qu'un commandant de bord d'un avion ne localise pas de manière précise la situation de l'aérodrome ! Le tableau de bord oblige le responsable (et sa hiérarchie !) à clarifier les objectifs (base pour évaluer la performance du système) qui lui sont assignés. Rappelons que le tableau de bord est un outil d'aide à la réflexion qui offre la capacité de se distancier des événements vécus de manière réactionnelle, il n'est pas un outil de sanction ni un outil figé ni un outil neutre.

### *1.1.5. Le système d'information de gestion*

Sur le plan comptable, la SGBB utilise le plan comptable bancaire de l'UMOA. On peut cependant remarquer l'absence d'une comptabilité analytique fournissant la rentabilité par centre de profit (bien que le découpage de la banque en centre de responsabilité ait été fait) qui prive le contrôle de gestion d'informations précieuses pour l'analyse de la rentabilité.

L'appréciation du résultat net par la comptabilité générale est nécessaire mais non suffisante. Son appréciation devrait pouvoir se faire à travers la comptabilité analytique, ce qui montrera tous les produits et services qui concourent à la formation du résultat avant impôt.

Sur le plan informatique le progiciel utilisé est la version 7.5 de DELTA-BANK. Cette version permet de traiter automatiquement les données de la comptabilité en fin de journée pour toutes les agences. Par décision de gestion toutes les agences de Ouagadougou sont regroupées par un seul et même code agence depuis l'adoption de ce logiciel par la SGBB. L'objectif visé était d'éviter une lourdeur comptable. Cela constitue un handicap car on pourrait se heurter à des difficultés si l'on veut tenter de présenter la rentabilité par agences. Le système d'information de gestion devrait séparer les agences en leur attribuant des codes et des numéros de comptes propres à ces agences comme le font d'autres banques. Le fait de vouloir éviter des frais généraux (par le recrutement de comptables) en centralisant les comptes par le regroupement de toutes les agences constitue une lacune à notre avis.

Pour être un instrument d'aide au pilotage et à la décision en cours d'exécution, le contrôle de gestion doit pouvoir s'appuyer sur un système d'information qui tend à fournir des données pertinentes. Sur le plan de l'organisation comptable le système doit être articulé à la comptabilité générale afin que les écritures génèrent automatiquement les écritures en comptabilité analytique<sup>4</sup>.

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

## **1.2. L'influence des facteurs internes**

Le style de management : celui adopté par la SGBB, est un management centralisé au niveau de la Direction Générale.

---

<sup>4</sup> NAULLEAU&ROUACH Le contrôle de gestion bancaire et financier page 137.

### *1.2.1. Le processus décisionnel*

Les décisions sont prises par la société mère sur proposition de la Direction Générale. Or l'élément essentiel de l'organisation n'est pas la hiérarchie mais la prise de décision et le "flot d'informations qui instruit, informe et supporte le processus de décision".

Cet indicateur a une influence sur l'absence d'identification précise de centres de responsabilité qui impliquerait une délégation partielle de pouvoir décisionnel. De plus, il montre bien que le contrôle de gestion n'est pas impliqué dans le processus décisionnel et la planification stratégique.

### *1.2.2. Le système d'évaluation des performances et d'incitation*

Ils ne sont pas de nature à assurer une réelle motivation. En effet, les personnes ne sont pas évaluées en fonction de leur performance mais de leur ancienneté. En outre, une prime de bilan et une prime d'intéressement sont versées chaque année et ce, quel que soit le résultat de l'entreprise. Le contrôle de gestion, s'il est pris par le personnel à son compte peut le motiver, il n'a donc aucune influence sur cette variable.

### *1.2.3. La structure organisationnelle*

Elle n'est pas adaptée au développement d'un système de contrôle de gestion. En effet, le service étant placé, hiérarchiquement, directement à la Direction des Opérations Comptables, il ne peut jouer son rôle de conseiller. De plus, les responsables des opérationnels considèrent que les résultats de l'activité de contrôle de gestion sont destinés à ce dernier. Cette variable agit sur le contrôle de gestion en ne favorisant pas son développement.

### *1.2.4. Le capital humain*

Les organes dirigeants n'ont procédé à aucune sensibilisation du personnel afin de montrer l'intérêt que représente cette entité.

### *1.2.5. La culture d'entreprise*

C'est l'un des indicateurs les plus importants. En effet, la réussite du contrôle de gestion dépend de son acceptation par le personnel de l'entreprise. Or à la SGBB, le contrôle de gestion semble être une entité au service de la Direction des Opérations Comptables. Il est

sans lien avec les opérationnels, si ce n'est pour analyser les écarts, alors que la SGBB n'est pas une société d'Etat comme au temps de la BFCI, la culture d'entreprise dans une perspective de création de valeur tant bien pour les actionnaires, les clients que pour le personnel devrait être développée.

### **1.3. L'influence des facteurs externes**

#### *1.3.1. La clientèle*

De façon générale, la clientèle a une grande influence sur l'entreprise donc sur le contrôle de gestion. L'objectif est d'améliorer le niveau de gestion en vue d'avoir de meilleurs résultats et faciliter les relations avec les partenaires extérieurs. Car comme nous le savons, le secteur bancaire est caractérisé par la grande incertitude de dénouement des opérations de crédit. Seule une gestion saine peut permettre de réduire ce risque. La concurrence allant grandissante, il est important de satisfaire la clientèle pour la fidéliser. De ce point de vue ; on constate que le contrôle de gestion influence le facteur « marché » car il contribue à l'atteinte de cet objectif par la banque. Mais cette influence n'est pas réciproque à la SGBB car la politique commerciale de la banque est menée par le service commercial.

#### *1.3.2. Les résultats financiers et les capitaux investis*

Les résultats financiers de la banque sont en progression. La rentabilité des capitaux propres satisfaisante pour les actionnaires (cf. rapport annuel). Le contrôle de gestion n'a donc aucune influence sur ce facteur, et réciproquement.

#### *1.3.3. Les structures de contrôles externes*

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

La quatrième hypothèse est vérifiée par cette analyse. En effet, les structures de contrôle externes influencent le contrôle de gestion de la banque, il lui incombe donc de veiller à ce que la réglementation soit respectée par la banque.

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

## **2. Atouts, faiblesses, recommandations et perspectives de mise en œuvre**

### **2.1. Atouts**

#### *2.1.1. Les centres d'analyse*

Suivant l'organigramme de la SGBB et la description des tâches, l'identification des centres d'analyse a été faite comme suit :

Centres de support (que l'on assimile parfois aux centres auxiliaires de la comptabilité analytique) : il s'agit de la Direction Générale, composée du service risque de l'audit, du Secrétariat Général composé de la comptabilité, des ressources humaines, de la logistique de l'informatique et du contrôle de gestion.

Centres principaux : composés par exemple de la monétique, du service étranger.

Cette définition des centres de responsabilité constitue un préalable à la mise en place de procédures techniques d'un contrôle de gestion efficace.

#### *2.1.2. Le catalogue des opérations*

Un catalogue des opérations a été fait sur la base des codes produits, lors du calcul du coût d'opération. Il représente 98% des opérations effectuées par la banque et pourra à son tour servir de base à l'établissement de « **la nomenclature des produits et services** » pour l'étude de la rentabilité par produit.

#### *2.1.3. La comptabilité analytique*

Une comptabilité analytique a été mise en place sur la base du découpage en centres d'analyse de la banque dans le cadre de l'étude de la rentabilité des comptes commerciaux. Les données issues de la comptabilité analytique ont été utilisées dans un nouveau logiciel, ce qui a permis

de connaître la rentabilité de la banque sur certains clients. Les résultats issus de cette étude seront mis à la disposition des conseillers clientèle.

Ce travail a été réalisé dans le cadre de l'étude de la rentabilité des comptes commerciaux (ERCC), il pourra être utilisé par le contrôle de gestion dans l'analyse de la rentabilité de la banque.

#### *2.1.4. L'existence de fiche de poste*

Elle matérialise formellement les fonctions dévolues au contrôleur de gestion. Elle permet au contrôleur de gestion d'organiser ses différentes tâches et donne la possibilité aux responsables hiérarchiques de mieux suivre les missions.

#### *2.1.5. La bonne ambiance de travail*

C'est une véritable source de satisfaction pour l'ensemble du personnel.

#### *2.1.6. La note de conjoncture jadis rédigée par le contrôle de gestion*

Nous avons évoqué cette note dans les travaux préparatifs du Conseil d'Administration. Elle constituait un atout pour le service.

## **2.2. Faiblesses**

#### *2.2.1. L'inexistence d'un organigramme du service contrôle de gestion*

Les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles au sein du service ne sont pas retracées par un quelconque organigramme qui répartit les fonctions découlant des missions entre chaque agent.

#### *2.2.2. Le nombre limité d'agents*

Le service contrôle de gestion ne dispose actuellement que d'un seul agent qui consacre tout son temps à son travail manuel (non automatisé à travers des programmes, alors qu'il effectue des tâches répétitives), ce qui ne lui permet pas de développer d'autres initiatives. En outre ce service viendrait à ne pas fonctionner durant une période si l'agent est indisponible.

### 2.2.3. Formation de l'agent

L'agent manque de connaissance en ce qui concerne l'évolution du périmètre du contrôle de gestion (plus de gestion prévisionnelle et moins de maîtrise d'ouvrage et de production de chiffres, le rôle stratégique du contrôle de gestion, etc.). Cela n'est pas de nature à favoriser un bon développement du service. En plus la banque ne dispose d'aucune documentation sur le contrôle de gestion bancaire.

### 2.2.4. Le manque de manuel de procédures

Le manuel de procédures du service contrôle de gestion ne couvre pas toutes les tâches. Cela pourrait constituer des difficultés en cas d'audit du service.

### 2.2.5. Les outils de gestion propres au service

Les outils de gestion sont insuffisamment fins pour donner des informations sur un centre de profit, un produit, un client, etc.

Les indicateurs fournissent des informations d'ordre général (surtout sur la rentabilité de la banque).

Au niveau des charges, le seul référentiel est le budget, les données qui y sont définies sont présentées à l'échelle de la banque. Malheureusement, aucun élément ne permet d'avoir suffisamment d'informations sur l'adéquation des ressources allouées par rapport aux activités mises en œuvre au sein de l'entité qui sollicite des ressources.

Il faut également noter qu'avec les outils actuels, la banque est vulnérable aux risques de management<sup>5</sup> et aux risques stratégiques.<sup>6</sup>

## 2.3. Recommandations

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

<sup>5</sup> Risques de management : Equipe dirigeante mal informée par exemple du plan stratégique, défaillante ou divisée. Actionnaires divisés ou faibles. Mauvaise organisation et surveillance ou contrôle interne insuffisant (mauvais suivi)

<sup>6</sup> Risques stratégiques : mauvaise orientation, (exemple : refus de la société générale de participer au financement de la campagne cotonnière qui vient de s'achever) défauts d'arbitrage. Mauvais choix de partenaires. Déséquilibre entre les moyens, les finalités, la rentabilité et le risque. Stratégie incohérente ou inconstante. Mauvaise communication (interne, externe) et image de marque.



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

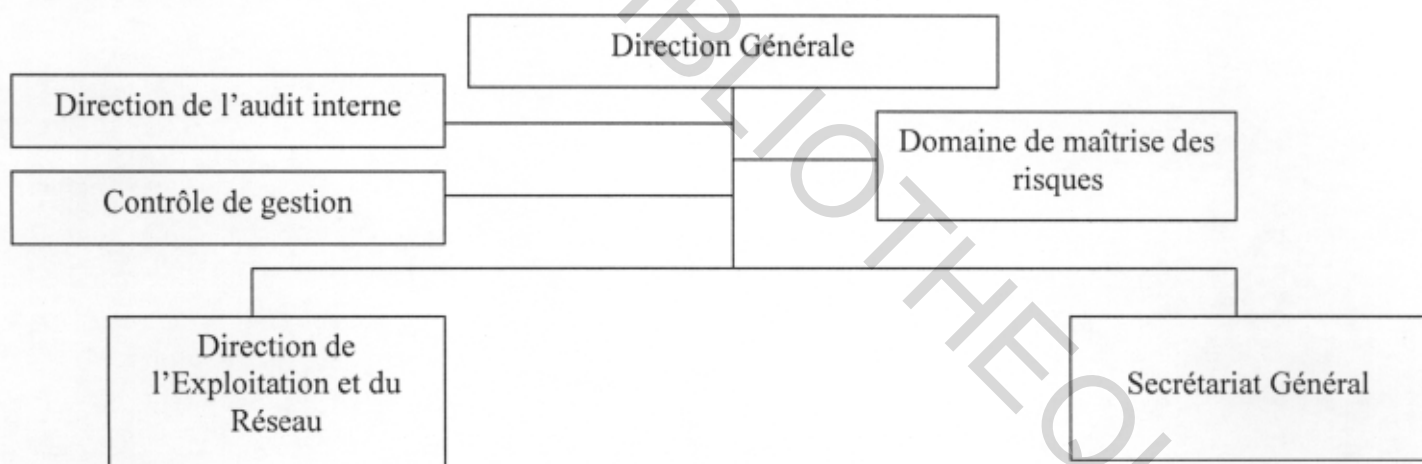
Pour ce faire, la banque sera amenée à redéfinir les missions (charge donnée à quelqu'un d'accomplir quelque chose) et les activités (taches menées afin d'accomplir les missions) du contrôle de gestion et à le renforcer à travers des recrutements d'agents et l'adoption de nouvelles fiches de postes que nous avons proposées (cf. proposition de fiche de poste annexe n°III).

### 2.3.1. Une nouvelle conception du contrôle de gestion

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

#### 2.3.1.1. Révision de la structure organisationnelle

Le renforcement du contrôle de gestion passe par l'adoption d'une nouvelle structure organisationnelle, celle que nous proposons est la suivante :



Elle vise l'efficacité du contrôle de gestion dans son processus et dans l'accomplissement de ses missions. En effet, le contrôle de gestion ayant un rôle clef dans la stratégie, il est donc préférable qu'il soit rattaché à la Direction Générale notons que ce positionnement pourrait avoir pour conséquence que le service soit perçu comme étant l'œil et l'oreille du Directeur, ce qui fera qu'il sera craint par tous ses collègues.

La Direction Générale devra pour les exercices suivants l'impliquer dans la planification stratégique.

### 2.3.1.2. Les moyens d'exécution

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

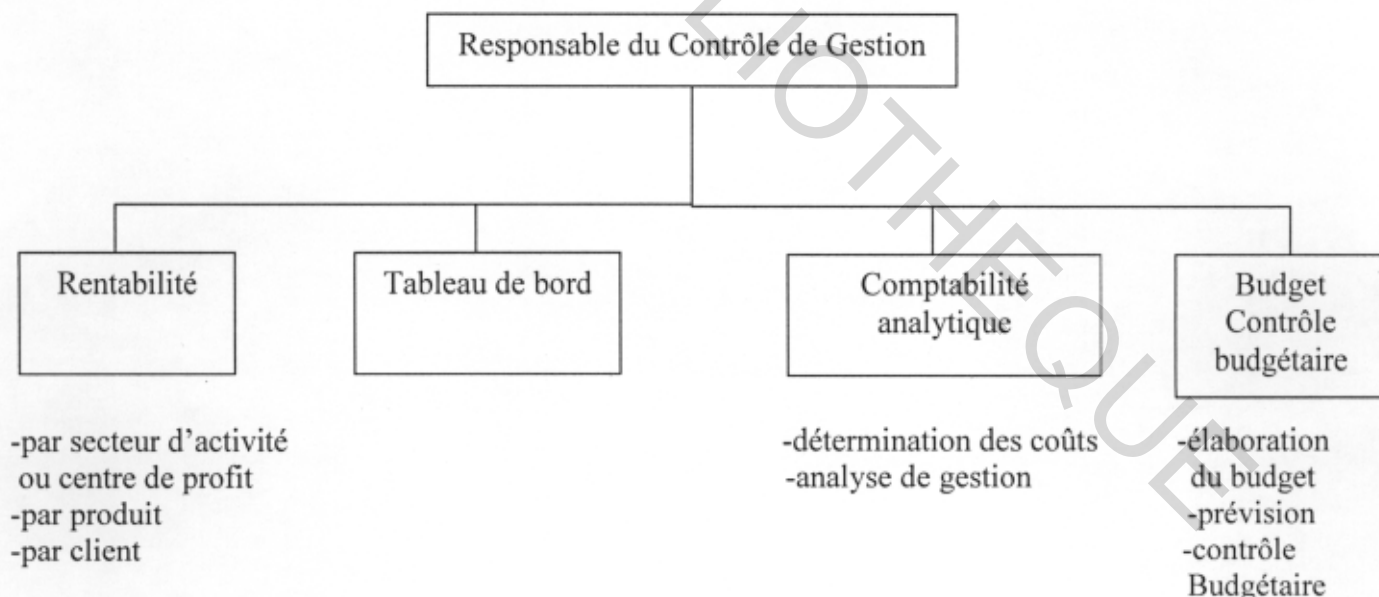
#### A- Au niveau de la Direction Générale

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

#### B- Au niveau du service contrôle de gestion

Nous proposons que le service soit renforcé par :

- le recrutement d'une ou de deux personnes supplémentaires, ou l'affectation de personnel de la banque, dans ce service. Ainsi, le service sera constitué de deux agents et d'un chef de service. La réorganisation du service par fonction est nécessaire selon la figure 5.



C'est un type d'organisation qui convient à des banques de taille moyenne permettant une meilleure connaissance de l'ensemble des activités mais au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion tel que le suivi des rentabilités, le budget

ou le tableau de bord. La première personne aura en charge les questions relatives au suivi à l'analyse de la rentabilité et de l'activité avec l'élaboration de tableaux de bord non seulement pour la Direction Générale (Tableau de bord prospectif) et pour l'ensemble des responsables opérationnels. Elle sera en contact direct avec les centres d'analyse afin de les guider dans la mise en place d'outils de pilotage de leur activité. La seconde se chargera du budget et de l'analyse budgétaire avec l'établissement et la diffusion des prévisions à l'ensemble de l'organisation. Elle aura aussi en charge la comptabilité analytique de la banque. L'animation de la fonction sera assurée conjointement par les deux membres du service (avec la coordination du chef de service). Elle se fera par le biais de réunions de sensibilisation, la diffusion d'un journal interne à la banque ou encore par des séminaires de formation au sein de la banque. On veillera à ce que tous les agents du service soient polyvalents, qu'ils soient à même de maîtriser toutes les tâches du service (par la rotation dans l'attribution des tâches et des missions) pour éviter les coûts cachés en cas de mutation ;

- la formation des agents du service en contrôle de gestion bancaire et financier, en informatique pour l'apprentissage approfondi des logiciels Excel (macros commande) et Access, en programmation pour l'automatisation de leur travail et en anglais pour les aider à pouvoir et savoir programmer (cela les aidera à consacrer moins de temps à leurs tâches et à pouvoir consacrer un peu de temps à la recherche et à l'innovation afin de faire du contrôle de gestion une fonction à haute valeur ajoutée) ;
- la formation des agents du service afin de développer leurs capacités à communiquer et leurs compétences techniques en comptabilité bancaire, en économie pour l'analyse de la conjoncture économique en techniques bancaires, en élaboration de plan stratégique ;
- l'abonnement de la SGBB à la revue banque magazine.

#### **2.4. Une nouvelle pratique**

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

### 2.4.1. Dynamisation des outils existants

L'amélioration va porter sur les outils suivants :

✓ Le plan stratégique et son cadrage dans le budget

La rédaction du plan stratégique doit être revue et faire l'objet de diffusion auprès des responsables opérationnels pour les aider avec l'assistance du contrôleur de gestion à mettre en place leur tableau de bord. Son cadrage doit être fait au niveau du budget et faire l'objet d'un suivi particulier. Il devra comprendre des objectifs en matière de ROE, ROA, taux de croissance du résultat net, des principaux dépôts, taux de croissance des différents actifs, des commissions avec des tests de sensibilité sur le bilan et le compte de résultat prévisionnel. Le plan stratégique doit couvrir les domaines de gouvernement d'entreprise, positionnement de marché, gestion du risque de crédit, l'audit, le contrôle de gestion, etc.

✓ Le budget

Le système budgétaire représente un véritable système d'animation des hommes dans l'entreprise en autorisant la fixation d'objectifs et la mesure des performances.

La procédure budgétaire doit être revue dans son ensemble et être décentralisée. La Direction Générale peut fixer les objectifs généraux de chiffres d'affaires (qui doivent être à la fois réalistes et ambitieux), coût net du risque, etc. et laisser les opérationnels élaborer leur plan d'action elle songera chaque année à rappeler aux services la politique générale de la banque par l'envoi d'une correspondance. Cette phase de négociation des moyens entre la Direction Générale et les services permettra de donner plus de responsabilité et d'autonomie aux acteurs, elle devra en outre être matérialisée par des réunions d'arbitrage. Cela constituera un moyen de motivation car ces derniers seront désormais jugés sur la base de l'exécution de leur budget et la fixation des objectifs (critère de mesure de performance) qu'ils ont eux-mêmes contribué à élaborer. C'est également l'occasion d'impliquer les services, en effet le contrôle de gestion ne sera pleinement efficace que lorsque les responsables se seront appropriés la démarche. Ainsi, le système budgétaire assurera mieux son rôle de contrôle et de suivi des activités pour recentrer les actions avant qu'elles ne soient achevées.

Les conditions d'efficacité de la procédure budgétaire sont les suivantes :

Le contrôle de gestion doit prendre garde à ce que la procédure budgétaire ne se limite pas à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année  $N + 1$ , ou que le budget ne

devienne l'instrument de pilotage privilégié à l'usage de la seule direction générale ; un instrument lui permettant d'imposer sa propre conception de l'orientation des différents centres de responsabilité. Le budget doit être conçu comme la procédure qui permet de coordonner, à intervalles rapprochés, les objectifs et les plans d'action des entités décentralisées, et d'en suivre, par le biais du contrôle budgétaire, les réalisations. Le budget doit être perçu comme un engagement contractuel de la part des responsables de centres de responsabilité sur des objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribué à élaborer.

Les conditions d'efficacité de la procédure budgétaire peuvent donc être résumées de la façon suivante :

- elle doit s'appuyer sur une décentralisation claire et effective des responsabilités ;
- elle doit s'appuyer sur une possibilité de dialogue et de négociation entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- elle doit renforcer le sentiment de responsabilité des cadres en leur diffusant des retours d'information pertinents sur leur « réalisé » (existence d'un suivi budgétaire) ;
- enfin, sur un plan plus technique, elle doit s'appuyer sur un « maillage » comptable correspondant à l'organigramme des responsabilités effectives au sein de la banque.

L'organisation et la gestion de la procédure budgétaire constitue un temps fort essentiel de la prestation contrôle de gestion. La responsabilité du contrôle de gestion est d'assurer la diffusion des documents principaux servant de support à l'élaboration du budget ainsi que le respect du planning de la procédure. Le déroulement type de la procédure budgétaire peut être le suivant :

### **Première phase**

Il est souhaitable que le budget soit initié par l'envoi par le Directeur Général d'un rappel et d'une mise à jour des axes stratégiques et des objectifs généraux qui ont été déterminés, à partir de la synthèse de la démarche stratégique conduite dans les différents centres de responsabilité généralement les grandes directions. L'envoi de cette « lettre de politique générale », jointe à la communication des hypothèses économiques à retenir pour l'année N+1 doit permettre aux centres de responsabilité d'initier le pré-budget pour l'année N+1.

Les hypothèses économiques qui sont diffusées à cette date ont été élaborées par le contrôle de gestion ou/et en collaboration avec le service « études et prévisions de la banque ». Les hypothèses indispensables à communiquer dans les activités bancaires et financières sont :

- les hypothèses de conjoncture relatives à l'évolution des différents taux (TBB, TMM...);
- des parités monétaires (dollar, EURO...);
- et de certains indicateurs permettant le chiffrage des prévisions d'activité et de recettes (inflation, croissance, évolution de la masse monétaire, évolution des économies des différents partenaires de la banque...);
- enfin, les hypothèses de coûts doivent être également communiquées afin d'établir les prévisions de charges. Il s'agit en particulier des prévisions relatives à l'évolution du coût des effectifs.

Les prévisions d'évolution du coût de traitement analytique de certaines opérations tels que le coût de traitement des dossiers de prêt, le coût de traitement des chèques, etc. doivent également être diffusées.

### **Deuxième phase**

Un premier temps est consacré à l'élaboration d'une courte note présentant les projets de développement retenus par le centre de responsabilité. Ces projets doivent être en cohérence avec les axes stratégiques diffusés par la direction générale.

Un second temps est consacré à l'élaboration du « pré-budget ». Chaque centre de responsabilité doit remplir un certain nombre de documents synthétiques, par exemple un document relatif aux objectifs d'activité et de recettes, un document relatif aux objectifs en terme de moyens employés par le centre de responsabilité et un document relatif aux demandes d'allocation de ressources.

Afin de préparer ces documents synthétiques destinés au Directeur Général et au contrôleur de gestion pour consolidation, de nombreux états intermédiaires internes aux centres de responsabilité sont nécessaires en amont. Par exemple, pour les objectifs de production de crédit, chaque agence du réseau va établir ses propres objectifs avec l'appui technique du contrôleur de gestion, en consolidant les objectifs de production de chacun de ses exploitants. Ce sont, par la suite, les consolidations successives, par succursale et par région, qui seront faites par le contrôleur de gestion et permettront d'obtenir un premier objectif de production globale du réseau pour l'année N+1.

Les états conçus doivent permettre de suivre l'évolution sur trois ans de l'activité ou des recettes et permet donc de situer instantanément la tendance. Il sera également nécessaire de prévoir un commentaire permettant de justifier l'hypothèse d'activité et de recettes susceptibles d'être retenue pour N+1.

Parallèlement à ce premier chiffrage relatif à l'activité et aux recettes, un chiffrage relatif aux prévisions de moyens hors investissements, c'est-à-dire incluant les prévisions d'effectifs, de frais de personnel, de frais informatiques ainsi que les autres frais généraux permet de retracer la prise en compte des objectifs stratégiques et opérationnels du centre de responsabilité.

Enfin, un troisième document synthétique peut détailler les demandes d'allocation de ressources pour les nouveaux projets N+1 de développement et d'investissement, avec un rappel des investissements réalisés ou en cours pour l'année N. Ces nouveaux projets peuvent être classés par ordre de priorité et doivent être suffisamment documentés pour permettre, le cas échéant, des arbitrages au niveau de la Direction Générale.

Le contrôle de gestion a tout intérêt à mettre en oeuvre une procédure spécifique pour le traitement des demandes d'investissement. Il est en effet souhaitable de formaliser l'étude précise de chaque investissement à l'aide d'une procédure détaillée. Cette dernière pourra aborder les éléments suivants :

- la finalité de l'investissement (un classement par catégorie de finalité peut être proposé par le service contrôle de gestion : productivité, qualité, notoriété, social,...) ;
- le chiffrage du coût direct de l'investissement et des coûts associés et induits (la formation, l'aménagement de l'espace nécessité par le nouvel investissement, les fournitures nécessaires au fonctionnement,...) ;
- le chiffrage des économies induites ou des contreparties valorisables et le calcul du retour sur investissement en nombre d'années, qui est généralement la méthode la plus praticable au niveau des centres de responsabilité. Dans la mesure où il n'est pas possible d'associer des économies ou des contreparties valorisables à l'investissement, il est pertinent de proposer des indicateurs de suivi des « retombées » de l'investissement (notoriété, climat social, qualité des prestations, rapidité des temps de traitement ou de réponse au client...).

Pour appuyer les prévisions nécessaires à l'établissement des documents de pré-budget, il est indispensable que les centres de responsabilité puissent disposer d'un état de leur « réalisé » à une date qui soit la plus proche possible du début de la procédure budgétaire afin de cadrer de façon réaliste leurs objectifs N+1. Les éléments communiqués aux centres par le contrôle de gestion pourront concerner leur PNB par activité, leur résultat brut d'exploitation ainsi qu'un certain nombre d'états statistiques récapitulatifs de l'activité et du réalisé du troisième trimestre de N (état des dépôts, des crédits, des coûts d'opérations, des frais généraux...).

Enfin, il est souhaitable que le service contrôle de gestion offre son assistance et ses conseils pour aider à l'établissement des objectifs, à leur chiffrage et à leur valorisation.

### **Troisième phase**

Une fois les pré-budgets établis et transmis au service contrôle de gestion, celui-ci peut commencer le travail de consolidation des documents permettant de conduire, d'une part, à l'établissement des principaux états financiers prévisionnels de la banque pour N + 1 et, d'autre part, aux études de cohérence des options retenues par les différents centres de responsabilité.

A ce stade, si le contrôle de gestion relève des incohérences ou des imprécisions trop grandes dans les chiffrages qui lui sont fournis par les centres de responsabilité, il peut leur demander de revoir certains éléments du pré-budget. A l'issue de ces premières vérifications et mises en cohérence, le contrôle de gestion va porter un premier jugement sur la crédibilité du pré-budget et sur l'équilibre relatif des différents postes :

- le pré-budget cadre-t-il globalement avec le plan opérationnel ainsi qu'avec les dernières orientations stratégiques ?
- est-il globalement trop pessimiste, trop optimiste par rapport au plan et par rapport aux hypothèses économiques communiquées ?
- les efforts entre les différents centres de responsabilité sont-ils partagés ? Quels sont les postes qui ont été les plus affectés par les orientations et les hypothèses diffusées ?

Le pré-budget, qui aura pu faire l'objet d'un premier ajustement, pourra alors être transmis à la Direction Générale, accompagné des commentaires aux questions posées ci-dessus.

### **Quatrième phase**

C'est à ce stade que des négociations peuvent s'établir entre Direction Générale et centres de responsabilité sur la vision que chacune des parties se fait de l'activité et des caractéristiques de fonctionnement qui vont marquer, l'année N+1. La médiation entre les deux niveaux se fait le plus souvent par l'intermédiaire du contrôle de gestion au cours de réunions budgétaires qui ont pour objectif d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, de recettes, de charges et d'investissement qui seront retenus au niveau de chaque centre de responsabilité.

Ces négociations entraînent des modifications des pré-budgets par les centres de responsabilité qui font de nouvelles propositions en fonction des négociations avec la Direction Générale ou avec le contrôle de gestion mais aussi en fonction des informations sur



le « réalisé » à cette époque de l'année où les neuf premiers mois de N peuvent être connus. A ce stade, la DG doit jouer son rôle d'arbitrage et d'équilibrage permettant d'assurer à la procédure sa crédibilité et sa fiabilité.

### **Cinquième phase**

Le budget est finalisé par secteur d'activité (réseau, international...) et par grande fonction (personnel, informatique, services généraux, communication, ...). Cela donne lieu aux derniers arbitrages entre les différentes directions. Il est d'ailleurs souhaitable que les arbitrages à ce niveau soient limités aux questions de principe qui n'auraient pu être prises en compte lors des phases successives.

Le budget peut ensuite être définitivement établi pour être présenté au Conseil d'Administration en fin d'année.

L'enchaînement de ces différentes phases nécessite de la part du service contrôle de gestion la mise en place et le suivi d'un planning rigoureux. Le retard dans la transmission d'un document au niveau d'un service donné peut retarder tout le déroulement de la procédure, les services situés en aval du processus ayant généralement besoin des objectifs des services situés en amont. Le contrôle de gestion a donc tout intérêt à proposer un planning de la procédure et à le faire avaliser par le Directeur Général afin qu'il serve de référence. Un exemple de ce planning est proposé en annexe de notre mémoire (annexe n°V).

#### ✓ Les techniques de prévision budgétaires

Leur amélioration s'avère nécessaire. Pour un grand nombre de budgets, principalement pour les budgets directeurs ou premiers, le recours aux techniques de prévision est fréquent et utile. Les techniques de prévision budgétaires s'appuient soit sur le passé (examen des séries chronologiques) soit sur une démarche prospective (élaboration de scénarii). De plus des choix entre plusieurs options peuvent être à effectuer et réclament des outils éclairant la prise de décision.

#### ✓ Les actions et le suivi des réalisations

Ils passent par le démarchage de client par les conseillers clientèle la fixation d'objectifs à atteindre, une allocation de ressources et le suivi de leurs actes, en somme la mise en pratique des plans d'action et le suivi des réalisations.

✓ Le système d'évaluation

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

- définir les critères de performances tant financières que non financières telles que la rentabilité financière, la qualité du service, la qualité du portefeuille ;
- faire de la veille stratégique, du benchmarking (qui consiste à s'améliorer en étudiant les pratiques des « premiers de la classe ») : faire des comparaisons internes et externes des performances des entités de gestion. Ce benchmarking peut également porter sur les outils utilisés par le contrôle de gestion, il existe en effet des banques qui ont réussi assez bien le contrôle de gestion dans leur sein, allant de la qualité des outils (tableaux de bord, dynamisation de leurs tâches par la programmation) à l'application des prix de cession interne. Le benchmarking est synonyme également de la recherche des meilleures pratiques ailleurs, l'identification du premier de la classe et la comparaison à ce dernier dans le but de faire mieux que lui ;
- procéder à une évaluation de la performance de la prestation contrôle de gestion de l'entreprise afin que cette fonction soit maîtrisée de la meilleure façon possible, et à travers elle, le service qu'il assure. Des indicateurs de critères de performance seront mis en place tels que la qualité et la cohérence du système, la finalité des informations qu'il diffuse et la rapidité et le respect des délais ;
- désigner le responsable des évaluations et aligner le système d'incitation sur le système d'évaluation mis en place.

**NB** : Avant de proposer hâtivement un indicateur de performance pour un individu, il convient de vérifier et qualifier l'étendue de ses responsabilités. Il n'est pas rare qu'un candidat propose de mesurer la performance d'un responsable par le profit alors que ce dernier ne peut agir sur les coûts.

✓ Le système d'information de gestion

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

- répondre aux besoins de la société, être adaptable et évolutif, présenter une information multiple adaptée aux destinataires, pour ce faire elle devra d'ores et déjà songer à créer des codes agences différents pour les agences de Ouagadougou et les futures agences ;
- le contrôleur de gestion doit informer régulièrement les services sur l'utilisation de leur budget et des indications qui leur permettent de suivre les activités.

#### 2.4.2. L'adoption de nouveaux outils et d'un nouveau style de management

##### ✓ Le module comptabilité analytique

Avec le basculement vers la version 9 de DELTA, la banque devra songer à acquérir le module comptabilité analytique, au préalable elle devra s'assurer que ce module est adapté à ses besoins en comptabilité analytique.

##### ✓ Le tableau de bord

Il servira d'instrument de communication du système d'information de gestion. Son élaboration permettra de diriger l'action des responsables. Le contrôleur de gestion peut améliorer les plannings en y intégrant des indicateurs qui puissent permettre aux responsables d'avoir une vue sommaire de leur activité, des objectifs stratégiques et opérationnels, de la comparaison des réalisations par rapport aux objectifs de façon absolue, relative et graphique.

Ces indicateurs seront :

- pour la Direction Générale, l'analyse de la rentabilité par les coûts, la qualité du portefeuille... ;
- pour les opérationnels et les responsables opérationnels, le taux d'impayé, le coût de traitement d'un dossier de crédit, l'encours de crédit...

La Direction Générale peut avec l'aide du contrôle de gestion mettre en place son tableau de bord dénommé Tableau de Bord Prospectif (cf. annexe n°V).

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

✓ Le manuel de procédures

Le service contrôle de gestion devra songer à la rédaction complète du manuel de procédures dont l'objectif consistera à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin.

Il permet de protéger l'entreprise contre les risques majeurs (retard et mauvaise exécution des tâches, désorganisation, manque de détermination et de motivation du personnel), il constitue une piste pour l'audit et possède des avantages car c'est :

- un aide-mémoire individuel ;
- un outil de formation ;
- un repère pour l'encadrement.

Il devra en outre veiller à son amélioration et à sa mise à jour régulièrement.

✓ Les prix de cession interne (instrument de partage des résultats entre centres de profit)

Nous préconisons l'usage des prix de cession. Le prix de cession interne doit être utilisé comme un véritable outil de mesure de performance car il permet d'affiner l'analyse de la marge nette de la banque, et d'influencer directement l'activité commerciale, et la tarification des dépôts et des crédits.

En effet, le prix de cession interne est un « taux fictif » qui :

- d'une part, rémunère les ressources et refacture les emplois des différents départements commerciaux.

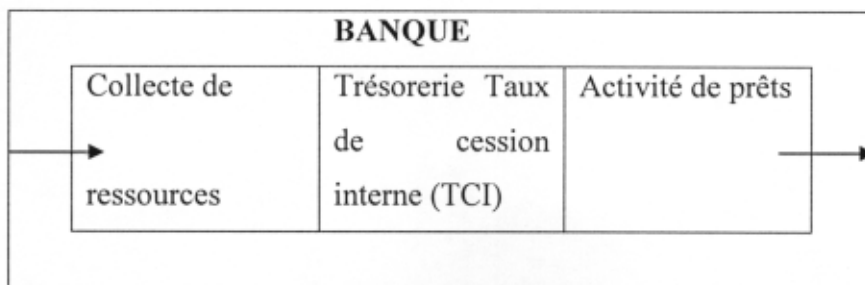
On pourra ainsi calculer la marge réalisée sur les ressources et sur les emplois par départements.

- d'autre part, rémunère ou refacture le gap entre les emplois et les ressources des départements commerciaux.

On pourra calculer une marge de refinancement ou de remplacement.

Ce taux répond au principe d'adossement qui veut que tous les emplois soient adossés à des ressources de mêmes caractéristiques (maturité, taux).

On peut déterminer un taux de cession unique on parle alors de « pool unique » ou taux en fonction des différentes maturités, dans ce cas il s'agit de « pool multiple ». Schématiquement nous pouvons représenter le mécanisme des taux de cession interne comme suit :



Ainsi les ressources collectées sont cédées à la Trésorerie contre le taux de cession interne et ensuite vendue à l'activité de prêt. Ce taux pourra être réduit pour amener les départements commerciaux à freiner la mobilisation des ressources ou l'augmenter pour les inciter. Il doit être voisin au taux auquel le Trésorier empruntera ou prêtera sur le marché interbancaire. Un tel mécanisme permettra de connaître la contribution des différents départements à la marge nette qui par ailleurs pourra être retenu comme indicateur de performance.

✓ La mesure de la rentabilité

La banque présente son résultat de façon globale. On ne connaît pas la part des différents centres de profit, des différentes activités, des différents clients et segments de clientèle, des différents produits à la formation de ce résultat. Par conséquent, un effort particulier devra être fait afin de pouvoir présenter la rentabilité par :

- activité ;
- segment de clientèle ;
- centres de profit ;
- produit ;
- client.

Particulièrement, la détermination de la rentabilité par produit est un moyen privilégié d'affiner la stratégie de la banque. Le portefeuille d'activités peut en effet être qualifié en fonction de sa rentabilité. Le développement commercial peut être préconisé sur certains produits ou certaines prestations ou, au contraire, l'abandon de certains produits déficitaires ou tout au moins la limitation de l'effort commercial vis-à-vis de ces produits déficitaires, peut être programmé.

✓ La délégation d'autorité et la Direction Participative Par Objectifs

Un effort particulier doit être fait sur la délégation d'autorité. La banque pourra également adopter de la Direction Participative Par Objectif par l'instauration des cercles de qualité. La délégation peut porter uniquement sur les volumes, les conditions de banque (taux, etc.)

rester sous la maîtrise de la Direction Générale. Cette délégation pourra transformer les centres d'analyse en centres de responsabilité.

Le processus de contrôle de gestion ne peut fonctionner avec succès que si on sait précisément qui a autorité pour prendre quelle décision autrement dit il doit être possible d'identifier qui peut maîtriser ou agir sur un élément de chiffre d'affaires ou d'actif (stocks, clients immobilisations....). Le contrôle s'appuie sur une structure de centres de responsabilité définissant une responsabilité pour chaque élément de coût de chiffre d'affaires et d'actif. Chaque centre dispose des outils classiques du contrôle à savoir un objectif, un budget, des rapports qui lui permettent de suivre ces réalisations par rapport au budget.

Le contrôle de gestion s'oppose à la gestion centralisée, il s'assure que les activités réalisées sont conformes à celles qui ont été déléguées.

✓ La note de conjoncture

Elle devra être complétée par le diagnostic macroéconomique et macro financier du Burkina Faso (basé sur les comptes du secteur réel, des finances publiques, du secteur extérieur et du secteur monétaire) sur une période de 3 à 4 ans voire 5 ans (si les données récentes sont disponibles auprès de la BCEAO, de l'INSD ou du Ministère des Finances), il permettra de mieux apprécier la conjoncture du pays. La banque devra se poser la question suivante : si le pays a enregistré un taux de croissance de X% (avec la contribution des différents secteurs à la croissance) avons-nous bénéficié de ces différentes contributions à la croissance selon notre politique de distribution de crédit ? Le plan stratégique peut également être bâti sur ce diagnostic.

Cette note pourra également être envoyée aux responsables opérationnels pour les aider dans l'élaboration de leur budget.

Durant notre séjour au sein de la banque nous avons réalisé cette étude pour la période 2001-2006, toutes les données de 2006 et les prévisions de 2007 n'étant pas disponibles, il appartiendra au contrôleur de gestion de la réactualiser au fil des années. Nous suggérons que la charge de sa rédaction revienne au contrôle de gestion une fois que le personnel sera suffisant.

✓ La mise en place d'un Comité de Gestion Actif Passif (CGAP)

Avec les données fournies et traitées par le service contrôle de gestion on pourrait instituer un CGAP avec un accent mis sur la méthode des impasses compte tenu de l'état embryonnaire de notre marché financier. La Gestion Actif-Passif (Asset and Liability Management ou ALM)

visé à maîtriser, dans les meilleures conditions de rentabilité des fonds propres, les conséquences négatives potentielles des risques financiers. Elle s'intéresse particulièrement au risque de taux, au risque de liquidité, au risque de change notamment et surtout les risques générés par les opérations commerciales de la banque (prêts, lignes de crédit, dépôts de la clientèle, comptes d'épargne, etc. qui sont les données fournies et analysées par le contrôle de gestion). Elle s'appuie sur des outils de management efficaces, comme les taux de cession internes et l'allocation de fonds propres. La Gestion Actif Passif intègre le respect des contraintes réglementaires et des ratios prudentiels (liquidité, transformation, solvabilité). Son terrain d'étude est le bilan, il s'intéresse aux revenus de l'année et des années suivantes, ainsi qu'au Produit Net Bancaire, tandis que le terrain d'étude du CDG est le compte de résultat, il s'intéresse aux revenus et charges et au Résultat Net.

#### *2.4.3. Mise en œuvre des recommandations*

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

Le Conseil d'Administration ou l'organe habilité en la matière donnera au Directeur Général les autorisations nécessaires à la mise en œuvre des recrutements, formation et la restructuration de la banque. Le contrôleur de gestion aura en charge la dynamisation et la mise en place des nouveaux outils.

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

Le contrôleur de gestion doit veiller à ce que la comparaison de la performance avec les objectifs soit couplée d'un système d'incitation stimulant. Il doit requérir la participation de tous les responsables opérationnels au système et faciliter la pratique du feed-back qui améliore la communication.

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

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

**Figure 11 : Plan de mise en œuvre :**

Principales recommandations	Intervenants	Observations
Sensibilisation	DG	Implication du CDG
Révision de la structure	DG	Implication du CDG
Adoption du nouvel organigramme	DG	Avec l'autorisation de l'organe habilité
Dynamisation des outils	Contrôle de Gestion (CDG)	Implication des responsables
Organisation du système d'information de gestion	Contrôle de Gestion (CDG)	Implication des responsables
Amélioration du reporting	Centres de responsabilité	Implication du système informatique
Conception et mise en place d'un système d'évaluation de la performance	DG & CDG	Implication des responsables
Conception et mise en œuvre des tableaux de bord et Tableau de Bord Prospectif	DG & Contrôle de Gestion	Implication des responsables
Information des services	DG	Implication du personnel
Formation des agents	DG/DRH/CDG	Formation longue et courte dans de grande école de gestion
Recrutement	DG/DRH	Implication des directions
Plan stratégique et son cadrage dans le budget	DG/CDG	Implication du personnel
Budget	CDG	Implication du personnel
Actions et suivi des réalisations	Conseillers clientèle/CDG	
Techniques de prévision	Contrôle de gestion	
Manuel de procédures	Contrôle de gestion	Implication de l'organisation
Prix de cession interne	CDG/consultants	Implication des services
Mesure rentabilité	CDG	
Délégation d'autorité et DPPO	Direction Générale	
Note de conjoncture	CDG	
Comité de Gestion Actif-Passif	DG	Implication des responsables

**Source :** nous même



## CONCLUSION

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion à la SGBB a été très enrichissante. Elle nous a permis de voir et de comprendre d'une part les différentes techniques de pilotage d'une banque et d'autre part le rôle stratégique et opérationnel du contrôle de gestion. Le stage dans son ensemble a été bénéfique. Nous n'avons pas la prétention d'affirmer que nous avons tout résolu au sein de la SGBB ou tout dit sur le contrôle de gestion car c'est une discipline en plein essor. Cependant durant ces trois mois nous avons pu suivre l'organisation du travail, nous pensons avoir dit l'essentiel sur les structures de la SGBB et le fonctionnement du contrôle de gestion en son sein.

De même, il n'y a pas de doute que nous n'avons pas épuisé le thème. En effet l'analyse du contrôle de gestion et de son processus est un domaine vaste. Aussi n'avons nous pas la prétention d'affirmer que nous avons abordé tous les aspects au moindre détail. Ce sont les aspects indispensables à l'amélioration du fonctionnement du service qui ont été traités.

Nous sommes au terme de notre étude, nous allons à présent conclure.

## CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de notre étude, nous avons examiné le contrôle de gestion dans son ensemble avec un accent sur son processus.

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

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

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

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

Nos travaux n'ont évidemment pas la prétention de traiter de tous les problèmes de la banque. Ils se limitent à un aspect de la gestion. Il reste, bien sûr, de nombreux éléments externes à la fonction contrôle de gestion proprement dite et qui conditionnent néanmoins son efficacité.

Nous évoquerons, pour ne citer que les principaux, l'organisation de la gestion des ressources humaines et le système informatique. D'autres éléments moins palpables, comme la culture d'entreprise, jouent également un rôle important, mais un contrôle de gestion exercé est aussi un facteur remarquable d'évolution de cette culture.

Concernant notre étude, les résultats ont montré qu'un contrôle de gestion accepté, assis sur une structure cohérente et mené par un personnel compétent est un outil de gestion. Nous avons relevé qu'à la SGBB, le véritable frein au développement du contrôle de gestion et en même temps, la condition de réussite essentielle reste l'amélioration de son processus, le personnel, sa motivation et son implication dans le processus. Pour assurer cette réussite, la Direction Générale doit mettre en place une bonne politique de formation et de renforcement des capacités du personnel. Il faut faire évoluer les mentalités et les comportements des cadres et des agents qui sont le résultat de plusieurs années de fonctionnement sur un mode « administratif », et qui ne saurait changer tout d'un coup en quelques semaines.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

1. Daniel BOIX, Bernard FEMINIER (2006), *manager d'équipe, le tableau de bord facile*, Editions d'Organisation, 274 p ;
2. Eric MARGOTTEAU (2001), *contrôle de gestion*, Ellipses Edition Marketing SA, 480 p ;
3. Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU (2002), *le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue Banque Edition 374 p.

### Articles et mémoires :

- 1- L'édito d'Olivier SCHMITT (2004), Le budget ou comment valoriser ses ambitions, *Carrefour des organisations*, la lettre TREND N°35 juin 2004 ;
- 2- Michel ROUACH (2000), Le contrôle de gestion a un rôle clé dans la stratégie, *Banquemagazine*, n°618 OCTOBRE 2000, p. 22-25 ;
- 3- DIALLO Landry Kader (2003), *Mise en place d'un système de mesure de performance en milieu bancaire à travers la méthode ABC/ABM : cas de la BIAO-CI*, mémoire de Master en Banque et Finance/CESAG, Sénégal, Dakar, 112 p ;
- 4- KONAN Gomez-Armand K (2004), *Analyse du dispositif de gestion actif passif à ECOBANK-CI*, Mémoire de Master en Banque et Finance /CESAG, Sénégal, Dakar, 55 p;
- 5- TRAORE Fatoumata (2004), *Le contrôle de gestion dans une perspective de mesure de la rentabilité : cas de la SONIBANK*, mémoire de Master en Banque et Finance/CESAG, Sénégal, Dakar, 56 p.

### Supports de cours & séminaires Mastère Banque & Finance/CESAG

1. Edmond FALL (2007) « contrôle de gestion bancaire »
2. EL HADJ Béchir WADE (2007) « contrôle de gestion »

## ANNEXE

- ANNEXE °I : Evolution des coûts et rendements de la SGBB
- ANNEXE °II : Organigramme de la SGBB
- ANNEXE °III : Proposition d'organigramme pour le service contrôle de gestion et des fiches de postes pour les agents du Service
- ANNEXE °IV : Procédure budgétaire
- ANNEXE °V : les 4 axes du Business Balanced Scorecard ou Tableau de Bord Prospectif
- ANNEXE °VI : Exemple de Tableau de Bord d'un conseiller clientèle
- ANNEXE °VII : Exemple de Tableau de Bord que nous avons proposé au Service Relations humaines
- ANNEXE °VIII : Guide d'entretien, questionnaire à certains responsables de services

## ANNEXE I : Evolution des coûts et rendements de la SGBB

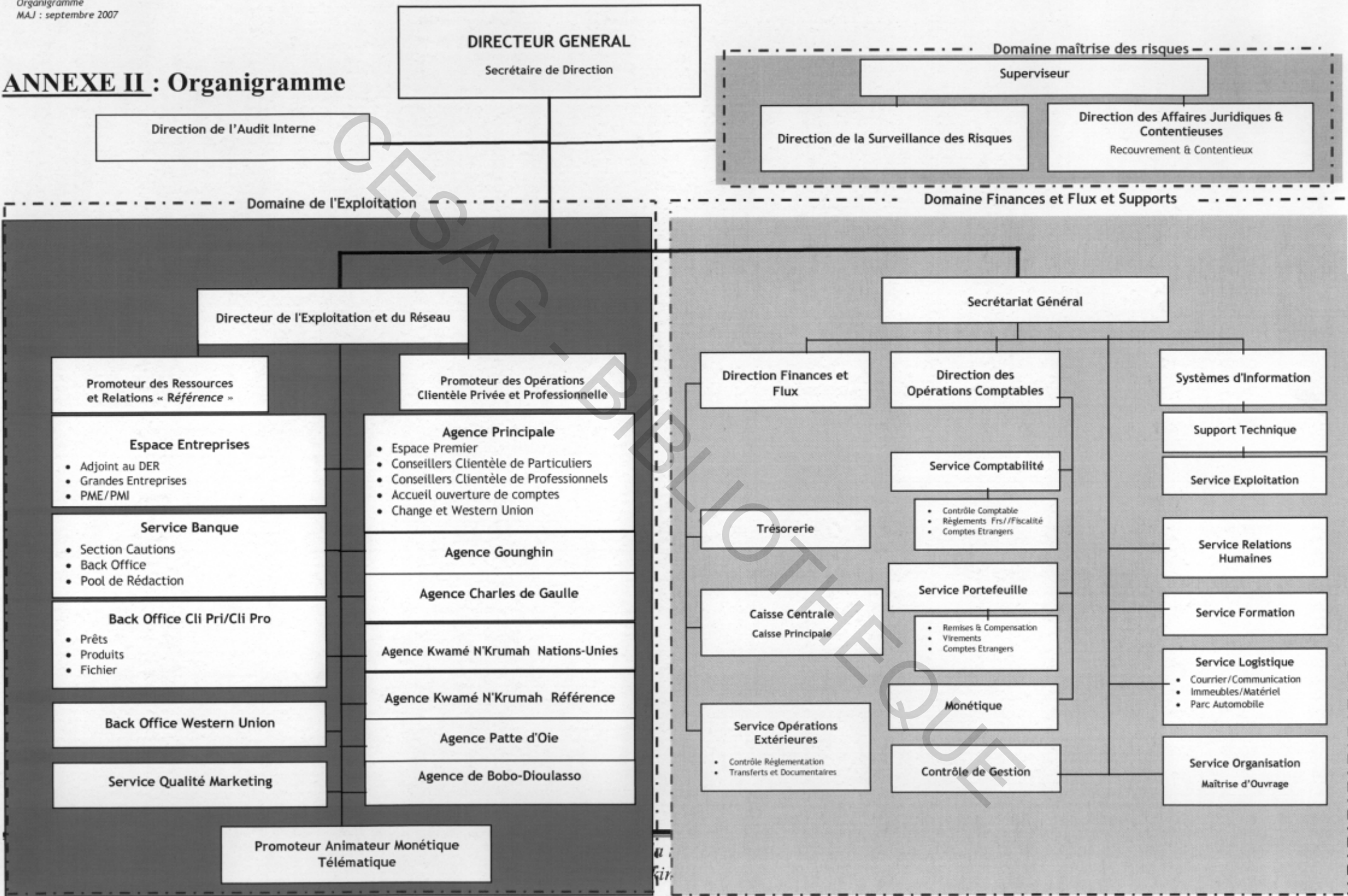
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Coût moyen ressources clientèle	= <u>Charges d'intérêt versés à la clientèle et aux détenteurs de TCN</u> Encours moyen des ressources émanant clientèle (yc TCN émis)			
	3,33%	3,44%	3,37%	3,23%
Coût moyen des opérations de trésorerie	= <u>Charges sur emprunts interbancaires (yc sur titres donnés en pension livrée)</u> Encours moyen des emprunts interbancaires			
	2,52%	3,13%	4,57%	10,01%
Coût moyen des opérations sur titres	= <u>Dettes représentées par un titre (hors TCN) + Dettes subordonnées</u> Encours moyen des dettes représentées par un titre et dettes subordonnées			
Rendement moyen des crédits à la clientèle	= <u>Produit des opérations de crédit crédit bail et assimilés et de location rapide</u> Encours moyen des crédits, opérations crédit bail et assimilés et de location rapide			
	11,02%	10,01%	10,76%	11,46%
Rendement moyen des opérations de trésorerie	= <u>Produits des prêts interbancaires yc intérêts sur titres reçus en pension livrée</u> Encours moyen des prêts interbancaires			
	1,84%	3,38%	1,83%	1,81%
Rendement moyen des opérations sur titres	= <u>Rendement du portefeuille titres et des prêts subordonnés</u> Encours moyen du portefeuille titre et des prêts subordonnés			
	2,63%	2,14%	9,35%	2,74%

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Coût moyen des opérations de trésorerie	2,52%	3,13%	4,57%	10,01%
Rendement moyen des opérations de trésorerie	1,84%	3,38%	1,83%	1,81%
Marge d'intermédiation trésorerie	-0,67%	0,25%	-2,74%	-8,20%

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Coût moyen ressources clientèle	3,33%	3,44%	3,37%	3,23%
Rendement moyen des crédits à la clientèle	11,02%	10,01%	10,76%	11,46%
Marge d'intermédiation clientèle	7,69%	6,57%	7,39%	8,23%

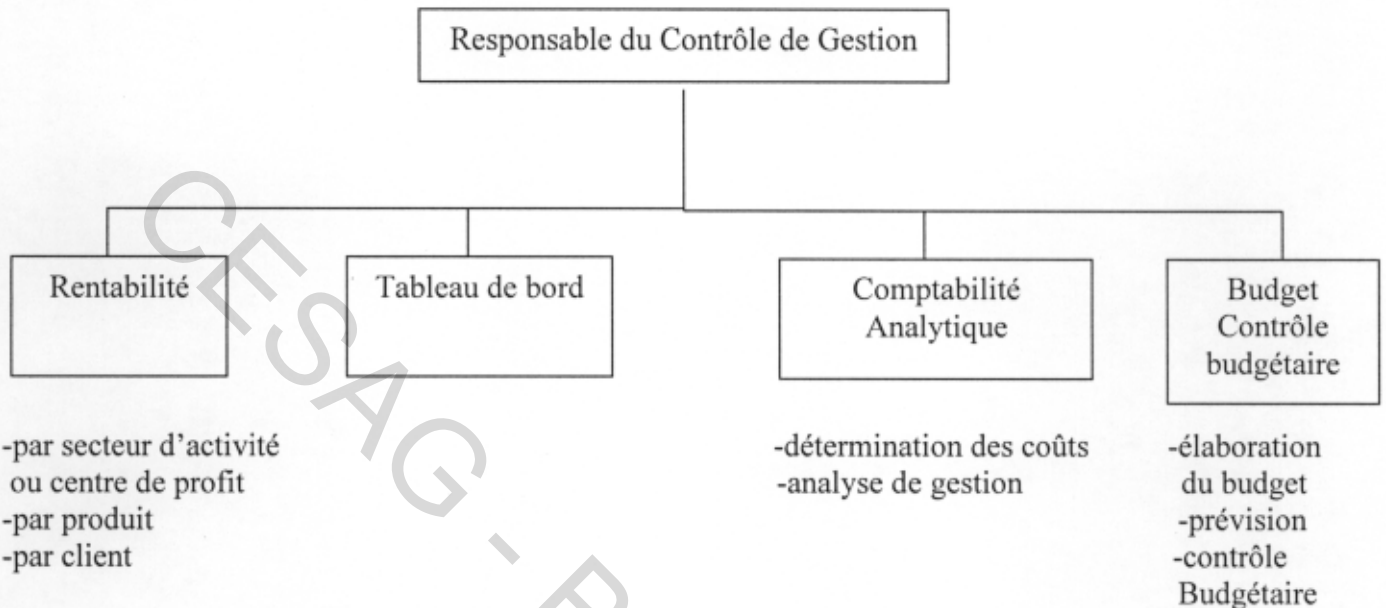
**NB : yc = y compris.**

# ANNEXE II : Organigramme



## ANNEXE III :

### Proposition d'organigramme pour le service contrôle de gestion et des fiches de postes pour les agents du service



IDENTIFICATION DU POSTE	
Titre du poste	Chef Service Contrôle de gestion
Date de création	
Service d'appartenance	Service Contrôle de Gestion

Créé le :	Catégorie :	
Mise à jour le :	Nombre d'agents : quatre (04)	Agents présents :
		Agents requis :

SITUATION DU POSTE	
Poste	Désignation
Immédiatement supérieur	Directeur Général
Même niveau	
Subordonnés	Chef Département Rentabilité Chef de Département Tableau de Bord Chef division Comptabilité Analytique Chef de département Budget Contrôle Budgétaire

MISSIONS DU POSTE	
	Concevoir, mettre en place et assurer le fonctionnement efficace et efficient du système de contrôle de gestion de la banque
	Concevoir, mettre en place et assurer le fonctionnement efficace et efficient du système d'information de gestion intégrée de la banque ;
	Faire du contrôle de gestion une fonction à haute valeur ajoutée.



## TACHES

La conception, la mise en place et l'exploitation du système de CG de la banque ;
La conception, la mise en place et l'exploitation du système d'information de gestion intégrée de la banque
L'élaboration des contrats de gestion entre la direction générale et les centres de responsabilité de la banque ;
La définition des critères de performance de la banque et des centres de responsabilité
La conception et la supervision du système de gestion de la performance ;
La conception et la supervision de programmes d'amélioration continue ;
La conception et la supervision du système de management de la qualité ;
La conception et la supervision des tableaux de bord prospectifs et des réseaux de tableau de bord de gestion ;
La coordination du processus d'élaboration des budgets de la banque ;
L'élaboration et la mise à jour des procédures budgétaires ;
La mise à jour de la nomenclature budgétaire de la banque ;
La promotion du CG et de la culture de performance dans la banque ;
Le conseil en management au Directeur Général et aux centres de responsabilités de la banque ;
Le conseil à la Direction Générale de nature à améliorer le fonctionnement du CG ;
Le fonctionnement et la coordination des activités du Service CG ;
La supervision des travaux effectués par les Départements ;
Le contrôle qualité des travaux et des rapports des Départements ;
La planification et l'utilisation rationnelle des ressources du service.

## PROFIL DU CONTROLEUR DE GESTION

<b>Formation</b>	BAC+5 reconnu d'une grande école de gestion
	Spécialisation : Contrôle de Gestion (éventuellement Audit, Finance-Comptabilité, Master en Banque et Finance)
<b>Expérience professionnelle</b>	Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit Avoir une bonne connaissance du secteur bancaire Avoir une bonne connaissance de l'Anglais et de l'informatique Avoir de bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion.
<b>Aptitudes professionnelles pour occuper ce poste</b>	Sens élevé de relations humaines Aptitudes en communications Capacités d'analyse et d'anticipation Dynamisme Intégrité Pouvoir de persuasion Impartialité

**IDENTIFICATION DU POSTE**

<b>Titre du poste</b>	Chef de Département Rentabilité
<b>Date de création</b>	
<b>Service d'appartenance</b>	Service du Contrôle de Gestion

<b>Créé le :</b>	<b>Catégorie :</b>	
<b>Mise à jour le :</b>	<b>Nombre d'agents :</b>	<b>Agents présents :</b>
		<b>Agents requis :</b>

**SITUATION DU POSTE**

<b>Poste</b>	<b>Désignation</b>
<b>Immédiatement supérieur</b>	Chef de Service Contrôle de Gestion
<b>Même niveau</b>	Chef de département Tableau de bord Chef de département Comptabilité analytique Chef de département Budget, contrôle Budgétaire
<b>Subordonnés</b>	Assistants rentabilité

**MISSIONS DU POSTE**

Assurer le fonctionnement des systèmes d'évaluation de la performance ;
Assurer le fonctionnement du système qualité de la banque ;
Identifier les opportunités d'amélioration continue de la performance ;
Aider à la prise de la décision.

**TACHES**

La mise en place et l'exploitation du système d'évaluation de la performance des centres de responsabilité, des processus, des prestations et de la banque ;
La mise en place et l'exploitation du système d'évaluation de la rentabilité par produit, client, secteur d'activité, centre de profit et des projets ;
La mise en place, l'exploitation et le suivi du système qualité de la banque ;
La participation à l'évaluation annuelle du personnel ;
La création et la gestion d'une base de données statistiques de la banque ;
L'élaboration des rapports d'activités périodiques et annuels de la banque.

**PROFIL DU CHEF DE DEPARTEMENT RENTABILITE**

<b>Formation</b>	BAC+4 reconnu d'une grande école de gestion Spécialisation : Contrôle de Gestion Finance-Comptabilité.
<b>Expérience professionnelle</b>	Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit Avoir une bonne connaissance du secteur bancaire Avoir une bonne connaissance de l'Anglais et de l'informatique Avoir de bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion.
<b>Aptitudes professionnelles pour occuper ce poste</b>	Sens élevé de relations humaines Aptitudes en communications Capacités d'analyse et d'anticipation Dynamisme Intégrité Pouvoir de persuasion Impartialité

**IDENTIFICATION DU POSTE**

Titre du poste	Chef Département Tableau de Bord
Date de création	
Service d'appartenance	Service Contrôle de Gestion

Créé le :	Catégorie :	
Mise à jour le :	Nombre d'agents :	Agents présents :
		Agents requis :

**SITUATION DU POSTE**

Poste	Désignation
Immédiatement supérieur	Chef de Service Contrôle de Gestion
Même niveau	Chef de département Rentabilité Chef de département Comptabilité analytique Chef de département Budget, contrôle Budgétaire
Subordonnés	Assistants Tableau de Bord.

**MISSIONS DU POSTE**

	L'élaboration des tableaux de bord de la Direction Générale et des centres de responsabilité ;
	Le suivi et l'évolution des indicateurs ;
	La mise en place et le suivi de programmes d'amélioration continue

**TACHES**

	Mesurer les performances par rapport aux objectifs ;
	Diagnostiquer pour identifier les zones de faiblesses ;
	Motiver et suivre les actions correctives ;
	Communiquer les performances (feed-back)
	Sensibiliser les utilisateurs des tableaux de bord sur les facteurs clefs de succès
	Préparer et interpréter les données du reporting ;

**PROFIL DU CHEF DE DEPARTEMENT TABLEAU DE BORD**

Formation	BAC+4 reconnu d'une grande école de gestion
	Spécialisation : Contrôle de Gestion Finance-Comptabilité.
Expérience professionnelle	Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit
	Avoir une bonne connaissance du secteur bancaire
	Avoir une bonne connaissance de l'Anglais et de l'informatique
	Avoir de bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion.
Aptitudes professionnelles pour occuper ce poste	Sens élevé de relations humaines
	Aptitudes en communications
	Capacités d'analyse et d'anticipation
	Dynamisme
	Intégrité
	Pouvoir de persuasion
	Impartialité

**IDENTIFICATION DU POSTE**

Titre du poste	Chef Département Comptabilité Analytique
Date de création	
Service d'appartenance	Service Contrôle de Gestion

Créé le :	Catégorie :	
Mise à jour le :	Nombre d'agents :	Agents présents :
		Agents requis :

**SITUATION DU POSTE**

Poste	Désignation
Immédiatement supérieur	Chef de Service Contrôle de Gestion
Même niveau	Chef de département Rentabilité Chef de département Tableau de Bord Chef de département Budget, contrôle Budgétaire
Subordonnés	Assistants Comptabilité Analytique

**MISSIONS DU POSTE**

Assurer la tenue de la Comptabilité Analytique
Aider à la prise de décision

**TACHES**

Le calcul des coûts des prestations, des activités, des services et des projets ;
L'analyse des coûts ;
L'élaboration et la mise en place de programmes de maîtrise des coûts.

**PROFIL DU CHEF DE DEPARTEMENT COMPTABILITE ANALYTIQUE**

Formation	BAC+4 reconnu d'une grande école de gestion
	Spécialisation : Contrôle de Gestion Finance-Comptabilité.
Expérience professionnelle	Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit
	Avoir une bonne connaissance du secteur bancaire
	Avoir une bonne connaissance de l'Anglais et de l'informatique
	Avoir de bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion.
Aptitudes professionnelles pour occuper ce poste	Sens élevé de relations humaines
	Aptitudes en communications
	Capacités d'analyse et d'anticipation
	Dynamisme
	Intégrité
	Pouvoir de persuasion
	Impartialité

**IDENTIFICATION DU POSTE**

Titre du poste	Chef Département Budget, Contrôle Budgétaire
Date de création	
Service d'appartenance	Service Contrôle de Gestion

<b>Créé le :</b>	<b>Catégorie :</b>	
<b>Mise à jour le :</b>	<b>Nombre d'agents :</b>	<b>Agents présents :</b>
		<b>Agents requis :</b>

**SITUATION DU POSTE**

Poste	Désignation
<b>Immédiatement supérieur</b>	Chef de Service Contrôle de Gestion
<b>Même niveau</b>	Chef de département Rentabilité Chef de département Tableau de Bord Chef de département Comptabilité de Gestion
<b>Subordonnés</b>	Assistants Budget, Contrôle Budgétaire

**MISSIONS DU POSTE**

Assurer la cohérence, l'efficacité et l'efficience des processus de planification stratégiques et opérationnels ;
Assurer le suivi de la mise en œuvre du budget et du plan stratégique ;
Aider à la prise de décision.

**TACHES**

L'appui à la planification à long et moyen termes (plan stratégique, plan opérationnel à moyen terme) ;
L'appui à l'élaboration des plans opérationnels des Services et de la banque ;
L'appui à l'élaboration des plans d'action ;
La gestion du processus d'élaboration des budgets ;
Le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan opérationnel à moyen terme ;
Le suivi des engagements (dépenses) et de l'exécution budgétaire en général ;
Le contrôle budgétaire à priori ;
Le contrôle et l'analyse des écarts ;
Le suivi de la mise en œuvre des actions correctives découlant des écarts observés ;
L'élaboration des rapports d'exécution du budget ;
La proposition de mesures visant à une meilleure exécution du budget.

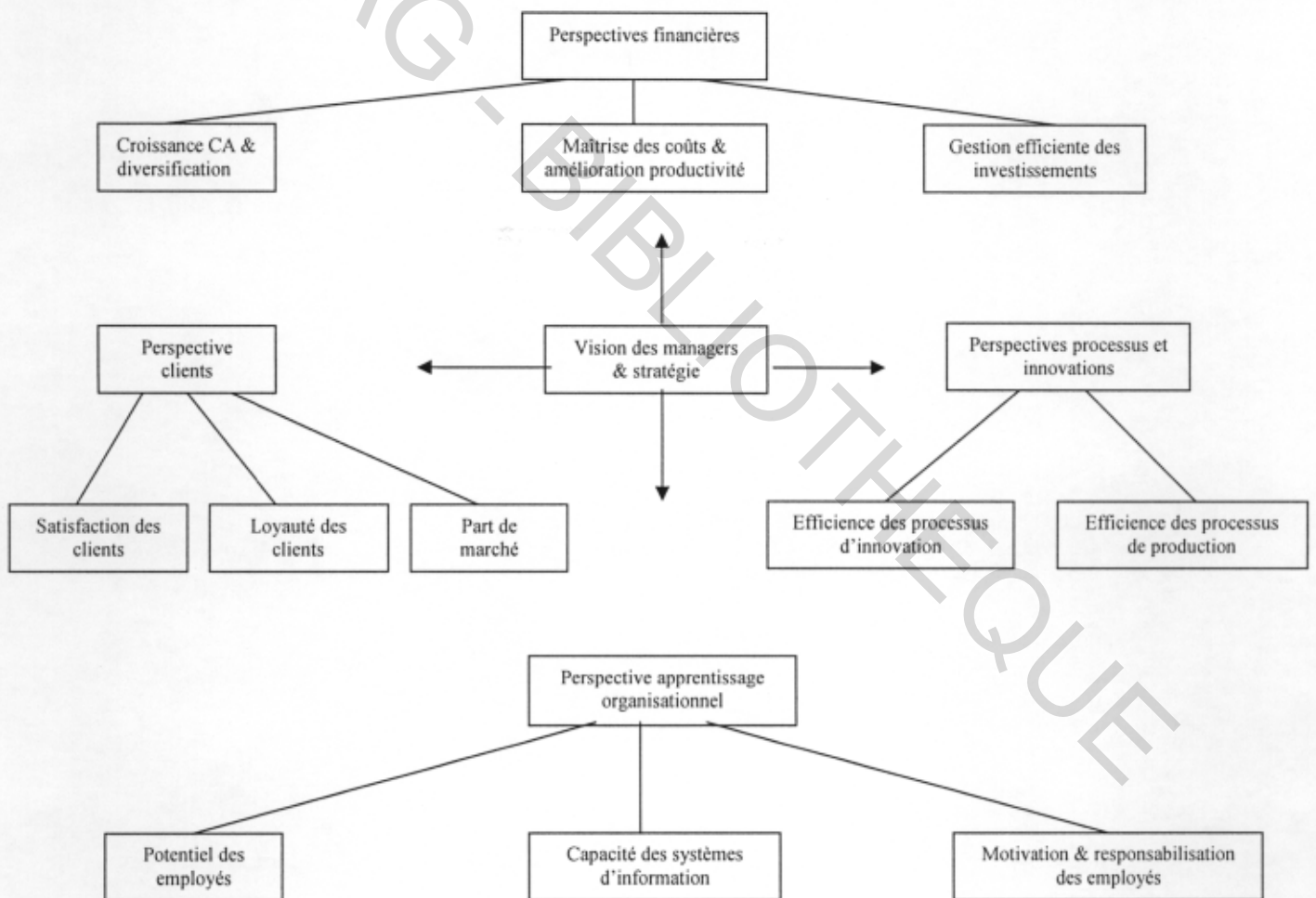
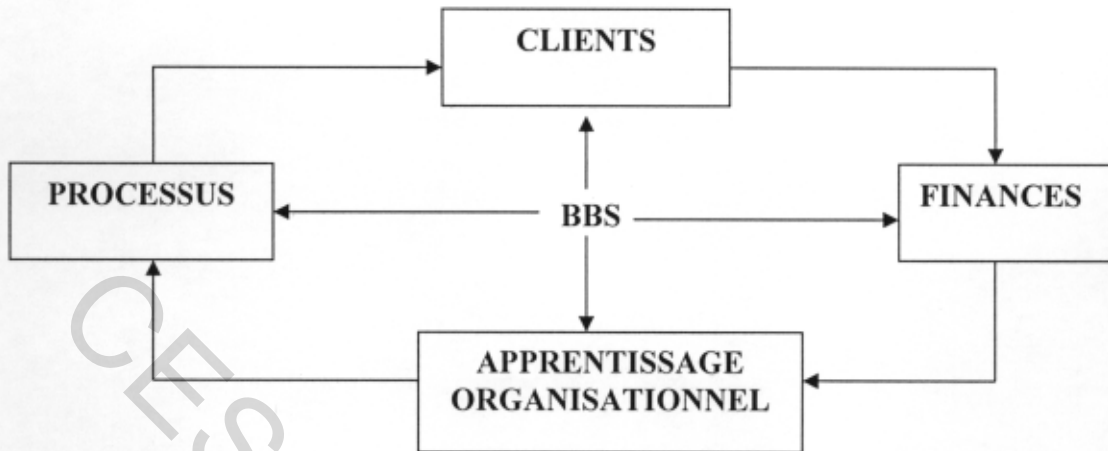
**PROFIL DU CHEF DE DEPARTEMENT COMPTABILITE ANALYTIQUE**

<b>Formation</b>	BAC+4 reconnu d'une grande école de gestion
	Spécialisation : Contrôle de Gestion Finance-Comptabilité.
<b>Expérience professionnelle</b>	Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit
	Avoir une bonne connaissance du secteur bancaire
	Avoir une bonne connaissance de l'Anglais et de l'informatique
	Avoir de bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion.
<b>Aptitudes professionnelles pour occuper ce poste</b>	Sens élevé de relations humaines
	Aptitudes en communications
	Capacités d'analyse et d'anticipation
	Dynamisme
	Intégrité
	Pouvoir de persuasion
	Impartialité

## ANNEXE IV: Procédure budgétaire

	Direction Générale	Contrôleur de gestion	Directions
<b>Phase 1</b> Définition des objectifs, hypothèses économiques et monétaires de l'exercice N+1 Lettre de politique générale (axes stratégiques)	01/09/..		
<b>Phase 2</b> Diffusion des réalisations au 30/09 (résultats, frais généraux, effectifs, investissements...) Envoi des dossiers budgétaires Retour des documents de prébudget : - Activité (volumes crédits, dépôts,...) - Moyens (effectifs, frais généraux, investissements - Recettes (commissions)		05/10/..  07/10/..	20/10/..
<b>Phase 3</b> Consolidation des budgets		20/10/..	
<b>Phase 4</b> Réunions d'arbitrage		25/10/..	
<b>Phase 5</b> Etablissement du budget final Présentation du budget au conseil d'administration Diffusion du budget aux directions	30/10/.. 15/11/..		

## ANNEXE V : Les 4 axes du Business Balanced Scorecard ou Tableau de Bord Prospectif



**Le *Balanced Scorecard*** (adapté de Kaplan et Norton, 1998)







## ANNEXE VIII :

### GUIDE D'ENTRETIEN-QUESTIONNAIRE A CERTAINS RESPONSABLES DE SERVICES

#### SERVICE RISQUE

Quel risque gérez-vous ?

Contrepartie liquidité taux opérationnel management change ?

Existe-t-il un tableau de bord des risques avec des indicateurs tels que :

Encours contentieux

Dotations aux provisions

Encours global crédit

encours moyen global de crédit ou de crédits contentieux

Existe-t-il un Comité de Gestion Actif Passif

Existe-t-il une cartographie des risques ?

#### SERVICE FORMATION

Travaillez-vous avec des tableaux de bord avec des indicateurs tels que :

Existe-t-il un plan de formation

Avez-vous des objectifs à atteindre en terme de formation

#### SERVICE OPERATIONS EXTERIEURES

Existe-t-il des tableaux de bord avec lesquels vous travaillez avec des indicateurs tels que l'absentéisme, le délai de traitement d'un dossier le nombre de dossier traité mensuellement

Vous a-t-on fixé des objectifs à atteindre en terme de commissions sinon comment se fait la notation des agents sur quelle base ?

Quels liens entretenez vous avec le service contrôle de gestion quel est selon vous le rôle de ce service ?

Etes-vous au courant du plan stratégique que la banque a mis en place en 2005 ?

Etes vous impliqué dans l'élaboration du budget ?

Comment gérez vous le risque de change ?

### **SERVICE BANQUE**

Travaillez vous avec des tableaux de bord ?

Etes vous au courant du plan stratégique de la banque ?

Avez-vous été impliqué dans l'élaboration du budget ?

Vous a-t-on fixé des objectifs à atteindre en terme de volume de crédit à octroyer ?

### **SERVICE QUALITE MARKETING**

Existe-t-il des tableaux de bord dans votre service avec des indicateurs tels que suivi des réclamations, amélioration de la qualité des services

Avez- vous mis en place des cercles de qualité

Des objectifs à atteindre vous ont-ils été fixés

Comment se fait la traduction dans les actes des plans d'action pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

### **SERVICE RELATIONS HUMAINES**

Quels sont les tableaux de bord que vous avez à votre niveau ?

Avez-vous des indicateurs tels que :

Nombre de jours ouvrés d'absence  
Nombre de jours ouvrés théorique

Nombre de démissions  
Effectif moyen

Avez des objectifs en matière de politique de gestion des ressources humaines ?

## **CONSEILLERS CLIENTELE**

Travaillez-vous avec des tableaux de bord contenant des indicateurs comme volume de crédit accordé à un secteur d'activité ?

Vous a-t-on fixé des objectifs à atteindre en termes d'emploi et de ressources et de recouvrement à atteindre sinon sur quelles bases êtes vous évalués en fin d'année ?

Etablissez vous des états en fin d'année sur les clients que vous avez perdu afin d'en rechercher les causes ?

Comment se fait la traduction dans les faits des plans d'actions ? Démarchez vous les clients ?

## **DIRECTEUR DE L'EXPLOITATION ET DU RESEAU.**

Avez-vous des objectifs à atteindre en termes d'emplois et de ressources ?

La planification financière est –elle faite à votre niveau ?

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
LISTE DES FIGURES TABLEAUX ET ANNEXES .....	IV
SIGLES ET ABBREVIATIONS .....	V
AVANT PROPOS .....	VII
RESUME .....	IX
SUMMARY.....	XII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Problématique .....	3
2. Objectifs de l'étude.....	5
3. Hypothèses de travail.....	5
4. Intérêt de l'étude .....	6
5. Méthodologie de l'étude .....	6
5.1. Etude documentaire.....	6
5.2. Les entretiens.....	7
5.3. L'observation .....	8
PREMIERE PARTIE : CONTROLE DE GESTION DANS UNE BANQUE .. 10	
CHAPITRE I : Description et rôle du contrôle de gestion.....	11
1. Contrôle de gestion dans la banque.....	11
1.1. Définition du contrôle de gestion.....	11
1.2. Contrôle de gestion et Direction Participative par Objectifs.....	12
1.3. Insertion du contrôle de gestion dans la banque entreprise.....	12
1.4. Place du contrôle de gestion dans l'organisation .....	15
2. Organisation du contrôle de gestion.....	19
2.1. Les types de centre de responsabilité .....	20
2.1.1. Les centres de coûts : .....	20
2.1.2. Les centres de revenus.....	20
2.1.3. Les centres de profit.....	21
2.1.4. Les centres d'investissement.....	21
3. Organisation du service de contrôle de gestion.....	22
3.1. Les effectifs.....	24
4. Missions, rôle et tâches du contrôle de gestion.....	25
4.1. Missions du contrôle de gestion .....	25
4.2. Rôle du contrôle de gestion.....	26
4.3. Tâches du contrôleur de gestion.....	26
4.3.1. La mesure des rentabilités .....	27
4.3.2. <i>Les budgets et le suivi budgétaire</i> .....	27
4.3.3 - <i>Les tableaux de bord et indicateurs</i> .....	28
4.3.4 - <i>Le rapport de gestion</i> .....	30
4.3.5 - <i>Le plan de développement</i> .....	30
CHAPITRE II : Processus de contrôle de gestion .....	32
1-Définition du concept.....	32
2. Conception du modèle d'analyse .....	37
2.1. Questions de recherche.....	37

3. Présentation des variables .....	38
3.1. La variable contrôle de gestion et son processus .....	38
3.1.1. <i>Planification</i> .....	38
3.1.2. <i>Le budget et le suivi budgétaire</i> .....	38
3.1.3. <i>Actions et suivi des réalisations</i> .....	39
3.1.4. <i>Les centres de responsabilité</i> .....	39
3.1.5. <i>Les tableaux de bord et indicateurs de gestion</i> .....	39
3.1.6. <i>Le système d'information</i> .....	40
3.1.7. <i>L'organisation du service</i> .....	40
3.1.8. <i>Organigramme</i> .....	40
3.2. Les facteurs externes .....	41
3.2.1. <i>Le marché</i> .....	41
3.2.2. <i>Les structures de contrôle externe</i> .....	42
3.3. Les facteurs internes .....	42
3.3.1. <i>Le gouvernement d'entreprise</i> .....	43
3.3.2. <i>Le capital humain</i> .....	43
3.3.3. <i>La culture d'entreprise</i> .....	43
4. Présentation du modèle d'analyse .....	44
CONCLUSION .....	45
DEUXIEME PARTIE : .....	46
ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DE LA SGBB ...	46
CHAPITRE I : Présentation de la SGBB et pratique du contrôle de gestion ..	47
1 Présentation de la SGBB .....	47
1.1. Historique .....	47
1.2. Organisation .....	48
1.2.1. Le Conseil d'Administration .....	48
1.2.2. La Direction Générale .....	49
1.2.3. Le Secrétariat Général .....	49
1.2.3.1. <i>Le Directeur des Systèmes d'Information</i> .....	49
1.2.3.2. <i>Le Directeur des Flux et Finances</i> .....	49
1.2.3.3. <i>Le Directeur des Opérations Comptables</i> .....	50
1.2.3.4. <i>Le Directeur de l'Exploitation et du Réseau</i> .....	50
1.3. Les activités de la SGBB .....	51
2. Pratique du contrôle de gestion à la SGBB .....	52
2.1 Place du contrôle de gestion dans la structure organisationnelle .....	52
2.2. Missions et modalité d'intervention .....	52
2.3. Fonctionnement du service .....	53
2.3.1. Les outils du contrôle de gestion .....	53
2.3.1.1. <i>La mesure de la rentabilité</i> .....	53
2.3.1.2. <i>La gestion des encours</i> .....	54
2.3.1.3. <i>Le budget et le contrôle budgétaire</i> .....	55
2.3.1.3.1. <i>Le budget</i> .....	55
2.3.1.3.2. <i>Le contrôle budgétaire</i> .....	56
2.3.1.4. <i>Les tableaux de bord</i> .....	56
2.3.1.5. <i>Reporting</i> .....	58
2.3.1.5.1. <i>Reporting trimestriel : risque pays</i> .....	58
2.3.1.5.2. <i>Reporting mensuel (saisie dans le logiciel cartésis magnitude)</i> .....	59
2.3.1.6 <i>Calcul des parts de marchés</i> .....	60
2.3.1.7. <i>Autres tâches</i> .....	60
2.3.1.8. <i>Le système d'information de gestion</i> .....	62

CHAPITRE II : Présentation et analyses des résultats .....	65
1. Interaction entre le contrôle de gestion et les facteurs internes et externes .....	65
1.1. Diagnostic du contrôle de gestion .....	65
1.1.1. La planification .....	65
1.1.2. Le budget.....	66
1.1.3. Actions et suivi des réalisations .....	67
1.1.4. Les tableaux de bord et indicateurs de gestion.....	67
1.1.5. Le système d'information de gestion .....	67
1.2. L'influence des facteurs internes.....	68
1.2.1. Le processus décisionnel.....	69
1.2.2. Le système d'évaluation des performances et d'incitation .....	69
1.2.3. La structure organisationnelle .....	69
1.2.4. Le capital humain .....	69
1.2.5. La culture d'entreprise .....	69
1.3. L'influence des facteurs externes.....	70
1.3.1. La clientèle .....	70
1.3.2. Les résultats financiers et les capitaux investis.....	70
1.3.3. Les structures de contrôles externes.....	70
2. Atouts, faiblesses, recommandations et perspectives de mise en œuvre .....	71
2.1. Atouts .....	71
2.1.1. Les centres d'analyse .....	71
2.1.2. Le catalogue des opérations .....	71
2.1.3. La comptabilité analytique.....	71
2.1.4. L'existence de fiche de poste .....	72
2.1.5. La bonne ambiance de travail.....	72
2.1.6. La note de conjoncture jadis rédigée par le contrôle de gestion .....	72
2.2. Faiblesses .....	72
2.2.1. L'inexistence d'un organigramme du service contrôle de gestion.....	72
2.2.2. Le nombre limité d'agents.....	72
2.2.3. Formation de l'agent .....	73
2.2.4. Le manque de manuel de procédures .....	73
2.2.5. Les outils de gestion propres au service.....	73
2.3. Recommandations .....	73
2.3.1. Une nouvelle conception du contrôle de gestion .....	74
2.3.1.1. Révision de la structure organisationnelle.....	74
2.3.1.2. Les moyens d'exécution.....	75
2.4. Une nouvelle pratique .....	76
2.4.1. Dynamisation des outils existants .....	77
2.4.2. L'adoption de nouveaux outils et d'un nouveau style de management .....	84
2.4.3. Mise en œuvre des recommandations .....	88
CONCLUSION .....	90
CONCLUSION GENERALE .....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXE .....	94