



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar

Bibliothèque du CESAG



106316

Présenté par :

Anicet-Gildas KOUAO

Dirigé par :

El Hadj Malick NDOYE

Consultant en management
Secrétaire général de IIA-SN

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- mon père, Mr Michel KOUAO, pour la confiance et le soutien qu'il m'a toujours accordés ;

- ma mère, Mme Hélène VOLI BI, pour ses prières et cet amour maternel qui est pour moi une source inépuisable de motivation.

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- mon père, Mr Michel KOUAO, pour la confiance et le soutien qu'il m'a toujours accordés ;

- ma mère, Mme Hélène VOLI BI, pour ses prières et cet amour maternel qui est pour moi une source inépuisable de motivation.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans un premier temps le SEIGNEUR mon Dieu pour tout ce qu'il a fait pour moi, que sa volonté soit faite sur la terre comme au ciel.

Dans un deuxième temps, je remercierai :

- mes Mamans particulièrement maman N'DIN Cho Anne Régine pour sa bonté ;
- mes frères (particulièrement KOUAO Eric pour sa présence dans le maintien de mon équilibre moral), sœurs et la grande famille KOUAO pour leur soutien moral.

Permettez-moi de remercier dans un troisième temps :

- mr NDOYE El Hadj Malick, mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité et la qualité de ses observations ;
- mme Kane, Mme COLY et Mme WADE du service de la comptabilité et du budget, ainsi que le personnel de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar pour leurs conseils et leurs observations;
- mon voisin DIABATE Karim pour tous ses conseils et son soutien durant la rédaction de ce mémoire ;
- mr BAMBA Mohamed Lamine et à mlle GNAHOUE Tyra également pour leur soutien dans la rédaction ce travail ;
- la grande famille MPACG, 3^{ème} promotion, pour ces deux merveilleuses années passées ensemble et surtout pour la confiance qu'elle m'a accordée (faisant de moi son GOUVERNEUR) ;
- toutes les personnes qui m'ont aidé et dont les mots me manquent pour l'exprimer.

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

| | |
|--------|--|
| ABC | : Activity Based Costing |
| ACAJOU | : Activités Agent par Jour |
| AP | : Account Payable |
| AP-PO | : Account Payable-Purchasing Order |
| BCEAO | : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| BQA | : Baldrige Quality Award |
| COFEB | : Centre Ouest Africain de Formation et d'Etudes Bancaires |
| CPM | : Comité de Politique Monétaire |
| DAF | : Direction Administrative et Financière |
| DCG | : Direction du Contrôle de Gestion |
| DCIG | : Direction du Contrôle Interne et de Gestion |
| DEA | : Data Envelopment Analysis |
| DED | : Demandes d'Engagement De Dépenses |
| DMU | : Decision-Making-Units |
| DN | : Directeur National |
| EFQM | : European Foundation for Quality Management |
| EP | : Efficience Productive |
| FMI | : Fond Monétaire International |
| GL | : General Ledger |
| GOREH | : Gestion par Oracle des Ressources Humaines |
| MEF | : Modèle d'Evaluation Fonctionnelle |
| ODP | : Ordre De Paiement |

| | |
|-----------|--|
| PO | : Purchasing Order |
| RGA | : Régie Générale d'Avance |
| SAGINA | : Système Automatisé de Gestion des Indicateurs d'Activité |
| SAP | : Service de l'Administration et du Patrimoine |
| SAPE | : Section de l'Administration du Personnel d'Encadrement |
| SAPNC | : Section du Personnel Non Cadre |
| SC | : Service de la Caisse |
| SCB | : Service de la Comptabilité et du Budget |
| SECM | : Service des Etablissements de Crédit et de la Microfinance |
| SES | : Service des Etudes et de la Statistique |
| SI | : Service Informatique |
| SOB | : Service des Opérations Bancaires |
| SRH | : Service des Ressources Humaines |
| STAR-UMOA | : Système de Transfert Automatisé de Règlement en temps réel de l'UMOA |
| SYSCOA | : Système Comptable Ouest Africain |
| TBP | : Tableau de Bord Prospectif |
| UMOA | : Union Monétaire Ouest Africaine |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Objectifs du contrôle de gestion moderne | 11 |
| Figure 2 : Présentation simplifiée de la méthode ABC | 20 |
| Figure 3 : Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord | 22 |
| Figure 4 : Les indicateurs de pilotage | 23 |
| Figure 5 : Représentation graphique du modèle d'excellence de l'EFQM | 31 |
| Figure 6 : Représentation graphique du BQA Criteria Framework | 32 |
| Figure 7 : Le navigateur SKANDIA | 36 |
| Figure 8 : Structure et fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)..... | 39 |
| Figure 9 : Modèle d'analyse..... | 46 |
| Figure 10 : fonctionnel du système de contrôle gestion..... | 72 |
| Figure 11 : Baromètre de la performance globale..... | 91 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Synthèse des modèles..... | 42 |
| Tableau 2 : Présentation des résultats de l'évaluation des composantes du système de contrôle de gestion..... | 83 |
| Tableau 3 : Analyse des points forts et faibles du système de contrôle de gestion..... | 86 |
| Tableau 4 : Référentiel d'activité du contrôle de gestion bancaire | 89 |

LISTE DES ANNEXES

| | |
|---|-----|
| ANNEXE 1 : Référentiel d'activité d'un contrôle de gestion bancaire..... | 100 |
| ANNEXE 2 : Questionnaire d'évaluation des activités de la BCEAO..... | 102 |
| ANNEXE 3 : Questionnaire d'évaluation du capital humain | 103 |
| ANNEXE 4 : Questionnaire d'évaluation de l'organisation..... | 104 |
| ANNEXE 5 : Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client | 105 |
| ANNEXE 6 : Guide de l'entretien avec Mme WADE, Chef de section du budget..... | 106 |
| ANNEXE 7 : Guide de l'entretien avec Mme DIALLO, chargé du système comptabilité de gestion..... | 107 |
| ANNEXE 8 : Guide de l'entretien avec Mme COLY, chargé du système mesure de la performance..... | 108 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------|
| Dédicace | i |
| Remerciements | ii |
| Liste des abréviations et sigles | iii |
| Liste des figures | v |
| Liste des tableaux | vi |
| Liste des annexes..... | vii |
| Table des matières | viii |
| | |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| | |
| PREMIER PARTIE : Cadre théorique | |
| | |
| CHAPITRE 1 : SYSTEME DE CONTRÔLE DE GESTION | 9 |
| 1.1 Le contrôle de gestion | 9 |
| 1.1.1 Définition du contrôle de gestion | 9 |
| 1.1.2 Objectifs du contrôle de gestion | 10 |
| 1.1.3 Attributions du contrôle de gestion | 12 |
| 1.1.3.1 Attributions classiques du contrôleur de gestion | 12 |
| 1.1.3.2 Nouvelles attributions du contrôleur de gestion | 12 |
| 1.1.4 Place du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise | 13 |
| 1.1.4.1 Rattachement à la Direction administrative et financière (DAF) | 13 |
| 1.1.4.2 Rattachement à la Direction Générale | 14 |
| 1.1.4.3 Dans les organisations décentralisées | 14 |
| 1.2 Composantes d'un système de contrôle de gestion | 15 |
| 1.2.1 Le système budgétaire | 15 |

| | |
|---|----|
| 1.2.1.1 Le budget..... | 15 |
| 1.2.1.2 La gestion budgétaire | 16 |
| 1.2.1.3 Le contrôle budgétaire..... | 16 |
| 1.2.2.1 Evolution des méthodes budgétaires | 16 |
| 1.2.2 Le système de comptabilité de gestion | 17 |
| 1.2.2.1 Objectifs de la comptabilité de gestion | 17 |
| 1.2.2.2 Principales méthodes traditionnelles de calcul des coûts..... | 18 |
| 1.2.2.2.1 La méthode des coûts complets | 18 |
| 1.2.2.2.2 La méthode des coûts partiels | 18 |
| 1.2.2.3 La méthode ABC : une méthode moderne de calcul des coûts..... | 19 |
| 1.2.3 Le système de mesure de la performance..... | 21 |
| 1.2.3.1 Objectifs et élaboration du tableau de bord..... | 21 |
| 1.2.3.2 Choix des indicateurs du tableau de bord..... | 22 |
| | |
| CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE | 26 |
| | |
| 2.1 La performance | 26 |
| 2.2 Démarches d'évaluation de la performance | 27 |
| 2.2.1 Le modèle d'évaluation du contrôle de gestion selon ROUACH & NAULLEAU | 28 |
| 2.2.2 La méthode d'évaluation des processus selon MORLEY & al..... | 28 |
| 2.2.2.1 Observation globale du processus existant | 29 |
| 2.2.2.2 Analyse détaillée du processus..... | 29 |
| 2.2.3 Mesure de la performance selon ECCLES..... | 30 |
| 2.2.4 Le modèle d'évaluation selon l'European Foundation for Quality Management (EFQM) et le Baldrige Quality Award (BQA) Criteria Framework..... | 30 |
| 2.2.5 Système de mesure de la performance par la méthode ECOGRAI..... | 32 |
| 2.2.6 La méthode Data Envelopment Analysis (DEA)..... | 33 |

| | |
|--|----|
| 2.2.7Le navigateur SKANDIA et le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) d'AUTISSIER | 35 |
| 2.2.7.1Le pôle activité | 36 |
| 2.2.7.2Le pôle compétence..... | 37 |
| 2.2.7.3Le pôle organisation..... | 37 |
| 2.2.7.4Le pôle client..... | 38 |
| 2.2.8 Le tableau de bord prospectif | 40 |
| 2.2.9Synthèse des modèles..... | 40 |
| CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE | 44 |
| 3.1 Le modèle d'analyse | 44 |
| 3.2 Echantillon et techniques de collecte des données | 47 |
| 3.2.1 L'échantillon | 47 |
| 3.2.2 Les questionnaires | 47 |
| 3.2.3 L'observation | 48 |
| 3.2.4 L'entretien | 48 |
| 3.2.5 L'analyse documentaire | 49 |
| CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE | 51 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE..... | 52 |
| CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BCEAO AGENCE DE DAKAR | 53 |
| 4.1 Historique et mission de la BCEAO | 53 |
| 4.1.1 L'historique | 54 |
| 4.1.2 Mission de la BCEAO | 54 |
| 4.2 Organisation de l'Agence Principale de la BCEAO à Dakar | 55 |
| 4.2.2.1 Le service de l'administration et du patrimoine (SAP) | 55 |

| | |
|---|----|
| 4.2.2.2 Le service des ressources humaines (SRH) | 56 |
| 4.2.2.3 Le service informatique (SI) | 57 |
| 4.2.2.4 Le service des opérations bancaires (SOB) | 57 |
| 4.2.2.5 Le service des études et de la statistique (SES) | 58 |
| 4.2.2.6 Le Service des Etablissements de Crédit et de la Microfinance (SECM)..... | 58 |
| 4.2.2.7 Le service de la caisse | 59 |
| 4.2.2.8 Le service de la comptabilité et du budget | 59 |

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE CONTRÔLE DE GESTION DE LA
BCEAO DE DAKAR61

| | |
|---|----|
| 5.1 Analyse des pratiques existantes du contrôle de gestion au Service de la Comptabilité et du Budget de la BCEAO Agence de Dakar | 62 |
| 5.1.1 Le système budgétaire..... | 62 |
| 5.1.1.1 Elaboration du projet de budget et les principes de la budgétisation | 62 |
| 5.1.1.2 L'exécution du budget | 64 |
| 5.1.1.3 Statistiques et analyses budgétaires | 65 |
| 5.1.1.4 Clôture budgétaire et compte rendu | 66 |
| 5.1.1.5 Le suivi budgétaire..... | 66 |
| 5.1.2 Le système de comptabilité de gestion..... | 66 |
| 5.1.3 Système de mesure de la performance | 69 |

CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE CONTROLE
DE GESTION74

| | |
|--|----|
| 6.1 Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de la BCEAO Agence Principale de Dakar | 74 |
| 6.1.1 Evaluation des composantes du système de contrôle de gestion..... | 75 |
| 6.1.1.1 Test de conformité..... | 75 |
| 6.1.2 Evaluation du système de contrôle de gestion..... | 76 |

| | |
|---|-----|
| 6.1.2.1 Le référentiel d'activité du contrôle de gestion..... | 77 |
| 6.1.2.2 Evaluation des activités du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar..... | 77 |
| 6.1.2.3 Evaluation du capital humain..... | 78 |
| 6.1.2.4 Evaluation de l'organisation du système de contrôle de gestion..... | 79 |
| 6.1.2.5 Evaluation de la satisfaction des clients du système de contrôle de gestion..... | 80 |
| 6.1.2.6 Synthèse des évaluations du système de contrôle de gestion..... | 81 |
| 6.2 Analyse des résultats obtenus..... | 81 |
| 6.2.1 Analyse des résultats de l'évaluation des composantes du système de contrôle de gestion..... | 82 |
| 6.2.2 Analyse de la performance du système de contrôle de gestion..... | 89 |
| 6.2.2.1 Taux d'activité de la Banque Centrale..... | 89 |
| 6.2.2.2 Le taux d'évaluation du capital humain..... | 90 |
| 6.2.2.3 Le taux de support structurel..... | 90 |
| 6.2.2.4 Le taux de satisfaction client..... | 91 |
| 6.2.2.5 Le taux global de la performance du système de contrôle de gestion..... | 91 |
| 6.2 Recommandations..... | 92 |
| 6.3.1 Recommandations à la Direction Générale de la BCEAO..... | 92 |
| 6.3.2 Recommandations aux agents du SCB | 93 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 96 |
| ANNEXES..... | 99 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 109 |

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique est marqué par des évolutions rapides. D'une économie stable, l'on est passé à une économie marquée par d'importantes mutations qui bouleversent la gestion des organisations. Face à cet environnement économique en perpétuel mouvement, l'on juge souvent les entreprises à l'aune de leur flexibilité et de leur capacité d'adaptation à ces évolutions. Pour atteindre ses objectifs de rentabilité, l'entreprise doit alors se doter d'outils de contrôle performants, afin de s'assurer de la maîtrise de sa gestion.

Les entreprises devenant de plus en plus grandes en taille, un dispositif de contrôle performant apparaît comme un facteur clé de succès. C'est ainsi que Sloan et Brown, en 1920, implantaient à General Motor (industrie automobile) des méthodes de contrôle financier qui donnèrent ainsi naissance au contrôle de gestion.

Ces méthodes ayant fait leurs preuves à General Motor et ensuite dans l'industrie automobile, on assistait à la formalisation du contrôle de gestion et au développement de ses outils. Divers types d'organisations telles que les banques, opérant dans un secteur fortement concurrentiel, intégreront la fonction contrôle de gestion dans leur organigramme.

Comme le souligne DE COUSSERGUES (2002 : 118), le contrôle de gestion permet aux banques d'asseoir une stratégie de développement en connaissant le coût des différentes opérations, les activités les plus rentables et le coût des ressources allouées à une nouvelle activité.

Dans un contexte un peu plus particulier, les banques centrales ont aussi opté pour l'intégration du contrôle de gestion compte tenu de l'évolution croissance de leur fonction. Mishkin (2007 :426) décrivant l'évolution des fonctions des banques centrales, nous apprend qu'au début du 20^è siècle les fonctions des banques centrales se limitaient à l'émission de la monnaie et à l'octroi de concours par voie d'escompte aux établissements de crédit. Au début des années 1970, elles s'occupaient de politique monétaire. En 1980, la fonction de surveillance bancaire avait une importance particulière à leurs yeux, dix ans plus tard c'est leur responsabilité à l'égard du fonctionnement et de la supervision du système des paiements qui fut leur préoccupation majeure.

C'est ainsi que, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), dans un souci de maîtrise de coût et des opérations, créa en 2003, une Direction du Contrôle de Gestion afin de s'adapter à l'évolution de ses fonctions. Cette Direction devrait permettre à l'Institut d'émission d'avoir une maîtrise permanente de sa gestion, d'assurer la réalisation de ses objectifs et de fournir aux responsables une vision globale de leurs activités. Dans les agences de la BCEAO, particulièrement celle de Dakar, le contrôle de gestion devrait permettre le suivi et l'analyse des tableaux de bord et des ratios de gestion, le suivi et l'analyse des indicateurs et ratios d'activités et l'évaluation des écarts entre les objectifs et les réalisations.

Pour être considéré comme facteur clé de succès, le contrôle de gestion doit être performant afin d'assurer la maîtrise permanente des coûts et des opérations. Il doit être adapté à l'organisation, être flexible et compris par les opérationnels pour permettre à l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar de relever le défi de la mondialisation et de l'intégration sous régionale. Il est important de remarquer qu'une entreprise qui dispose d'une excellente stratégie, peut rencontrer d'énormes difficultés d'ordre opérationnel si, le contrôle de gestion n'est pas approprié. Avec un système de contrôle de gestion performant et approprié, la BCEAO peut créer de la valeur ajoutée, ce qui lui permettra de renforcer ses avoirs et sa position extérieure en vue d'accentuer son aide aux Etats de l'Union.

Cependant, nous constatons une rupture entre le contrôle de gestion et les opérationnels. De ce fait, le déploiement d'un système de contrôle de gestion performant devient ésotérique.

Les raisons de cette rupture peuvent être énumérées ainsi :

- incompréhension de l'importance du contrôle de gestion par les opérationnels ;
- faible implication des opérationnels dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion ;
- complexité du système de contrôle de gestion ;
- non prise en compte de la performance du contrôle de gestion dans le reporting de la direction.

De ces causes, peuvent découler les conséquences suivantes :

- difficulté d'obtention des intrants utiles au bon fonctionnement du système de contrôle de gestion ;
- retard dans la production des outils de pilotage issus du contrôle de gestion ;
- difficulté d'exploitation des outils du système de contrôle de gestion ;
- correction tardive des problèmes rencontrés par le contrôle de gestion.

Face à cette analyse du problème, nous pouvons proposer les solutions suivantes :

- ✓ la formation des agents chargés du contrôle de gestion aux techniques de communication et de leadership. Ceci leur permettra de faire la promotion de leur métier et de trouver des solutions pour impliquer le reste du personnel à leur cause ;
- ✓ la conception d'un système de contrôle adapté à l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar ;
- ✓ l'évaluation du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar.

La formation du personnel ne résolvant pas toutes les causes du problème notamment celle liée à complexité du système de contrôle de gestion, nous allons retenir dans le cadre de notre étude la dernière solution dont les résultats pourraient induire la conception d'un système de contrôle de gestion adapté à l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar.

La question qui se posera est alors la suivante : **Comment évaluer le système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar afin de le rendre performant ?**

Cette question principale suscite en nous de nombreuses interrogations :

- quelles sont les composantes d'un système de contrôle de gestion ?
- quels sont les critères de performance ?
- quelles sont les méthodologies pour l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans notre étude intitulé : « *Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar* ».

L'objectif de ce travail étant de contribuer à l'amélioration de la performance du contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar, il faudra tout d'abord :

- décrire le système de contrôle de gestion ;
- définir les critères de performance ;
- identifier les méthodes d'évaluation de la performance ;
- analyser les résultats et faire des recommandations.

Nous nous limiterons à l'analyse des principaux outils du système de contrôle de gestion que sont : le budget, la comptabilité de gestion et le tableau de bord.

Ce sujet de notre étude revêt trois intérêts :

1. tout d'abord, il permettra aux autorités en charge du contrôle de gestion à l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar, par une évaluation du système de contrôle de gestion par un externe, de mieux piloter leurs activités,
2. ensuite, par une synthèse de la bibliographie existante sur le contrôle de gestion et la performance, ce travail s'attèlera à donner une vision précise et succincte de la performance du contrôle de gestion. Ceci pouvant inspirer tout lecteur à œuvrer pour la performance du contrôle de gestion,
3. enfin, le CESAG exige pour le master professionnel en Audit et Contrôle de Gestion une mise en relation des connaissances théoriques acquises et de la pratique professionnelle. Cette étude nous permettra non seulement de nous conformer aux exigences pédagogiques mais également, elle sera un justificatif de notre solide base en contrôle de gestion, ce master étant orienté sur l'audit.

Notre étude débutera par un cadre théorique qui comprendra trois chapitres que sont :

- le système de contrôle de gestion ;
- les démarches d'évaluation de la performance ;

- la méthodologie de la recherche.

Nous clôturerons notre étude par une seconde partie portée sur la pratique. Dans cette partie, seront développés le chapitre quatre qui présentera l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar et le chapitre cinq qui nous permettra d'évaluer le système de contrôle de gestion de ladite organisation. Enfin le chapitre six sera consacré aux relevés des observations et recommandations.

PREMIERE PARTIE :

REVUE DE
LITTERATURE

Introduction

Les banques, comme toutes les entreprises, ont pour objectif la création d'une valeur ajoutée. La valeur ajoutée peut être définie comme étant la richesse issue de la différence entre la valeur finale de la production et la consommation des ressources. Pour accroître leur valeur ajoutée, elles peuvent agir directement soit sur la valeur finale de la production (valorisée par le chiffre d'affaires) en augmentant notamment le prix dans les limites imposées par le marché de la concurrence, soit sur la consommation des ressources en s'appuyant sur une structure performante de pilotage.

En recherchant une meilleure allocation de ressources, le contrôle de gestion transforme des moyens en résultat. Il a en charge, la mesure et l'amélioration des performances donnant ainsi à toute organisation une meilleure connaissance de ses charges, de ses produits, de ses coûts d'opérations et de ses marges à travers des indicateurs de performance.

Le premier chapitre nous permettra de mieux comprendre le système de contrôle de gestion. L'importance et le rôle du contrôle de gestion soulignés dans le chapitre 1, montrera qu'une faiblesse du système de contrôle de gestion dans une organisation, peut être lourde de conséquences. Une évaluation périodique de ce système permettra de maîtriser ce risque. Nous nous intéresserons, dans le deuxième chapitre, aux différentes méthodes d'évaluation de la performance. Le dernier chapitre de cette revue de littérature sera consacré à la définition de notre démarche d'approche en vue d'évaluer le système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar.

CHAPITRE 1 : SYSTEME DE CONTRÔLE DE GESTION

Introduction

Contrôler la gestion, c'est maîtriser sa conduite, en s'efforçant de prévoir les événements, en vue de prendre toute disposition qui permettrait de s'adapter à une situation évolutive. Pour ce fait, les organisations s'appuient notamment sur le système de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion s'assure de la cohérence des objectifs, définit les moyens à mettre en œuvre, permet l'observation des insuffisances ou des excès et, initie des actions correctives appropriées. Il utilise massivement les différents outils quantitatifs de gestion.

Nous tenterons dans un premier temps d'élucider le concept de contrôle de gestion, avant de nous intéresser aux composantes d'un système de contrôle de gestion.

1.1 Le contrôle de gestion

Cette première section sera consacrée à la définition, aux objectifs, aux attributions et à la place du contrôle de gestion dans les organisations.

1.1.1. Définition du contrôle de gestion

Anthony (in GIBERT, 2009 :19), nous dit que le contrôle de gestion, peut être défini comme étant le processus par lequel les dirigeants d'une organisation s'assurent que les stratégies de celles-ci sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente.

BOUQUIN (in Monnot, 2008 :2) quant à lui, énonce la définition suivante : « le contrôle de gestion est l'ensemble des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents. »

Ces deux définitions du contrôle de gestion ont été données, dans un environnement économique caractérisé, par un marché de l'offre avec une faible exigence de la clientèle. Nous pouvons retenir que le contrôle de gestion traditionnel, est constitué par l'ensemble des

systèmes qui donnent à la direction l'assurance que sa stratégie est mise en œuvre, et que, ses ressources et moyens sont acquis et utilisés de façon optimale, afin de réaliser une plus grande économie, notamment par le contrôle de l'exécution.

Dans un environnement économique actuel tourné vers la mondialisation de la concurrence, on assiste de plus en plus à une évolution du contrôle de gestion.

ANTHONY (in Monnot, 2009 : 6) nous donne la définition suivante: « *Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies* ».

Rejoignant ANTHONY, HORNGREN &al. (2009:8), mettant en relief l'aspect humain dans l'implémentation de la stratégie, définissent le contrôle de gestion comme une activité fondamentalement humaine qui se concentre sur la manière dont on aide le personnel à mieux accomplir sa tâche et qui agit sur son comportement.

Le contrôle de gestion peut être défini comme étant un processus qui assure la coordination entre la stratégie de l'organisation et les objectifs individuels des agents. Il permet la diffusion de la stratégie aussi bien au niveau vertical (agent-autorité) ou « bottom up » qu'au niveau horizontal (agent-agent) appelé encore « top down ». Le contrôle de gestion doit motiver le personnel.

De ces définitions, ressortent de façon implicite les objectifs du contrôle de gestion.

1.1.2. Objectifs du contrôle de gestion

Comme son nom l'indique, la fonction de contrôle de gestion s'inscrit dans une logique de contrôle, qui induit les notions de maîtrise et de vérification. C'est ainsi que pendant longtemps, les objectifs assignés au contrôle de gestion ne visaient que la mesure et l'amélioration de la performance (SARDI, 1993 :46).

GUEDJ (2001 :69) quant à lui, considère que le contrôle de gestion poursuit trois objectifs essentiels :

- réconcilier le contrôle de gestion stratégique avec le contrôle de gestion opérationnel ; cela permettra de résoudre les problèmes liés à l'information de cohésion et à la diminution des écarts. Le contrôle de gestion est alors appelé à prévoir et à mesurer ;

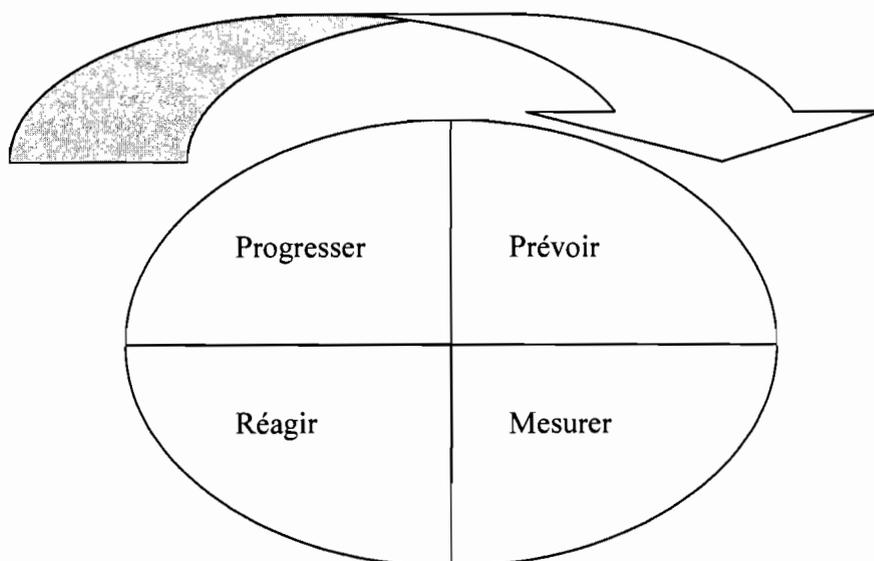
- éliminer les effets pervers des systèmes de mesure de la performance, permettant ainsi de distinguer « l'information pour décider » de « l'information pour évaluer » les performances. Cela permettra une réaction de la hiérarchie en temps opportun ;
- lever le paradoxe de la marche arrière, c'est-à-dire, permettre l'anticipation pour pallier les aléas liés aux concurrents et aux changements de goût des consommateurs. Le contrôle de gestion, doit être flexible et permettre à l'organisation de s'adapter aux situations pour pouvoir progresser.

Des objectifs du contrôle de gestion donnés par SARDI (1993 :46) et GUEDJ (2001 :69), nous pouvons dire que les objectifs du contrôle de gestion sont :

- ✓ formaliser et diffuser les orientations de la direction générale ;
- ✓ faciliter l'action des opérationnels ;
- ✓ servir de support au dialogue hiérarchique ;
- ✓ mesurer et améliorer la performance de l'organisation.

En effet, le contrôle de gestion moderne, en plus d'assurer la mesure et l'amélioration de la performance, doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. En s'inspirant de la roue de Deming (Plan - Do - Check- Act), on pourra illustrer par la figure ci-dessous les objectifs du contrôle de gestion. (BOUIN & SIMON, 2004 :12)

Figure 1 : Objectifs du contrôle de gestion moderne



Source : BOUIN & SIMON (2004 :12)

La base des objectifs donnés par Guedj témoigne de l'évolution des missions et attributions du contrôle de gestion.

1.1.3. Attributions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion initialement conçu dans un contexte productif caractéristique : celui d'une production de masse standardisée ; a vu ses attributions évoluer. Nous ferons dans un premier temps les attributions classiques du contrôle de gestion et dans un second temps les nouvelles attributions du contrôle de gestion.

1.1.3.1. Attributions classiques du contrôleur de gestion

Le contrôle de gestion avait pour mission l'atteinte des objectifs de résultats, d'activité et de moyens. Il devait expliquer la formation du résultat en analysant rétrospectivement les coûts, les résultats et les performances. Il devait comparer les états prévisionnels aux réalisations, afin de mettre en évidence les écarts significatifs en justifiant les méthodes de calcul employées. Il avait pour rôle de superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçues. Enfin, il assurait le reporting c'est-à-dire qu'il devait rendre compte à la hiérarchie.

1.1.3.2. Nouvelles attributions du contrôleur de gestion

En plus de ses fonctions techniques, viennent s'ajouter des fonctions de conseil auprès de la direction générale sur des projets stratégiques et auprès des responsables opérationnels sur leurs problèmes de gestion courante. Le contrôle de gestion exerce des actions de façon plus transversale, les études de risques, les orientations à prendre, le choix des ressources à mobiliser sur tels ou tels projets. Toutes ces actions feront du contrôleur de gestion, un acteur incontournable dans la stratégie de l'entreprise. (de KERVILER & al., 2006 :15)

Cette activité de conseil auprès des opérationnels, l'invite à concevoir des indicateurs non financiers pertinents tels que des indicateurs de qualité, des indicateurs commerciaux, de sécurité et de satisfaction de la clientèle.

Le conseil auprès de la direction, se traduit par une réflexion sur l'amélioration du processus de fixation des objectifs. Le contrôleur de gestion consacre une partie de son temps à communiquer, et à former les opérationnels aux processus et aux outils de gestion, afin de leur faire accepter les divers changements et les nouveaux outils. Les attributions du contrôle de gestion dépendent fortement de la répartition formelle ou non des pouvoirs dans l'organisation : quelle est la coalition qui domine ? La finance, le marketing ou la technique etc (DORIATH, 2008 :54).

Selon DORIATH (2008 :54), CHARPENTIER (2000 : 326-331), AUTISSIER (2008 : 77-84), HORGREN & al.(2009 : 4-6), BOUIN & SIMON (2004 :332), ROUACH & NAULLEAU (2000 :116), DE COUSSERGUES (2002 :137-140), GAUTIER & PEZET (2006 : 255), ALAZARD & SEPARI (2004 : 249) les activités du contrôle de gestion peuvent être énumérées ainsi (liste non exhaustive) : activité de calcul de coût, de budget, de tableau de bord, d'évaluation d'entreprise, de gestion d'actif, de benchmarking, d'informatique de gestion.

Analysons maintenant la position du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise.

1.1.4. Place du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise

Le positionnement du contrôle de gestion dans l'organigramme varie d'une entreprise à l'autre, en fonction des pratiques et du rôle qu'on assigne au contrôle de gestion. Il est souvent rattaché à la Direction administrative et financière dans 65% des cas ou à la Direction générale dans 20% des cas (AUTISSIER, 2007 :61-62), dans les organisations décentralisées on trouve une organisation différente du contrôle de gestion.

1.1.4.1. Rattachement à la Direction administrative et financière (DAF)

Dans de nombreuses entreprises le contrôle de gestion est encore rattaché à la direction administrative et financière. Comme le soulignent AUTISSIER (2007 :61), Monnot (2008 :19) et ROUACH & NAULLEAU (2002 :70) ce rattachement permettrait au contrôle de gestion d'avoir une maîtrise du système d'information comptable et financier.

Cependant, compte tenu de la culture financière de cette direction, le contrôleur de gestion serait amené à remplir les fonctions techniques traditionnelles, ce qui compromettrait son rôle de conseil.

1.1.4.2. Rattachement à la Direction Générale

Lorsque celui-ci est rattaché directement à la direction générale, le contrôle de gestion est l'architecte du système de contrôle qui est au service de toutes les fonctions de l'entreprise. Il intervient au stade de la conception de la stratégie, définit les critères d'évaluations de la stratégie et évalue les actions passées (Monnot ; 2008 : 6). Ce mode de rattachement garantit l'indépendance de jugement et d'analyse de la marche de l'entreprise.

Cependant, la limite de ce mode de rattachement est que les services opérationnels peuvent percevoir le contrôle de gestion comme « l'œil de la direction ». Rouach & NAULLEAU (2002 : 69)

1.1.4.3. Dans les organisations décentralisées

Dans une organisation de grande taille, la fonction de contrôle de gestion est généralement décentralisée. Le contrôleur de gestion « siège » (ou central) assiste la direction générale dans la formalisation de la stratégie au travers du processus de planification. Il est associé aux discussions relatives aux orientations stratégiques de l'entreprise et est chargé de la déclinaison de ses orientations en plans et en budgets au niveau des départements ROUACH & NAULLEAU (2002 : 66).

Le contrôleur de gestion « division » assiste les directeurs opérationnels dans l'élaboration de leur budget, de leur dossier d'investissement et de leurs tableaux de bord. Il contribue également à la rédaction des rapports analysant les causes d'écart entre les prévisions et les réalisations. ROUACH & NAULLEAU (2002 : 66)

Le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion division peut différer suivant les organisations :

- il peut dépendre fonctionnellement du contrôleur de gestion central : ce type de structure ne favorise pas l'intégration du contrôleur de gestion au sein de la

division. Il sera certainement perçu comme un messenger, voire comme un « espion » de la direction générale ;

- il peut être sous l'autorité du directeur de division : dans ce cas, son intégration ne sera pas problématique mais la direction générale pourra douter de son indépendance (ROUACH & NAULLEAU, 2002 :67 ; MONNOT, 2008 :19).

Quel que soit son rattachement hiérarchique, le contrôleur de gestion doit constamment légitimer sa position et doit, par conséquent, préserver un certain nombre de qualités particulières. (MONNOT 2009 :19-20 ; ROUACH & NAULLEAU, 2001 : 67-68)

Le concept de contrôle de gestion ayant été abordé, intéressons nous maintenant aux différents instruments dont dispose le contrôle de gestion pour mener à bien ses missions.

1.2 Les composantes d'un système de contrôle de gestion

Un système de contrôle de gestion comprend un système de gestion budgétaire, un système de comptabilité de gestion et un système de mesure de la performance.

1.2.1 Le système de gestion budgétaire

Le système de gestion budgétaire est composé du budget, de la gestion budgétaire et du contrôle budgétaire.

1.2.1.1 Le budget

Dans le cadre de la planification de ses activités, l'entreprise élabore des budgets. Selon GIRAUD & al (2009 :137), le budget est une procédure de prévision à l'horizon d'un an, reposant sur des discussions et des choix de plans d'action prévisionnels, traduits notamment sous forme de projections financières. Il s'agit d'une procédure à travers laquelle les responsables de l'entreprise vérifient en permanence que les informations chiffrées issues des comptes sont conformes ou non aux données préalablement exprimées dans les budgets.

1.2.1.2 La gestion budgétaire

Selon Monnot (2008 :204), la gestion budgétaire est un outil de pilotage permettant l'établissement, la coordination et la traduction du plan stratégique à moyen terme en budgets annuels servant de référence aux opérationnels. Elle permet également le contrôle des budgets par fonction.

1.2.1.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de repérer, grâce à des systèmes d'information appropriés, d'éventuels écarts entre les performances réelles de l'entreprise et les prévisions effectuées dans le cadre de l'élaboration des budgets annuels (DAYAN, 2004 :862). Il permet d'avoir une vue globale de la consommation des ressources, poste par poste. Il permet également de sonner l'alerte, en cas de dépassements et dérives, afin d'entreprendre des actions correctives.

Face à un environnement turbulent, de nombreux instruments de gestion issus de l'organisation Taylorienne ont fait l'objet de critiques. Les méthodes budgétaires n'y feront pas une exception. Suite à ces critiques, de nouvelles méthodes budgétaires apparaîtront.

1.2.1.4 Evolution des méthodes budgétaires

On peut notamment citer trois méthodes budgétaires décrites par HORNGREN & al. (2009 : 211-213) :

✚ les modèles de prévisions financières assistées par l'ordinateur qui sont des représentations mathématiques des relations entre les opérations d'exploitation, les flux monétaires et les états financiers. Ils permettent d'effectuer des analyses de sensibilité qui montrent l'effet de la modification d'une donnée ou d'une hypothèse ;

✚ la méthode Kaizen de progrès continu peut être appliquée à la gestion budgétaire, les coûts budgétés doivent être déterminés en fonction des améliorations prévues plutôt que d'après les pratiques antérieures. Elle permet dans une optique d'analyse des coûts, une rigoureuse budgétisation des frais fixes grâce à des standards idéaux et une réduction du point mort.

✚ les budgets à base d'activités qui sont centrés sur le coût des activités nécessaires à la production et à la vente. Ils sont dérivés de la méthode ABC (Activity Based Costing) mais sont tournés vers l'avenir et s'intéressent aux coûts et activités futurs.

Ces différentes méthodes budgétaires s'inscrivent dans la tendance actuelle à revisiter les instruments de gestion traditionnelle. Certains auteurs quant à eux, proposent l'utilisation du budget comme un outil de pilotage et non comme un outil de contrôle. Ils substituent le budget, outil de contrôle et d'incitation, à d'autres méthodes de gestion telle que la gestion par les résultats. La gestion par les résultats est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis.

Une autre piste de réflexion de ce renouvellement des instruments de gestion est constituée par la comptabilité par activité.

1.2.2 Le système de comptabilité de gestion

Le système de comptabilité de gestion traite analyse et interprétation les différents coûts. Après avoir défini les objectifs de la comptabilité de gestion, nous examinerons principales méthodes de calcul de coûts.

1.2.2.1 Objectifs de la comptabilité de gestion

MELEYON (2004 :8) et ENSELME (2006 : 443) définissent la comptabilité de gestion comme un outil permettant d'analyser les flux internes de l'entreprise afin de fournir aux dirigeants les informations nécessaires à la prise de décision.

Ainsi défini, les objectifs de la comptabilité de gestion peuvent être énumérés de la manière suivante :

- connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise ;
- déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- expliquer les résultats en calculant les coûts de produits ;
- établir les prévisions de charges et de produits courants ;

- constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels (MELEYON, 2004 :9).

Pour atteindre ces objectifs, la comptabilité de gestion d'une entreprise doit être adaptée à ses structures et aux activités d'exploitation particulières qu'elle exerce. Un choix judicieux de la méthode de calcul des coûts doit donc être effectué selon la structure et l'activité de l'entreprise.

1.2.2.2 Principales méthodes traditionnelles de calcul des coûts

Selon ROUACH et NAULLEAU (2001: 76), la méthode des coûts complets, la méthode des coûts partiels, la méthode des coûts préétablis sont les plus utilisées dans le secteur bancaire.

1.2.2.1 la méthode des coûts complets

Elle est traditionnellement la méthode de référence de la comptabilité de gestion. D'après le guide d'application du SYSCOA (1997 : 671), la méthode du coût complet a pour objectif premier de déterminer le coût de revient des produits ou des services vendus, en permettant ainsi de dégager des résultats analytiques par catégorie de bien ou services par branche d'activité. Cette méthode consiste à affecter la totalité des charges considérées comme incorporables au coût de revient des produits fabriqués ou des services vendus. Elle permet également d'effectuer des évaluations pour les besoins de la comptabilité notamment l'évaluation des stocks et des encours et l'évaluation des travaux faits par l'entreprise pour elle même.

1.2.2.2 La méthode des coûts partiels

Elle vise à exclure de l'analyse la part des charges dont l'affectation aux coûts présente une difficulté, soit qu'il s'agisse de charges indirectes, soit qu'il s'agisse de charges de structure (MELYON ; 2004 : 131).

La méthode de coûts partiels comprend : la méthode du coût direct, la méthode du coût variable simple et la méthode du coût variable évolué.

- ❖ la méthode du coût direct : cette méthode ne prend en compte que les charges qui sont directement affectées au produit quelles soient fixes ou variables ;
- ❖ la méthode du coût variable simple : qui consiste à soustraire du chiffre d'affaires les charges variables afin d'obtenir la marge sur coût variable ;
- ❖ la méthode du coût variable évolué ou coût spécifique : elle consiste à imputer à chaque produit, les charges directes fixes et variables et les charges indirectes variables qui lui sont propres. (DAYAN, 2004 :773)

1.2.2.3 La méthode ABC : une méthode moderne de calcul des coûts

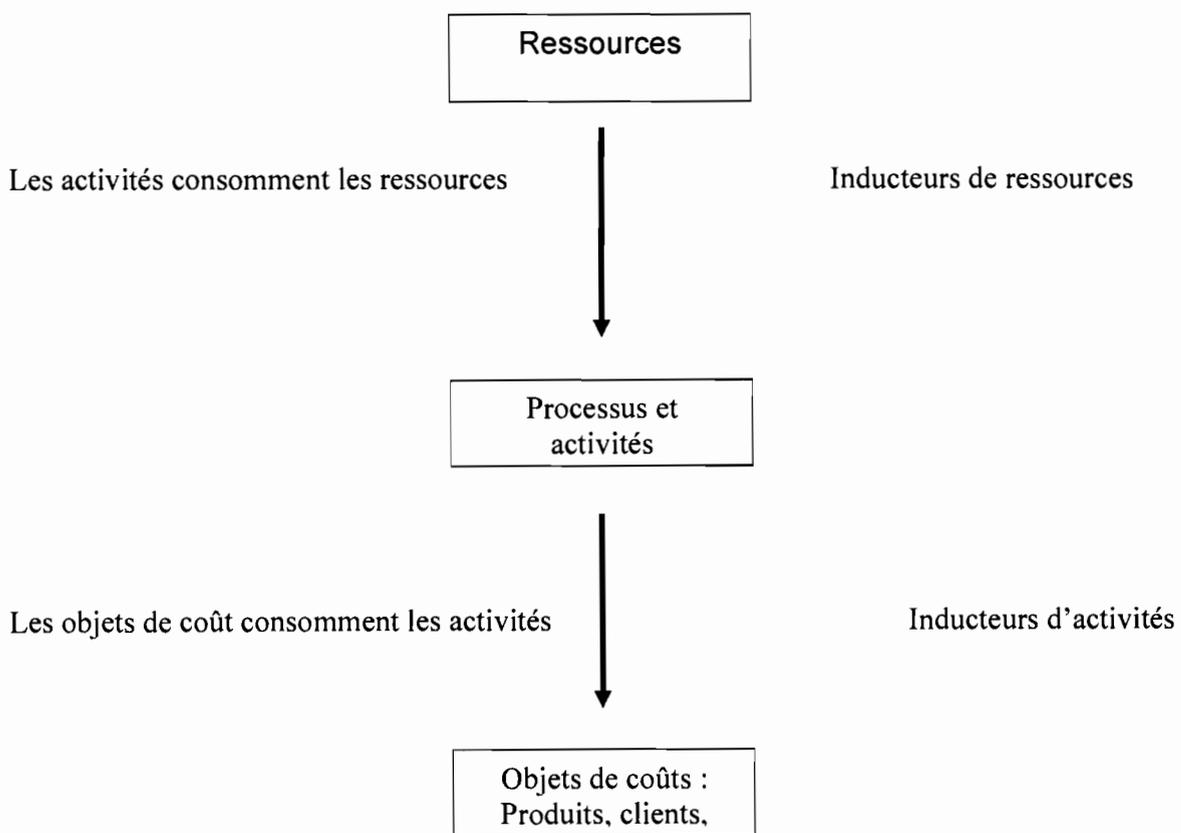
Cette méthode aussi appelée méthode ABC, est fondée sur l'analyse transversale des différents processus de l'entreprise plutôt que sur la vision des coûts par fonction. Elle intègre un niveau de coût supplémentaire : le coût des activités dont l'étude est prépondérante par rapport à celle des produits. Elle permet de mieux comprendre l'origine des coûts. Ce modèle prévoit que dans un premier temps, les ressources soient rattachées aux activités, puis dans un second temps, les coûts des activités soient attribués aux objets de coûts sur la base d'inducteurs d'activité. On pourra définir ainsi les différentes notions qui apparaissent dans la méthode ABC :

- les ressources : elles comprennent les matières premières et les fournitures, la main-d'œuvre, les équipements, les services et les immobilisations en général ;
- l'activité : c'est un regroupement de tâches élémentaires ou d'actes réalisés par une personne ou un groupe de personnes, par une machine ou un groupe de machines, comportant un savoir-faire commun, consommant une source identifiée de charges et comprise généralement dans un processus ;
 - processus : c'est un ensemble d'activités ayant un déclencheur commun et un objectif bien précis ;
 - inducteur de ressources : clé de répartition utilisée pour ventiler les charges communes entre les activités, elles servent à mesurer les ressources consommées ;
 - objet de coût : constitue ce que l'on veut mesurer. C'est l'élément dont on souhaite connaître le coût ;

○ inducteur d'activité : permet de rattacher les activités aux objets de coût et de mesurer de quelle manière les produits consomment les différentes activités. Il est constitué de déclencheurs d'activités et sont aussi appelés générateurs d'activités. (BOIVERT, 1998 : 64)

La figure suivante illustre la méthode ABC :

Figure 2 : Présentation simplifiée de la méthode ABC



Source : BOISVERT (1998 :10)

Notons également que la qualité d'un modèle ABC repose notamment sur la qualité, la pertinence et le nombre des activités retenues, de même que sur la qualité des inducteurs d'activité.

La comptabilité analytique permet le calcul d'indicateurs synthétiques permettant à tout manager fonctionnel ou opérationnel de prendre des décisions. Ces indicateurs sont regroupés dans un document appelé tableau de bord.

1.2.3 Le système de mesure de la performance

Il est impérieux que les responsables disposent en permanence, d'informations cohérentes, précises, de nature différente, couvrant l'ensemble du périmètre d'activités. Le système de mesure de la performance est composé d'indicateurs et tableaux de bord.

Le tableau de bord est un document de synthèse, logique, structuré, documenté et illustré par des tableaux, des graphiques et des courbes permet de visualiser et de comprendre rapidement l'état d'une situation.

1.2.3.1 Objectifs et élaboration du tableau de bord

Le tableau de bord permet par son contenu, d'anticiper les obstacles, de guider l'entreprise en lui donnant une bonne visibilité pour l'atteinte des objectifs grâce à des indicateurs (AÏM, 2004 : 6).

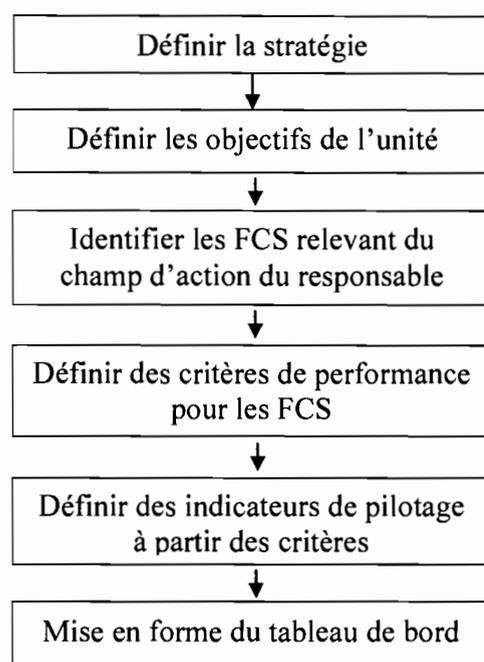
La finalité du tableau de bord n'est pas l'établissement d'un document présentant le niveau atteint pour chacun des indicateurs. Selon BOUIN & al. (2004 : 91- 94) et (DORIATH, 2008 :146), le tableau de bord doit :

- ✓ respecter le trio coût/qualité/délai du système d'information ;
- ✓ être orienté vers l'action ;
- ✓ être animé par les acteurs eux-mêmes ;
- ✓ permettre de mettre en évidence les performances réelles et potentielles, de même que les dysfonctionnements ;
- ✓ être un support de communication entre les responsables ;
- ✓ favoriser la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables et la mise en œuvre d'actions correctives ;
- ✓ être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

AUTISSIER (2007 :29) distingue deux approches : une dite « méthodologique » qui consiste à construire des indicateurs à partir des objectifs, et une autre basée sur des variables

de pilotage. DORIATH (2008 :145) utilisant l'approche méthodologique, schématise la méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord ainsi :

Figure 3 : Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord



FCS : Facteur Clé de Succès

Source : DORIATH (2008 :145)

L'une des difficultés dans l'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection des indicateurs.

1.2.3.2 Choix des indicateurs du tableau de bord

LORINO (2003 : 132) distingue deux types d'indicateurs que doit contenir un tableau de bord. Ce sont :

- les indicateurs de pilotage qui sont destinés à un opérationnel afin de guider son action en cours et de maintenir un état de vigilance sur certains points qu'il veut contrôler ;
- les indicateurs de reporting qui eux, sont destinés à la hiérarchie pour les informer sur

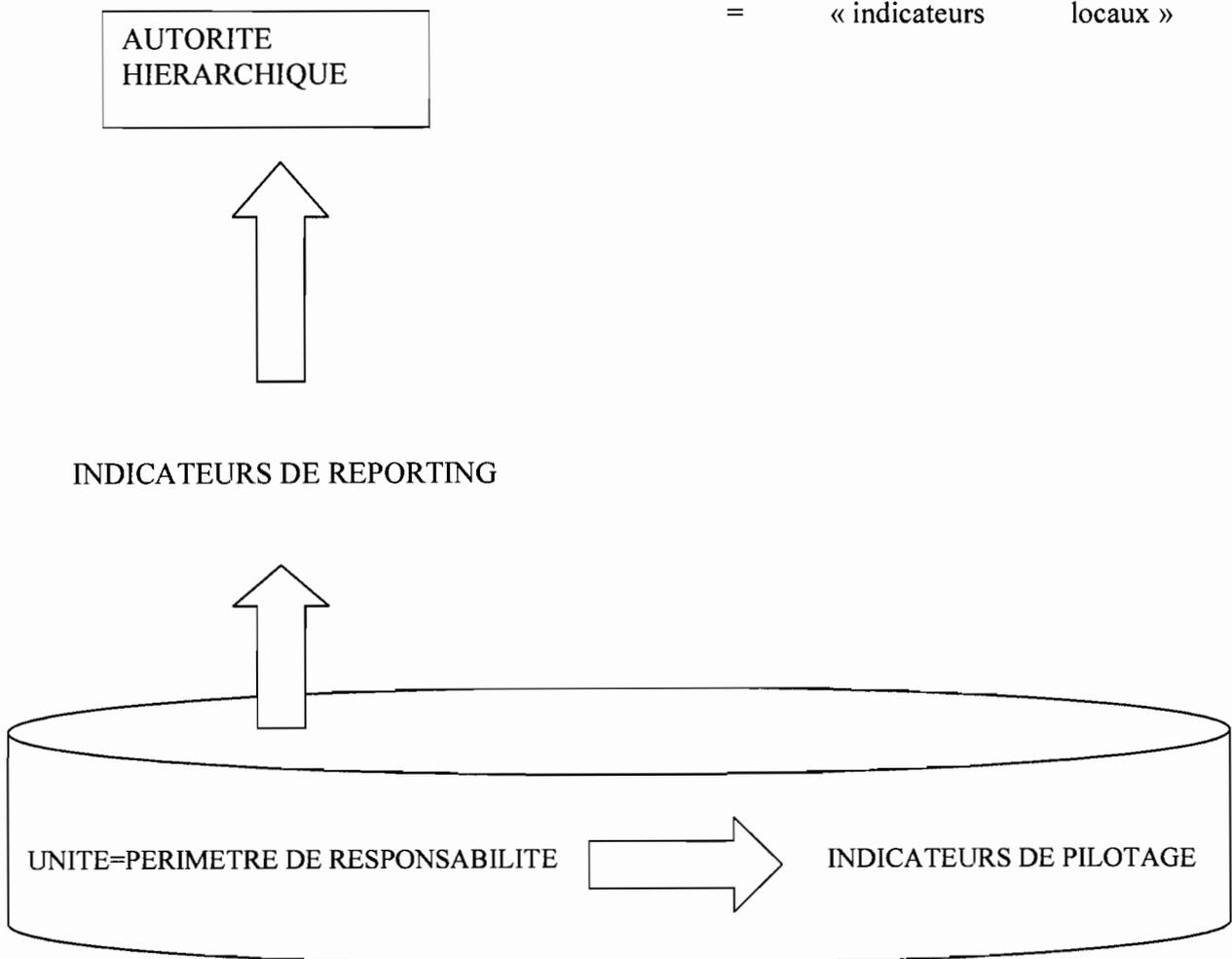
la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. Ce sont des indicateurs de résultats.

LORINO illustre ses propos par la figure ci-dessus.

Figure 4 : Les indicateurs de pilotage

Reporting = information du responsable hiérarchique sur les résultats
= indicateurs « remontants »

Pilotage = dispositif mis en place par le responsable local pour sa propre gouverne
= « indicateurs locaux »



Source : LORINO (2003 : 132)

L'information donnée dans le tableau de bord doit être pertinente. Pour répondre à cette exigence, il faudra procéder à un choix judicieux des indicateurs.

Selon ROUACH & NAULLEAU (2002 : 23), DORIATH & al. (2005 : 327), les indicateurs du tableau de bord doivent :

- orienter les responsables vers la performance. Ils doivent permettre une comparaison à un référentiel ;
- avoir une efficacité cognitive ; c'est-à-dire qu'ils doivent pouvoir être lus, compris et interprétés aisément par l'acteur auquel il est destiné ;
- pertinents, en répondant au bon moment aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse ;
- synthétiques : ils doivent offrir une image globale et complète du champ d'activité du responsable ;
- contingents ; c'est-à-dire répondre à la situation et en nombres limités pour répondre aux attentes du moment ;
- et doivent être rapidement obtenus afin de mener les actions correctives à temps.

Les indicateurs choisis doivent constituer un système ayant une cohérence avec les objectifs et les actions pilotées afin d'assurer la réussite du tableau de bord.

Les responsables d'unité ont également en charge la détermination d'indicateurs de résultat. L'ensemble des indicateurs de résultat constitue le reporting qui est un outil de contrôle construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité.

Le tableau de bord a été longtemps constitué d'indicateurs financiers. De ce fait, il n'échappera pas à la vague de renouvellement des instruments du contrôle de gestion. KAPLAN et NORTON (2003 : 37) proposent un tableau de bord dit « prospectif » dans lequel coexistent des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers. Ces indicateurs comprennent quatre parties reflétant :

- la perspective de l'actionnaire (résultats financiers),
- la perspective du client (satisfaction, qualité.. .),
- la perspective des processus internes (productivité, délais, réactivité...),
- la perspective de l'innovation et des compétences (formation, recherche...).

Tous ces nouveaux instruments visent à améliorer le système de contrôle de gestion. Afin de maintenir ce système performant et de manière durable, MAURIN (2008 : 84) propose de l'automatiser au maximum, de mettre en place des procédures de récolte. Il ajoute que ce dispositif de contrôle et de prise de décision doit être simple, claire et accepté par tous les acteurs concernés. Il doit également permettre de veiller à la bonne maîtrise de l'ensemble des processus constituant le contrôle de gestion de l'entreprise et, faire participer l'ensemble des membres de l'entreprise à sa maintenance et à son amélioration continue.

CONCLUSION

Gérer une entreprise, c'est la conduire vers les objectifs assignés dans le cadre d'une stratégie. Le contrôle de gestion est le facteur clé de la mise en œuvre de la stratégie car elle permet à toutes les fonctions de mieux travailler. Il a pour rôle de manager l'information utile à la prise de décision.

Le contrôle de gestion aide l'entreprise à s'assurer de la maîtrise de ses opérations afin d'atteindre ses objectifs. L'objectif premier d'une société étant le profit, elle ne pourrait le réaliser que si elle est performante.

CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Introduction

Toute entreprise, à travers les différents contrôles qu'elle effectue, vise la performance. La recherche de la performance qui s'est dans un premier temps matérialisée sur les processus de production (automatisation, optimisation des stocks, réduction des achats...) s'applique désormais à toutes les fonctions de l'entreprise. Pour mesurer cette performance, l'entreprise s'appuie sur le contrôle de gestion.

Nous tenterons dans un premier temps de définir la performance et dans un second temps, nous passerons en revue différentes démarches d'évaluation de la performance.

2.1 La performance

L'objet du contrôle de gestion est de maîtriser la performance. Selon SEPARI & al. (2001 :7) et JACQUOT & al. (1999 :24), une organisation est performante lorsqu'elle est efficace, efficiente et économique. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et, est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités ou les valeurs obtenues à partir d'une quantité de moyens donnée. L'économie suppose l'acquisition des ressources aux moindres coûts, quantité et qualité conformes à une norme établie, à des moments et à des lieux opportuns.

Maîtriser la performance d'une organisation suppose donc la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les clients et les actionnaires. La maîtrise de la performance suppose une définition claire des objectifs stratégiques et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

La maîtrise de la performance impose que les moyens employés pour atteindre les résultats ne soient pas disproportionnés. Nous retrouvons ici le concept d'efficience qui a été précisé sous la terminologie du couple « coût-valeur » (GIRAUD & al, 2002 :22). Cette évolution du vocabulaire traduit la préoccupation des dirigeants d'orienter l'efficience vers l'extérieur de l'organisation.

L'obtention d'un niveau de productivité satisfaisant ne suffit plus ; il convient dorénavant de consacrer des ressources dans le but prioritaire de créer de la valeur identifiée par les actionnaires et/ou les clients. LEMAITRE & al. (95 : 56) abondant dans le même sens, nous disent que la performance globale ne peut s'apprécier seulement sur les critères de court terme du développement rentable. Il doit tenir compte aussi de critères à incidence plus secondaire de la qualité, de la sécurité et de l'épanouissement des hommes.

A ces trois composantes de la performance, que sont l'efficacité, l'efficience et l'économie, TAHON (2003 :31) ajoute la pertinence. Il définit la pertinence comme étant l'articulation entre les objectifs et les moyens. Pour évaluer la pertinence, il faudra répondre à la question suivante : les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? (TAHON, 2003 :31).

La performance peut être définie par cette formule :

PERFORMANCE = EFFICACITE + EFFICIENTE + ECONOMIE + PERTINENCE

Pour s'assurer de la maîtrise de la performance, il est nécessaire d'évaluer les dispositifs mis en œuvre pour l'atteindre. L'évaluation consiste en la réalisation de mesure afin d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources (AUTISSIER, 2007 : 14-15).

2.2 Démarches d'évaluation de la performance

La littérature nous offre différents modèles d'évaluation de la performance. On peut classer ses différentes méthodes en deux catégories : l'une constituée des méthodes d'évaluation financières et l'autre des méthodes d'évaluation non financières. Notre étude

portant sur l'évaluation d'une fonction ne réalisant pas de résultat financier, nous mettrons plus l'accent sur les méthodes d'évaluation non financière.

2.2.1 Le modèle d'évaluation du contrôle de gestion selon ROUACH & NAULLEAU

Selon ROUACH & NAULLEAU (2002 : 77), l'évaluation du contrôle de gestion permettra une meilleure maîtrise de ses prestations. Ils proposent ainsi une évaluation de la performance des prestations du contrôle de gestion selon quatre critères que sont :

- la qualité du système : qui s'apprécie par la pertinence des informations par rapport aux besoins des clients du contrôle de gestion et, par la présentation claire, agréable, lisible et compréhensible par les destinataires des documents et des informations diffusées ;
- la cohérence du système : qui s'apprécie à travers les incohérences et les redondances ;
- la fiabilité des informations : mesurable par le nombre de données erronées issues du contrôle de gestion. Les remarques de l'audit interne peuvent être utilisées pour mesurer ce critère ;
- la rapidité et le respect des délais : pour cela, une comparaison des dates réelles d'envoi des divers documents aux utilisateurs, aux objectifs de délais peuvent permettre d'apprécier la rapidité et le respect des délais (ROUACH & NAULLEAU, 2002 : 77-78).

2.2.2 La méthode d'évaluation des processus selon MORLEY & al.

Pour évaluer un processus, MORLEY & al.(2007) proposent un modèle structuré en deux parties. Dans une première partie, est observé globalement le processus existant dans son apport au management et au fonctionnement de l'organisation. La deuxième partie analyse le processus en détail.

2.2.2.1 Observation globale du processus existant

Dans l'observation globale de l'apport du processus existant au management et au fonctionnement de l'organisation, les dimensions suivantes sont examinées :

- objectif : l'écart entre l'objectif du processus tel qu'il est actuellement perçu et vécu par les différents acteurs, et l'objectif tel qu'il découle de la stratégie de l'entreprise ;
- importance : l'importance actuelle et future du processus est appréciée afin de porter un effort à sa modification ;
- contrôle : on examine le degré de contrôle sur le processus existant et sur la mesure de sa performance ;
- connaissances : cette dimension fait référence au savoir-faire des acteurs de même que sur la pérennité et l'importance des connaissances disponibles ;
- succès : le cap est mis sur l'avenir avec l'explicitation des critères de succès pour orienter une éventuelle reconfiguration du processus (MOLEY & al, 2007 :75).

2.2.2.2 Analyse détaillée du processus

Cette deuxième partie prépare l'amélioration du processus. Elle met en évidence les problèmes et carences. Les critères d'analyse sont les suivants :

- fragmentation : car la division du travail et les tâches de coordination associées peuvent compromettre l'efficacité du processus,
- inefficience : permet d'apprécier le poids et le coût des activités qui sont périphériques à la réalisation de la mission,
- ressources informationnelles : la synthèse des ressources informationnelles peut refléter des limites à la pertinence et à la complétude des informations telles qu'elles sont actuellement structurées et mises à disposition,
- visibilité : un diagnostic des besoins d'ouverture du système vers les acteurs externes est effectué (MOLEY & al, 2007 :75).

2.2.3 Mesure de la performance selon ECCLES

Pour ECCLES (1999 :40), le changement en faveur des systèmes d'évaluation des performances non financières passe par cinq activités fondamentales :

- le développement d'une architecture d'information : qui se fait par l'identification des indicateurs nécessaires, la mise au point des méthodes d'évaluation et la réglementation du flux d'information ;
- le soutien de l'architecture d'information par une technologie appropriée : pour cela, il faudra une détermination préalable des indicateurs à suivre afin de bien choisir la technologie adéquate ;
- l'alignement du protocole d'incitation sur le nouveau système d'évaluation : c'est-à-dire, à rémunérer les salaires en fonction des proportions de leur performance vis-à-vis d'indicateurs dont les dirigeants ont bien montré toute l'importance ;
- l'intervention des ressources extérieures : les organisations professionnelles peuvent apporter une aide en identifiant les indicateurs de performances les plus significatifs ;
- l'élaboration d'un processus destiné à garantir le déroulement effectif des quatre activités précédentes : cette étape consiste à choisir le pilote de ce nouveau système d'évaluation de la performance.

2.2.4 Le modèle d'évaluation selon l'European Foundation for Quality Management (EFQM) et le Baldrige Quality Award (BQA) Criteria Framework

L'EFQM et le BQA sont des modèles conçus pour permettre aux organisations d'évaluer leur performance globale et leur apportent un cadre d'analyse.

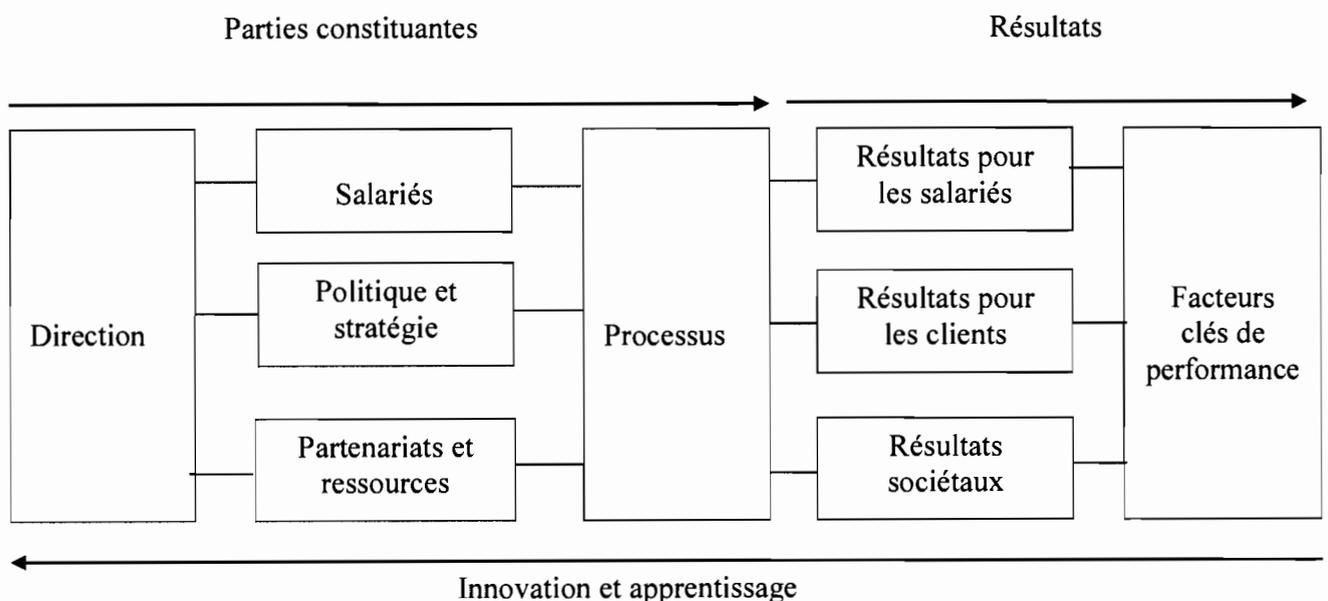
Le modèle d'excellence de l'EFQM met l'accent sur les relations interpersonnelles et interentreprises à travers neuf critères généralement acceptés en Europe qui sont :

- 1) direction : comment la direction générale développe les valeurs de l'organisation, motive les salariés et participe au système de management ;
- 2) politique et stratégie : s'assurer que les stratégies intègrent les besoins des parties prenantes, et qu'elles sont mises en œuvre, déployées et sont communiquées ;

- 3) salariés : analyse des relations entre les salariés et l'organisation ;
- 4) partenariats et ressources : relatifs aux systèmes de management des partenariats, des finances, des équipements, de la technologie et de la connaissance ;
- 5) processus : comment le processus est géré et développé ;
- 6) résultats pour les clients : l'image qu'ont les clients de l'organisation ;
- 7) résultats pour les salariés : l'image qu'ont les salariés de l'organisation, relative à la motivation et à l'implication ;
- 8) résultats sociétaux : l'impact de l'activité de l'organisation sur la société, la satisfaction des besoins et attentes de la société ;
- 9) facteurs clés de performances : mesure l'aptitude de l'organisation à créer de la valeur et à répondre aux attentes des investisseurs (OGER & PLATT, 2002 :87-88).

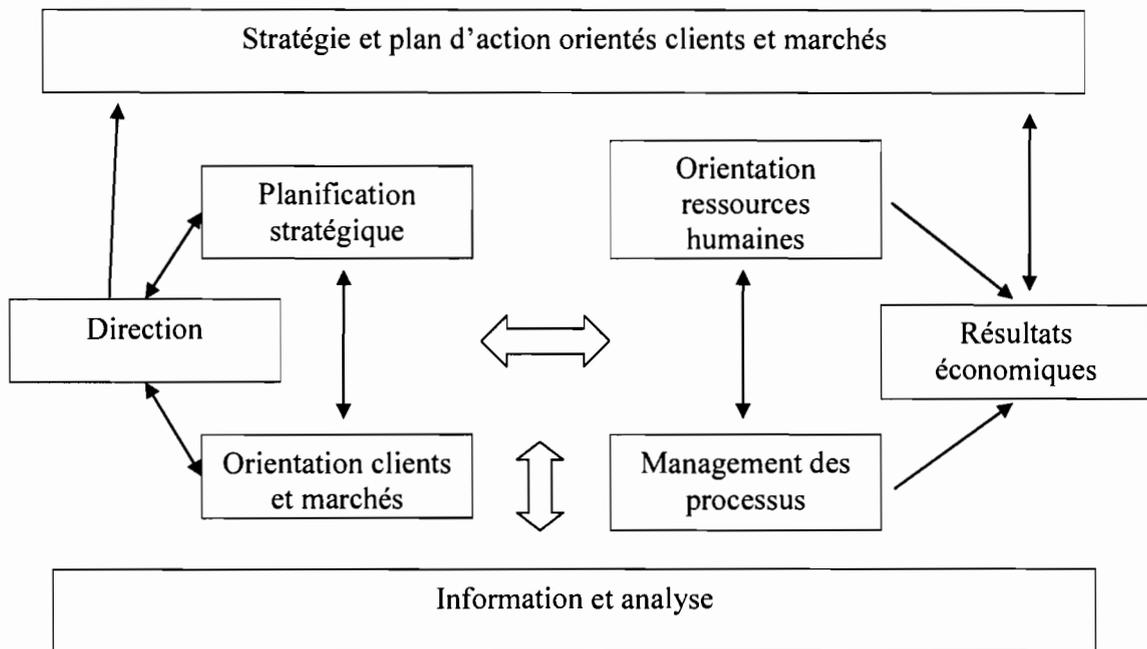
Le modèle BQA quant à lui, insiste sur le développement de la stratégie, le reporting, et l'analyse des résultats financiers. Il comprend sept critères que sont : direction, planification, orientation clients et marchés, information et analyse (examen du système de mesure de la performance de l'organisation avec les méthodes d'analyse des données et des informations de performance), orientation ressources humaine, management des processus et résultats économiques (OGER & PLATT, 2002 :89-97). Les figures suivantes illustrent ces différents modèles.

Figure 5 : Représentation graphique du modèle d'excellence de l'EFQM



Source : OGER & PLATT (2002 :88)

Figure 6 : Représentation graphique du BQA Criteria Framework



Source : Brigitte OGER & PLATT David (2002 :89)

2.2.5 Système de mesure de la performance par la méthode ECOGRAI

La méthode ECOGRAI permet de concevoir et d'implanter un système d'indicateurs de la performance (SIP) pour les entreprises industrielles ou de services. Il comprend six phases permettant de guider la conception et l'implantation d'un SIP de façon efficace et rapide. Ses six phases se résument ainsi (TAHON, 2003 :147-149) :

- phase 0 : identification des centres de décision ;
- phase 1 : identification des objectifs des centres de décision et analyse de cohérence ;
- phase 2 : identification des variables de décision des centres de décision et analyse des conflits entre variables de décision ;
- phase 3 : identification des indicateurs de performance des centres de décision ;
- phase 4 : conception du système d'information des indicateurs de performance ;
- phase 5 : implantation du SIP dans le système d'information de l'entreprise.

Ces six phases conduisent à un système cohérent d'indicateurs de performance, intégré à la gestion de production, couvrant l'ensemble de ses fonctions et de ses niveaux décisionnels et défini en fonction de la stratégie industrielle (TAHON, 2003 :147-149).

2.2.6 La méthode Data Envelopment Analysis (DEA)

La méthode DEA permet une évaluation quantitative de la performance productive définie par la théorie microéconomique de l'X-efficiency¹ de LEIBENSTEIN (in GERVAIS & THENET, 2004 : 148). La performance productive s'entend comme le rapport entre une quantité d'outputs et un volume d'inputs engagé en contrepartie (THENET & GUILLOUZO, 2003 :73).

PERFORMANCE PRODUCTIVE= Quantité d'output / volume input mis en œuvre

La théorie de X-efficiency a pour principal objet d'expliquer les sources d'inefficience relatives à la performance productive et intègre simultanément l'inefficience technique et l'inefficience allocative (THENET & GUILLOUZO, 2003 :73-75). La première renvoie à la consommation d'input en excès tandis que la seconde correspond à une utilisation non optimale de ses dernières (THENET & GUILLOUZO, 2003 :73-75). Ainsi, à technologie et dotation en facteurs de production égales, les résultats des entreprises diffèrent en terme de productivité (THENET & GUILLOUZO, 2003 :73). Cela pourrait s'expliquer par l'existence d'un input X, distinct des facteurs de production classique (capital, travail) et qui reflète la qualité globale de la gestion des ressources, non valorisé de la même façon par les entreprises (THENET & GUILLOUZO, 2003 :73). On pourra alors tracer une « frontière d'efficience » de l'ensemble de production (THENET & GUILLOUZO, 2003 :73).

La méthode DEA consiste à la détermination de cette « frontière d'efficience » de production d'un ensemble « d'unité de décision » appelé DMU_s² (THENET & GUILLOUZO, 2003 :74). Chaque DMU_s consomme un montant x_{ij} d'input pour produire un montant y_{ij} d'output (GERVAIS & THENET, 2004 :151). Le problème revient, à travers la

¹ L'hypothèse centrale de cette théorie énonce qu'un producteur est relativement inefficace s'il utilise plus de ressources qu'un autre producteur, ceci pour une valeur ajoutée donnée.

² DMU_s :Decision-Making-Units

programmation linéaire, à déterminer quel sous-ensemble des différents DMU_s détermine la surface enveloppant le niveau de production efficient (THENET & GUILLOUZO, 2003 :74). Dans le cas où l'on prend en compte un nombre infini d'inputs et d'outputs, l'efficacité productive se calcule par le ratio :

Efficienc e Productive (EP)= Somme pondérée des outputs / Somme pondérée des inputs

La frontière efficacité sera constituée des DMU_s affichant des scores égaux à 1 ; pour les autres DMU_s, il sera compris entre 0 et 1(THENET & GUILLOUZO, 2003 :74).

La méthode DEA peut être envisagée selon deux approches :

- une approche orientée inputs : qui se focalise sur la réduction maximale d'inputs pour un niveau d'outputs donné ;
- une approche orientée outputs : qui permet une maximisation des outputs pour un volume d'inputs fixe (GERVAIS & THENET, 2004 : 152).

Les deux approches affichent des scores très proches et des classements identiques en terme de résultats. (GERVAIS & THENET, 2004 : 151).

La méthode DEA est particulièrement adaptée pour mesurer l'efficacité des organisations bancaires par une analyse basée sur la comparaison entre agences (THENET & GUILLOUZO, 2003 :74). Les résultats produits par la méthode DEA autorise une démarche de « benchmarking » qui repose sur la comparaison entre les combinaisons des facteurs réalisées par les agences affichant le degré d'efficacité le plus élevé avec celles dont la performance est moins satisfaisante (THENET & GUILLOUZO, 2003 :80).

La principale limite de la mise en œuvre de la méthode DEA est qu'elle entraîne un comptage précis et régulier des volumes opérationnels, et que les outputs ne doivent pas être indéterminés (THENET & GUILLOUZO, 2003 :74). De même, la nature et la qualité des résultats dépendent de la période de référence retenue (THENET & GUILLOUZO, 2003 :74). Si l'activité est irrégulière, il faut calculer des indices d'efficacité « glissants » sur plusieurs périodes (THENET & GUILLOUZO, 2003 :74).

2.2.7 Le navigateur SKANDIA et le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) d'AUTISSIER

Le navigateur SKANDIA et le modèle d'évaluation fonctionnelle sont des méthodes d'évaluation axés respectivement sur la mesure du capital immatériel et sur celle des fonctions de support.

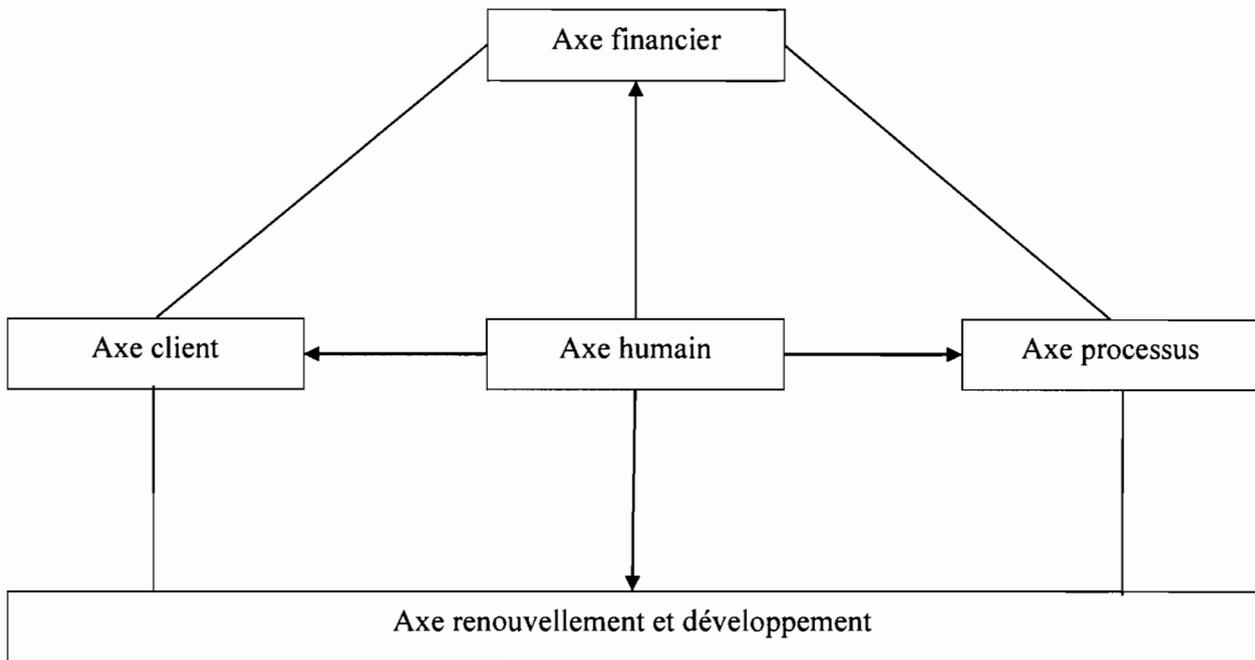
Le modèle Skandia, créé par EDVINSSON (in AUTISSIER, 2007 :38), est un modèle de pilotage qui permet la mesure du capital intellectuel de l'entreprise. EDVINSSON (in AUTISSIER, 2007 :38-39) distingue cinq axes que sont :

- l'axe financier : qui calcule la transformation du capital immatériel en élément monnayable à l'aide d'indicateurs tel que le chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients ou le retour sur investissement d'une innovation ;
- l'axe clients : qui traite du type de client, du degré de fidélité du client, des relations avec le client ;
- l'axe processus : qui s'intéresse particulièrement à l'informatique en évaluant leur contribution à la création de valeur de l'entreprise ;
- l'axe renouvellement et équipement : constitué d'une liste d'indicateurs évaluant les évolutions de l'environnement et des capacités de l'entreprise. Ces indicateurs synthétisent l'évolution des besoins des clients, l'attrait de l'entreprise sur le marché, le poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés, le rôle du partenariat dans le développement de la firme, l'évolution prévue des infrastructures, le niveau de formation et le dynamisme des collaborateurs ;
- L'axe humain : constitue l'axe stratégique et la base du navigateur Skandia. Il prend en compte la compétence des employés (qui se mesure par leur connaissance et leur savoir-faire), leur attitude (estimée par leur motivation, leur conduite) et leur agilité intellectuelle (représentée par des indicateurs comme l'innovation et l'adaptation).

AUTISSIER (2007 :39) présente la métaphore de la maison qui est utilisée pour présenter la méthode du navigateur Skandia. Ainsi, l'axe financier serait, le toit de la maison : résume ce qui a été fait dans le passé. L'axe clients et l'axe processus représenteraient les murs, ils symbolisent la création de valeur que l'entreprise peut réaliser aujourd'hui. L'axe renouvellement et développement correspondraient aux fondations, il

reflète les efforts de l'entreprise dans la préparation de son avenir, et la distance prise par rapport au passé. L'axe humain qui constitue le cœur de la maison alimente les autres axes (AUTISSIER, 2007 :39).

Figure7 : Le navigateur SKANDIA



Source : adaptation AUTISSIER (2007 :39)

AUTISSIER (2007 :17) quant à lui propose une démarche méthodologique et opérationnelle pour l'évaluation des fonctions de support telle que l'audit, la comptabilité, le contrôle de gestion. Contrairement au navigateur de SKANDIA, cette démarche est constituée de quatre pôles : le pôle activité, compétence, organisation et client.

2.2.7.1 Le pôle activité

L'objectif du pôle d'activité est de lister toutes les prestations et produits devant être effectuées théoriquement par la fonction évaluée dans le but de réaliser un référentiel. L'ensemble des prestations et produits peut être classé en trois groupes :

- les produits et prestations récurrents,
- les produits et prestations conjoncturels qui sont réalisés de façon exceptionnelle,
- les produits et prestations innovants qui définissent l'expérimentation de nouvelles techniques pour faire évoluer les activités de la fonction.

Ce référentiel constitué, il sera confronté aux produits et prestations réellement effectués afin d'analyser les écarts d'activité (AUTISSIER, 2007 :20-21).

2.2.7.2 Le pôle compétence

Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences nécessaires pour assurer le poste de la fonction étudiée. On distingue trois types de compétence :

- les compétences métiers qui font référence à des connaissances relatives au métier et à la stratégie de l'entreprise,
- les compétences techniques relatives au savoir-faire lié aux productions de la fonction,
- les compétences comportementales afin de tester les aptitudes relationnelles des individus (AUTISSIER, 2007 :21).

2.2.7.3 Le pôle organisation

Il traite l'évaluation des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité. Ces moyens sont regroupés en trois composantes :

- la place de la fonction dans l'organigramme : permettant de s'interroger sur les conséquences que peut avoir le positionnement de la fonction sur la production de cette dernière,
- le management : afin de définir le style de management employé et de faire un rapprochement avec les attentes des salariés de la fonction étudiée,
- les ressources qui décrivent les charges de fonctionnement et d'investissement liés à l'exercice de la fonction (AUTISSIER, 2007 :22).

2.2.7.4 Le pôle client

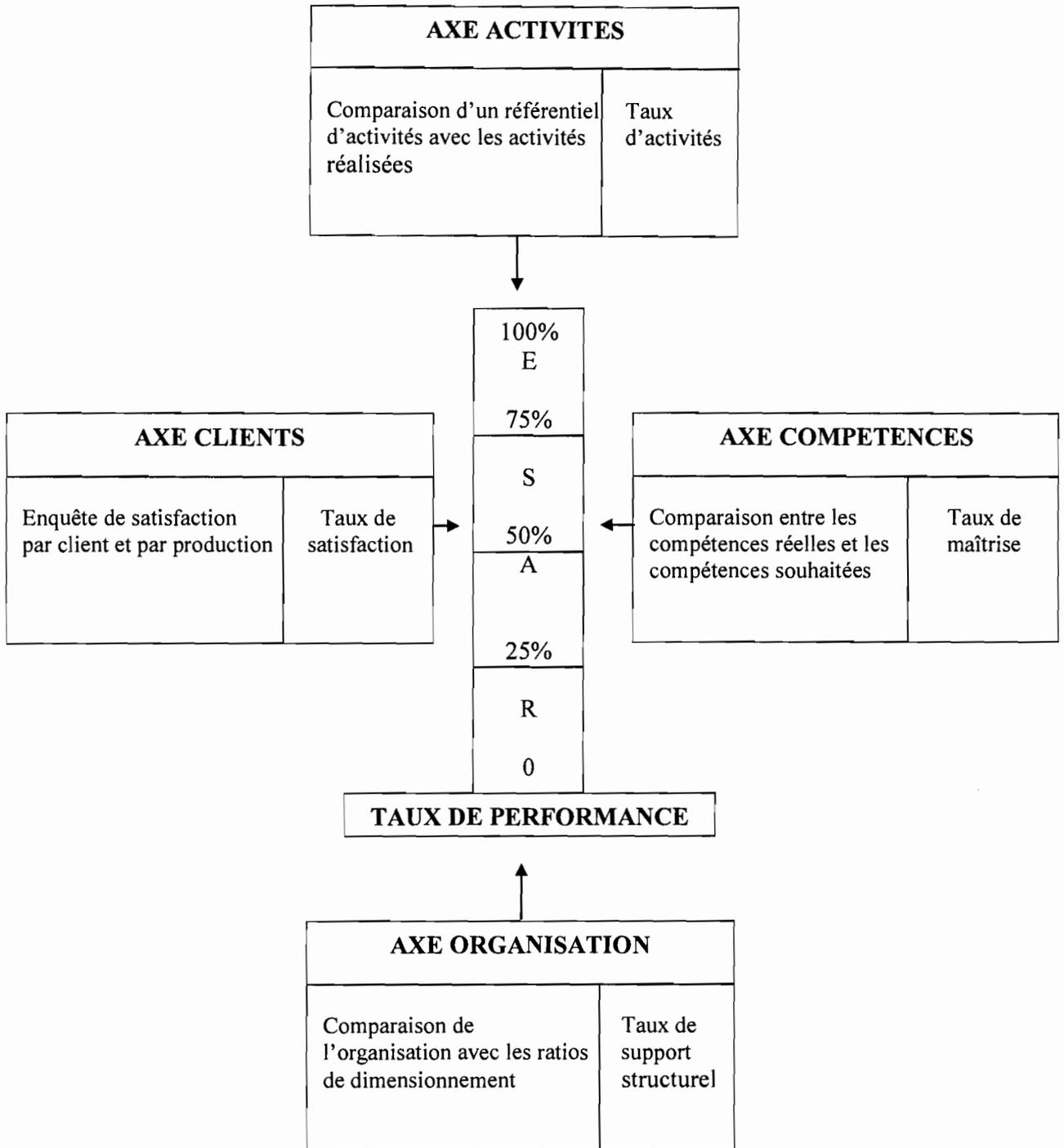
Le pôle client permet d'évaluer le niveau de satisfaction des clients internes et externes de la fonction. L'analyse de la satisfaction des clients permet de confronter les prestations et les modes relationnels avec les clients dont les besoins et les attentes doivent être traités au mieux (AUTISSIER, 2007 :147).

Le modèle (MEF) est un modèle de pilotage et s'applique particulièrement aux fonctions transversales. Pour chacun des quatre pôles, le modèle (MEF) propose des référentiels et des questionnaires permettant de calculer les taux de performance globale et par thème.

Le taux de performance globale est composé de la moyenne des différents taux suivants :

- le taux d'activité : permet de mesurer ce qui se fait à ce qui devrait se faire,
- le taux de maîtrise : reflète le savoir-faire disponible pour la réalisation des activités,
- le taux de support structurel : donne des ratios de référence pour apprécier le fonctionnement de la fonction étudiée,
- le taux de satisfaction : c'est le résultat de la satisfaction des différents produits et prestations de la fonction (AUTISSIER, 2007 :25).

Figure 8 : structure et fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)



E= Excellente

S= Satisfaisante

A= à améliorer

R= à risque

Source : AUTISSIER (2007 :34)

2.2.8 Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (TBP) fournit un ensemble cohérent d'indicateurs de la performance qui permet la traduction de la stratégie de l'entreprise. Le TBP permet d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats (KAPLAN & NORTON, 2005 :36). Il comporte des mesures objectives et des mesures subjectives réparties selon quatre axes que sont :

- l'axe financier : le TBP permet d'explicitier les objectifs financiers en déterminant si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. Il permet aussi l'identification des paramètres selon lesquels la performance à long terme est évaluée, mais également les variables considérées comme véritablement essentielles pour définir et piloter les objectifs à long terme (KAPLAN & NORTON, 2005 :76) ;
- l'axe « client » : permet d'identifier les segments de marché visés ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments cibles. Il permet également d'évaluer la performance vis-à-vis des clients (KAPLAN & NORTON, 2005 :99) ;
- l'axe « processus interne » : permet l'identification des processus où l'entreprise doit exceller pour réaliser ses objectifs concernant les actionnaires et les clients (KAPLAN & NORTON, 2005 :128) ;
- l'axe « apprentissage organisationnel » : cet axe regroupe les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois axes précédents. Il comprend trois déterminants que sont : la réorientation des compétences, les capacités des systèmes et l'alignement des objectifs individuels et de l'entreprise (KAPLAN & NORTON, 2005 :155).

2.2.9 Synthèse des modèles

Les différentes méthodes présentées ci-dessus font ressortir des points de convergences. S'inspirant de ses points de convergences, on pourra présenter un modèle d'évaluation de la performance du contrôle de gestion comprenant quatre axes :

- axe activité : qui nous permettra d'analyser les activités du contrôle de gestion à travers ses produits et prestations (modèle MEF), leurs pertinences (ROUACH & NAULLEAU, TBP), afin de constater leurs inefficiences (Moley & al., méthode DEA) ;

- axe organisation: regroupera le management à travers la politique stratégique et la qualité du système (ROUACH & NAULLEAU, MOLEY & al., les modèles EFQM et BQA) l'organisation à travers la structure organisationnelle (modèle MEF, Skandia), le processus (modèles EFQM et BQA, Skandia, TBP) ;
- axe capital humain : concernera les compétences (modèle MEF, MOLEY & al.) les relations avec les salariés (modèles EFQM et BQA, Skandia, TBP, ECCLES) ;
- axe client : sera consacré aux relations avec les clients, les partenaires et la société (RUSTHAUS & al., MOLEY & al., modèles Skandia, EFQM, BQA, TBP).

Tableau 1 : Synthèse des modèles

| | Description | Modèle MEF | ROUACH & NAULLEAU | MOLEY & al. | Modèle DEA | Modèle EFQM & BQA | Modèle d'ECCLES | TBP | Modèle SKANDIA |
|--------------------------------------|---|---------------|----------------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------------|-----|-------------------|
| AXE ACTIVITE | Analyse des activités Pertinence Ineffcience | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| AXE ORGANISATION | Management Organisation Processus | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| AXE RESSOURCE HUMAINE | Relation avec les salariés Compétence Renouvellement | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| AXE CLIENT | Relation avec les clients Partenaire Société | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Source : synthèse d'AUTISSIER (2007); GERVAIS & THENET (2004); OGER & PLATT (2002); MOLEY & al. (2007); ROUACH & NAULLEAU(2002), KAPLAN & NORTON(2005)

CONCLUSION

Tous ces modèles présentés nous permettront de concevoir notre propre modèle d'analyse. Ce modèle devrait permettre d'évaluer la performance du contrôle de gestion à l'Agence principale de la BCEAO de Dakar. Cette évaluation devra quant à elle permettre d'exposer les points forts et les points faibles du contrôle de gestion de la banque et de les améliorer.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Le premier chapitre, qui aborde le concept du contrôle de gestion, nous a permis de mieux cerner la fonction de contrôle de gestion, son positionnement dans l'organisation, son rôle, son importance, ses outils et leurs évolutions.

L'évolution du contrôle de gestion et de ses outils nous a amené à nous intéresser aux différentes méthodes d'évaluation de la performance. Ce fut l'objet du deuxième chapitre.

Ce troisième chapitre quant à lui nous permettra de présenter le modèle d'analyse adopté pour l'évaluation de la performance du contrôle de gestion. Il sera également question, dans ce chapitre, de présenter notre mode de collecte d'informations, les outils de collecte et les informations à collecter.

3.1 Le modèle d'analyse

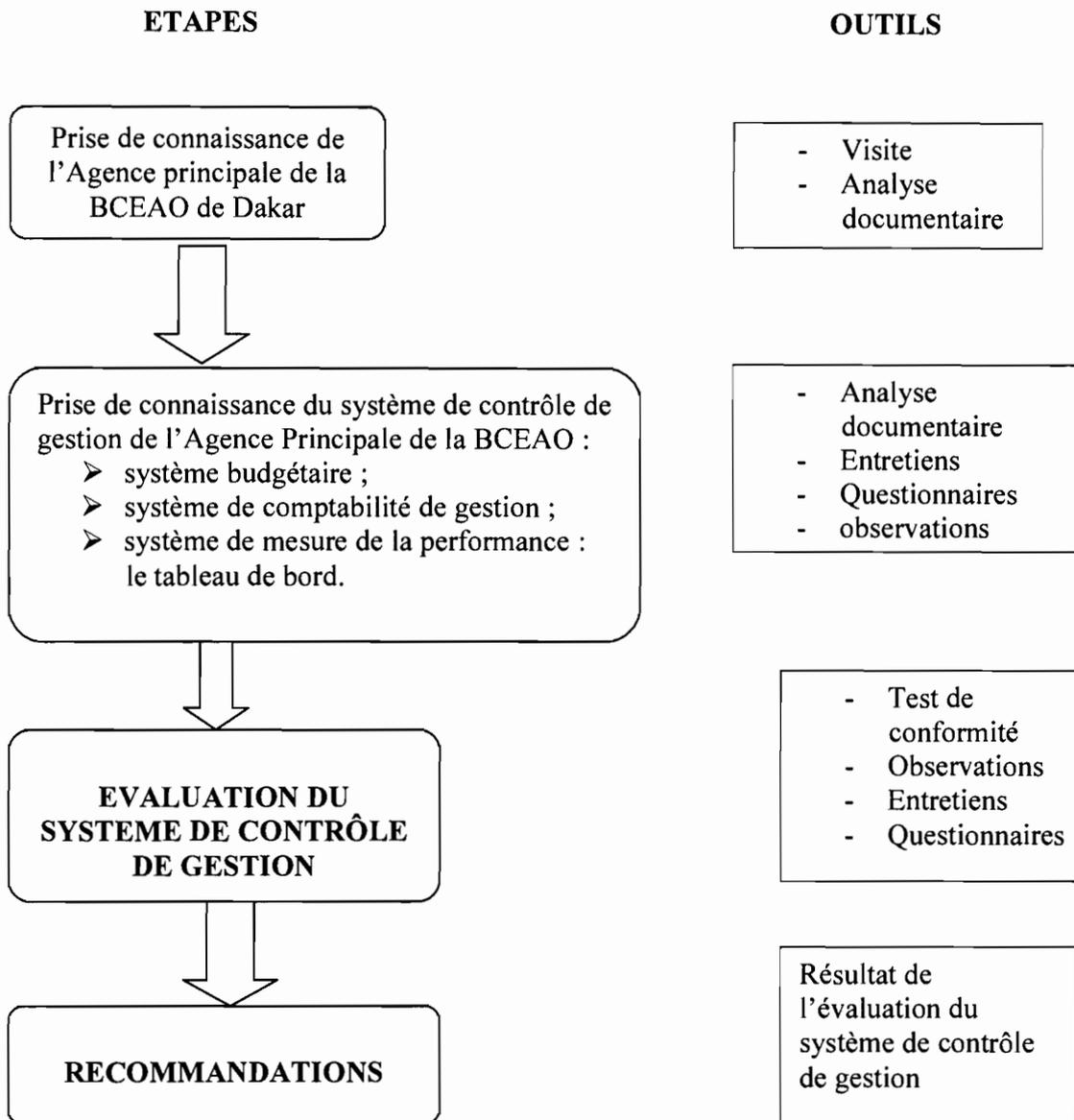
Notre modèle d'analyse comprend quatre phases que sont :

- la prise de connaissance de l'Agence principale de la BCEAO de Dakar : cette phase nous permettra de mieux connaître l'Agence principale de la BCEAO de Dakar à travers son historique, ses missions et son organisation. Pour cela, nous avons procédé à une visite guidée des lieux le 01 Juin 2010 avec Mr NIANG Lybass, responsable des ressources humaines. Ensuite, une analyse documentaire nous a permis d'approfondir nos connaissances sur la BCEAO;
- la prise de connaissance du système de contrôle de gestion en place : l'Agence principale de la BCEAO de Dakar mieux connue, nous nous sommes intéressés à l'étude de son système de contrôle de gestion à travers son système budgétaire, de

comptabilité de gestion et son tableau de bord. Des entretiens, questionnaires et une analyse documentaire nous ont permis de réaliser cette étude ;

- le diagnostic du système de contrôle de gestion : nous avons dans un premier temps évalué le système budgétaire, le système de comptabilité de gestion et le tableau de bord. Pour ce faire, nous avons réalisé un test de conformité, administré des questionnaires, tenus des entretiens et procédé à des observations. Dans un second temps, nous avons évalué le système de contrôle de gestion à travers ses activités, son organisation, son capital humain et la satisfaction de ses clients. Cette phase nous a permis de déceler les points forts et les points faibles du système de contrôle de gestion ;
- les recommandations : les points forts et les points faibles détectés, des recommandations ont été faites à la Direction Générale et aux agents du service de la Comptabilité et du budget.

Figure 9 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2 Echantillon et techniques de collecte des données

Pour évaluer la performance du contrôle de gestion, nous allons utiliser un échantillon qui nous permettra d'établir un référentiel de bonne pratique. La technique de collecte de données qui nous permettra d'analyser les critères de cet échantillon est le questionnaire.

Une fois ce référentiel constitué, il sera comparé aux pratiques de contrôle de gestion à l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar. Pour identifier les pratiques du contrôle de gestion de ladite agence, nous utiliserons l'observation, l'entretien, l'analyse documentaire et des questionnaires.

3.2.1 L'échantillon

Les agents de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar seront la population à étudier. Notre échantillon sera constitué par le personnel du service de la comptabilité et du budget, il s'agit précisément de Mme KANE, Mme WADE, Mme COLY, Mme DIALLO, Mme NDIAYE, Mr SECK et Mr SAGNA. Il nous a été difficile d'élargir notre échantillon du fait de la réticence du personnel des autres services quant à la divulgation des informations.

3.2.2 Les questionnaires

Un questionnaire a été adressé à certains agents du service de la Comptabilité et du Budget de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar pour effectuer l'évaluation de la performance du contrôle de gestion à travers les axes précités (voir annexe 2-5 : 103-108).

De même, nous avons distribué un questionnaire pour l'établissement d'un référentiel d'activité aux contrôleurs de gestion des banques suivantes : BICIS, BIS, BOA, BRS, Banque ATLANTIQUE, BSIC, CBAO, CITIBANK, CNCAS, CS, ECOBANK, ICB, SGBS, UBA (voir annexe 1 :102).

Les questionnaires adressés aux agents du service de la comptabilité et du budget ont été administrés sous forme d'entretien, ce qui nous a donné un taux de réponse de 100%.

Les questionnaires administrés aux banques c'est fait par auto-administration. En effet, la BCEAO gérant le compte des banques secondaires, tous les matins, les agents des différentes banques retirent dans les locaux du service de la comptabilité et du budget leur relevé bancaire. Nous n'avons cependant reçu que deux questionnaires sur les dix huit administrés d'où un taux de réponse de 11,11%.

3.2.3 L'observation

Notre présence au sein de la banque nous a permis de participer à certaines activités du système de contrôle de gestion. C'est ainsi que nous avons été des observateurs participant à la conception du tableau de bord du Directeur National (du 01 au 05 Juillet 2010), à l'affectation des charges aux différents services et à la répartition des tâches aux agents pour le calcul des coûts (le 17 et 21 Juin 2010). Ces observations ont été complétées par des questionnaires (voir annexe 2-5 : 103-108).

Nous avons pu également, par une observation non participante et non systémique (du 01 Juin au 30 Juillet), observer le climat social qui régnait, les relations qu'ont les agents du système de contrôle de gestion avec la Direction générale et également avec les opérationnels. Cela nous a servi dans l'évaluation du capital humain.

3.2.4 L'entretien

Des entretiens nous ont été accordés afin de mieux comprendre le système de contrôle de gestion de la banque. On peut noter les entretiens avec les agents suivants :

- Mme KANE, chef de service de comptabilité et du budget : un entretien non directif le 16 Août 2010 qui nous a permis d'affiner notre vision d'ensemble de la performance du système de contrôle de gestion. Le thème de cet entretien

était : « la performance du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar » ;

- Mme WADE, chef de la section budget : entretien directif qui a eu lieu le 13 Juillet 2010. Cet entretien nous a permis d'avoir des précisions sur la conception, le fonctionnement et limites du système budgétaire (voir guide d'entretien à l'annexe 6 :108);
- Mlle DIALLO, responsable de la comptabilité analytique : entretien directif effectué le 17 Juin 2010, dans le but d'identifier les difficultés que rencontre le système de comptabilité de management (voir guide d'entretien à l'annexe7 : 109);
- Mme COLY, chargé du tableau de bord : entretien directif effectué le 05 Juillet 2010 afin, de mieux comprendre le choix des indicateurs et d'identifier les faiblesses du tableau de bord du Directeur National (voir guide d'entretien à l'annexe 8 : 110).
- Ils nous ont aussi permis de rapprocher les réponses issues du guide d'entretien à ceux des questionnaires distribués.

3.2.5 L'analyse documentaire

Nous avons consulté durant notre stage les documents suivant :

- cours sur le budget : document issus de la formation des agents concernant le budget ;
- cours sur le système de contrôle de gestion de la Banque Centrale ;
- décision n° 020-02603 port nt sur organisation des directions nationales de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ;
- décision n°251-12-2008 portant organisation des services centraux de la BCEAO ;
- formation à la comptabilité analytique de la banque centrale (volet fonctionnel) ;

- formation des agents du service de la comptabilité analytique ;
- historique du contrôle de gestion à la banque centrale ;
- l'UNION (Août 2009) ;
- manuel de procédures du budget ;
- travaux réalisés dans le cadre de la mise du contrôle de gestion à la Banque Centrale.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis d'illustrer notre modèle d'analyse qui comprend une variable dépendante, le système de contrôle de gestion, sur laquelle des variables indépendantes ont un impact. En agissant sur ces variables indépendantes, nous pourrions améliorer la performance du système de contrôle de gestion.

Des techniques et outils tels que les questionnaires, entretiens, observations et analyses documentaires devraient, nous permettre d'évaluer la performance du contrôle de gestion.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La revue de littérature nous a permis de mieux cerner le contexte scientifique de notre étude. C'est ainsi que notre première partie c'est intéressé au concept de contrôle de gestion.

Notre deuxième chapitre quant à lui traitait le concept de performance et, nous a permis d'identifier les démarches d'évaluation de la performance.

Ces deux chapitres précédemment cité nous ont mené à la conception d'un modèle d'analyse qui sera boussole dans l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

DEUXIEME PARTIE :

CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'AGENCE PRINCIPALE DE BCEAO DE DAKAR

INTRODUCTION

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est un établissement public de droit international ayant l'unique privilège de l'émission monétaire dans la zone de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). Face aux enjeux que représente cette mission, la BCEAO a résolument recentré son organisation autour de ses principales missions que sont notamment, la politique monétaire et la réglementation du système financier. Pour ce faire, elle a mis en place une organisation, reposant sur une nette démarcation entre les structures en charge de la conception et de la réglementation en matière de politique monétaire, de celle en charge de l'administration.

Après avoir présenté l'historique et les missions de la banque, nous nous pencherons sur l'organisation d'une de ses agences en occurrence l'Agence Principale de Dakar.

4.1 Historique et mission de la BCEAO

L'émission monétaire en Afrique de l'Ouest trouve son origine au milieu du 19^{ème} siècle. Nous nous pencherons dans un premier temps sur l'origine de cette Institution et ensuite sur ses missions.

4.1.1 L'historique

L'origine de l'émission monétaire en Afrique de l'Ouest remonte à 1857 avec comme premier établissement d'émission la Banque du Sénégal. Cet établissement a assuré cette mission jusqu'en 1901.

Ce fut ensuite la Banque de l'Afrique de l'Ouest, banque privée, qui fut l'établissement d'émission dans les pays ouest-africains jusqu'en 1955. Ce privilège fut assuré de 1955 à 1959 par l'Institut d'Emission de l'Afrique Occidentale et du Togo. En 1959, suite aux changements politiques nés de la création de la « Communauté franco-africaine » constituée par la France et certains Etats africains et malgache, cet Institut fut transformé en Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

En 1960, ce fut l'indépendance des pays membres de la Communauté franco-africaine. Cette accession à l'indépendance va conduire à un réaménagement du cadre de la coopération monétaire que ces Etats entretenaient entre eux. On assistera ainsi à la création en 1962 de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), et à la mise en place d'un nouvel Institut d'émission, sous la forme juridique d'un établissement public de droit international, gardant la même appellation : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

4.1.2 Mission de la BCEAO

Les principales missions de la BCEAO sont :

- la BCEAO jouit du privilège exclusif de l'émission monétaire dans la zone UMOA, et doit veiller à la sauvegarde de la valeur de la monnaie commune ;
- la Banque Centrale définit et met en œuvre, la politique monétaire des Etats membres de l'Union ;
- elle définit la réglementation applicable aux banques et établissements financiers établis dans l'Union ;

- la Banque Centrale, assiste les Etats de l'Union, à la demande de leur gouvernement, dans leurs relations avec les institutions financières et monétaires ;
- au plan sous-régional, la BCEAO aide les Etats de l'Union à mener à terme des projets d'intégration.

4.2 Organisation de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar

L'Agence Principale de la BCEAO de Dakar est sous la direction d'un Directeur National et est composé de huit (08) Services mis sous la supervision d'un corps de contrôleur d'opération.

4.2.1 Le service de l'administration et du patrimoine (SAP)

Le SAP est chargé de l'administration, de la gestion du patrimoine immobilier et mobilier et, de la sécurité de la banque. Il veille sur le bon fonctionnement des installations de la banque, assure le suivi et l'exécution des ouvrages et travaux d'aménagement, la gestion du parc automobile, la distribution du courrier, la gestion du stock d'imprimés et des fournitures et du dispositif de sécurité de la banque.

Le service est composé de trois sections :

- la section matériel : elle a en charge la gestion des contrats de maintenance, des achats, des travaux d'aménagements, du parc automobile, du standard, de la reprographie, de l'organisation des réunions/ séminaires/ conseils, de l'entretien des immobilisations/ mobilier/ matériels/ installations ;
- la section des règlements : elle s'occupe du règlement des dépenses, de l'organisation des convois de fonds, des missions et déplacements, de la gestion de la

Régie Générale d'Avance (RGA)³. Pour l'exécution des ses opérations, le service utilise l'application CAFIS qui comprend les modules suivant : PO (pour la gestion des commandes), AP (pour la gestion des factures), GL (pour les opérations diverses) ;

- la section sécurité : gère le dispositif de sécurité de la banque, s'occupe de la sécurité des opérations, du système d'information, de la gestion des clés de l'ensemble des locaux sauf ceux de la caisse et a également en charge la prévention des risques et la sécurité incendie.

A la fin de chaque année, le service procède aux travaux d'arrêté budgétaire et comptable de l'ensemble des dépenses liées à l'exercice.

4.2.2 Le service des ressources humaines (SRH)

Les principales attributions du SRH porte sur l'administration et la gestion du personnel, la gestion des plans de carrière, la formation du personnel, la gestion des actions et œuvres sociales, la gestion des prêts et avances au personnel, l'application de la réglementation du travail et du règlement intérieur. Ce service comprend quatre sections :

- la section de l'administration du personnel d'encadrement (SAPE) : s'occupe du traitement des salaires, de la gestion des prêts et avances, la gestion des congés, des départs, du personnel cadre ;
- la section de l'administration du personnel non cadre (SAPNC) : a les mêmes attributions que le SAPE mais ne s'occupe que du personnel non cadre ;
- la section sociale : a en charge le remboursement des frais médicaux, la gestion du fonds d'aide sociale et des divers dons du gouverneur, l'organisation des manifestations sociales/sportives /culturelles, la gestion du climat social, de l'infirmerie ;

³ La RGA permet d'effectuer les dépenses d'un montant maximum 40000 avec un cumul plafonné à 200000 chaque 10jours.

- la section des opérations diverses : est concernée par le traitement de factures médicales, des stages, de la gestion de la formation.

Le SRH utilise l'application GOREH qui comprend les modules administration, paie et frais médicaux.

4.2.3 Le service informatique (SI)

Le SI mène des activités concernant le traitement de l'information, la formation des utilisateurs, la gestion du réseau et système de télétransmission, la sécurité informatique.

Ce service ne comporte pas de section, il est structuré de manière à remplir les fonctions suivantes :

- développement informatique et maintenance des applications,
- gestion des serveurs et l'exploitation des bases de données,
- maintenance du matériel.

4.2.4 Le service des opérations bancaires (SOB)

Ce service s'occupe de l'exécution des virements, l'encaissement de chèques et la compensation des chèques intra banques et la gestion des systèmes de paiement. Ce service comprend trois sections :

- la section transferts et virements : qui traite les transferts (dont le bénéficiaire est extérieur à l'UMOA) et les dispositions (dont le bénéficiaire est dans l'UMOA) des différents titulaires de compte de la BCEAO ;

- la section encaissement et compensation : procède à l'encaissement des chèques et autres valeurs émis au profit de la clientèle, ainsi que de la supervision de la compensation, du traitement des réclamations et du suivi des opérations du Fond Monétaire International (FMI) ;

- la section des systèmes de paiement : Il a comme attribution la gestion des systèmes

de paiement, le suivi de l'application relative aux instruments et système de paiement, la supervision technique et opérationnelle des systèmes de paiement, la gestion des guichets, la gestion du dispositif de centralisation des incidents de paiement. Il est également chargé des aspects techniques liés à la mise en œuvre du Système de Transfert Automatisé de Règlement en temps réel de l'UEMOA (STAR-UEMOA), du Système Interbancaire de Compensation Automatisé (SICA) de la sous-région.

4.2.5 Le service des études et de la statistique (SES)

Il est chargé du suivi de l'environnement économique, monétaire et financier, et du processus d'intégration sous-régionale. Il élabore les statistiques monétaires et la balance des paiements, analyse les problèmes relatifs à la réglementation des changes.

Il est divisé en trois sections :

- la section économie générale,
- la section balance des paiements,
- la section monétaire,
- la section de la recherche et de la statistique.

4.2.6 Le Service des Etablissements de Crédit et de la Microfinance (SECM)

Il veille à l'application de la politique monétaire définie par la BCEAO. Ses principales attributions sont :

- la surveillance de la distribution et de la qualité du crédit ;
- la gestion du marché monétaire ;
- le suivi de l'application de la réglementation bancaire et du dispositif prudentiel ;
- le contrôle des concours à l'Etat, de la position extérieure des banques et des conditions de banque ;
- le suivi des opérations sur le marché interbancaire, des émissions et des transactions sur titres de créances négociables ;

- le suivi des opérations des institutions mutualistes ou coopératives et de toutes les institutions de financement de proximité ;
- la centralisation des risques et des incidents de paiement.

Trois sections se partagent ses tâches : la section Banques et Etablissements Financiers, la section Refinancement, la section des Accords de classement.

4.2.7 Le service de la caisse (SC)

Ce service s'occupe de :

- l'émission des billets et monnaies et leur retrait de la circulation ;
- les paiements, les réceptions des versements et les échanges de billets et monnaies aux guichets ;
- les mouvements de fonds avec les Agences Auxiliaires, les autres Agences Principales et le Siège ;
- la gestion de toutes caisses particulières, de la caisse courante, de la caisse de réserve, de la serre et des caveaux ;
- la gestion de la banque interne.

Il comprend deux sections : la section des caveaux et la section de la caisse courante.

4.2.8 Le service de la comptabilité et du budget (SCB)

Depuis le 1^{er} Janvier 2004 ce service, dans le souci de s'adapter aux évolutions dans son domaine, a basculé d'un système d'information fonctionnant avec trois niveaux de validation (UNISYS) à un système d'information décentralisé permettant à chaque service d'enregistrer ses opérations. Ce système dénommé CAFIS, utilise la base de données ORACLE GL qui est composé d'un module central GL (General Ledger) et des applications telles que AP-PO (Account Payable-Purchasing Order), GOREH (Gestion par Oracle des

Ressources Humaines), TRANSFERT, BAOBAB et STAR-UEMOA (Système de Transfert Automatisé et de Règlement).

Ce service, dans lequel nous avons effectué notre stage, est chargé de la tenue de la comptabilité générale, auxiliaire et analytique, du contrôle des écritures comptables, du suivi des comptes ouverts dans les livres de l'Agence Principale, de la gestion des contentieux. Trois sections se partagent ses fonctions :

- la section comptabilité générale : est chargée de la tenue de la comptabilité générale, auxiliaire et analytique ; la centralisation et le contrôle des écritures comptables ; la tenue de la comptabilité hors-bilan ;

- la section contentieux : s'occupe de la gestion des contentieux, des comptes ouverts par les titulaires dans les livres de l'Agence Principale ;

- la section budget : a en charge l'élaboration du projet de budget et l'exécution du budget, l'engagement et le contrôle du budget, la tenue de la comptabilité budgétaire, l'application des principes de budgétisation, l'élaboration et l'analyse des statistiques budgétaires.

Le service de la comptabilité et du budget a également en charge l'élaboration, l'analyse des tableaux de bord et des ratios de gestion pour le Directeur National ; le suivi et l'analyse des indicateurs et ratios d'activités ; et l'évaluation des écarts entre les objectifs et les réalisations. La fonction de contrôle de gestion est dissimulée dans ce service.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a présenté l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar à travers son organisation. Il nous a aussi permis de situer le contrôle de gestion dans cette organisation. Le chapitre suivant expliquera davantage les pratiques de contrôle de gestion qu'effectue le service de la comptabilité et du budget.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE CONTRÔLE DE GESTION DE L'AGENCE PRINCIPALE DE LA BCEAO DE DAKAR

Introduction

La mise en œuvre du contrôle de gestion s'est opérée de façon progressive à la BCEAO. Elle est apparue en 1998 suite aux conclusions du séminaire de réflexion stratégique portant sur l'avenir de la BCEAO. Le contrôle de gestion à la BCEAO, a pour principal enjeu, l'évaluation de la performance réalisée par les différents centres de responsabilité mais, également les facteurs qui induisent ces performances.

On distingue ainsi plusieurs étapes dans l'implémentation du contrôle de gestion à l'Institut d'émission :

- l'élaboration des termes de référence de sa mise en œuvre en Octobre 1998 ;
- la création d'une cellule du projet de contrôle de gestion, première forme du contrôle de gestion, définit le mode de fonctionnement du projet en Novembre 1998 ;
- la création de la Direction du Contrôle Interne et de Gestion (DCIG) en Juillet 2000 ;
- l'institution d'un nouveau projet contrôle de gestion en Avril 2001 ;
- la création de la Direction du Contrôle de Gestion (DCG) en Février 2003 ;
- en Décembre 2008, suite à une réorganisation des services de la Banque Centrale, on assiste à une fusion de la Direction du Contrôle de Gestion et de la Direction de la Comptabilité et du Budget.

Dans les agences, les activités du contrôle de gestion sont effectuées par le service de la comptabilité et du budget. Les principales activités de contrôle de gestion dont l'Agence de Dakar a en charge sont le budget, la comptabilité analytique, le tableau de bord et le reporting.

Ce chapitre sera consacré à la description des pratiques existantes du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO Dakar cependant, nous ne nous intéresserons qu'aux processus budgétaire, de la comptabilité analytique et d'élaboration du tableau de bord du Directeur National. Nous ne traiterons pas de la planification à long terme (business plan et stratégie) du fait de son caractère confidentiel.

5.1 Analyse des pratiques existantes du système de contrôle de gestion au Service de la Comptabilité et du Budget de la BCEAO Agence de Dakar

Les différentes activités de contrôle de gestion que nous avons pu observer sont celles relatives au budget, à la comptabilité analytique et au tableau de bord.

5.1.1 Le système budgétaire

La section budget du SCB a en charge, à travers le système budgétaire, l'élaboration du projet de budget, le suivi de son exécution, l'élaboration et l'analyse des statistiques budgétaires. En fin d'année, cette section procède à la clôture budgétaire.

5.1.1.1 Elaboration du projet de budget et les principes de la budgétisation

La procédure d'élaboration du budget comprend huit (08) phases :

- la réception des directives pour l'élaboration du budget : la Direction chargée du budget au Siège élabore et soumet au Gouverneur, au cours du deuxième trimestre de chaque année, un projet de directives pour la préparation du budget de l'année suivante. Cette

Direction communique avant le 1^{er} Août aux centres de dépenses, sur la base des instructions reçues du Gouverneur, les directives relatives à la préparation du budget. Ces directives comportent des orientations générales et spécifiques et, sont accompagnées de note détaillée des diligences à accomplir dans ce cadre par centres de dépenses ;

- la préparation du budget : dès le mois de Juillet, la section budget collecte les besoins des différentes structures de l'Agence et fait procéder à leur valorisation par les services acheteurs. La saisie commence dès réception de l'application informatique. Avant le 25 Août, les différents sites de ladite Direction Nationale font parvenir leur projet de budget au Directeur pour la séance de pré arbitrage ;

- la séance de pré arbitrage budgétaire à la Direction Nationale : à la fin du mois d'Août, les projets de budget sont soumis à l'examen du Comité de Pré-arbitrage qui réunit le Directeur National, le Directeur de l'Agence Principale, les chefs d'Agences, le service en charge du budget et les services acheteurs (SAP et SRH). Ce comité arrête le projet de budget définitif à soumettre au Siègre ;

- la transmission des projets de budget au Siègre : avant le 15 Septembre, les projets de budget validés par le Directeur National sont transmis à la Direction de la Comptabilité, du budget et du Contrôle de Gestion au Siègre ;

- le pré-arbitrage budgétaire au Siègre : il se fait entre la deuxième quinzaine de Septembre et la première semaine d'Octobre. Il comprend l'examen des projets de budget des centres de dépenses par la Commission technique de pré arbitrage. Cette Commission élabore ensuite un rapport qui sert de base à l'arbitrage budgétaire ;

- l'arbitrage budgétaire : consiste en une séance de discussion contradictoire sous la présidence du Gouverneur. A l'issue de cette séance, est arrêté le projet définitif de budget qui est soumis, au mois de Décembre, à l'approbation du Conseil d'Administration de la BCEAO ;

- la notification des budgets définitifs aux centres de dépenses : après approbation du projet de budget par le Conseil d'Administration, le service du budget au Siègre établit les budgets définitifs par centres de dépenses et les transmet aux sites ;

- la mise en place du budget : le 2 Janvier ouvrable, le service du budget du siège assisté de la Direction de l'informatique, mettent en place les budgets dans CAFIS.

5.1.1.2 L'exécution du budget

Le suivi de l'exécution du budget permet de s'assurer d'un meilleur contrôle des dépenses et engagements du budget de la BCEAO. Les opérations relatives à l'exécution du budget sont celles de l'engagement des dépenses. Les dépenses peuvent être regroupées en quatre catégories :

- les dépenses standards avec émission de commande : sont celles par lesquelles une commande préalable est soumise à un fournisseur ou prestataire de biens et services. Les demandes d'engagement de dépenses (DED) sont initiées par les services acheteurs sur la base d'une demande introduite par les autres services et par la saisie de la commande dans le module PO de l'application Oracle. La DED est éditée en deux exemplaires et soumise au circuit d'autorisation suivant : Chef de service Acheteur-Contrôleur service Acheteur-SCB-Contrôleur SCB-Directeur Agence Principale (DAP) pour visa-Directeur National (DN) pour signature-SCB pour approbation. Ces dépenses font l'objet d'un contrôle à priori avant leur engagement ;
- les dépenses standard sans émission de commande : elles concernent, à l'exception des contrats d'entretien, toutes les charges dont la consommation, avant facturation par un centre de dépenses, est inévitable ou, a priori, autorisée par les textes en vigueur notamment ceux régissant le personnel. Il s'agit notamment des factures d'eaux, d'électricité, de téléphone et télex ; de la location du segment VSAT, des frais de mission. Ces demandes suivent le même circuit d'autorisation et d'approbation que les précédents. Ce type de dépense fait l'objet d'un contrôle à posteriori par la section du budget ;
- les dépenses relatives aux projets immobiliers des centres de dépenses : les crédits relatifs aux projets immobiliers de tous les centres de dépenses sont inscrits au budget du Siège. Un dossier technique comprenant les pièces justificatives est transmis, par courrier

ordinaire, par le site bénéficiaire à la Direction Chargée du Patrimoine qui notifie son avis au bénéficiaire après étude du dossier. Sur la base de l'avis favorable sur le dossier technique, la DED-projet est initiée par la structure chargée de travaux immobiliers qui soumet les deux exemplaires au circuit d'autorisation suivant : chef de service acheteur-contrôleur service acheteur-Directeur Agence Principale (visa)-Directeur National (signature) ;

- dépenses intersites : concernent les dépenses effectuées par un centre de dépense (site acheteur) pour un autre centre de dépense (site demandeur).

A la réception des factures des biens et services livrés, les services acheteurs transmettent les ODP aux services payeurs (SOB, SCB, SC) pour règlement. L'ODP une fois exécuté par les services payeur est daté du jour de son exécution, est classé avec la DED et les pièces justificatives portant le caché « EXECUTE ».

5.1.1.3 Statistiques et analyses budgétaires

Le SCB élabore les statistiques relatives à l'exécution du budget de l'Agence Principale. A la fermeture provisoire de la période normale mensuelle, au 5 du mois suivant celui, le SCB procède aux travaux d'arrêté mensuel budgétaire en collaboration avec les structures initiatrices. Il vérifie l'état mensuel de suivi des dépenses par poste budgétaire et procède au rapprochement de manière détaillée entre les états comptables et les états budgétaires mensuels et au redressement des anomalies.

A la fin de chaque mois, après édition et examen des états d'exécution du budget, le SCB l'analyse dans un compte rendu du contrôle de gestion sur la base d'un tableau dans lequel sont commentées les évolutions les plus significatives (mois intermédiaire) et en élaborant un rapport détaillé (fin de trimestre).

5.1.1.4 Clôture budgétaire et compte rendu

Au cours du mois de Décembre, la structure chargée du budget au Siège adresse, par courrier électronique officiel, une note aux centres de dépenses pour leur rappeler les diligences de clôture. Le SCB élabore le rapport final d'exécution du budget au plus tard le 15 du premier mois du nouvel exercice budgétaire.

5.1.1.5 Le suivi budgétaire

Le suivi de l'exécution du budget est un élément nécessaire à la procédure budgétaire, l'outil utilisé à la BCEAO pour le faire est le reporting. Le système de contrôle de gestion intègre l'élaboration du reporting en récupérant les données analytiques et en les traduisant en informations pertinentes pour l'élaboration des tableaux de bord.

5.1.2 Le système de comptabilité de gestion

La maîtrise de la gestion suppose que le gestionnaire puisse comparer un résultat mesuré et un objectif ou résultat souhaité. Le système de comptabilité de gestion fournit une analyse des résultats, des coûts et des instruments de prévision.

Le système de comptabilité de gestion utilisée par la BCEAO est conçu selon le modèle ABC. Cette méthode a conduit à définir les différentes opérations effectuées par les services de la banque. Les opérations sont regroupées en activités, lesquelles à leur tour le sont en métier. Le système de comptabilité de gestion est intégré à l'application SAGINA (Système Automatisé de Gestion des Indicateurs d'Activité) qui importe directement la carte d'activité. Les activités ont été classées en trois catégories de métiers :

- métier principal : regroupe les activités élémentaires correspondant à une fonction de la banque. Ce sont les métiers « émission et d'entretien de la circulation fiduciaire », « la mise en œuvre de la politique monétaire », « la réglementation et la surveillance du système

bancaire et financier », « la trésorerie et la gestion financière », « la gestion des affaires internationales » ;

- métier support : regroupe les activités concourant à la réalisation d'activités principales du métier mais n'entraînant pas avec celle-ci une relation de type client-fournisseur. Il s'agit des métiers de « gestion comptable et budgétaire », « gestion des ressources humaines », « gestion de la formation », « gestion des moyens administratifs », « fabrication des imprimés », « gestion de la sécurité », « communication » et « contrôle » ;

- métier prestataire : ce sont les activités justifiées par l'exercice des activités principales ou support et entraînant avec elles des relations de types client/fournisseur. Ce sont les métiers « d'études économiques, monétaires et statistiques », « gestion des affaires juridiques », « gestion de l'informatique et des télécommunications ».

Une base de donnée d'indicateurs de coût est enregistrée et mise à jours à l'aide du module « PARAMETRAGE » de « COSMOS ». Cette base de données permet de mesurer le niveau d'activité.

Le périmètre de la comptabilité analytique comprend l'ensemble des charges de la comptabilité générale à l'exception des éléments ayant un caractère exceptionnel (certaines charges sur opérations hors bilan, reprise sur provisions, charges exceptionnelles...). Ces charges sont regroupées par nature appelées « catégorie de charges » que sont : les charges d'émission, les charges financières, les charges de personnel, les charges d'énergie, les frais de télécommunications, les fournitures, les voyages et déplacements du personnel, les frais liés aux conseils, les services extérieurs et divers.

Le périmètre d'activité est mis à jours par une synchronisation de l'application « COSMOS » intégrée à ORACLE GL qui lui fournit la liste des comptes de charges incorporables à la comptabilité analytique. Les charges incorporables comprennent les charges directes qui sont directement imputées sans calcul intermédiaire de répartition et, les charges indirectes dont la ventilation nécessite des clés de répartition.

Dans l'application « COSMOS », les clés de répartition feront l'objet d'un paramétrage annuel puisque leur base de calcul est le solde des comptes de charges importé d'ORACLE GL qui, n'est pas figé. Il s'agira de donner à « COSMOS » les pourcentages à partir desquels elle pourra automatiquement calculer les coûts. Les objets de coût sont déterminés par la sommation des coûts d'activités qui concourent à sa réalisation.

Il sera ensuite question d'établir des tableaux d'affectation des ressources aux activités. L'établissement de ces tableaux se fait à partir d'un extrait des comptes de charges incorporables à la comptabilité analytique. Une fois cet extrait tiré, on procède à une répartition des ressources aux activités. Cette opération, manuelle, est difficile car elle est effectuée par des agents du SCB. Ces agents bien que contrôlant la comptabilité décentralisée, ne sont pas à l'origine de l'enregistrement des différentes opérations enregistrées dans les comptes de charge incorporables.

Un tableau d'affectation du personnel aux activités est aussi établi afin de ventiler les charges de personnel sur les activités en fonction du temps passé sur les activités. Il s'agit pour chaque agent de répartir en pourcentage, le temps passé annuellement sur les activités exercées. Le total ainsi réparti doit être égal à 100%. Les résultats statistiques sur la répartition des temps de travail des agents dans la réalisation d'une activité fait l'objet d'une saisie directe agent par agent dans l'application « COSMOS ». L'application « COSMOS » est intégrée à une application « ACAJOU » (Activités Agent par Jour) qui permet le suivi du temps réel passé sur les activités.

A ce jour, aucun coût n'a été calculé mais il est prévu un calcul de coût selon un schéma de coût en cascade c'est-à-dire que chaque niveau de coût est obtenu après absorption du coût du niveau précédent. On distingue sept (07) niveaux que sont :

- 1^{er} niveau : les coûts directs, obtenus par l'imputation de l'ensemble des charges incorporables ;
- 2^{ème} niveau : les coûts de revient métier prestataire, issu de la répartition des activités

support sur les activités principales au sein des métiers prestataires ;

- 3^{ème} niveau : les coûts de revient métier support, obtenus après répartition des coûts de revient primaire des activités principales et de support au sein des métiers support ;
- 4^{ème} niveau : obtenus après répartition des coûts de revient des activités des métiers prestataires sur les activités des métiers support et principaux ;
- 5^{ème} niveau : les coûts de revient secondaires, obtenus après répartition des coûts de revient secondaires des activités support sur les activités principales au sein des métiers principaux ;
- 6^{ème} niveau : les coûts complets métier, issus de la répartition des coûts de revient secondaires des activités support sur les activités principales au sein des métiers principaux ;
- 7^{ème} niveau : les coûts complets de la Banque sont obtenus après intégration des charges d'intérêt général dans les coûts complets des activités de métiers principaux.

La comptabilité de gestion par activités permet de déterminer le montant des ressources consommées par chaque activité. Ainsi, au regard de la mission de la BCEAO fondée essentiellement sur la production de services non marchands pour le compte des Etats membres, ce modèle de comptabilité permet d'évaluer la performance des activités et non des produits.

5.1.3 Le système de mesure de la performance

Le système de mesure de la performance, composé d'indicateurs et tableau de bord, permet d'assurer le suivi opérationnel des métiers et d'évaluer les options et décisions stratégiques. On distingue deux types d'indicateurs dans le tableau de bord du Directeur National : les indicateurs de résultat et de suivi, les indicateurs de pilotage et de reporting. Le choix de ces indicateurs a été fait processus par processus par des groupes de travail mis en place dans chaque Direction au Siège. Les indicateurs retenus pour l'Agence Principale sont au nombre de 304 dont 127 indicateurs de reporting. Il s'agit de ceux étant accessibles à coût limité, fiables et non contestables dans leur évolution, correspondant à un levier d'action,

choisis de manière concertée avec les acteurs concernés et, correspondant à l'objectif stratégique et à l'enjeu de performance sur le processus.

Le tableau de bord du Directeur National a pour but de l'informer sur le degré de réalisation des objectifs. La confection du tableau de bord se fait grâce au Système Automatisé de Gestion des Indicateurs d'Activités (SAGINA). L'établissement du tableau de bord passe par quatre étapes :

- La saisie des inputs par les sites : chaque site saisie dans SAGINA les données nécessaires au calcul des différents indicateurs et les analyse ;
- La validation comptable : une fois saisie, le SCB centralise et analyse les différents indicateurs et édite un état de synthèse des différents indicateurs par site ;
- L'édition du tableau de bord : une fois l'état de synthèse édité, le SCB édite le tableau de bord du Directeur National.

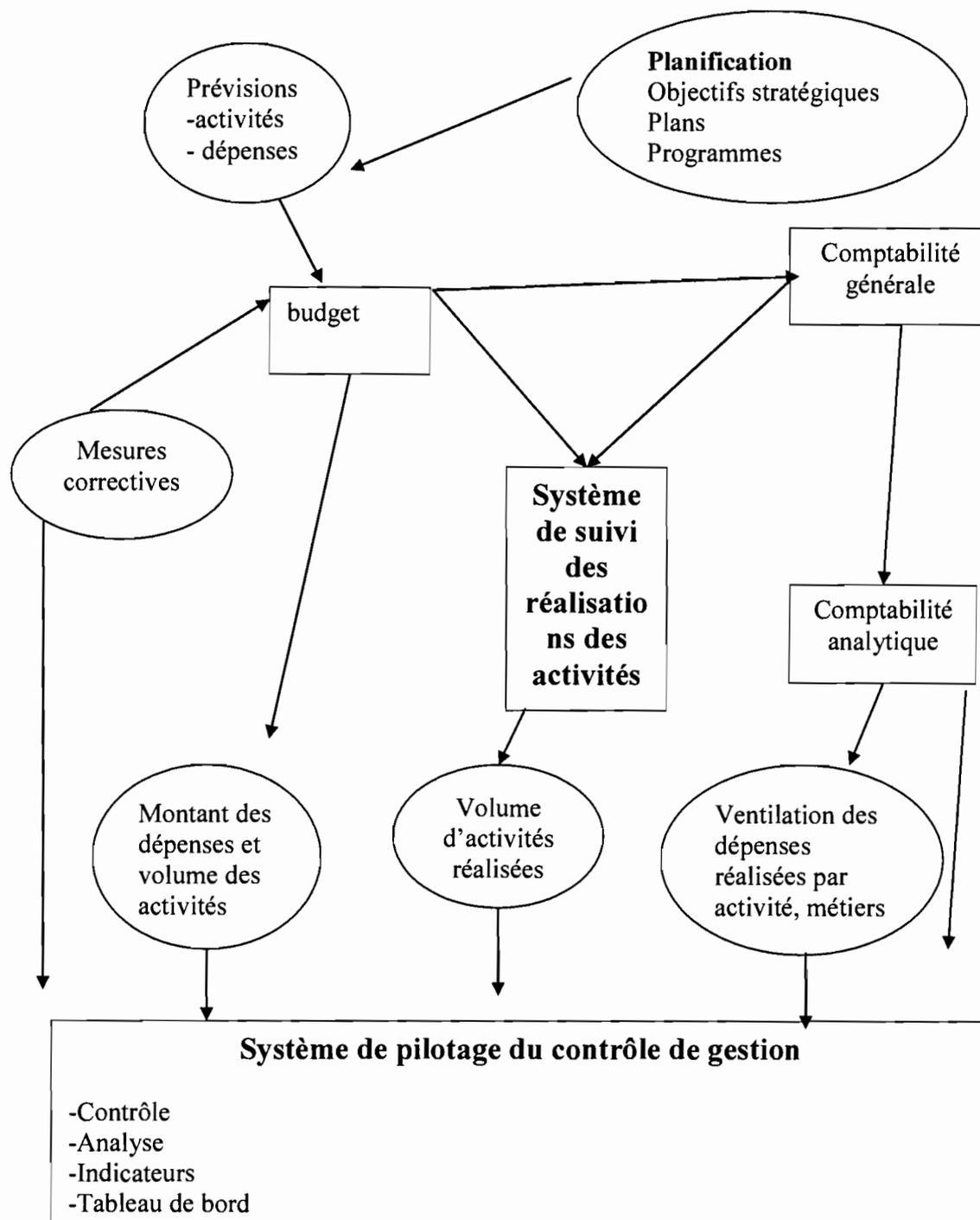
Le tableau de bord du Directeur National comprend 43 indicateurs et est produit mensuellement dans un document nommé Tableau de bord du Directeur National qui synthétise l'activité du mois précédent⁴. Ce document, imprimé en noir et blanc, comprend pour chaque indicateur, sa définition, sa formule de calcul, le métier concerné, sa valeur au mois concerné, sa valeur au mois précédent, le mois concerné et sa valeur au même mois de l'année précédente et un commentaire. La valeur des indicateurs est illustrée à travers des graphiques. Ce tableau de bord est également distribué aux contrôleurs et aux chefs de services.

Le chef de la section budget s'assure de la production du tableau de bord, veille au respect des procédures mises en place pour la saisie et la remontée des informations. Il explique aussi l'origine des écarts.

⁴ A titre d'exemple, le tableau de bord du mois de Juillet relate l'activité du mois de Juin.

Pour gérer sa performance, la Banque Centrale exploite des éléments de coûts, des données budgétaires et analyse des indicateurs. Le fonctionnement de son système de contrôle de gestion peut être schématisé ainsi :

Figure 10 : Schéma fonctionnel du système de contrôle gestion



Source : BCEAO (2009)

CONCLUSION

Le système de contrôle de gestion de la BCEAO comme décrit dans ce chapitre est un système structuré et informatisé.

Cependant, cette structuration et informatisation permettent-elles d'atteindre un niveau de performance acceptable ? Le chapitre suivant répondra à cette question par l'évaluation de ce système afin de proposer des recommandations en vue de l'améliorer.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

INTRODUCTION

Née de la nécessité d'évaluer et de maîtriser les coûts, l'un des objectifs du contrôle de gestion est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs en s'assurant de l'adéquation entre les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels. Le contrôle de gestion consiste à construire un système d'objectifs et à en piloter la réalisation.

Une performance du contrôle de gestion pourrait donc induire celle de l'organisation. Il est donc utile d'évaluer la performance du système de contrôle de gestion, afin de pouvoir mener à temps des actions correctives ou de renforcer les points forts de ce système.

La BCEAO étant dans une démarche d'amélioration de ses processus, nous nous proposons à travers ce chapitre d'évaluer la performance du système de contrôle de gestion à l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar. Les résultats de cette évaluation nous permettront de formuler des recommandations en vue de contribuer à l'amélioration de la performance du système de contrôle de gestion.

6.1 Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de la BCEAO Agence Principale de Dakar

La BCEAO étant organisée autour des activités et métiers, nous allons dans un premier temps, procéder à une évaluation des composantes du système de contrôle de gestion, à savoir le système budgétaire, le système de comptabilité de gestion et le système de mesure de la performance. Pour cela, nous allons effectuer un test de conformité pour s'assurer du bon

fonctionnement des systèmes décrits au chapitre précédent. Des questionnaires, observations et entretiens nous permettront ensuite de déceler les points forts et les points faibles de chaque composante du système de contrôle de gestion.

Dans un second temps, nous évaluerons le système de contrôle de gestion dans sa globalité. Nous constituerons à cet effet, un référentiel d'activité afin, d'évaluer les activités du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de Dakar. Nous évaluerons ensuite, son organisation, le capital humain faisant fonctionner ses activités et enfin évaluer la satisfaction des clients de ses activités.

6.1.1 Evaluation des composantes du système de contrôle de gestion

Cette évaluation passe par un test de conformité et par l'utilisation d'autres moyens tels que les questionnaires, entretiens et observations qui nous permettront de déceler les points forts et faibles de chaque sous-système du système de contrôle de gestion.

6.1.1.1 Test de conformité

- le système budgétaire : pour effectuer ce test, nous avons participé à l'exécution de trois phases parmi les cinq que comporte le système budgétaire soit un taux de 60% du système budgétaire. Les trois phases testées sont, l'exécution du budget, les statistiques et analyses budgétaires et, le suivi de l'exécution budgétaire. Nous vérifierons si le système budgétaire fonctionne exactement comme décrit dans le chapitre précédent ;
- le système de comptabilité de gestion : ce système étant entièrement informatisé, nous nous sommes donc intéressés aux processus manuels d'entrée des inputs de ce système. Il s'agit de l'établissement du tableau d'affectation des ressources aux activités et le tableau d'affectation du personnel aux activités en fonction du temps

passé sur les activités exercés soit 100% des processus manuels de ce système. Il sera ici question de vérifier si la partie informatisée de ce système fonctionne correctement et, procédé ensuite à la vérification de l'exécution exacte des procédures manuelles liées à ce système comme décrire au chapitre précédent ;

- le système de mesure de la performance : il sera ici question de vérifier si la saisie des inputs par les sites, la validation comptable et l'édition du tableau de bord sont effectives. Cela c'est fait également par une observation participante.

Le test de conformité nous permettra aussi de s'assurer que le système informatique fonctionne convenablement.

Des questionnaires (voir annexe 2-5 :103-105), observations et entretiens nous permettrons de vérifier si les composantes du système de contrôle de gestion répondent à certains indicateurs de performance. Ces outils d'évaluations ont été choisis du fait de la difficulté rencontré pour l'obtention des remarques de l'audit, les documents déjà rangés tel que les tableaux de bord antérieurs. Cela est à l'indisponibilité des agents de la banque centrale. Ces indicateurs de performance sont :

- la qualité du système,
- la cohérence du système,
- la fiabilité des informations,
- la rapidité et le respect des délais.

6.1.2 Evaluation du système de contrôle de gestion

Pour cette évaluation, nous établirons d'abord un référentiel d'activité du contrôle de gestion dans le secteur bancaire qui nous permettra d'identifier les meilleures pratiques d'un

système de contrôle de gestion. Il sera ensuite question d'évaluer les activités du système de contrôle de gestion, son organisation, son capital humain et la satisfaction de ses clients.

6.1.2.1 Le référentiel d'activité du contrôle de gestion

Pour constituer le référentiel des activités du contrôle de gestion, nous avons adressé un questionnaire d'évaluation d'activités (Annexe 1 :102) aux contrôleurs de gestion des banques commerciales suivantes : BICIS, BIS, BOA, BRS, Banque ATLANTIQUE, BSIC, CBAO, CITIBANK, CNCAS, CS, ECOBANK, ICB, SGBS, UBA.

Les questionnaires ont été remis aux agents de ces différentes banques, qui viennent quotidiennement récupérer leur relevé bancaire au service de la Comptabilité et du Budget. Parmi les questionnaires distribués, seuls deux nous ont été renvoyés soit un taux de 11%. Nous avons donc travaillé avec les résultats de ces deux questionnaires mais, mentionnons que notre étude aurait été meilleure avec un taux supérieur à 50%.

Les activités non réalisées et jugées peu importantes, auront un score de 0, celles non réalisées et jugées importantes compteront pour 1. Les activités réalisées et jugées peu importantes se feront attribuées le score de 2 tandis que celles réalisées et jugées importantes auront le score de 3.

Nous avons arbitrairement choisi les activités affichant un score moyen supérieur ou égal à 1,5 comme activité qu'un système de contrôle de gestion bancaire doit couvrir.

6.1.2.2 Evaluation des activités du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar

Il s'agira de déterminer, se basant sur le référentiel d'activité du contrôle de gestion bancaire, le taux d'activité couvert par le système de contrôle de gestion de la Banque

Centrale. Un questionnaire (Annexe 2 : 103) identique à celui adressé aux banques commerciales a été distribué aux agents du contrôle de gestion de la Banque Centrale. Nous utiliserons les mêmes critères pour l'attribution des scores aux différentes activités. La formule suivante nous donnera le taux d'activité de la Banque Centrale :

Taux d'activité = (Total score obtenu par la BC / Total score obtenu par les banques commerciales) * 100

Ce taux d'activité nous permettra de classer le système de contrôle de gestion en quatre catégories :

- système de contrôle de gestion exhaustif : si la Banque Centrale présente un taux d'activité compris entre 80 et 100% du référentiel d'activité.
- système de contrôle de gestion développé : si le système de contrôle de gestion de la Banque Centrale prend en compte les activités de base (calcul de coût, budget et tableau de bord) et certaines activités évoluées (benchmarking, évaluation d'entreprise, informatique de gestion, gestion d'actif).
- système de contrôle de gestion ayant une configuration restreinte : si le système ne prend pas compte toutes les activités de base.

Les deux premières catégories seront considérées comme facteur de performance du système de contrôle de gestion.

6.1.2.3 Evaluation du capital humain

Le questionnaire d'évaluation du capital humain (Annexe 3 : 105) adressé aux contrôleurs de gestion de la Banque Centrale met en relief les relations agents/Direction, les compétences techniques et les savoirs métiers.

Les affirmations positives se verront attribuer la note de 3 tandis que celles négatives auront une note de 0. Un taux d'évaluation du capital humain (voir la formule de calcul en annexe 3 : 105)) nous permettra de déterminer l'impact du capital humain dans la performance du système de contrôle de gestion.

Nous supposerons que le capital humain est un levier stratégique (avec un taux d'importance du capital humain $\geq 80\%$) dans le système de contrôle de gestion, si le personnel est motivé et dispose de compétences techniques et métier (connaissance de la stratégie et des métiers de l'organisation).

Un taux compris entre 40 et 80% correspondra à un capital humain opérationnel s'il dispose d'au moins 2/3 des compétences techniques. Dans ces deux cas, le capital humain est considéré comme un facteur de performance du système de contrôle de gestion.

Un capital humain, avec un taux inférieur à 40% ou un taux se situant entre 40 et 80% mais ne disposant pas d'au moins 2/3 des compétences techniques, sera défini comme «Non expérimenté ».

6.1.2.4 Evaluation de l'organisation du système de contrôle de gestion

Un questionnaire (Annexe 4 : 106) a été adressé au chef de section du budget et aussi à l'adjointe du chef de service du SCB pour évaluer le positionnement, le fonctionnement et l'alignement stratégique du système de contrôle de gestion. Les affirmations positives auront une note de 3, celles négatives par contre auront une note de 0. Les résultats obtenus permettront de calculer un taux de support structurel.

Un taux de support structurel supérieur ou égal à 75% correspondra à un système de contrôle de gestion d' « Alignement stratégique », cela signifie que l'organisation dispose d'une structure adéquate et est aligné à la stratégie de l'organisation.

Entre 50 et 75%, le système est « en Pépinière », le contrôle de gestion est en plein essor dans cette organisation. Un taux supérieur à 50% sera considéré comme facteur de performance.

Lorsqu'il est entre 25 et 50%, il correspondra à un système « Déficier ». Cet état correspond à un système de contrôle dont l'importance est reconnue mais n'arrive pas à se développer.

Avec un taux inférieur à 25%, le système est considéré comme « Marginal » c'est-à-dire que son périmètre d'intervention est limité et que le contrôle de gestion n'a pas une grande importance dans les métiers de l'organisation.

6.1.2.5 Evaluation de la satisfaction des clients du système de contrôle de gestion

N'ayant pas eu l'occasion de rencontrer la Direction de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar, la population utilisée pour l'évaluation de la satisfaction client a été constituée par un échantillon de chefs de services.

Un questionnaire (Annexe 5 : 108) comprenant quatre (4) types de réponses leur a été distribué à cet effet. Les réponses « très satisfaisant » auront une note de 4, 3 pour « satisfaisant », celles « peu satisfaisantes » pour 2 et « non satisfaisant » auront 1 pour note.

Un résultat supérieur ou égal à 75% correspondra à un système de contrôle de gestion « Qualité service » qui place le client et sa satisfaction au cœur de ses activités.

Entre 50 et 75% correspondra à un système de contrôle de gestion « Ecoute client » qui est attentif aux besoins de sa clientèle mais n'arrive pas à les satisfaire totalement.

Tout résultat compris entre 50 et 100% caractérisera un système de contrôle de gestion satisfaisant sa clientèle.

De 25 à 50%, le système de contrôle de gestion sera qualifié de « Orienté vers la Direction ». Le système ne prend pas trop en compte les besoins des managers, il est axé sur le reporting.

Un taux inférieur à 25% correspondra à un système « Rupture client » qui caractérise une situation de crise entre le système et ses bénéficiaires, ces derniers ne le trouvent plus utile.

6.1.2.6 Synthèse des évaluations du système de contrôle de gestion

Il s'agira ici de faire la synthèse des différents taux (taux d'activité, du capital humain, de support structurel et de satisfaction client) pour obtenir un taux global de la performance du système de contrôle de gestion.

Un système de contrôle de gestion aura une « Excellente » performance si son taux global est supérieur ou égal à 75%. Il aura une performance « Satisfaisante » si son taux global est compris entre 50 et 75%. Entre 25 et 50%, ce système aura une performance à « Améliorer ». En dessous de 25%, le système de contrôle de gestion est caractérisé de système à « Risque ».

L'évaluation des composantes du système de contrôle de gestion et celle du système de contrôle de gestion étant réalisées, une analyse des résultats nous permettra d'émettre des recommandations en vue d'améliorer la performance de ce système.

6.2 Analyse des résultats obtenus

Nous allons dans un premier temps présenter et analyser les résultats de l'évaluation des composantes du système de contrôle de gestion et dans un second temps ceux de l'évaluation du système de contrôle de gestion.

6.2.1 Analyse des résultats de l'évaluation des composantes du système de contrôle de gestion

Les résultats du test de conformité et la conformité aux indicateurs de performance sélectionnés sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Présentation des résultats de l'évaluation des composantes du système de contrôle de gestion

| Exigences à vérifier | Système budgétaire | | Système de comptabilité de management | | Système de mesure de la performance | | Moyen(s) |
|---|--------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|------------------------------|
| | Conforme | Non conforme | Conforme | Non conforme | Conforme | Non conforme | |
| S'assurer de la bonne marche du système informatique | ✓ | | ✓ | | ✓ | | Observation non participante |
| S'assurer du suivi de l'exécution du budget | ✓ | | | | | | Observation participante |
| S'assurer que les statistiques et analyses budgétaires sont élaborées | ✓ | | | | | | Observation participante |
| S'assurer du suivi de l'exécution budgétaire | ✓ | | | | | | Observation non participante |

Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar

| | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|---|--|--|---|---|---|------------------------------------|
| S'assurer de l'établissement du tableau d'affectation des ressources aux activités | | | | | ✓ | | | Observation participante+entretien |
| S'assurer de l'établissement du tableau d'affectation du personnel aux activités en fonction du temps passé sur les activités | | | | | ✓ | | | Observation participante+entretien |
| S'assurer de la saisie des inputs par les sites | | | | | | | ✓ | Observation non participante |
| S'assurer de la validation comptable | | | | | | ✓ | | Observation participante |
| S'assurer de l'édition du tableau de bord | | | | | | ✓ | | Observation non participante |
| Indicateurs de performance d'un système de contrôle de gestion | S'assurer de la qualité du système | ✓ | | | ✓ | ✓ | | entretien |
| | S'assurer de la cohérence du système | ✓ | | | ✓ | ✓ | | Entretien |

Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar

| | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|---|--|-------------------------|
| | S'assurer de la fiabilité des informations | ✓ | | | ✓ | ✓ | | Entretien |
| | S'assurer de la rapidité et le respect des délais | ✓ | | | ✓ | ✓ | | Observation + entretien |

Source : Nous même

Selon ces résultats ci-dessus :

- Le système budgétaire : est conforme à 100% aux différentes exigences vérifiées car les respectant toutes ;
- Le système de comptabilité de management : est conforme à 14% aux exigences vérifiées car ne respectant qu'une exigence sur sept ($1/7=0,14$) ;
- Le système de mesure de la performance : est conforme à 87% aux exigences vérifiées car respectant 7 exigences sur 8 soit un ratio de 0,87.

Ce test nous a permis d'identifier les points et faibles des composantes du système de contrôle de gestion. Le tableau suivant synthétise l'analyse de ces résultats :

Tableau 3 : analyse des points forts et faibles du système de contrôle de gestion

| POINTS FORTS | | POINTS FAIBLES | |
|---|---|---|---|
| Libellé | Justificatif(s) | Libellé | Justificatif(s) |
| La bonne marche du système informatique | L'informatisation du système de contrôle de gestion permet de réduire les risques d'erreurs et de manipulations | L'établissement du tableau d'affectation des ressources aux activités | les agents rencontrent des difficultés dans l'affectation des ressources aux activités. On constate alors une affectation arbitraire des ressources aux activités |
| Le suivi de l'exécution du budget | Cela permet une maîtrise du budget. Le suivi de l'exécution du budget limite le | L'établissement du tableau d'affectation du personnel aux activités en fonction | Les agents ne renseignent pas l'application chargée de l'affectation du |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | risque de dérapage budgétaire. | du temps passé sur les activités | personnel aux activités en fonction du temps passé sur les activités |
| L'élaboration des statistiques et analyses budgétaires | Ce dispositif permet également de limiter le risque de dérapage budgétaire | La saisie des inputs par les sites | Les agents des différents sites ne saisissent pas les informations nécessaires à l'analyse des inputs |
| la validation comptable | Le SCB procède à des examens analytiques pour validation des inputs saisie par les différents sites | La qualité du système de comptabilité de gestion | Le système de comptabilité de gestion n'est pas maîtrisé par les agents du SCB |
| l'édition du tableau de bord | Cela donne aux responsables une bonne visibilité sur les activités de la banque | La cohérence du système de comptabilité de gestion | Les agents du SCB trouvent le système de comptabilité de gestion complexe et incompréhensif |
| la qualité du système de contrôle budgétaire et du système de mesure de la performance | Les systèmes budgétaires et de mesure de la performance sont de qualités du fait de leur clarté et de la compréhension par les | La fiabilité des informations issues du système de comptabilité de gestion | L'arbitraire dans l'établissement des différents tableaux d'affectation rend les informations issues de la comptabilité de |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | destinataires des documents et informations qu'ils diffusent | | gestion moins fiables |
| la cohérence du système budgétaire et du système de mesure de la performance | Les utilisateurs de ces systèmes n'ont relevé aucune incohérence et redondance | La rapidité et le respect des délais dans l'obtention des documents et informations issus du système de comptabilité de gestion | La non maîtrise des activités du système de comptabilité de gestion entraîne un non respect des délais |
| La fiabilité des informations issues du système budgétaire et du système de mesure de la performance | Ceci est dû à l'informatisation de ces systèmes et à la bonne maîtrise des procédures manuelles liées à ces systèmes | | |
| La rapidité et le respect des délais pour l'obtention des informations issues du système budgétaire et du système de mesure de la performance | La qualité de ces systèmes de même que la rigueur des autorités justifient la rapidité et le respect des délais | | |

Source : Nous-mêmes

6.2.2 Analyse de la performance du système de contrôle de gestion

Cette évaluation passe préalablement par l'élaboration d'un référentiel d'activité du contrôle de gestion bancaire. Le référentiel d'activité retenu se présente ainsi :

Tableau 4 : Référentiel d'activité du contrôle de gestion bancaire

| ACTIVITES | SCORE MOYEN |
|---|-------------|
| Activité de calcul des coûts | 3 |
| Activité budgétaire | 3 |
| Elaboration du tableau de bord | 3 |
| Activité d'évaluation d'activités et produits | 2,5 |
| Activité de veille et de benchmarking | 2,5 |
| Activité d'informatique de gestion | 3 |
| Activité de gestion d'actif | 2,5 |

Source : Nous-mêmes

Ce référentiel nous permettra d'évaluer les activités du contrôle de gestion de la Banque Centrale.

6.2.2.1 Taux d'activité de la Banque Centrale

Le calcul du taux d'activité nous a donné un taux de 35,71%. Ce taux montre que le système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de Dakar ne prend en compte que les activités de base c'est-à-dire le budget, le tableau de bord et quelques activités traitant de la comptabilité analytique. Les activités de benchmarking, de gestion d'actif, d'évaluation d'entreprise et d'informatique de gestion sont réalisées au niveau du siège. Toutes les activités sont conçues au Siège et ensuite instaurées à l'Agence Principale pour application. Le

système de contrôle de gestion de l'Agence principale de Dakar n'a aucun moyen pour innover ce qui affecte également le taux d'évaluation du capital humain.

6.2.2.2 Le taux d'évaluation du capital humain

Pour obtenir le taux d'évaluation du capital, on a divisé la somme des scores obtenus par la BCEAO par le total des points (24) et, on a multiplié ensuite le résultat par 100. Le taux d'évaluation du capital humain ainsi obtenu est de 75%. Ce taux montre que les acteurs du système de contrôle de gestion sont utilisés à des fins opérationnelles. Ce qui s'explique par des rencontres avec la Direction générale occasionnelle, des conditions salariales (peu satisfaisantes ce qui pourrait entraîner une démotivation), de même que par une mauvaise communication de la stratégie de l'entreprise. Notons cependant la bonne connaissance des métiers de l'entreprise qui pourrait renforcer la culture d'entreprise et pourrait favoriser l'implication des acteurs dans la recherche de la performance.

6.2.2.3 Le taux de support structurel

Rappelons la formule qui nous a permis de calculer le taux de support structurel :

$$\text{Taux de support structurel} = (\text{score obtenu par la BCEAO} / \text{score maximum}^5) * 100$$

Le taux de 40% obtenu indique un système de contrôle de gestion déficient et mal positionné dans l'organisation. Ce système est jugé important par le Siège mais pas par le personnel de la l'Agence Principale qui est réticent quant à l'octroi de certaines informations. Cette situation rend difficile l'exécution des activités du contrôle de gestion. Un meilleur positionnement du système dans l'organigramme pourrait drainer la performance vers le haut.

⁵ Score maximum= 15

6.2.2.4 Le taux de satisfaction client

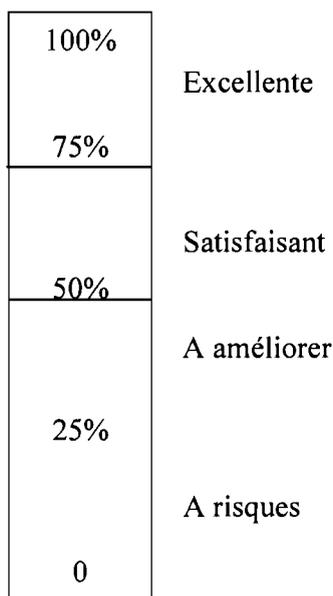
Le résultat obtenu à l'issue du calcul est de 35%. Le système de contrôle de gestion de l'Agence Principale est orienté vers la Direction, ce qui explique son taux de satisfaction client de 35%. Le tableau de bord ne prend en compte que les besoins du Directeur National de même que les différents rapports rédigés par les acteurs du système de contrôle de gestion. Une orientation de ce système vers les managers pourrait donner plus d'importance au contrôle de gestion et les managers se sentiraient plus impliqués dans la recherche d'un système de contrôle de gestion performant.

6.2.2.5 Le taux global de la performance du système de contrôle de gestion

La moyenne de ces différents taux présentés précédemment nous donne un taux global de la performance du système de contrôle de gestion égal à 46,42%. La figure suivante illustre ce résultat :

Figure 11 : Baromètre de la performance globale

Taux de performance globale



Source : Nous même

Cela correspond à un système de contrôle de gestion à améliorer. En effet, bien qu'ayant un capital humain disposant des compétences techniques pour faire fonctionner le système, les activités prises en compte par ce système ne permettent pas de prendre en considération toutes les attentes des principaux managers. De même, le positionnement et le fonctionnement du système dans l'entreprise ne favorisent pas son émergence.

L'analyse de ces différents résultats fait apparaître certains points à améliorer pour atteindre un meilleur niveau de performance du système de contrôle de gestion.

6.3 Recommandations

Nous formulerons des recommandations à la Direction Générale de la BCEAO et également aux acteurs du système de contrôle

6.3.1 Recommandations à la Direction Générale de la BCEAO

En vue d'améliorer le taux de support structurel qui est de 40%, la Direction Générale de la BCEAO doit redimensionner le système de contrôle de gestion. En effet, le système de contrôle de gestion confié, en grande partie, à la section budget ne permet pas son développement malgré sa bonne connaissance du système d'information. Sa position dans l'organigramme de l'Agence ne lui donne pas les pouvoirs nécessaires pour la réalisation des activités du contrôle de gestion moderne.

Ainsi, une fusion de la section budget et du corps des contrôleurs des opérations pour la constitution d'un service de contrôle de gestion donnera plus de pertinence au contrôle de gestion de l'Agence Principale. En effet, la bonne connaissance du système d'information qu'a pu acquérir les agents de la section budget du fait de leur intégration au service de la comptabilité, de même que les bons rapports qu'ont pu développer ces derniers avec le personnel opérationnel (le SCB est un front office et un service en relation avec tous les

autres services de l'Agence), seront un atout pour l'amélioration de la performance de ce nouveau service contrôle de gestion.

Ces connaissances du système d'information et les relations avec le personnel opérationnel, combinées aux compétences techniques dont disposent déjà les agents de la section budget, auront besoin d'un certain pouvoir afin de disposer à temps des informations nécessaires. A cet effet, le corps des contrôleurs d'opérations qui est rattaché à la direction générale, et qui dispose de compétences élevées dans tous les métiers de la banque, donnera le pouvoir dont ont besoin les agents de la section budget.

Ce nouveau service devra être organisé en cabinet, pour permettre un management par la connaissance⁶. Il devra maintenir les grades, et doit être dirigé par le contrôleur principal de l'Agence Nationale. Les contrôleurs, en plus de leurs activités régulières, doivent soutenir les agents de la section budget, dans leurs activités notamment, par la signature des notes d'informations. Ce service de contrôle de gestion doit conserver le rattachement hiérarchique actuel du corps de contrôleurs d'opérations.

La création de ce service augmentera les taux de support structurel, d'activités (notamment par le management par les connaissances), mais également le taux de satisfaction des clients.

6.3.2 Recommandations aux agents du SCB

Les agents du SCB disposent d'une très bonne compétence technique et sont rigoureux dans l'exécution de leurs tâches. Cependant, ils doivent orienter leur activités aussi bien vers les opérationnels que vers les managers. Ils doivent multiplier les contacts avec les opérationnels, afin de prendre connaissance de leurs besoins et les faire adhérer au système de

⁶ Le management par les connaissances est une méthode permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances d'une structure afin notamment de les organiser et de les diffuser.

contrôle de gestion. Ils doivent orienter toutes leurs actions vers la satisfaction de leurs clients que sont, les managers et les opérationnels. Ils doivent consolider leurs relations avec la direction générale par des entretiens et réunions réguliers, ceci permettrait de mieux servir ce client. Ils doivent chercher les causes exactes des variations au niveau des indicateurs du tableau de bord, en multipliant les entretiens avec les différents responsables de ces indicateurs, et en recherchant notamment certaines informations dans le système d'information comptable.

Ils doivent se rapprocher des informaticiens, pour exprimer leurs besoins en vue de rendre meilleures les différentes applications, constituant le système de contrôle de gestion notamment le système de comptabilité de gestion. Les agents du SCB, doivent eux-mêmes, faire la promotion du système de contrôle de gestion, afin d'amener les opérationnels à s'investir dans la recherche de la performance de ce système. Ils doivent approfondir leur connaissance des métiers de l'entreprise, et s'investir davantage dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

CONCLUSION

Pour être performant, il est nécessaire d'évaluer périodiquement ses activités. C'est dans ce soucis que ce chapitre c'est consacré à l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion, objet de notre étude. Un test de conformité nous a alors permis de vérifier la conformité des sous-systèmes de budgétaire, de comptabilité de gestion et de mesure de la performance, à certaines exigences notamment le bon fonctionnement du système informatique. On a ensuite procédé à une évaluation du système de contrôle de gestion au vue de ses activités, son capital humain, son organisation et la satisfaction de ses clients.

Ces différentes évaluations nous ont permis d'émettre des recommandations, à la Direction Générale et aux personnels du service de la comptabilité et du budget de la BCEAO dont la prise en compte intégrale, pourrait rehausser la performance de ce système.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La partie pratique de cette étude nous a permis tout d'abord de présenter l'Agence Principale de la BCEAO de Dakar, la pratique du contrôle de gestion dans cette agence et enfin l'évaluation de son système de contrôle de gestion.

L'agence principale de la BCEAO de Dakar comprend 11 services parmi lesquels le service de la comptabilité et du budget. Les activités de contrôle de gestion à l'agence principale de la BCEAO de Dakar sont attribuées au service de la comptabilité et du budget qui a en charge :

- la gestion du système budgétaire ;
- la gestion du système de comptabilité de management ;
- la gestion du système de mesure de la performance de la dite agence.

Pour évaluer la performance du système de contrôle de gestion de l'agence principale de la BCEAO de Dakar, nous avons d'abord procédé à un test de conformité pour vérifier la conformité de ses sous-systèmes à certaines exigences la cohérence et la fiabilité des informations issues de ce système. Nous avons ensuite évalué la performance du système de contrôle aux regards de ses activités, de son capital humain, de son organisation et de la satisfaction de ses clients.

CONCLUSION GENERALE

Le cadre conceptuel du contrôle de gestion fédère de nombreux travaux de recherches scientifiques qui se sont développés au fil du temps. L'on est passé d'un contrôle de gestion dominé par l'aspect financier à un contrôle de gestion aux activités diverses et transversales.

Le contrôle de gestion actuel a pour principale mission l'amélioration de la qualité de la gestion (APEC, 1999 :20). Ainsi, voir le contrôle de gestion en tant système revient à identifier un ensemble de sous-systèmes tels que, le système budgétaire, le système de comptabilité de gestion et le système de mesure de la performance qui, permettent des interactions entre le pilotage, le traitement de l'information et l'exécution des tâches.

Le système de contrôle de gestion étant donc le carrefour de tous les sous-systèmes de gestion, il est donc utile de procéder périodiquement à une évaluation de la performance de ce système. La revue de littérature nous propose de nombreux critères de performance parmi lesquels la qualité et la cohérence du système, la fiabilité des informations, la rapidité et le respect des délais. De même, de nombreuses démarches d'évaluation de la performance y sont proposées notamment celle du modèle d'évaluation fonctionnel (MEF) d'AUTISSIER.

AUTISSIER propose une évaluation de la performance du contrôle de gestion à travers quatre axes :

- axe activité,
- axe capital humain,
- axe organisation,
- axe client.

Ainsi, pour évaluer la performance du système de contrôle de gestion de l'agence principale de la BCEAO de Dakar, nous avons, après présentation de l'organisation et des pratiques du contrôle de gestion de ladite agence, effectué un test de conformité. Ce test de conformité appliqué aux sous-systèmes du contrôle de gestion nous a permis de vérifier le

respect des critères de performance de ROUACH et NAULLEAU. Nous avons ensuite procédé à une évaluation du système de contrôle de gestion conformément au modèle d'évaluation fonctionnel d'AUTISSIER.

A l'issue de ces évaluations, nous avons constaté que, le système de contrôle de gestion de l'Agence Principale de Dakar ne lui permet pas de développer toutes les activités du contrôle de gestion et d'atteindre un niveau de performance satisfaisant. On constate que la relation entre les opérationnels et le contrôle de gestion ne permet pas au contrôle de gestion de s'affirmer. En effet, le contrôle de gestion est ésotérique, d'où la faible implication du personnel dans le fonctionnement du système de contrôle de gestion.

L'évaluation de ce système a permis de déceler des taux d'activités, de support structurel et de satisfaction client faible, malgré la disposition d'un capital humain compétent et la performance des sous-systèmes budgétaire et de mesure de la performance. Ce qui constitue un manque à gagner, qui pourrait être réduit en repositionnant ce système dans le fonctionnement de l'organisation. Il serait donc intéressant de s'interroger sur les relations entre les produits du contrôle de gestion, et les actions entreprises par les acteurs sur le terrain.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Référentiel d'activité d'un contrôle de gestion bancaire

Ce questionnaire a été administré aux banques commerciales suivantes : BICIS, BIS, BOA, BRS, Banque ATLANTIQUE, BSIC, CBAO, CITIBANK, CNCAS, CS, ECOBANK, ICB, SGBS, UBA. Seule deux banques ont répondu.

| Questionnaire : Conception d'un référentiel d'activités | | | | | |
|--|-----------------------|--------------------------|--|----------------------------|--------------------|
| Destinataire : Banques Commerciales | | | NB : Veuillez cocher (✓) les mentions exactes Ex : calcul de coût : activité réalisée (✓) ; activité importante (✓) | | |
| Objectif : Répertorier les différentes activités d'un contrôle de gestion bancaire | | | | | |
| | Activité réalisée (1) | Activité non réalisée(2) | Activité importante(3) | Activité peu importante(4) | Score moyen obtenu |
| Réalisez-vous une activité de calcul de coût? | | | | | 3 |
| Réalisez-vous une activité budgétaire ? | | | | | 3 |
| Elaborez-vous un tableau de bord ? | | | | | 3 |
| Réalisez-vous une activité d'évaluation d'activité ? (business plan, évaluation des fonctions supports de l'entreprise...) | | | | | 2,5 |
| Réalisez-vous une activité de veille et de benchmarking ? (formaliser les meilleures pratiques de gestion dans votre entreprise) | | | | | 2,5 |
| Réalisez-vous une activité d'informatique de gestion ? (système de contrôle de gestion informatisé) | | | | | 3 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----|
| Réalisez-vous une activité de gestion d'actif ? (évaluation et utilisation optimale des biens) | | | | | 2,5 |
| Autres activités effectuées : (veuillez les énumérer par ordre décroissant d'importance) | | | | | |

(1)+(3)= 3points ; (1) +(4)=2points ; (2) +(3)=1point ; (2) +(4)=0point.

ANNEXE 2 : Questionnaire d'évaluation des activités de la BCEAO

Ce questionnaire a été adressé aux agents du service de la Comptabilité et du budget. Il s'agit précisément de :

- Mme NDIAYE : chef de service adjoint du SCB ;
- Mme WADE : chef de la section contrôle de gestion ;
- Mme COLY : chargé des contentieux et du tableau de bord ;
- Mme DIALLO : chargé de la comptabilité analytique.

Tous nos questionnaires administrés ont été répondus.

| Questionnaire d'évaluation des activités | | | | | | |
|--|-----------------------|---------------------------|---|-----------------------------|--------------|-------|
| Destinataire : Agents du SCB | | | NB : Veuillez cocher (✓) les mentions exactes Ex : calcul de coût : activité réalisée (✓) ; activité importante (✓) | | | |
| Objectif : évaluer les activités du système de contrôle de gestion de la BCEAO | | | | | | |
| | Activité réalisée (1) | Activité non réalisée (2) | Activité importante (3) | Activité peu importante (4) | Score obtenu | moyen |
| Réalisez-vous une activité de calcul de coût? | | | | | 0 | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|------|
| Réalisez-vous une activité budgétaire ? | | | | | 3 |
| Elaborez-vous un tableau de bord ? | | | | | 3 |
| Réalisez-vous une activité d'évaluation d'activité ? (business plan, évaluation des fonctions supports de l'entreprise...) | | | | | 0,75 |
| Réalisez-vous une activité de veille et de benchmarking ? (formaliser les meilleures pratiques de gestion dans votre entreprise) | | | | | 0 |
| Réalisez-vous une activité d'informatique de gestion ? (système de contrôle de gestion informatisé) | | | | | 0,75 |
| Réalisez-vous une activité de gestion d'actif ? (évaluation et utilisation optimale des biens) | | | | | 0 |
| Autres activités effectuées : (veuillez les énumérer par ordre décroissant d'importance) | | | | | |

(1)+(3)= 3points ; (1) +(4)=2points ; (2) +(3)=1point ; (2) +(4)=0point.

ANNEXE 3 : Questionnaire d'évaluation du capital humain

Ce questionnaire nous a permis de calculer un taux d'évaluation du capital humain. Ce taux se calcule en divisant la somme des points obtenus par le total des points (24) et on multiplie ensuite le résultat par 100.

| Questionnaire d'évaluation du capital humain | | | |
|--|---------|---------|--------------------|
| Destinataire : Agents du SCB | | | |
| Objectif : Prise de connaissance de la relation agent/direction, des compétences métier, des compétences techniques, des compétences comportementales | | | |
| | OUI (1) | NON (2) | Score moyen obtenu |
| 1. Votre supérieur est-il accessible ? | | | 0,75 |
| 2. Avez-vous une bonne image de votre organisation ? | | | 0,75 |
| 3. Connaissez-vous la stratégie de l'organisation ? | | | 3 |
| 4. Connaissez-vous les métiers de l'organisation ? | | | 1,5 |
| 5. Savez-vous calculer un coût ? | | | 3 |
| 6. Savez-vous faire un budget ? | | | 3 |
| 7. Savez-vous faire un tableau de bord ? | | | 3 |

(1)= 3points

(2)= 0 point

ANNEXE 4 : Questionnaire d'évaluation de l'organisation

Ce questionnaire a été adressé au chef de section du budget et au chef de service adjoint du SCB. Le taux de support structurel s'obtient par la formule suivante :

$$\text{Taux de support structurel} = (\text{Résultat obtenu}/15)*100$$

| Questionnaire d'évaluation de l'organisation | | | |
|--|---------|---------|--------------------|
| Destinataire : Chef de service adjoint du SCB ; chef de section du Budget | | | |
| Objectif : apprécier l'adaptation du contrôle de gestion à l'activité réelle | | | |
| | OUI (1) | NON (2) | Score moyen obtenu |
| 1. Le positionnement du contrôle de gestion vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a en charge ? | | | 0 |
| 2. Le positionnement du contrôle de gestion permet-il d'obtenir facilement les informations ? | | | 0 |
| 3. Le système de contrôle de gestion est-il formalisé ? | | | 3 |
| 4. Votre contrôle de gestion sais-t-il s'adapter au | | | 0 |

| | | | |
|--|--|--|---|
| changement ? | | | |
| 5. Votre contrôle de gestion est-il aligné à la stratégie et aux objectifs de l'organisation ? | | | 3 |

(1)= 3points

(2)= 0 point

ANNEXE 5 : Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client

La formule qui nous a permis de calculer ce taux est la suivante :

$$\text{Taux de satisfaction client} = (\text{Résultat obtenu} / 20) * 100$$

| Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client | | | | | | |
|---|-----------------------|------------------|----------------------|----------------------|--------------|-------|
| Destinataire : Clients du contrôle de gestion | | | | | | |
| Objectif : s'assurer de l'ouverture du processus de contrôle de gestion vers les clients | | | | | | |
| | Très satisfaisant (1) | Satisfaisant (2) | Peu satisfaisant (3) | Non satisfaisant (4) | Score obtenu | moyen |
| 1) Comment évaluez-vous la procédure budgétaire ? | | | | | 3,75 | |
| 2) Comment évaluez-vous le tableau de bord ? | | | | | 2,25 | |
| 3) Comment évaluez-vous le processus de | | | | | 0,25 | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|------|
| comptabilité analytique? | | | | | |
| 4) Comment évaluez-vous la capacité du contrôle de gestion à prendre en compte vos besoins ? | | | | | 0,5 |
| 5) Comment évaluez-vous vos rapports avec le contrôle de gestion ? | | | | | 0,25 |

- (1)= 4 points
 (2)= 3points
 (3)= 2 points
 (4)= 1 points

ANNEXE 6 : Guide de l'entretien avec Mme WADE, Chef de section du budget

Cet entretien a eu lieu le 13 Juillet 2010 et a durée 30mn. Cet entretien a renforcé nos connaissances du système budgétaire. Les questions posées sont les suivantes :

1. Comment a été conçu le système budgétaire de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ?
2. Comment le système budgétaire permet-il de prendre en compte les besoins du personnel ?
3. Quelles difficultés rencontrez-vous dans la gestion de ce système à l'agence principale de la BCEAO de Dakar ?

4. Que suggérez-vous pour améliorer la performance de ce système budgétaire ?

ANNEXE 7 : Guide de l'entretien avec Mme DIALLO, chargé du système comptabilité de gestion

Cet entretien a eu lieu le 17 Juin 2010 et a durée 30mn. Cet entretien a renforcé nos connaissances des difficultés du système comptabilité de gestion. Les questions posées sont les suivantes :

1. Quelles sont les difficultés que rencontre le système de comptabilité de gestion ?
2. Vos supérieurs hiérarchiques ont-ils connaissances des difficultés que vous rencontrez dans la gestion de ce système ?
3. Pourquoi les délais de transmission d'informations issues du système de comptabilité de gestion ne sont souvent pas respectés ?
4. Pourquoi l'application « ACAJOU⁷ » n'est pas utilisé?
5. Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'établissement du tableau d'affectation des agents aux activités ?
6. Quelles difficultés rencontrez-vous dans la répartition des charges aux activités ?
7. Que suggérez-vous pour améliorer la performance du système de comptabilité de gestion ?

⁷ ACAJOU : ACTivité Agents par JOUr

ANNEXE 8 : Guide de l'entretien avec Mme COLY, chargé du système mesure de la performance

Cet entretien a eu lieu le 5 Juillet 2010 et a durée 30mn. Cet entretien a renforcé nos connaissances du système de mesure de la performance de la BCEAO. Les questions posées sont les suivantes :

1. Comment les indicateurs de performance ont-ils été choisis ?
2. Quels moyens utilisez-vous pour contrôler l'information venue des autres sites ?
3. Le tableau de bord du Directeur National reflète-t-il réellement l'activité de l'agence principale de la BCEAO de Dakar ?
4. Pouvez-vous identifier les faiblesses du système de mesure de la performance ?
5. Que suggérez-vous pour l'amélioration du système de mesure de la performance ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET DOCUMENTS OFFICIELS

1. AÏM Roger (2004), *Indicateurs et tableaux de bord*, 1^{ère} édition, AFNOR, Paris, 134p.
2. ALAZARD Claude & Sabine SEPARI (2004), *Contrôle de gestion : DECF 7 : manuel et application*, 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 725p.
3. Armand DAYAN (2004), *Manuel de gestion*, tome 1, ELLIPSES, Paris, 1055p.
4. APEC (1999), *les métiers du contrôle de gestion*, édition d'Organisations, Paris.
5. AUTISSIER David (2007), *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, 1^{ère} édition, Editions d'Organisation, Paris, 196p.
6. BOIVERT Hugues (1998), *La comptabilité par activités*, Éditions du Renouveau Pédagogique (ERPI), Québec, 64p.
7. BOUIN Xavier & François-Xavier SIMON (2009), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Outils et comportements*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 327p.
8. CHARPENTIER Pascal (2000), *Organisation et gestion de l'entreprise*, NATHAN, Paris, 358p.
9. DE COUSSERGUES Sylvie (2002), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 262p.
10. DE KERVILER Isabelle & DE KERVILER Loïc (2006), *Le contrôle de gestion à la portée de tous !*, 4^{ème} édition, Economica, Paris, 204p.
11. DORIATH Brigitte, Michel LOZATO, Paula Mendez, Pascal NICOLLE (2005), *Comptabilité et gestion des organisations*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 352p.
12. DORIATH Brigitte (2008), *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 154p.
13. ENSELME Gerard (2006), *Comptabilité financière-Comptabilité de gestion*, LexisNexis, Paris, 546p.
14. GAUTIER Frederic & Anne PEZET (2006), *Contrôle de gestion*, Daeios & Pearson Education, France, 239p.
15. GIBERT Patrick (2009), *Tableaux de bord pour les organisations publiques*, DUNOD, Paris, 295p.

16. GIRAUD Françoise; Olivier SAULPIC; Marie- Hélène DELMOND; Carole BONNIER; Fabien DE GENSER; Léon LAULUSA; Carla MENDOGA; Gérard NAULLEAU; Robert ZRIHEN (2009), *L'art du contrôle de gestion : enjeux et pratiques*, GUALINO éditeur, Paris, 470p.
17. GIRAUD Françoise; Olivier SAULPIC; Carole BONNIER; François FOURCADE (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 3^{ème} édition, GUALINO éditeur, Paris, 402p.
18. GUEDJ Norbert (2001), *Le contrôle de gestion. Pour améliorer la performance de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 710p.
19. HORGREN Charles ; Alnoor BHIMANI ; Srikaut DATAR ; Georges FOSTER (2009), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 460p.
20. JACQUOT Thierry & Richard MILKOFF (1999), *Comptabilité de gestion : Analyse et maîtrise des coûts*, PEARSON Education, Paris, 319p.
21. KAPLAN Robert et David NORTON (2005), *Le tableau de bord prospectif*, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 311p.
22. LEMAITRE Pierre ; Philippe DEAN ; Laurent GASNIER (1995), *Guide du management dans le secteur bancaire*, Edition d'Organisation, Paris, 460p.
23. LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'Organisation, Paris, 550p.
24. MAURIN Pierre (2008), *Contrôle de gestion facile*, AFNOR éditions, Paris, 84p.
25. MELYON Gérard (2004), *Comptabilité analytique*, 3^{ème} édition, Edition BREAL, Paris, 287p.
26. Mishkin Frederic (2007), *Monnaie, banque et marchés financiers*, 8^{ème} édition, PEARSON Education, France, 928p.
27. MOLEY Chantal ; Jean HUGUES ; Bernard LEBLANC ; Olivier HUGUES (2007), *Processus métiers et système d'information : évaluation, modélisation, mise en œuvre*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 271p.

28. MONNOT Jean-Paul (2009), *Contrôle de gestion*, HACHETTE Supérieur, Paris, 497p.
29. NAULLEAU Gérard & Michel ROUACH (2000), *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, 2^{ème} édition, La Revue Banque, Paris, 128p.
30. NAULLEAU Gérard & Michel ROUACH (2002), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3^{ème} édition, La Revue Banque, Paris, 374p.
31. SARDI Antoine (1993), *Audit et Inspection bancaire*, 2^{ème} édition, AFGES, Paris, 462p.
32. *Guide d'application du SYSCOA* (1997), Edition Foucher, Paris, 671p.
33. TAHON Christian (2003), *Evaluation des performances des systèmes de production*, Hermès science publications, Paris, 304p.

ARTICLES ET REVUES

34. GERVAIS & Gervais THENET (2004), Comment évaluer la productivité dans les activités de service?, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, volume 1, 147-163.
35. OGER & PLATT David (2002), Modèle de création de valeur en Europe et aux Etats-Unis : Une comparaison des modèles de l'EFQM et du BALDRIGE AWARD CRITERIA, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, 85-98.
36. THENET Gervais & GUILLOUZO Raymond (2003), « Benchmark » et mesure de performance du secteur bancaire : une application de la méthode DEA, *La Revue des sciences de gestion*, n° 203, 69-84.