



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 21
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME :**

**CONCEPTION D'UNE STRUCTURE DE CONTROLE DE
GESTION DANS UNE INSTITUTION DE
MICROFINANCE : CAS DE KAFO JIGINEW AU MALI**

Bibliothèque du CESAG



105844

Présenté par :

M. Alassane Mohamedine DICKO

Dirigé par :

**M. Alexis KOUASSI
Sous Directeur du Contrôle
de Gestion du CESAG**

DEDICACES

A mon Dieu plein de Miséricorde, de pardon et qui ma donné la santé et le courage pour mener à bien ce travail.

A mon père et à ma mère qui m'ont toujours porté dans leur cœur par des bénédictions et des prières ; que leurs âmes reposent en paix et que Dieu les accueille dans son paradis.

A ma famille, notamment mes frères et sœur M. Abdoulaye M DICKO, Mohamed Lamine DICKO, Dr Boubacar Samba DICKO et Mariama DICKO pour les sacrifices consentis durant ma formation.

A mon épouse Balkissa DICKO et mon enfant Ahamadou DICKO qui ont consenti d'énormes sacrifices et qui ont fait preuve de compréhension durant cette année consacrée à ma formation.

A tous ceux qui m'ont moralement soutenu et encouragé lors de cette formation.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de la compréhension, la motivation et dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils, m'ont apporté tout leur soutien. Je les remercie et m'excuse de ne pas pouvoir toutes les citer.

Au terme de ce travail nos remerciements sont adressés :

- Monsieur Alou SIDIBE, Directeur Général de réseau KAFO JIGINEW ;
- Monsieur David DAO, Directeur General Adjoint de réseau KAFO JIGINEW
- Monsieur Abdoulaye COULIBALY, Directeur Comptable et Informatique de KAFO JIGINEW ;
- Monsieur Hamidou DIALLO, Inspecteur General de KAFO JIGINEW ;
- Madame Aminata SIDIBE, Chef service Audit Interne de KAFO JIGINEW ;
- Tous les personnels de KAFO JIGINEW
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF), pour l'encadrement, mais aussi pour sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables ;
- Monsieur Alexis KOUASSI, Sous-directeur de contrôle de gestion du CESAG et enseignant associé, pour ses conseils, sa disponibilité et l'intérêt qu'il a porté à ce mémoire ;
- L'ensemble du corps professoral du CESAG pour la qualité de la formation ;
- La 21^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour les échanges d'expériences et l'ambiance amicale qui a régnée durant la formation ;
- Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réussite de ce travail.

Que toutes ces personnes trouvent ici ma profonde gratitude pour leur disponibilité, leurs conseils et leurs encouragements.

LISTE DES ABREVIATIONS

ABC: Activity Based Costing

BSC : Balanced Scorecard

CA : Conseil d'Administration

CG : Contrôle de Gestion

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CDL : Créance Douteuse et Litigieuse

CMDT : Compagnie Malienne de Développement des Textiles

DIG : Département d'Inspection Générale

DCG : Direction de Contrôle de Gestion

DCI : Direction Comptable et Informatique

DEX : Direction de l'Exploitation

DG : Direction Générale

DGA : Directeur Général Adjoint

DID : Développement International de Jardins

DRH : Direction de Ressource Humaine

IMF : Institution de Micro finance

SFD : Système Financier Décentralisé

SIG : Système d'Information et de Gestion

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui-----	11
Figure 2 : Processus de contrôle de gestion-----	13
Figure 3 : Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale -----	31
Figure 4 : Rattachement du contrôle à la Direction Financière -----	32
Figure 5 : Rattachement du contrôle de gestion au même niveau que les autres directions ---	32
Figure 6 : Les composantes du budget global -----	37
Figure 7 : Système d'information de gestion-----	46
Figure 8 : Système de mesure de la performance -----	47
Figure 9 : Positionnement de la Direction de Contrôle de Gestion (DCG)-----	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les niveaux de décision -----	20
Tableau 2 : Les quatre axes de la performance inspiré par Kaplan et Norton -----	43
Tableau 3 : L'échantillon de la population -----	54
Tableau 4 : Plan Financier-----	62
Tableau 5 : Evolution de l'effectif du personnel de Kafo Jiginew -----	63
Tableau 6 : Acteurs dans la pratique de contrôle de gestion de Kafo Jiginew -----	72
Tableau 7 : Identification des risques-----	80
Tableau 8 : Fiche de poste du Directeur de Contrôle de Gestion -----	87
Tableau 9 : Fiche de poste de service de comptabilité de management -----	90
Tableau 10 : Fiche de poste du chef du Service de Management de la Performance -----	92
Tableau 11 : Fiche de poste du Chef du Service de Budget et Planification -----	94
Tableau 12 : Fiche de poste d'Assistant Comptable -----	97
Tableau 13 : Fiche de poste de l'Assistant de Tableau de Bord-----	99
Tableau 14 : Fiche de poste de l'Assistant de Budget -----	101
Tableau 15 : Coûts estimatif de la mise en place de la structure de CG -----	103
Tableau 16 : Plan d'actions de mise en œuvre-----	104
Tableau 17 : Le chronogramme d'exécution de plan d'actions -----	105

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	8
CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE CONTROLE DE GESTION	9
1. 1. La définition du concept de contrôle de gestion.....	9
1. 1. 1. Diverses définitions du concept	9
1. 1. 1. 1. Le contrôle de gestion comme un processus d'apprentissage	9
1. 1. 1. 2. Le contrôle de gestion comme un centre de production de l'information	10
1. 2. Objectifs du contrôle de gestion	11
1. 2. 1. Contribuer à définir la stratégie	12
1. 2. 2. Assurer l'économie, l'efficacité et l'efficacités	13
1. 2. 3. Mesurer les performances et piloter les activités	14
1. 2. 4. Assurer La communication	14
1. 3. Les différentes approches sur le contrôle de gestion.....	15
1. 3. 1. L'approche traditionnelle	15
1. 3. 2. Le pilotage de la performance.....	16
1. 4. Le contrôle de gestion dans l'organisation	17
1. 4. 1. Les missions du contrôle de gestion.....	17
1. 4. 1. 1. Les attributions	18
1. 4. 1. 2. Les activités.....	18
1. 4. 1. 2. 1. Aide au pilotage stratégique et opérationnel et à la prise de décision	18
1. 4. 1. 2. 2. La mesure et l'analyse des coûts et des résultats.....	19
1. 4. 1. 2. 3. Organiser et animer la fonction de contrôle de gestion	19
1. 4. 2. Le contrôle de gestion et le niveau de contrôle	19
1. 5. Les facteurs de contingence	21
1. 5. 1. La culture de l'entreprise	21

1. 5. 2. Le style de management	21
1. 5. 3. La technologie	22
1. 5. 4. La résistance au changement	22
1. 5. 5. La taille de l'entreprise	23
1. 5. 6. La stratégie de l'entreprise	23
1. 5. 7. Les structures externes	24
CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION INTERNE ET LES OUTILS DE CONTROLE GESTION	25
2. 1. L'organisation interne du contrôle de gestion	25
2. 1. 1. Les formes d'organisation de la fonction	25
2. 1. 2. Les relations du contrôle de gestion avec les autres services	27
2. 1. 3. Les conditions du bon fonctionnement du contrôle de gestion	27
2. 1. 4. La différence entre la structure de contrôle de gestion et la fonction	28
2. 1. 5. Le profil du contrôleur de gestion	29
2. 1. 6. Le niveau de rattachement hiérarchique	30
2. 1. 6. 1. Rattachement au Directeur Général	30
2. 1. 6. 2. Rattachement à la DF	31
2. 1. 6. 3. Rattachement au même niveau que d'autres directions	32
2. 2. Les outils prévisionnels du contrôle de gestion	33
2. 2. 1. La planification stratégique	33
2. 2. 2. La planification opérationnelle	34
2. 2. 3. Les budgets	35
2. 2. 3. 1. Définition	35
2. 2. 3. 2. L'élaboration des budgets	36
2. 2. 3. 3. Le calendrier	38
2. 2. 3. 4. Les acteurs	38
2. 3. Les outils de suivi des réalisations	39
2. 3. 1. Le contrôle budgétaire	39
2. 3. 2. Les tableaux de bord et indicateurs de performance	40
2. 3. 3. La comptabilité de Management	43
2. 3. 4. Le reporting	44
2. 3. 5. Le système d'information de gestion	45
2. 4. L'évaluation de la performance	46
2. 5. Processus de mise en place d'un service de contrôle de gestion	48
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	51
3. 1. Le modèle d'analyse	52
3. 2. Les outils de collecte des données	53
3. 2. 1. L'entretien et le questionnaire	53
3. 2. 2. Recherche & analyse documentaire et l'observation	54
3. 2. 3. Les outils de communication	55
3. 2. 4. Le benchmarking	55
3. 2. 5. La méthode d'analyse des résultats	55
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	56

PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	57
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	58
CHAPITRE 4 : LA PRESENTATION DE KAFO JIGINEW	59
4. 1. Description de l'entité.....	59
4. 1. 1. Historique.....	59
4. 1. 2. Mission de Kafo Jiginew	62
4. 1. 3. Quelques chiffres importants.....	62
4. 1. 3. 1. Plan d'exploitation.....	62
4. 1. 3. 2. Plan financier Masse Salariale	62
4. 1. 3. 3. Plan de l'effectif.....	62
4. 1. 4. Organisation de Kafo Jiginew	63
4. 1. 4. 1. Tutelle de Kafo Jiginew	63
4. 1. 4. 2. Organe de gestion de Kafo Jiginew.....	64
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA PRATIQUE DE CONTROLE DE GESTION DE KAFO JIGINEW.....	65
5. 1. Description de la pratique en matière de contrôle de gestion.....	65
5. 1. 1. Mission des services.....	65
5. 1. 1. 1. La Direction Comptable et Informatique.....	65
5. 1. 1. 2. Le Service Comptabilité	66
5. 1. 1. 3. Le Service Informatique.....	66
5. 1. 1. 4. Le Service Trésorerie	67
5. 1. 1. 5. Le Service d'Audit Interne	68
5. 1. 1. 6. Le département de l'exploitation	68
5. 2. Fonctionnement des outils existants.....	69
5. 2. 1. La planification stratégique	69
5. 2. 2. La planification opérationnelle.....	69
5. 2. 3. L'élaboration du budget.....	69
5. 2. 3. L'exécution budgétaire.....	71
5. 2. 4. Le suivi et le contrôle budgétaire	71
5. 3. Les forces	72
5. 3. 1. Le Service Audit Interne	72
5. 3. 2. La pratique de la planification.....	73
5. 3. 3. L'environnement interne et externe de Kafo Jiginew	73
5. 3. 4. Aperçu stratégique et projet de réorganisation.....	75
5. 4. Faiblesses.....	76
5. 4. 1. Absence de déclinaison entre le plan opérationnel et le budget.....	77
5. 4. 2. Absence d'un service de budget	77
5. 4. 3. Une comptabilité analytique incohérente avec la gestion par les processus	78
5. 4. 4. Mesure des performances des unités non effectives	79
5. 4. 5. Absence d'un système de management des risques	79
5. 4. 6. Risques liés aux faiblesses de la pratique de CG à Kafo Jiginew	80
CHAPITRE 6 : LA CONCEPTION D'UNE STRUCTURE DE CONTROLE DE GESTION A KAFO JIGINEW	83
6. 1. Présentation du résultat de la conception.....	83

6. 1. 1. Les missions.....	83
6. 1. 2. L'organisation interne.....	84
6. 1. 3. Rattachement hiérarchique.....	84
6. 1. 4. Les outils de contrôle de gestion.....	86
6. 1. 5. Les fiches de postes.....	86
6. 1. 6. Les coûts de la direction de contrôle de gestion.....	103
6. 2. Plan d'actions de mise en œuvre première année.....	103
6. 3. Recommandations.....	106
6. 3. 1. Par rapport à la planification opérationnelle.....	106
6. 3. 2. Par rapport à l'absence d'un service de budget.....	106
6. 3. 3. Par rapport au rattachement des services.....	107
6. 3. 4. Par rapport à l'effectivité de la mesure de performance des unités.....	107
6. 3. 5. Par rapport au système de management des risques.....	108
6. 3. 6. Par rapport à la comptabilité de management.....	108
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	110
CONCLUSION GENERALE.....	111
ANNEXES.....	114
BIBLIOGRAPHIE.....	120



INTRODUCTION GENERALE

La micro finance, parfois réduite au seul microcrédit, est devenue au cours de ces dernières années un enjeu économique et médiatique. Depuis la première conférence internationale de Washington en 1997 jusqu'à la remise du prix Nobel de la Paix 2006 à Muhammad Yunus, le fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh le secteur de la micro finance a connu un développement spectaculaire dans le monde. La micro finance se présente comme un outil essentiel de la lutte contre la pauvreté, grâce au crédit, chaque pauvre pourrait ainsi se transformer en micro entrepreneur et enclencher un processus d'accumulation et de réussite économique.

En réalité, l'apport essentiel de la micro finance est de permettre à des populations exclues du système bancaire classique (ce qui peut correspondre à plus de 90% des populations dans la majorité des pays africains) d'avoir accès à des services financiers diversifiés, comme l'épargne, le crédit, l'assurance ou les transferts d'argent.

Au début du vingtième-une siècle, avec la nouvelle réglementation de la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) appliquée aux systèmes financiers décentralisés et l'émergence des ces systèmes de grand taille va conduire à l'introduction de contrôle de gestion calqué sur les institutions financières classiques (Banques). C'est en réalité une transposition de la bonne pratique de contrôle de gestion dans les grandes institutions financières avec ces outils de contingence.

Le contrôle de gestion apparait comme un outil incontournable dans la gestion des ces institutions.

Devant une concurrence de plus en plus rude pour la conquête, le maintien, voir l'élargissement du marché, les institutions de micro finance comme d'autres organisations publiques et privées, se trouvent confrontées à un environnement qu'elles doivent anticiper, choisir, sinon tenter d'influencer, pour survivre et remplir leurs missions. Leurs dirigeants ont besoin d'information d'aide à la décision et spécialement d'aide d'anticipation (BOUQUIN, 2008 :3). Ces nouveaux défis appellent les décideurs de divers niveaux à plus de créativité et d'anticipation (les uns réussissent là où les autres échouent). Ceux-ci doivent être guidés dans la prise de décisions par des outils suffisamment précis, bien élaborés et maîtrisés. L'usage de ces outils doit être un gage permettant de produire des informations rapides, nécessaires à la prise de décisions et favoriser l'amélioration de la performance.

Le contrôle de gestion apparait alors comme un système permettant de répondre à ces défis.

Dans le contexte de Kafo Jiginew, le contrôle de gestion mis en place souffre d'une application approximative et peu développée. Les outils mis en œuvre sont tantôt insuffisants ou peu développés, tantôt non adaptés au contexte actuel de l'institution. Une telle situation entraîne de nombreuses conséquences pour Kafo Jiginew. En effet ces insuffisances mentionnées ci-dessus émanent de l'absence de l'efficacité de ces outils. Parmi les conséquences il faut noter également le manque de cohérence des outils, l'absence d'anticipation et de réactivité, l'impossibilité de mesurer la performance et absence de cadre logique d'élaboration du budget.

L'institution de micro finance « Kafo Jiginew » évolue dans un environnement caractérisé par une forte concurrence de la part des Banques et d'autres institutions de micro finances qui sont en perpétuelle progression. Par ailleurs, l'actualisation du plan stratégique (2010-2012), la dynamisation du système d'information permet à l'entreprise, quel système d'organisation il faut adopter pour pouvoir mieux répondre aux exigences du marché de la concurrence.

Pour réaliser ces objectifs face à une concurrence de plus en plus rude et à la grande diversité des activités, la Direction de Kafo Jiginew doit disposer nécessairement d'un véritable système permettant le contrôle des comportements et dont les mécanismes sont en interaction les uns avec les autres. Selon ALAZARD & al (2007: 9), ce contrôle doit, en amont, aider à la prise des décisions stratégiques et orienter les activités à long terme de l'entreprise, c'est le domaine de contrôle stratégique, en aval du contrôle stratégique se trouve le contrôle opérationnel qui tente de réguler les activités à court terme. Le contrôle de gestion est positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel et permet de réguler les actions et les activités de l'entreprise.

A Kafo Jiginew l'utilisation des outils de contrôle de gestion se limite seulement à l'élaboration du budget, la répartition de coûts des différents services, et le reporting budgétaire. Ces activités sont exercées au niveau de la Direction Comptable et Informatique qui a en son sein un service de comptabilité qui dispose des agents s'occupant de la répartition des charges de coûts de différents centres et la compilation du budget des différentes directions. Cependant nous avons constaté les insuffisances suivantes :

- l'absence d'un service de comptabilité analytique ;
- l'absence d'un service qui s'occupe de la gestion budgétaire ;

- l'absence d'analyse des causes des écarts de suivi budgétaire, ce qui ne permet pas de les décomposer, de ressortir leur origine et de procéder à des actions correctives à temps ;
- l'absence d'un cadre de l'élaboration du budget ce qui entraîne une lenteur au moment de la centralisation du budget ;
- un cadre de suivi budgétaire incohérent avec le budget lui-même ;
- l'absence des tableaux de bord dans toutes les directions, ce qui ne permet pas d'assurer un pilotage de la performance des unités organisationnelles et des individus ;
- un faible niveau d'implication des unités organisationnelles dans le suivi des réalisations budgétaires.

Au nombre des facteurs explicatifs d'une telle situation nous pouvons citer :

- insuffisance et/ou absence de compétences internes en matière de gestion capables d'éclaircir les dirigeants ;
- absence d'un cadre de l'élaboration du budget ;
- le système d'information est incohérent pour l'élaboration du budget.

Il s'agit donc d'un ensemble des préoccupations relatives à la gestion d'une entreprise dans un environnement en perpétuel changement.

Au regard de cette situation, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- un renforcement des compétences internes en matière de management de contrôle notamment dans le domaine de contrôle de gestion ;
- la création des outils nécessaires à l'élaboration du budget ;
- la dotation des services d'un logiciel permettant la gestion automatique des informations budgétaires ;
- la prise en compte de l'évolution de l'environnement de la concurrence dans le secteur
- l'adaptation de l'organisation de Kafo Jiginew en fonction des enjeux actuels liés au réajustement du plan stratégique et la définition d'une vision. Cette adaptation permet de renforcer le dispositif de contrôle management de l'entreprise.

Dans le contexte actuel de Kafo Jiginew, la dernière solution nous semble plus appropriée pour aider à relever les défis auxquels l'institution fait face. Elle constitue un outil de premier plan pour la mise en œuvre du plan stratégique. Elle prend en compte et intègre les trois premières solutions. Cette structure doit être définie en fonction de la stratégie de l'institution.

Au regard de ce qui précède, la question principale à la quelle ce mémoire apporterait de réponse est la suivante : quelle organisation de contrôle de gestion faut-il pour Kafo Jiginew ? La réponse à cette interrogation est tributaire de celle des questions suivantes :

- quelles sont les missions de contrôle de gestion dans une organisation et quel rôle peut-il jouer dans l'animation de celle-ci ?
- quels sont les facteurs de contingence dans la mise en œuvre des outils du contrôle de gestion ? quels sont ceux qui sont mis en place à Kafo Jiginew ?
- comment peut- on organiser une structure de contrôle de gestion à Kafo Jiginew ?

Nous apporterons des réponses à ces questions à travers l'étude du thème, de notre mémoire intitulé : **Conception d'une structure de contrôle de gestion dans une institution de micro finance : cas de KAFO JIGINEW au MALI.**

L'objectif général poursuivi à travers l'étude de ce thème est de concevoir, pour Kafo Jiginew, une structure de contrôle de gestion adaptée à son contexte et à ses activités. Ainsi nous passons par les objectifs spécifiques suivants pour atteindre notre objectif principal :

- procéder à l'analyse de l'existant en matière de contrôle de gestion à Kafo Jiginew ;
- faire l'inventaire des points forts et des points faibles dans la pratique de contrôle de gestion à Kafo Jiginew ;
- identifier les risques liés à ces points faibles ;
- concevoir la structure du contrôle de gestion et la positionner dans l'organisation de Kafo Jiginew ;
- décrire les missions et les attributions de cette structure ;
- estimer le coût de la mise en place de cette structure.

L'intérêt de l'étude

L'intérêt et l'importance de notre étude pour Kafo Jiginew, pour le lecteur de notre mémoire et pour nous-mêmes peuvent être résumés comme suit :

- **Pour Kafo Jiginew**

Kafo Jiginew œuvre dans un domaine jugé stratégique et prioritaire. En effet l'accès au microcrédit aux couches de la société qui n'ont pas accès aux crédits classiques des banques demeure l'une des missions essentielles des systèmes financiers décentralisés comme Kafo Jiginew, c'est pourquoi l'Etat à travers la cellule du Ministère de Finance veille constamment

sur la distribution de crédit surtout en monde rural pour accompagner la population qui n'a pas accès aux crédits classiques des banques. Les bailleurs de fonds exigent une meilleure utilisation des fonds alloués aux systèmes financiers décentralisés, à travers le programme de lutte contre la pauvreté. Et les dirigeants attendent un meilleur remboursement de ces prêts octroyés afin de faire bénéficier d'autres dont leurs besoins en matière de crédit ne font que augmenter et la BCEAO qui veille au bon fonctionnement et aux respects stricts de la réglementation en vigueur à travers le NRC (nouveau référentiel comptable).

Dans ce contexte, l'utilisation des outils de contrôle de gestion permettra à Kafo Jiginew de combler les attentes de ses partenaires et de maîtriser sa conduite vers les objectifs visés. Elle induit une dynamique d'amélioration continue par l'apport d'un système d'évaluation de la performance.

- **Pour le lecteur**

L'exploitation de ce document pourrait lui permettre d'approfondir ses connaissances en matière de contrôle de gestion. Il pourrait trouver dans cette étude une meilleure compréhension du concept et des outils du contrôle de gestion. Ce serait pour lui une source d'élargissement du champ de la connaissance.

- **Pour le Stagiaire (nous-même)**

Cette étude nous permettra d'approfondir les connaissances sur les différents concepts et bonnes pratiques en matière de contrôle de gestion afin de mieux nous outiller et maîtriser les contours de cette activité. Elle traduit également notre modeste contribution à la réflexion sur le contrôle de gestion, plus particulièrement sur sa perception et sa pratique à Kafo Jiginew.

Dans le souci de combler ces attentes, notre étude sera structurée en deux parties. Dans la première partie, nous aborderons notre démarche théorique basée sur la revue de littérature, dans laquelle nous exposerons les concepts de contrôle de gestion.

Enfin dans la deuxième partie, nous développerons, dans la pratique la présentation de l'entreprise suivie de la description de l'état des lieux en matière de contrôle de gestion et la présentation des résultats de nos recherches ainsi que les recommandations découlant de l'analyse des forces et faiblesses du système existant.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Introduction de la première partie

L'environnement interne comme externe dans lequel les entreprises exercent leurs activités est en perpétuel changement. Ce changement de l'environnement entraîne de profondes mutations dans les modes de gestion des entreprises, le renforcement des pratiques de la bonne gouvernance est plus qu'une nécessité. Les actionnaires et autres partenaires sont de plus en plus exigeants sur la qualité du service rendu au client comme gage de performance. Les dirigeants sont appelés à promouvoir et à renforcer les processus de management et les bonnes pratiques pour atteindre les objectifs assignés aux entreprises. Ces différentes mutations exigent de nouvelles formes de pilotage et de contrôle.

La maîtrise des nouvelles techniques du contrôle de gestion apparaît comme une réponse pour relever les défis de la compétitivité, de l'anticipation et de la réactivité nécessaires à maîtriser le devenir des organisations.

Nous allons dans cette partie, à travers une démarche théorique appuyée par une revue de littérature, apporter notre compréhension :

- des différents aspects du contrôle de gestion à travers l'exploration du concept de contrôle de gestion, par sa définition, l'identification de ses missions et de ses objectifs ;
- des facteurs de contingences de la mise en œuvre du contrôle de gestion dans les organisations ;
- des outils du contrôle de gestion dans l'organisation ;
- de la méthodologie de recherche appliquée à la conception d'une structure de contrôle de gestion à Kafo Jiginew.

Le développement de cette première partie nous fournira les éléments nécessaires pour aborder la suite de notre étude dans la deuxième partie

Chapitre 1 : Le concept de contrôle de gestion

Ce chapitre illustre d'abord le concept du contrôle de gestion par l'analyse de plusieurs approches disponibles. Ensuite les objectifs du contrôle de gestion, ses différentes approches et ses missions sont développés pour approfondir la compréhension du concept. Nous évoquerons dans ce chapitre l'organisation interne du contrôle de gestion. Enfin les facteurs de contingence qui influencent sur l'organisation d'une structure de contrôle de gestion.

1. 1. La définition du concept de contrôle de gestion

Les différents travaux de recherches scientifiques sur l'organisation du travail ont permis de voir le concept de contrôle de gestion. Notre objectif dans cette section est d'apporter une meilleure compréhension du concept.

1. 1. 1. Diverses définitions du concept

Le mot contrôle se traduit par la vérification par rapport à une norme et le non respect de la norme est sanctionnée. L'expression contrôle de gestion, est une traduction américaine « management control » qui signifie pilotage, maîtrise de la gestion par les opérationnels et les responsables au niveau fonctionnel.

Dans notre étude, il s'agit d'élaborer une définition précise et riche du concept de contrôle de gestion. Ce faisant, nous nous sommes basés sur deux approches, notamment l'approche par « processus », est beaucoup développée par ANTHONY et l'approche par « production de l'information » dont l'un des auteurs est BOISVERT.

1. 1. 1. 1. Le contrôle de gestion comme un processus d'apprentissage

Le contrôle de gestion est défini par ANTHONY en (1965) comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (ANTHONY, 1993 :77).

Dans cette définition, il ressort que le contrôle de gestion est chargé de veiller à la meilleure maîtrise des ressources mise à la disposition des managers. On identifie trois (3) composantes principales du contrôle de gestion dans cette définition :

- le processus qui montre que les actions ne sont pas isolées ;
- les objectifs qui rappellent la finalité des actions ;
- la convergence des buts qui se manifeste par l'utilisation efficace et efficiente des ressources et la motivation des responsables.

Toutefois le contrôle de gestion ne se limite pas à cette vision comptable. C'est pourquoi l'auteur a rectifié et intégré dans cette définition, quelques années plus tard, une composante (comportement) pour tenir compte de l'évolution de la discipline et des changements constants de l'environnement de l'entreprise. En effet ANTHONY reformule la première définition « le contrôle de gestion est le processus par le quel les managers influencent d'autres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (ANTHONY, 1988: 77).

Le contrôle de gestion est perçu comme une logique économique qui doit rendre cohérent les objectifs avec la stratégie. Il s'adresse au manager qui doit atteindre les objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes en termes d'animation et de mobilisation.

1. 1. 1. 2. Le contrôle de gestion comme un centre de production de l'information

Selon BOISVERT. (1991 :30) « le contrôle de gestion, pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer les objectifs pertinents, élaborer de bonnes stratégies et les mettre en œuvre de façon efficace et efficiente ».

Le contrôle de gestion peut être considéré comme un pourvoyeur d'information et représente le fondement d'un pilotage axé sur l'économie, l'efficacité et l'efficience. Il précise également le rôle des gestionnaires dans la procédure de contrôle de gestion. Ces derniers interviennent sur le plan opérationnel pour adapter les plans d'actions permettant d'atteindre les objectifs et mesurer les performances. Au niveau fonctionnel, c'est au contrôle de gestion de collecter, traiter et présenter l'information utile au processus. Il fait les calculs, ressort les écarts, les analyse et soumet ses conclusions aux jugements des dirigeants opérationnels. Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information

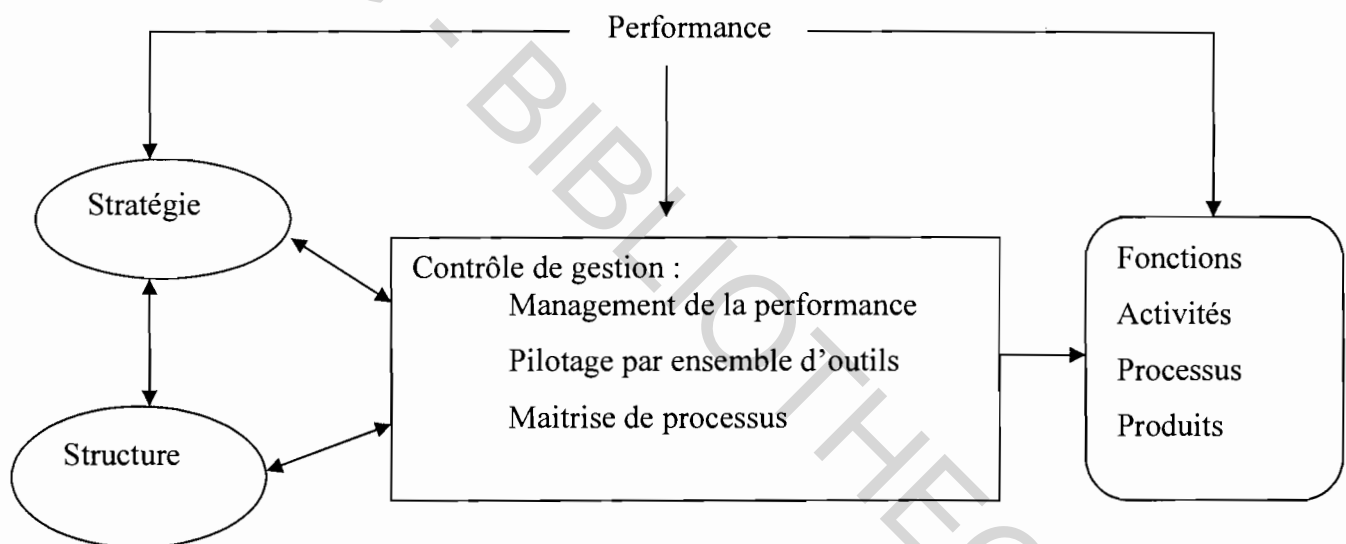
permettant aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre les objectifs, les moyens et les résultats. Le contrôle de gestion apparaît comme un levier essentiel pour mettre en œuvre la stratégie (ARNAUD & al, 2001 : 9).

A la lumière des définitions et des analyses y afférentes et comme ALAZARD & al. (2007 :31), nous pouvons dire que le contrôle de gestion est un processus comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse et d'aide à la décision. Ces outils permettent de :

- piloter les activités et les processus d'une organisation en fonction de ses objectifs ;
- aider à la gestion de l'organisation ;
- aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers sur toute la hiérarchie.

Cette démarche peut être illustrée par le schéma suivant

Figure 1 : Schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui



Source : ALAZARD & al. (2007 :31)

1. 2. Objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs de contrôle de gestion sont multiples et variés et sont en rapport avec les besoins des organisations concernées. Ils peuvent être liés aux choix stratégiques, aux structures, à l'environnement et aux problématiques et même à la culture. Ces objectifs doivent permettre aux dirigeants d'avoir une meilleure maîtrise de la conduite de l'organisation vers le but visé. Le résumé de la littérature nous a permis d'énumérer quatre (04) objectifs principaux qui nous semblent communs à toutes les organisations :

- assurer l'économie, l'efficacité, l'efficience dans l'utilisation des ressources (BESCOS & al, 1997 :42) ;
- contribuer à définir la stratégie (MALO & al, 2000 :23) ;
- assurer la communication (BOUIN & al, 2004 :182) ;
- mesurer les performances et piloter les activités (LORINO, 2003 :23).

1. 2. 1. Contribuer à définir la stratégie

L'objectif du contrôle est de s'assurer que les comportements opérationnels tendent vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon Malo & al. (2000 :10), « le contrôle de gestion assure le lien entre l'intention stratégique du décideur et les actions des opérationnels (cadres, employés, vendeurs, ouvriers) en veillant à la transmission d'ordres cohérents et en vérifiant leur exécution ». Ce contrôle se manifeste au niveau stratégique et opérationnel.

Dans le processus de contrôle de gestion, les objectifs de l'organisation fixés au moment de la formulation de la stratégie sont pris comme données. Cependant l'acquisition d'expérience par l'action correctrice et l'évolution permanente du contexte économique peuvent amener les dirigeants à les mettre en cause.

Le contrôle stratégique permet à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions. « Il pilote les choix stratégiques et les post-évalués » (BOUQUIN, 2001 :73). Le contrôle opérationnel se définit comme le contrôle indissociable des opérations quotidiennes (suivi de l'exécution des activités de chaque jour).

Selon BOUQUIN.(2001 :11), « le contrôle de gestion est le garant de la cohérence des décisions économiques, il assure le rôle d'interface, assurant la prise en compte des facteurs clés stratégiques par les gestionnaires du court terme et de l'immédiat, et fournissant aux dirigeants les moyens d'adapter leurs objectifs aux réalités des tendances constatées ». Ainsi, le contrôle de gestion revient à :

- donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie ;
- vérifier que les objectifs qui sous-tendent cette stratégie sont bien poursuivis. Cela se fait à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données financières et des données statistiques issues de l'exploitation ;
- conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ces indicateurs.

Le suivi est important car il permet de s'assurer que les actions mises en œuvre conduisent bien l'entreprise vers sa finalité.

1. 2. 2. Assurer l'économie, l'efficacité et l'efficacé

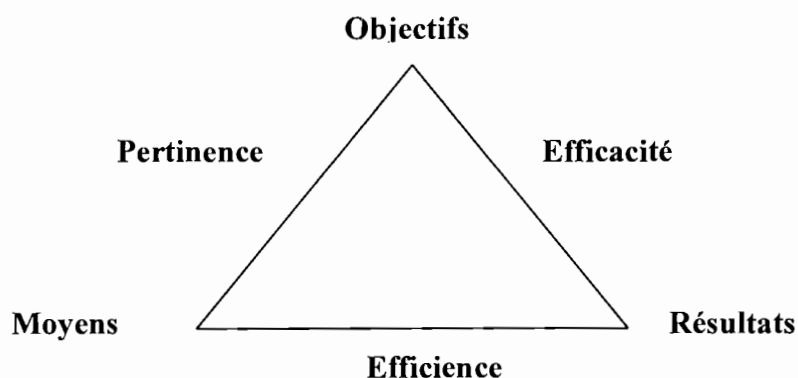
Le contrôle de gestion doit s'assurer que toutes les actions ont été menées de façon économique, efficace et efficiente (Malo & al, 2000 :11).

L'économie traduit la capacité de l'entreprise à acquérir les biens et services à moindre coût et de les utiliser de façon qualitative et quantitative pour atteindre l'objectif.

L'efficience peut être définie comme étant l'acquisition d'un extrant donné à partir des intrants minimaux, ou l'acquisition d'extrants maximaux à partir d'un entrant donné. Elle exprime le rapport entre les moyens et les réalisations. C'est à dire que plus le ratio est élevé, plus l'efficacité est grande et inversement. On pourrait parler de productivité, le souci étant la bonne utilisation des moyens (en matériel et surtout en personnel) engagés au regard des réalisations obtenues (BESCOS & al, 1997 :42).

L'efficacité mesure le rapport entre les objectifs fixés et les résultats atteints. Elle se définit par rapport à un objectif donné et indique à quel point l'objectif est atteint. C'est la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. L'efficacité pourrait être la manière dont globalement la conduite de la société permet d'atteindre les objectifs définis. La pertinence traduit la mise en œuvre des moyens par rapport aux objectifs. Le contrôle de gestion s'inscrit dans une organisation caractérisée par des choix stratégiques spécifiques par une structure donnée et par une culture qui lui est propre (BESCOS & al, 1997 :63).

Figure 2 : Processus de contrôle de gestion



Source : BESCOS & al. (1997 :42)

1. 2. 3. Mesurer les performances et piloter les activités

Le contrôle de gestion a pour objectif de doter le manager d'un instrument de mesure et de pilotage de ces actions. Il est semblable au tableau de bord d'un avion qui permet au pilote d'avoir en permanence plusieurs indicateurs portant sur la vitesse, le kérosène, etc. Il facilite l'évaluation de la performance globale et individuelle de l'organisation. La mesure permet de rendre objective la nature de la performance recherchée. Les acteurs s'accordent sur les objectifs de performance à atteindre. La performance permet également d'apprécier si les résultats attendus sont atteints avec économie et efficacité. Les mesures de performance disponibles dans une entreprise orientent profondément son fonctionnement et la qualité d'un contrôle de gestion repose en partie sur le système de mesure qui est mis en place (GIRAUD, 2003 :59).

1. 2. 4. Assurer La communication

Le contrôle de gestion est considéré dans l'organisation comme le fournisseur privilégié d'information. Il réalise l'intégration des données et l'évaluation des performances des services opérationnels (GIRAUD, 2003 :218).

Son rôle est de collecter, créer, synthétiser, analyser et diffuser l'information afin d'aider à la prise de décision. Le contrôle de gestion traite l'information et la communique. Le traitement consiste à concevoir de ratios et des tableaux de bord, à établir des prévisions, à calculer des coûts de revient ou encore des écarts entre prévisions et réalisations. Pour REY (1991 :48), « le contrôle de gestion fournit à l'organisation un support à la communication, au dialogue et à la négociation, dans ses relations verticales et hiérarchiques, dans son fonctionnement interne, comme dans ses relations avec les tiers, usagers et fournisseurs ».

Les outils de contrôle de gestion sont des supports de prise de décisions. Le système d'information représente un enjeu essentiel pour le contrôle de gestion et la qualité de celui-ci conditionne la fiabilité, l'exhaustivité, la rapidité de la production de l'information.

Pour conclure, nous retenons que les objectifs du contrôle de gestion visent à la maîtrise et la conduite de l'organisation par la production d'informations fiables, nécessaires à la prise de décisions ainsi que le conseil des managers et aux opérationnels.

1. 3. Les différentes approches sur le contrôle de gestion

La synthèse de nos recherches, nous permet de regrouper les théories sur le contrôle de gestion en deux approches que nous présentons dans cette section :

- l'approche traditionnelle ;
- le pilotage de la performance.

1. 3. 1. L'approche traditionnelle

Plusieurs courants de pensées ont diffusé cette approche. Le principe à retenir est le suivant : s'assurer que les résultats et les ressources sont en adéquation avec les objectifs de l'organisation. Nous pouvons faire une synthèse de cette vision traditionnelle à travers un résumé des conceptions classiques, cybernétiques et systémiques du contrôle de gestion.

1. 3. 1. 1. La conception classique : le besoin de contrôle a été reconnu par les premiers théoriciens de l'organisation.

A cet effet l'un de concept de l'organisation scientifique de travail dans le Taylorisme repose sur le système de contrôle du travail. Chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé, cela conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser le contrôle de cette activité.

Dans sa célèbre description de la fonction administrative (in PLANE, 2003 :18), « Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler », FAYOL retient que ces cinq principes dits universels sont propres au management. Pour PLANE (2003 :18), ces principes déterminent le succès de toute organisation. Il donne l'explication suivante :

- prévoir et planifier, c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- organiser, c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel ;
- commander, c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise ;
- coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir la cohérence et l'efficacité ;
- contrôler, pour vérifier que tout se passe conformément aux objectifs.

Mais l'auteur qui a véritablement formalisé cette conception classique du contrôle de gestion est Robert N. Anthony¹,

Nous pouvons résumer la conception classique que le contrôle de gestion est une mesure quantitative des écarts entre réalisations et prévisions.

1. 3. 1. 2. La vision cybernétique : Plusieurs théories forment cette approche .On peut retenir la théorie béhaviorale (Mayo, Herzberg, McGregor) selon laquelle le contrôle n'est plus seulement ressenti comme une vérification du supérieur hiérarchique sur l'exécutant. Le subordonné plus responsable peut s'autocontrôler, au moins pour les tâches les plus courantes (ALAZARD & al, 2007 :50). Il y a aussi la théorie de l'approche socio-économique (Emery et Trist, Cyert et March, Ouchi présente la théorie Z). Ce courant de pensée estime que le contrôle de gestion est un des moyens pour stimuler les acteurs de l'organisation et doit intégrer le comportement et la motivation de l'individu.

Ces différentes théories ont mis en évidence que la méthode de gestion la plus efficace serait celle qui consiste à mesurer constamment les réalisations et à faire des réajustements.

1. 3. 1. 3. La vision systémique : elle fournit selon CUYAUBERE (2004 :25), « un modèle de la firme définie comme un ensemble doté d'objectifs et capable d'adaptations ».

Le contrôle de gestion apparait comme un instrument indispensable de pilotage de l'ensemble des parties de l'organisation et sous plusieurs aspects. Il doit garantir la pertinence des choix stratégiques et de comportements.

1. 3. 2. Le pilotage de la performance

A l'exacerbation de la concurrence et l'incertitude du fait de la mondialisation de marché, la satisfaction du client devient impérative pour la survie. Il faut être flexible, anticiper et maîtriser la qualité, les coûts et les délais. Le contrôle de gestion traditionnel ne répond plus entièrement à ces objectifs. C'est pourquoi la nouvelle approche de contrôle de gestion propose le pilotage d'activités, des processus et des compétences afin d'améliorer la performance. Cette évolution du contrôle de gestion a donné naissance au pilotage de la performance. Selon (GIRAUD & al, 2003 :34), « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la

¹ professeur à Harvard Business School. En effet, ANTHONY à travers sa définition de 1965 et de celle rectifiée en 1988 a mis en exergue l'approche par le processus du contrôle de gestion

réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure ».

Plusieurs méthodes sont utilisées pour répondre aux objectifs de pilotage de la performance, notamment la méthode ABC, le management par activités (ABM) et la méthode de coûts cibles ou target costing.

1. 4. Le contrôle de gestion dans l'organisation

Dans cette section nous allons montrer la place de contrôle de gestion dans l'organisation. Pour ce faire, nous présenterons d'abord les missions attribuées au contrôle de gestion, puis nous parlerons du contrôle de gestion et le niveau de contrôle ainsi que les autres types de contrôle. Nous terminons cette partie en situant le positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation.

1. 4. 1. Les missions du contrôle de gestion

Dans le contexte de l'organisation, les principales missions attribuées au contrôle de gestion concernent :

- la démarche dynamique permanente de pilotage de la performance ;
- l'amélioration des outils et des systèmes d'informations ;
- le dialogue et le conseil aux dirigeants (ALAZARD & al, 2007 :29).

Le système de contrôle de gestion n'est pas un système standard pour toutes les organisations. Il doit être adapté aux besoins d'information de ces dernières. C'est pourquoi l'étendue des missions attribuées au contrôle de gestion varie d'une entreprise à l'autre. Certaines missions sont exclusives à la fonction et concernent l'organisation de la procédure budgétaire, la planification financière, les tableaux de bord, le reporting et la conduite d'études de rentabilité et d'analyse économique (GIRAUD & al, 2002 :246). D'autres sont apparues et restent en relation avec les objectifs actuels du contrôle de gestion. Pour ces nouvelles missions, il s'agit de fournir des outils pertinents et de les améliorer en permanence en fonction des besoins, d'expliquer et conseiller les acteurs dans l'utilisation de ces outils, d'organiser et animer la fonction pour accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre (LANGLOIS & al, 2004 :29).

Comment ces missions sont-elles déclinées en attributions et en activités ?

1. 4. 1. 1. Les attributions

Nous pouvons dire que les missions de contrôle de gestion se penchent dans les attributions suivantes :

- ✓ analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage : dans cette vision, le contrôle doit fournir les outils de connaissances des coûts, des activités et des résultats obtenus. Il doit trouver les voies et moyens d'un apprentissage collectif (LORINO, 2003 :15). Ces outils doivent être judicieux et le contrôle de gestion doit les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- ✓ animer le dialogue de gestion : la mise en œuvre d'un dialogue de gestion favorise l'expression des acteurs les plus proches du terrain, la diffusion et la compréhension des bonnes pratiques. Le contrôle de gestion vient documenter et objectiver ce dialogue avec la mise en place de contrats d'objectifs. Il doit expliciter les objectifs, les contraintes et le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies. Il explique aussi les résultats et les écarts pour analyser les causes et réfléchir aux solutions (BOUIN & al .2004 :51).

1. 4. 1. 2. Les activités

Les activités peuvent être réparties en trois grands domaines :

- l'aide au pilotage et à la prise de décision (ALAZARD & al, 2007 :29) ;
- la mesure et l'analyse des activités, des coûts et des résultats (LORINO, 2003 :34) ;
- l'organisation et l'animation de la fonction (ALAZARD & al, 2007 :32).

1. 4. 1. 2. 1. Aide au pilotage stratégique et opérationnel et à la prise de décision

Les activités suivantes peuvent être mentionnées :

- formaliser les objectifs et indicateurs de performance et garantir leur déclinaison opérationnelle ;
- organiser le dialogue de gestion autour de la recherche de la performance (moyens, objectifs, résultats) et contribuer au processus budgétaire ;
- produire le rapport de gestion et les tableaux de bord, aider à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et l'efficience des processus de management (ALAZARD & al, 2007 :30).

1. 4. 1. 2. 2. La mesure et l'analyse des coûts et des résultats

Il s'agit des activités suivantes :

- définir la nomenclature des activités ;
- mesurer les activités les coûts et les résultats ;
- définir et mettre en œuvre les méthodes de comparaison ;
- développer les outils de programmation des activités (LORINO, 2003 :24).

1. 4. 1. 2. 3. Organiser et animer la fonction de contrôle de gestion

Il s'agit de noter dans ce domaine les activités suivantes :

- structurer, définir et documenter la fonction, les outils et les procédures de contrôle de gestion ;
- partager les bonnes pratiques ;
- assurer la maîtrise du système d'information et de gestion ;
- définir les profils de poste et le référentiel de compétence ;
- définir les besoins de formation en contrôle de gestion et valider les contenus pédagogiques ;
- communiquer sur le contrôle de gestion et conduire le changement autour de la mise en œuvre de cette fonction (GIRAUD, 2003 :239).

1. 4. 2. Le contrôle de gestion et le niveau de contrôle

Le contrôle étant un outil, un processus permettant de s'assurer de la qualité et la coordination des décisions prises dans l'organisation. Ce processus comporte toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Il commence avant la décision, se poursuit pendant l'action et continue jusqu'à après l'action.

A l'étape de la décision, on cherche à savoir : quels objectifs atteindre ? Quelles ressources utilisées et comment employer au mieux ces ressources ? Comment évaluer les résultats ? Cette étape correspond à la phase de finalisation de la prise de décision (BESCOS & al ,1997 :52).

Pendant l'action il s'agit du pilotage et on s'intéresse aux corrections à apporter pour atteindre les objectifs visés. Cette rétroaction procure la maîtrise de la gestion et le pilotage permet de prendre en compte la stratégie de manière continue. Il y a obligation de vigilance, de réactivité

et surtout nécessité impérative de capitaliser rapidement l'expérience acquise (LORINO, 2003 :11).

Pour apprécier les résultats après l'action, il s'agit de l'évaluation, les questions à se poser sont : Quelle mesure pour les résultats ? Quelle efficacité et quelle efficacie considérées ? L'évaluation permet d'améliorer la prise de décision, d'identifier les actions correctrices nécessaires au pilotage.

Dans le processus de contrôle, à chaque étape correspondent des tâches et des questions précises. Pour ALAZARD & al. (2007 :9), « si on intègre les trois étapes du processus de contrôle, on obtient le tableau suivant, sachant que les frontières entre chaque case ne sont pas étanches ».

Tableau 1 : Les niveaux de décision

Niveau de décision	Stratégique	Tactique	Exécution
Processus de contrôle <ul style="list-style-type: none"> • Finalisation • Pilotage • Evaluation 	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle d'exécution

Source : ALAZARD & al. (2007 :9)

Comme le montre ce tableau, à chaque niveau de décision correspond un niveau de contrôle :

- ✓ le contrôle stratégique : Il vise donc à piloter les choix stratégiques et les post-évalués de la planification. Le contrôle stratégique évalue la pertinence de la stratégie et les objectifs à long terme. Selon BOUQUIN. (2008 :100), « le contrôle stratégique est formé des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès ».
- ✓ le contrôle de gestion : c'est l'interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution. Selon LÖNING & al. (2003 :8), « il s'adresse aux cadres et responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs ».

- ✓ le contrôle d'exécution : c'est le suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations. C'est pourquoi il est appelé le contrôle opérationnel (BOUQUIN, 2001 :66).

Nous pouvons conclure qu'à l'horizon temporel de contrôle de gestion, on trouve le contrôle stratégique pour le long terme, le contrôle de gestion pour le moyen terme et le contrôle d'exécution qui s'effectue au quotidien. Ces trois fonctions de contrôle sont interdépendantes mais distinctes. Contrôler consiste à établir une cohérence entre la planification stratégique et le contrôle d'exécution (MALO & al, 2000 :33).

1. 5. Les facteurs de contingence

La place et le rôle du contrôle de gestion varient selon les spécificités et les besoins d'information des entreprises. C'est le contexte de chaque entreprise qui détermine la mise en œuvre et le développement des outils de contrôle de gestion.

1. 5. 1. La culture de l'entreprise

Selon BESCOS & al. (1997 :59), « la culture de l'entreprise est généralement définie comme un imaginaire organisationnel, c'est-à-dire un ensemble d'images, de représentations, de croyances sur l'organisation, sur son fonctionnement, sur ce qui y est bien ou mal, sur les façons de s'y comporter et d'agir ».

La culture d'entreprise influence sur les comportements des membres de l'organisation. Cette influence va peser sur la nature et la détermination des objectifs. Elle fixe également les objectifs négociés entre les responsables de processus et les centres de responsabilité. Les caractéristiques culturelles peuvent influencer également sur le système de mesure des performances dans une entreprise.

1. 5. 2. Le style de management

Il concerne l'environnement interne de l'entreprise et s'articule autour des objectifs de performance. Le style de management peut être centralisé ou décentralisé. Les objectifs peuvent être imposés ou négociés. La qualité du contrôle de gestion peut être influencée par le style de management. Selon la compréhension que le dirigeant a du contrôle de gestion, l'adoption et les développements des outils appropriés peuvent être favorisés ou non.

Le style de management et l'environnement interne de l'entreprise sont des facteurs déterminants qui influencent sur la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion (ALAZARD, 2007 :56).

1. 5. 3. La technologie

Le contrôle de gestion doit intégrer ces données dans le système d'information de l'entreprise. Ce système doit être conçu avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'acquisition de ces nouvelles technologies de la communication et l'information nécessite des investissements importants et peut constituer un facteur influent. Il importe d'ajouter que la compétence dans l'utilisation de ces nouvelles technologies est un facteur clé de succès du bon fonctionnement de tout système d'information et de contrôle (CUYAUBERE & al, 2004 :560).

1. 5. 4. La résistance au changement

La peur du changement développe une angoisse qui peut conduire les acteurs soit à une attitude de rébellion et d'agressivité, soit à un comportement passif et d'application formelle des règles (CUYAUBERE & al.2004 :559). La conception du système de contrôle de gestion peut paraître comme une menace aux opportunités d'exploiter les failles existantes. La résistance peut prendre souvent la forme de sabotage ou amener les acteurs à rendre inopérant et inefficace les outils conçus. Les six facteurs de résistance au changement sont les suivants :

- la perte de sécurité liée au « familial », qui provoque de l'anxiété ;
- la peur de manquer des compétences nécessaires pour changer ;
- la perte des conditions favorables de travail ou de liberté ;
- la perte de responsabilité et d'autorité, ainsi que le statut et des privilèges qui les accompagnent ;
- l'interprétation du changement comme attaque concernant les performances passées ;
- la menace concernant les alliances, les contacts et les amitiés.

L'entreprise devient incapable au changement, ce qui a pour effet d'empêcher toute évolution.

1. 5. 5. La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est un critère économique important qui contingente la construction des outils de contrôle de gestion. Selon MALO & al. (2000 :199), les grandes entreprises avec beaucoup d'autonomie financière vont développer des outils de prévision (planification stratégique, opérationnelle et budgétisation) et des outils de suivi de l'activité (le contrôle budgétaire, comptabilité de management, suivi de la performance, reporting). Il faut également souligner que dans les grandes entreprises, l'importance de système d'information commande l'implantation d'ERP (Enterprise Ressources Planing). Ce qui implique de gros investissements financiers et humains. La mise en place d'ERP détermine de façon positive la construction et le développement des outils de contrôle de gestion. Selon BOUIN & al. (2004 :189), l'ERP répond à plusieurs objectifs qui sont les suivants :

- offrir un traitement multi domaines ;
- garantir l'unicité de l'information ;
- offrir un traitement en temps réel des données ;
- permettre la traçabilité des informations ;
- engendrer la cohérence des données et des traitements ;
- minimiser les interfaçages.

Les outils développés dans les entreprises de tailles moyennes sont relativement moins importants. Cette catégorie d'entreprise n'a pas les mêmes besoins que la grande entreprise et adapte son système de contrôle sur-mesure (GIRAUD & al, 2002 :16).

Les ERP permet aux petites entreprises :

- d'éviter les ressaisies de mêmes données ;
- d'éviter la formation de deux canaux parallèles d'information (comptabilité et contrôle) dans lesquels transitent les mêmes données de base ;
- et ainsi de s'assurer d'une plus grande fiabilité des informations produites.

1. 5. 6. La stratégie de l'entreprise

Le contrôle de gestion est un instrument de mise en œuvre de la stratégie. Il part des choix stratégiques et des objectifs à long terme pour bâtir des plans d'actions à court terme (BESCOS & al, 1997 :51). La stratégie de l'entreprise est un facteur de contingence dans la mise en place des outils de gestion. Par exemple, une entreprise qui ne cherche pas à se diversifier aura comme stratégie la défense de son produit sur le marché. Le contrôle de gestion de cette entreprise va construire un plan d'actions très détaillé et des indicateurs

focalisés sur l'efficacité des opérations (BESCOS & al, 1997 :53). Par contre si cette entreprise cherche à se diversifier, elle va prospecter de nouveaux marchés et des opportunités à saisir. Dans ce cas, le contrôle de gestion va privilégier la mise en place des indicateurs d'efficacité. Il s'agira de mesurer la capacité de l'entreprise à exploiter les opportunités.

1. 5. 7. Les structures externes

Les structures externes de contrôles (commissaires aux comptes, auditeurs externes etc....) influencent sur la conception des outils de contrôle de gestion. Les informations à fournir à ces structures sont élaborées en rapport avec les exigences de chaque structure. Le contrôle de gestion doit adapter les outils lui permettant de fournir les informations selon le cas.

En plus de ces facteurs d'influence, l'entreprise doit faire face à un environnement instable, à une concurrence intensive, pouvoir être réactive et prévoir l'avenir avec certitude. Dans ce contexte, des outils pertinents du contrôle de gestion constituent un gage pour les organisations.

Le chapitre que nous venons d'aborder nous a permis de comprendre le contrôle de gestion à travers ses définitions, ses objectifs, ses fondements, et ses facteurs de contingence. Ce développement nous a permis de cerner le concept du contrôle de gestion et les missions de la fonction. Nous avons également montré les facteurs de contingence qui influencent sur l'organisation.

En somme, le contrôle de gestion est un processus, une démarche qui vise comme objectifs l'efficacité, l'efficacité et l'économie. Cela nécessite au préalable la définition claire des objectifs de l'organisation et une bonne maîtrise des facteurs de contingence afin de permettre la mise en œuvre des outils et techniques de contrôle de gestion.

Quelles sont les différents niveaux de rattachement de contrôle dans l'organisation et les outils utilisés par le contrôle de gestion pour réaliser ses missions ?

Chapitre 2 : L'organisation interne et les outils de contrôle gestion

L'organisation interne de contrôle de gestion dépend de la taille, de la complexité et du style de management de l'entreprise, sur les outils et l'organisation au sein de laquelle elle est mise en place.

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports d'informations. Il existe des outils prévisionnels et de suivi des réalisations du contrôle de gestion. Notre objectif dans ce chapitre est de présenter l'organisation interne de contrôle, les différents niveaux de rattachement hiérarchiques du contrôle de gestion seront étudiés pour montrer comment la fonction pourrait être positionnée dans l'organigramme de l'entreprise et les principaux outils de contrôle de gestion.

C'est pourquoi, nous aborderons l'organisation interne de contrôle de gestion avant de traiter ces différentes catégories d'outils.

2. 1. L'organisation interne du contrôle de gestion

L'organisation de la fonction de contrôle de gestion varie selon la taille, la complexité, la pression concurrentielle, la structure financière et la maturité managériale de l'entreprise. Certaines entreprises n'ont pas explicitement identifié la fonction, d'autres de façon peu développée. Tout cela a eu pour conséquence un développement inégal de la fonction. Nous verrons ici les formes d'organisation de la fonction, la différence entre la structure de contrôle de gestion et la fonction de contrôle le profil du contrôleur de gestion et le positionnement hiérarchique de la fonction dans l'organisation à travers une description des avantages mais aussi des inconvénients de chaque position.

2. 1. 1. Les formes d'organisation de la fonction

Selon ALAZARD & al (2007 :27), l'organisation correspond :

- à la structure choisie pour répartir le travail, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ;
- à la délimitation du pouvoir et des processus de prise de décision ;
- aux systèmes d'information mis en place ;
- à l'animation des acteurs.

Il s'agit pour le management de l'organisation concernée de déterminer la structure à choisir pour répartir le travail, pour exercer l'autorité et pour assurer la communication et l'animation. Cette structure doit permettre à cette organisation d'atteindre ses objectifs (CHARPENTIER & al, 1993 :18).

Les formes d'organisation couramment adoptées par les entreprises sont :

- l'organisation par fonction qui permet aux entreprises de connaître l'ensemble de ses activités. Cette forme convient aux entreprises de taille moyenne (ROUACH & al, 2000 :72). Dans cette forme d'organisation la délégation est faible.
- l'organisation par activité et par fonction qu'on trouve dans les entreprises de taille importante. Cette forme d'organisation repose sur la délégation en objectifs-moyens que permet le processus de contrôle de gestion (BOUQUIN, 2001 :180). La délégation est forte et permet un pilotage par activité et par processus. Le rôle du contrôleur de gestion est fondamental dans cette forme d'organisation.
- l'organisation mixte par fonction et par activité qui est plus centralisée et permet d'avoir des informations plus détaillées sur chaque activité (ROUACH & al, 2000 :73).

En effet, il n'existe pas un modèle d'organisation standard de contrôle de gestion applicable à toutes les organisations. Il s'agit de chercher une solution satisfaisante pour une entreprise spécifique dans un contexte particulier (ALAZARD & al, 2007 :56). Dans tous les cas, il est souhaitable que l'organisation du contrôle de gestion s'articule autour de deux grands objectifs, à savoir la protection des ressources et la réalisation des objectifs.

Il est important de souligner qu'en matière d'organisation interne de la fonction, les services du contrôle de gestion peuvent être décentralisés.

Deux modes d'organisation sont observées :

- les services de contrôle de gestion décentralisés qui sont rattachés hiérarchiquement au service central du contrôle de gestion et qui entretiennent des relations fonctionnelles avec les responsables opérationnels décentralisés ;
- les services de contrôle de gestion décentralisés qui relèvent hiérarchiquement des responsables opérationnels et qui entretiennent des relations fonctionnelles avec le service central de contrôle de gestion.

2. 1. 2. Les relations du contrôle de gestion avec les autres services

Le travail du contrôleur de gestion est d'aider les dirigeants et les managers à prendre des décisions pertinentes et dans un délai raisonnable. C'est pourquoi, il entretient des relations avec les autres acteurs de l'organisation pour alimenter l'information de gestion et les outils.

Le contrôleur de gestion doit fournir cette information de gestion à tous les utilisateurs potentiels de façon rapide, fiable et pertinente. Pour BOUIN & al. (2004 :50), « il se positionne à l'égard des autres acteurs de l'entreprise comme un technicien participant à la définition des règles et chargé de les faire respecter, le moindre écart étant mis en évidence ». Cela implique le dialogue et l'animation. Il s'agit pour le contrôleur de gestion de s'assurer que :

- les responsables ont une vision claire des objectifs de l'organisation. La relation du contrôle de gestion est de s'assurer que les missions et les objectifs de chaque responsable sont bien déterminés et compris ;
- l'information sur la performance actuelle est mise à la disposition de chaque responsable. Il s'agit de conduire des entretiens individuels et de mettre à la disposition du responsable toute information permettant d'expliquer les résultats actuels (BOUIN & al, 2004 :51).

Le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques. Selon ALAZARD & al. (2007 :35), « il doit être consultant interne de l'ensemble de l'organisation tout en assurant l'animation et le dialogue de gestion ».

2. 1. 3. Les conditions du bon fonctionnement du contrôle de gestion

Selon BESCOS & al. (1997 :449) pour réussir la mise en œuvre d'un bon système de contrôle de gestion, les facteurs suivants doivent être intégrés :

- organisation en centres de responsabilité : elle donne le niveau de décentralisation, la formalisation des délégations de responsabilité et la négociation des objectifs ;
- caractéristiques du management : ils indiquent de manière formel le mode d'évaluation de la performance et le mode de rétribution et les caractéristiques de ce qui est valorisé par la culture interne de manière informel ;

- le système d'information et de pilotage : il permet d'organiser d'un côté la comptabilité de management, analyse et diffusion de l'information, puis de l'autre côté de piloter les plans, les budgets, les indicateurs, les tableaux de bord et le reporting.

Lorsque ces différentes conditions sont remplies, ils permettent la réussite de la mise en œuvre du contrôle de gestion.

2. 1. 4 La différence entre la structure de contrôle de gestion et la fonction

La différence entre la structure de contrôle de gestion et la fonction se situe à certains niveaux : les centres de responsabilités, les objectifs, les missions, les attributions et le profil du contrôleur de gestion etc.

Selon ARDOIN & al. (1985 :45) la structure du contrôle de gestion doit poursuivre les objectifs suivant :

- faciliter la mise en œuvre par l'entreprise de la stratégie décidée par la direction générale ;
- faciliter le fonctionnement harmonieux des différents centres de responsabilité dans le cadre de leur mission spécifique et des politiques et contraintes inhérentes à leur interdépendances ;
- renforcer la motivation de chaque centre de responsabilité à utiliser pleinement la marge de manœuvre correspondant à l'autorité qui lui a été déléguée pour atteindre son objectifs économique ;
- assurer un fonctionnement efficace et sûr de la délégation de l'autorité.

L'organisation de la structure est du ressort de la direction générale. Il tient compte de plusieurs facteurs tels que les hommes disponibles, la technologie de l'entreprise, la taille, son marché etc.

Une structure de contrôle de gestion définit l'organigramme, la répartition en centre de responsabilité, les niveaux de prise de décision, les mécanismes de coordination et la traduction de l'organisation (HELPER & al, 2000 :227).

Quant à la fonction de contrôle de gestion regroupe les missions et attributions du contrôle de gestion et les profils du contrôleur de gestion.

Selon BESCOS & al. (1997 :470), BOUIN & al. (2004:45, 46), LÖNING & al. (2003:240), MALO & al. (2000:292), BOUQUIN. (2008 :160) les missions et attributions peuvent se présenter comme suit :

- participer à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise exprimée dans le plan à long et moyen terme ;
- mettre en place le système de contrôle de gestion ;
- assurer le fonctionnement efficace et efficient du système de contrôle de gestion à ;
- concevoir, mettre en place et assurer le fonctionnement efficace du système d'information de gestion intégré ;
- concevoir et mettre en place des outils de pilotage (indicateurs, tableaux de bord, comptabilité de management, budget) pour une gestion de la performance ;
- contribuer à la définition de la structure (en favorisant la création de centre de profit) ;
- aider à l'établissement de plans à moyen et court terme ;
- assurer la formation des cadres à l'utilisation des outils ;
- mener les études économiques ;
- fournir des conseils aux dirigeants sur les choix de méthodes en matière de pilotage.

2. 1. 5. Le profil du contrôleur de gestion

La description de la fonction du contrôleur de gestion nous montre qu'il doit posséder des qualités techniques et professionnelles ainsi que des qualités humaines. En effet, pour pouvoir réaliser ses fonctions, le contrôleur de gestion doit avoir une bonne formation de niveau supérieur des écoles de management. Il doit avoir une spécialisation en comptabilité de management, en contrôle de gestion et / ou en audit. Il doit posséder une expérience du secteur d'activité et des connaissances en informatique. Selon BOUIN & al. (2004 :322), les compétences requises pour être contrôleur de gestion sont les suivantes :

- une maîtrise des outils pointus et des techniques de base de gestion ;
- une capacité à expliquer avec pédagogie et méthode, à dialoguer, former et animer ;
- une compréhension des principes de planification, d'organisation et de contrôle ;
- une compréhension générale du secteur d'activité de l'entreprise ainsi que des forces politiques, sociales et économiques qui y interviennent ;
- une connaissance approfondie de l'entreprise, y compris sa technologie, ses produits, ses politiques, ses objectifs, son historique, son organisation et environnement ;
- une faculté d'analyse et d'imagination (GERVAIS, 2000 :677) ;
- une faculté de communiquer avec clarté ;
- l'aptitude à exprimer clairement ses idées par écrit et à travers dans les présentations ;

- la capacité de mobiliser les autres pour entreprendre des actions positives et atteindre les résultats escomptés.

Il doit également posséder les qualités humaines nécessaires : aptitude aux contacts humains, honnêteté, humilité, autorité et discrétion. Le contrôleur de gestion doit inspirer l'estime et la confiance car c'est à ces conditions qu'il pourra utiliser ses forces de conviction.

2. 1. 6. Le niveau de rattachement hiérarchique

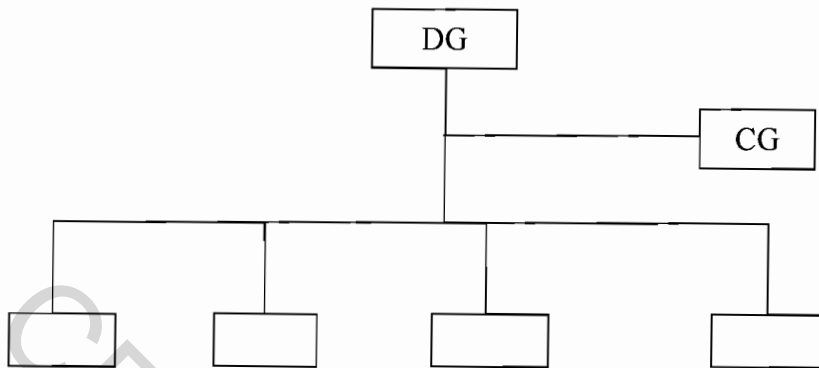
Le niveau de rattachement du contrôle de gestion dans l'organigramme est fonction de la taille, la nature des problèmes qui justifient la création du poste, la vision du dirigeant et de bien d'autres considérations (ALAZARD & al, 2007 :35). Dans ces conditions, il existe plusieurs modes de rattachement hiérarchique du contrôle de gestion (CG) dans les entreprises. Nous évoquerons les différents niveaux du rattachement notamment : à la Direction Générale (DG), à la Direction Financière (DF), ou encore au même niveau que les autres directions.

2. 1. 6. 1. Rattachement au Directeur Général

Le rattachement du CG se justifie par l'étendue du champ d'action du contrôleur de gestion au niveau de la stratégie, de la contractualisation des objectifs et au niveau de l'exploitation. C'est un signal fort pour lier le contrôle de gestion et stratégie (ALAZARD & al, 2007 :34). C'est le niveau de rattachement la plus souhaitable, car qui parle de rattachement parle de subordination. Il garantit l'indépendance de l'activité du contrôle de gestion : la pertinence de traitement de l'information, la maîtrise des délais de remontée, plus proche du conseil d'aide à la décision. On note également comme avantage le renforcement de la légitimité du contrôleur de gestion qui ne dispose pas de pouvoir hiérarchique par ce bon positionnement.

L'inconvénient de ce type de rattachement est le risque de déconnection par rapport au terrain (MALO, 2000 :294). Il prive le contrôle de gestion d'une synergie avec les services comptables pour la fourniture de certaines informations. Un autre inconvénient de ce mode positionnement est le risque de développement de conflits entre le contrôle de gestion et les opérationnels. Ces derniers peuvent le prendre comme un inspecteur.

Figure 3 : Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale



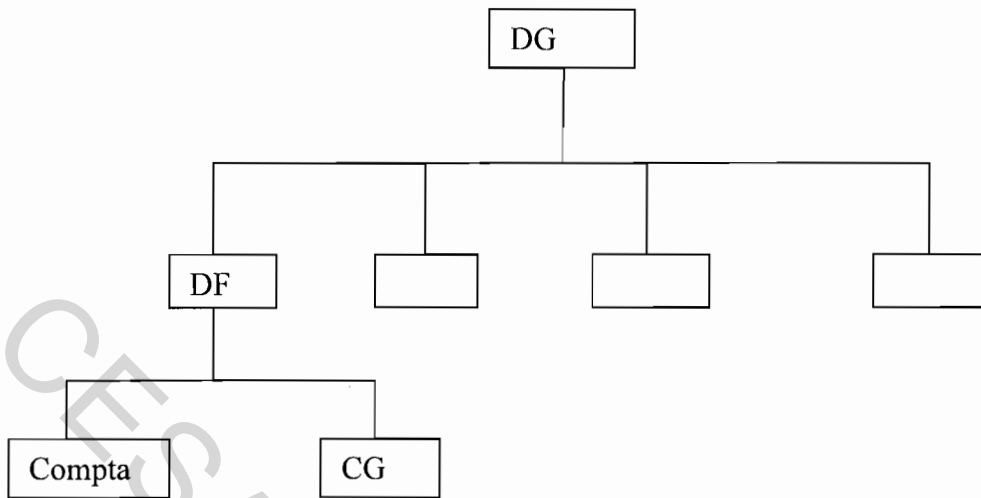
Source : BOUIN & al. (2004 :56)

2. 1. 6. 2. Rattachement à la DF

Cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur vis-à-vis du directeur financier. Cette situation peut nuire à la communication avec les autres directions et restreindre le terrain du contrôleur de gestion au domaine financier (ALAZARD & al, 2007 :34). Les informations financières seront privilégiées au détriment des informations opérationnelles (qualité, délai, volume). Cette situation présente aussi, selon BOUIN & al. (2004 :56), les inconvénients suivants : le directeur financier peut constituer un « écran » plus ou moins opaque entre le contrôleur de gestion et le directeur général, le contrôle de gestion est comptable et il y a une déconnection par rapport au terrain. Les rapports du contrôle de gestion sont plus difficiles avec les opérationnels.

Le seul avantage de ce mode de rattachement est l'accès facile à l'information comptable (LÖNING & al, 2003 :267).

Figure 4 : Rattachement du contrôle à la Direction Financière

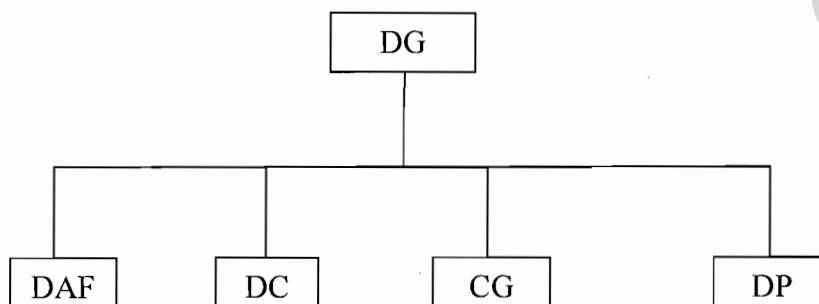


Source : LÖNING & al. (2003 :262)

2. 1. 6. 3. Rattachement au même niveau que d'autres directions

Toutes les directions en dessous de la direction générale sont sur la même ligne. Cela facilite les échanges entre les directions et accorde au contrôleur de gestion un pouvoir identique à celui des autres directions. C'est une position proche du rattachement à la direction générale qui présente sensiblement les mêmes avantages (BESCOS & al, 1997 :463). On se trouve dans le même cas en termes d'avantages et d'inconvénients que dans le rattachement à la direction générale.

Figure 5 : Rattachement du contrôle de gestion au même niveau que les autres directions



Source : BOUIN & al. (2004 :57)

Suite à l'analyse des différents rattachements, nous voyons que le rattachement à la direction générale présente beaucoup d'avantages. Il donne au contrôle de gestion l'indépendance et l'autorité nécessaire pour exercer ses missions. Mais le contrôleur de gestion doit pouvoir écouter, communiquer avec tous les services et assister les opérationnels. C'est pourquoi, nous pensons que le meilleur mode de rattachement du CG est celui qui le positionne au même niveau que les autres directions opérationnelles et fonctionnelles.

2. 2. Les outils prévisionnels du contrôle de gestion

Les outils prévisionnels du contrôle de gestion peuvent être regroupés en trois grandes catégories : la planification stratégique, la planification opérationnelle et le budget.

2. 2. 1. La planification stratégique

Face à un environnement imprévisible, les entreprises nécessitent de la part des dirigeants de la réaction, de l'anticipation et de la transversalité pour agir dans le futur et assurer la pérennité de leur entreprise. Pour LÖNING & al. (2003 :97), « dans le contexte, l'outil de contrôle le plus orienté vers l'avenir est le plan stratégique, qui sera ensuite chiffré et décliné dans le plan opérationnel ».

Nous pouvons définir la stratégie d'une entreprise comme étant l'ensemble des actions organisées dans le but d'atteindre des objectifs par rapport, d'une part, à ses forces et ses faiblesses et d'autre part, aux opportunités et menaces. Quant à la planification, elle consiste à agir sur le futur. Selon HELFER & al. (1996 :19), la planification est un instrument d'action parce qu'elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur. C'est un instrument de motivation car elle engendre une circulation d'information que chacun se sent motivé par la réussite de l'ensemble. Elle est enfin un instrument de cohérence car elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions et entre les échéances. Pour ALAZARD & al. (2007 :340), « le plan stratégique intègre les notions de "souhaitable" et de "possible" dans un ensemble cohérent et réaliste ». Il reprend les points clés de la stratégie à savoir : les marchés et les produits de l'entreprise, les objectifs et les moyens pour les atteindre. Selon BESCOS & al. (1997 :102), les étapes de la planification stratégique sont les suivantes :

- le repérage des menaces et opportunités potentielles de l'environnement ;
- l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence ;

- la formulation d'objectifs clairs et précis, déterminés en confrontation entre les opportunités et les menaces et entre les forces et les faiblesses ;
- la détermination de l'écart entre les résultats souhaités et les résultats possibles ;
- la mise en évidence d'actions destinées à réduire ce gap.

Le plan stratégique résulte donc de la confrontation entre les résultats de l'analyse des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise (BOUQUIN, 2001 :304). Il est élaboré par la direction générale et porté, à la connaissance des responsables des directions opérationnelles pour leur servir de cadre à leur action. Dans un environnement stable et en croissance, son horizon peut aller jusqu'à 10 ans. Mais l'incertitude et la turbulence de l'environnement réduit celui-ci à moins de 5 ans. De nos jours, un plan stratégique est un outil avec des objectifs clairs. Sa procédure d'élaboration doit être plus décentralisée et davantage participative. Notons aussi qu'il y a des tendances récentes à qualifier la planification stratégique de management ou de réflexion stratégique. Ces changements d'appellation ont pour origine l'incertitude et l'instabilité de l'environnement.

Toutefois le plan stratégique reste à un niveau de description générale du futur souhaité. Il faut arriver à transformer cette vision en plans précis et concrets. Selon LÖNING & al. (2003 :98), « le plan stratégique conduit alors au plan opérationnel qui, dans l'univers du contrôle de gestion, représente véritablement l'outil d'articulation du court terme et du long terme ».

Le rôle du contrôle de gestion est de suivre la mise en œuvre de la stratégie et de garantir sa cohérence des actions. Il permet aussi de relier le processus budgétaire aux choix stratégiques.

2. 2. 2. La planification opérationnelle

La planification opérationnelle traduit les choix stratégiques en actions pour chaque fonction de l'entreprise. L'élaboration des plans opérationnels relève de la responsabilité des directions opérationnelles et cette phase permet d'analyser en détail la cohérence des orientations stratégiques et les conditions de mise en œuvre. D'une manière pratique, sur le plan opérationnel, on quantifie les objectifs retenus à long terme et on détermine les moyens nécessaires pour les atteindre. Il est élaboré sur un horizon de 2 à 3 ans et conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects de sa viabilité et de sa rentabilité et son

financement. Il se subdivise souvent en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, de financement, plan de ressources humaines, états financiers prévisionnels.

Pour BESCOS & al. (1997 :132), l'établissement des plans opérationnels comporte généralement les différentes étapes suivantes :

- l'envoi aux responsables concernés du rappel des choix stratégiques, des hypothèses économiques communes pour assurer l'homogénéité des approches, le calendrier à respecter, les documents à utiliser et les procédures à suivre ;
- le retour des projets de plan qui donne lieu à l'élimination des incohérences et à des arbitrages. On aboutit à des accords sur la répartition des objectifs, des moyens et des résultats. C'est la contractualisation des objectifs ;
- l'agrégation des différents plans afin de disposer d'une vue globale. En réalité, il s'agit d'aboutir à l'élaboration des documents de synthèse prévisionnels à l'horizon du plan : le compte de résultat prévisionnel, le plan de financement et le bilan prévisionnel.

2. 2. 3. Les budgets

Les budgets sont parmi les outils les plus utilisés pour planifier et maîtriser la gestion d'une entreprise. Il joue un rôle de coordination et de communication. C'est un outil de gestion prévisionnelle parce qu'il permet de repérer à l'avance les difficultés et de choisir les programmes d'activités. Il est également un outil de motivation et de délégation. Les plans d'action et les budgets sont élaborés à partir du plan opérationnel. Après avoir montré la définition du concept et les différentes étapes de son élaboration.

Le rôle du contrôle de gestion dans la préparation du budget consiste à fournir une assistance méthodologique aux managers, produire les tableaux de bord de suivi et d'aider à l'élaboration du budget. Le contrôle de gestion intervient également dans la définition des responsabilités et la négociation des contrats d'objectifs.

2. 2. 3. 1. Définition

Le budget est défini comme la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan (LOÏNING & al, 2008 :95).

Selon HORGREN & al. (2003 :4), « un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise ».

Le budget est principalement exprimé en termes financiers et son horizon est réduit à une année. Il s'agit de valoriser en unité monétaire les plans d'actions pour atteindre les objectifs. Il constitue un cadre de référence dans le quel les prévisions détaillées sont comparées aux résultats réels avec la possibilité de faire un réajustement quand la situation l'exige. Mais les principaux objectifs du budget sont d'allouer les ressources, de fixer les cibles de performances, de coordonner les activités et de contrôler et planifier la performance.

Pour atteindre les objectifs, chaque responsable réclame les moyens qui peuvent être liés au personnel, aux équipements, au financement, à la trésorerie, etc. La préparation du budget est l'occasion d'établir un dialogue entre les responsables.

Généralement les budgets ci-après sont établis et intégrés pour former le budget global :

- budget des ventes ;
- budget de production ;
- budget d'approvisionnement ;
- budget de fonctionnement ;
- budget d'investissements ;
- budget de trésorerie.

La préparation de ces différents budgets doit suivre des contraintes logiques. Par exemple le budget ventes détermine le budget production. Les autres budgets découlent des deux précédents.

2. 2. 3. 2. L'élaboration des budgets

L'établissement et la mise en place des budgets ne peuvent se faire qu'à partir d'une définition claire des fonctions, des responsabilités et d'informations de qualité. Le processus doit se dérouler selon un ordre logique partant de l'étude et l'analyse de l'environnement en suivant une cohérence avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

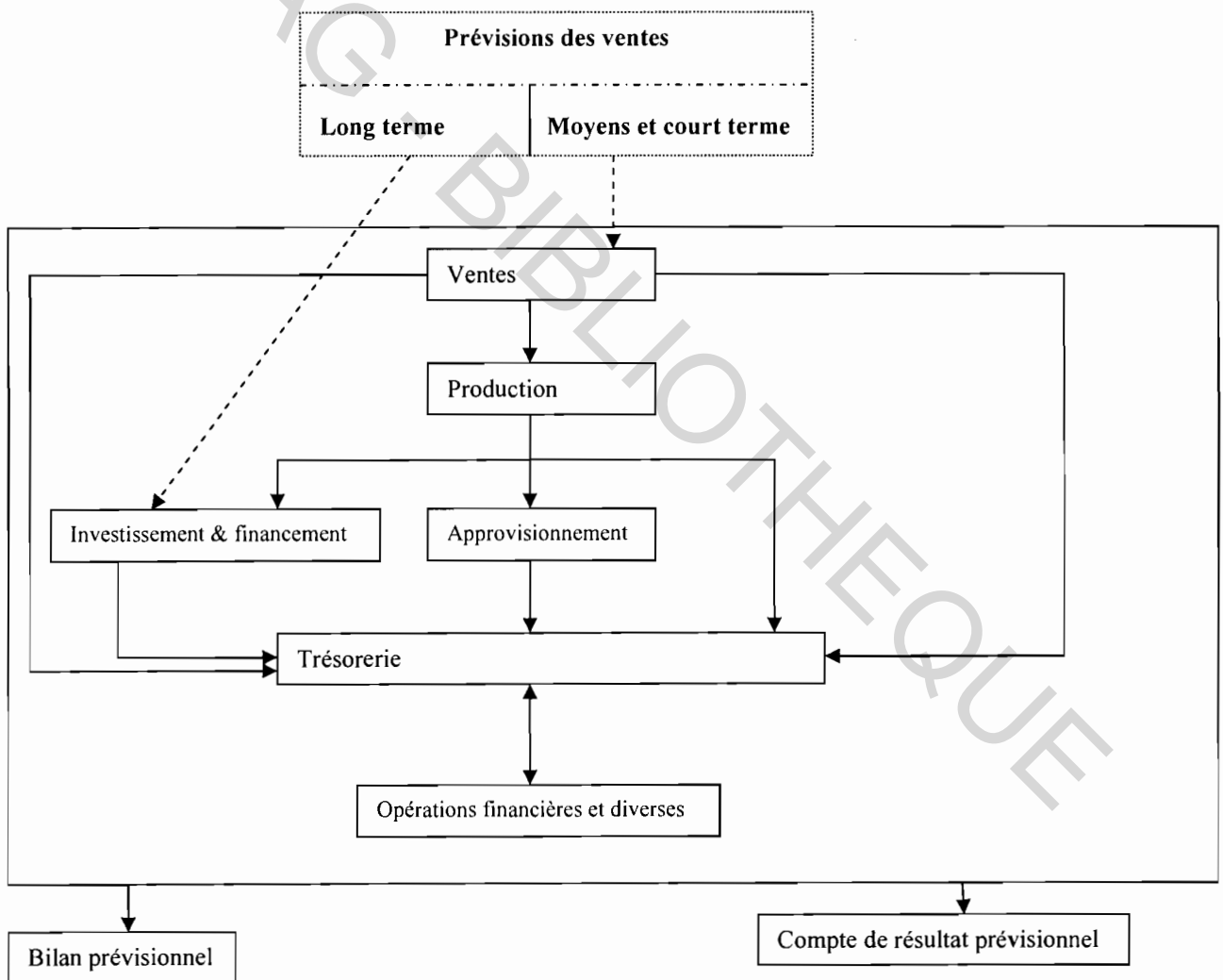
En résumé, le processus d'élaboration du budget commence avec les plans d'action pour aboutir aux états financiers prévisionnels de synthèse. Il doit garantir que les plans d'action

prévus par les responsables opérationnels sont cohérents. Mais en réalité, ce processus se poursuit avec l'exécution, l'analyse des écarts, et des actions correctives amenant souvent à des ajustements budgétaires au cours de l'année d'exécution. Le contrôle de gestion est en charge de l'animation de ce processus et il doit avertir la hiérarchie dès qu'il estime que les objectifs budgétaires ne seront pas atteints. La justification des efforts de prévision se trouve dans ce contrôle, la mesure des résultats obtenus.

Avant d'aborder la mesure des résultats, nous présentons la figure résumant les différentes étapes d'élaboration du budget.

Figure 6 : Les composantes du budget global

➤ Articulation des budgets



Source : CUYAUBERE & al. (2004 :260)

2. 2. 3. 3. Le calendrier

La mise au point d'un calendrier fixe les étapes de l'élaboration du budget et la nature des informations à collecter. Le calendrier détermine la période couverte par la construction du budget. Il indique à chaque période le travail budgétaire à réaliser dans les différentes fonctions de l'entreprise.

2. 2. 3. 4. Les acteurs

Plusieurs acteurs interviennent dans le processus de l'élaboration du budget parmi lesquels on peut citer la direction générale, les autres directions, le contrôleur de gestion et le comité du budget.

- ❖ **La direction générale** : elle assure le leadership du processus. Outre la rédaction de la lettre d'orientation, elle établit les objectifs d'ensemble en s'assurant de leur compatibilité avec la mission et le but de l'organisation. Ces objectifs sont exprimés en fonction de la performance attendue de chacune des unités administratives. C'est la direction générale qui est responsable de la présentation du budget devant le conseil d'administration (CA).
- ❖ **Les autres directions** : elles sont responsables des plans d'action quantifiés ainsi que la définition des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.
- ❖ **Le contrôleur de gestion** : Il conçoit les documents de collecte d'informations budgétaires et rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandées. Il est chargé de diriger les documents vers les unités concernées, les récupère, les analyse et les consolide. Il participe à l'arbitrage budgétaire.
- ❖ **Le comité du budget** : Il est constitué par un véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaires entre les divers responsables d'unités administratives. Il a pour avantage d'élargir le nombre d'intervenants qui partageront le choix de l'organisation et protéger le contrôleur, très souvent perçu comme le porteur de mauvaises nouvelles et comme celui qui coupe le budget.

L'ensemble du personnel participe au processus budgétaire. Certaines entreprises ont mis en place la direction par objectifs ou la direction participative par objectif pour amener l'ensemble des acteurs de l'entreprise à s'impliquer dans la définition des objectifs.

Après la description de la procédure budgétaire, nous allons définir les outils de suivi de réalisations budgétaires.

2. 3. Les outils de suivi des réalisations

Le budget constitue la dernière étape de la planification opérationnelle et la première de contrôle. C'est pourquoi la mise en œuvre du budget doit être suivie et analysée. C'est le rôle du contrôle de gestion d'assurer cette technique budgétaire. Pour cela il lui faut comparer les réalisations aux prévisions initiales, identifier les causes d'écarts et prendre des dispositions susceptibles de faire disparaître ces écarts ou de minimiser leurs impacts. Cela n'est possible lorsque certains outils de suivi sont développés. Il s'agit entre autre, du contrôle budgétaire, des tableaux de bord et de la comptabilité de management.

2. 3. 1. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un ensemble de techniques et procédés mis en place pour assurer à l'organisation un rendement optimal de chacun de ses responsables et de ses employés. Il recouvre l'ensemble des systèmes et procédures qui vont de l'établissement des budgets à la collecte et au contrôle des réalisations par confrontation avec les prévisions. La comparaison des réalisations avec les prévisions est une étape importante du processus budgétaire. Il repose sur une logique de contrat, selon laquelle la fixation d'objectifs (contrat) implique le suivi de résultats. Son utilité est de faire ressortir les écarts dès qu'ils existent, de permettre l'identification de leurs causes et de les faire connaître à ceux qui en sont responsables ainsi que ceux qui peuvent agir en conséquence. Le contrôle budgétaire consiste à comparer, de façon permanente, les résultats réels aux prévisions. Il va permettre de calculer :

- les écarts sur quantités qui mettent en cause les notions de rendement et de productivité ;
- les écarts sur le prix qui intéressent les relations de l'entreprise avec son environnement ;
- les écarts provenant des variations dans le taux d'emploi des moyens et dont les causes peuvent être soit d'ordre interne, soit d'ordre externe (LAUZEL & al, 1994 :250).

Le contrôle de gestion va également permettre de rechercher les causes des écarts, d'informer la hiérarchie et de prendre des mesures correctives nécessaires. Il doit également garantir la

coordination des plans d'action entre eux et permettre de s'assurer que la consolidation de ces plans d'action sera conforme à l'objectif de performance globale.

Le rôle du contrôle de gestion dans le contrôle de budgétaire est donc de constater, d'analyser et d'expliquer les écarts en rapprochant périodiquement les réalisations aux prévisions. Il peut décider si nécessaire de mettre en œuvre les actions correctives qui peuvent porter sur les moyens ou les objectifs. Il doit également informer la direction des écarts constatés. Mais il faut souligner que seuls les écarts importants nécessitant l'intervention de la direction sont portés à sa connaissance. Le contrôle de gestion traite les autres écarts directement avec les responsables opérationnels dans des formes qui varient suivant le niveau hiérarchique. Le système de contrôle budgétaire doit aboutir à surveiller les délégations et à motiver les responsables, c'est à ce prix qu'il a tout son sens.

Le contrôle budgétaire est important parce qu'il fournit une information indispensable au dirigeant et aux autres responsables qui s'engagent sur les objectifs et utilisent des ressources d'organisation (BOUQUIN, 2001 :388). C'est l'un des outils privilégiés du contrôle de gestion. Il est aussi important au même titre que les autres outils de pilotage de l'entreprise à savoir le tableau de bord et les indicateurs de performances.

2. 3. 2. Les tableaux de bord et indicateurs de performance

LEROY. (2001 :64) définit le tableau de bord comme « la mise en forme synthétique et pédagogique des informations utiles à un responsable pour piloter le centre d'activité qui lui a été confié. Par vocation, c'est un outil d'information, d'alerte, de communication et d'incitation à la décision ».

Pour GIRAUD & al. (2002 :91) « un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs – financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité ». C'est donc un ensemble d'indicateurs à destination des responsables, quel que soit leur niveau hiérarchique en vue de leur permettre de connaître l'état d'avancement des programmes dont ils sont responsables de la mise en œuvre et pour lesquels ils doivent atteindre l'objectif spécifique. Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme (GRANDGUILLOT & al, 2008 :121). Sa définition relève du contrôle de gestion qui devra le négocier avec son utilisateur (le contrat d'objectifs). Il permet

aux responsables de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent. Selon BOUQUIN (2001 :398), le tableau de bord répond à une triple question :

- l'état du système et son évolution constatée sont-ils normaux, par référence aux objectifs poursuivis ?
- les délégations s'exercent-elles dans les conditions d'efficacité désirées ?
- la situation actuelle va-t-elle durer ?

Les objectifs du tableau de bord sont donc de fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité et de constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapide et de façon ciblée. Le tableau de bord est utilisé pour voir, comprendre, apprécier les situations. Il permet d'évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi ainsi que de localiser les problèmes, décider et agir.

Le tableau de bord repose sur les points clés de la gestion. C'est un outil d'aide à la décision et à la prévision conçu pour analyser la performance. Le contenu d'un tableau de bord dépend des besoins de son destinataire (MYKITA & al, 2002 :182). Il doit être à la fois synthétique et suffisamment complet pour traiter l'ensemble des points clés de gestion. C'est un instrument de contrôle et de comparaison par rapport aux objectifs. C'est pourquoi il joue un rôle important pour le contrôle de gestion.

Le tableau de bord est formé d'un ensemble d'indicateurs. Nous ne pouvons pas passer sous silence la définition d'un indicateur.

Un indicateur peut être défini comme une information qui permet de connaître l'état d'un système à un instant T et de pouvoir réduire très rapidement une amélioration et une dégradation de la situation. Dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires (HENOT C & al, 2007:140).

Selon ALAZARD & al. (2007 :643), « un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses ». En matière de gestion, un indicateur est une donnée permettant de rendre objective une situation. Les indicateurs doivent permettre de fixer des cibles traduisant les objectifs définis en commun par la hiérarchie et de mesurer les réalisations par rapport à ces cibles. Ils permettent d'orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance et de nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

Les indicateurs sont classés selon plusieurs critères. Ainsi on distingue :

- les indicateurs d'environnement ou de situation qui décrivent le contexte dans lequel opère l'entreprise ;
- les indicateurs de moyens qui indiquent le volume ou le coût des moyens utilisés dans le processus de production. ils ont une utilité essentiellement opérationnelle ;
- les indicateurs d'activité ou de production qui sont destinés à mesurer le résultat direct du processus productif ;
- les indicateurs de performances, ils peuvent s'apprécier selon l'impact, l'effet et la qualité ;
- les indicateurs d'efficacité (productivité) ; le souci est la bonne utilisation des moyens engagés au regard des réalisations obtenues ;
- les indicateurs d'efficacité qui relèvent par essence du pilotage et mesurent le taux d'atteinte des cibles.

Chaque catégorie d'indicateurs regroupe plusieurs indicateurs donnant chacun une information spécifique. Ces indicateurs doivent être lisibles, compréhensibles, clairs immédiatement interprétables. Ils doivent être facilement contrôlables.

Le tableau de bord est donc un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables (indicateurs) choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'une entité. Dans sa conception actuelle le tableau de bord doit intégrer des indicateurs financiers et non financiers pour mesurer la performance d'une organisation. C'est le Tableau de Bord Prospectif (TBP) ou Balanced Scorecard (BSC), dont l'objectif est d'offrir une vision équilibrée de la performance. Le BSC est un outil permettant de mesurer et de modéliser la performance globale de l'entreprise. Selon WALKER, (2008 :6), « le BSC est un système de planification et de contrôle stratégique. Il vise à générer des améliorations majeures dans des domaines critiques touchant aux produits, aux processus, à la clientèle et aux marchés ».

Tableau 2 : Les quatre axes de la performance inspiré par Kaplan et Norton

Axe Financier	Rendement à long terme (Différenciation selon les DAS)
Axe clients	Satisfaction des clients (segmentation)
Axe processus internes	Innovation, production, maintenance
Axe apprentissage organisationnel	Innovation, production, maintenance, systèmes, procédures

Source : MALO & al. (2000 :185)

A la lumière de ce développement sur les tableaux de bord et les indicateurs qui sont construits dans le but de mesurer et de piloter la performance. Nous allons nous intéresser à d'autres outils de suivi, notamment la comptabilité de management, le reporting et le système d'information de gestion.

2. 3. 3. La comptabilité de Management

L'insuffisance de la comptabilité traditionnelle a entraîné l'introduction de la comptabilité de management. Celle-ci est construite sur la base des activités et offre une base de diagnostic. Mettre en place une comptabilité de management signifie simplement que les dépenses de l'entreprise sont prévues et saisies sur la base des activités de celle-ci. Toutes les dépenses sont prévues et réalisées selon les activités programmées. On arrive ainsi à calculer les coûts par activité et partant de processus. L'ABM alimente le processus de planification.

Pour BOUIN. (2000 :153), « l'activity based management se focalise sur le management des activités comme moyen d'améliorer la valeur reçue par le client et le profit qui est réalisé par l'entreprise en apportant cette valeur ».

L'ABM présente de nombreux avantages par rapport à la comptabilité analytique traditionnelle. C'est un outil d'analyse et de maîtrise des coûts indirects. Elle présente l'avantage de donner aux coûts un cadre cohérent avec le suivi des autres performances (qualité et délai). Elle fournit un instrument précieux pour planifier et préparer des budgets

crédibles. Elle favorise un pilotage par le processus et implique par un décloisonnement de l'entreprise.

2. 3. 4. Le reporting

Le reporting est le tronc commun des informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités de gestion décentralisées à leur centre de coordination. Il constitue le noyau du dispositif de pilotage, en assurant la convergence des informations vers l'unique lieu de prise de décision. Les dirigeants ont besoin d'une information parfaite sur les mécanismes de performance qu'il dirige. Lorsqu'il délègue une partie de leur pouvoir à leurs collaborateurs, ils veulent être informés des résultats obtenus. Les collaborateurs communiquent par des rapports périodiques sur les activités menées. Le reporting est le processus par lequel les informations relatives à l'activité et/ou au niveau d'atteinte des objectifs d'une entité remontent au niveau hiérarchique. Il est défini par le contrôle de gestion en collaboration avec les responsables opérationnels impliqués (GIRAUD & al, 2003 :86). Le reporting permet au niveau hiérarchique de :

- réaliser un suivi des synthèses communes et partager les réalisations ;
- procéder à leur analyse ;
- coordonner les éventuelles actions correctives à entreprendre pour atteindre les objectifs visés ;
- mesurer la performance.

Il permet la collecte d'informations destinées à mesurer les réalisations par rapport aux prévisions budgétaires. Il remplit une mission de compte rendu et constitue un outil de contrôle de gestion. La fourniture d'information pour le pilotage de groupe se fait à travers le reporting (PIGE & al, 2003 :16).

Pour concevoir et mettre en œuvre un système de reporting, le contrôle de gestion doit définir avec précision les attentes des destinataires et établir en collaboration avec les directions opérationnelles les indicateurs susceptibles d'apporter l'information demandée par les destinataires. Le reporting est la clé de voûte d'un système de gestion. Il doit en particulier se construire autour des principes suivants :

- véhiculer et être le garant des principes et des règles de gestion de l'entreprise ;
- définir et promouvoir un langage commun pour tous ;

- construire un référentiel de performance adapté à l'activité de l'entreprise et admis par tous les managers ;
- permettre le partenariat entre la fonction de contrôle de gestion et les fonctions contrôlées ;
- mettre à disposition des opérationnels des outils informatiques performants.

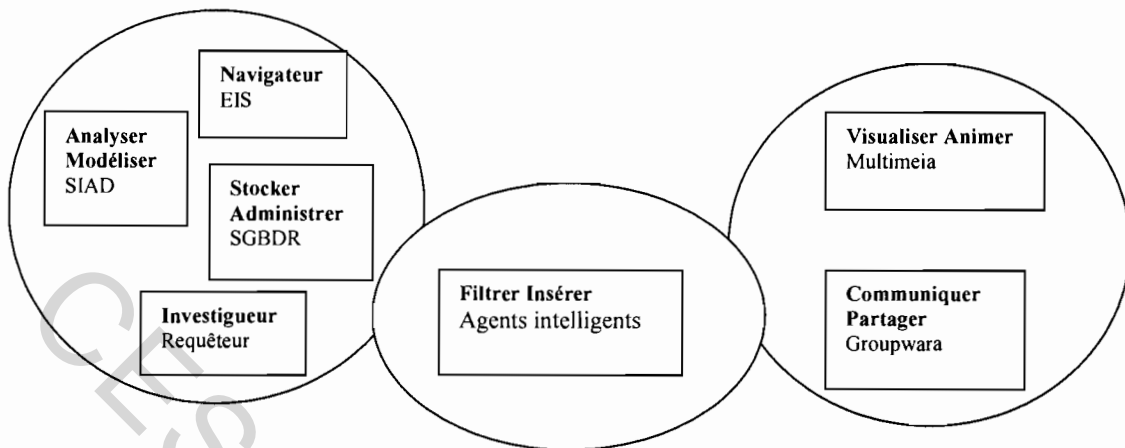
2. 3. 5. Le système d'information de gestion

Selon ALAZARD & al. (2007 :85), « le système d'information est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ». L'expression système d'information est souvent associée à l'informatique. Un système d'information représente l'ensemble des éléments participants à la gestion, au traitement, au stockage, au transport et la diffusion de l'information au sein de l'organisation. Le système d'information coordonne grâce à l'information des activités de l'organisation et lui permet d'atteindre ses objectifs. Le contrôle de gestion a besoin de traiter, de transformer, de calculer les informations avant de pouvoir l'utiliser dans les méthodes, les procédures de contrôle et de les analyser pour tirer des conclusions. Il doit les rechercher dans le système d'information de gestion. Mais qu'entend-on exactement par système d'information de gestion ?

Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir les données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins. Il repose sur la mise en place des indicateurs permettant de suivre en permanence les principaux résultats des divers secteurs d'activités d'une organisation par rapport aux prévisions, objectifs et budgets. Le système d'information de gestion constitue une source de matières premières pour le contrôle de gestion qui y tire les données, traite ces données en information et rend cette information disponible pour le dirigeant et les utilisateurs.

Selon BOUIN & al, (2004 :54) « le contrôle de gestion au carrefour des informations internes et externes utiles pour le pilotage de l'entreprise, a un rôle majeur stratégique et opérationnel à jouer quant à la maîtrise des informations tant internes qu'externes ». Il est le garant de la fiabilité, de la cohérence et de l'utilité des données. A ce titre, il a un rôle important en matière de système d'information.

Figure 7 : Système d'information de gestion



Source : ALAZARD & al. (2007 :105)

Un système complet d'information de gestion regroupe tous les systèmes mis en œuvre par une institution pour produire les informations qui guident la direction dans ses choix et ses actions.

2. 4. L'évaluation de la performance

La performance se définit dans le langage courant comme le succès ou l'exploit. C'est donc le résultat d'une action ou d'un fonctionnement. La performance dans le domaine de la gestion peut être définie comme la réalisation des objectifs de l'entreprise. Dans le domaine de la gestion, l'économie, l'efficacité et l'efficience déterminent la performance. Elle est donc multidimensionnelle. De même, les actionnaires de l'entreprise, ses clients, les dirigeants et les employés ont des visions. La performance des activités dépend fortement de celle des individus qui les prennent en charge. La conception de la performance est subjective. Son pilotage devient difficile sans un travail préalable de discernement et de hiérarchisation des axes de cette performance.

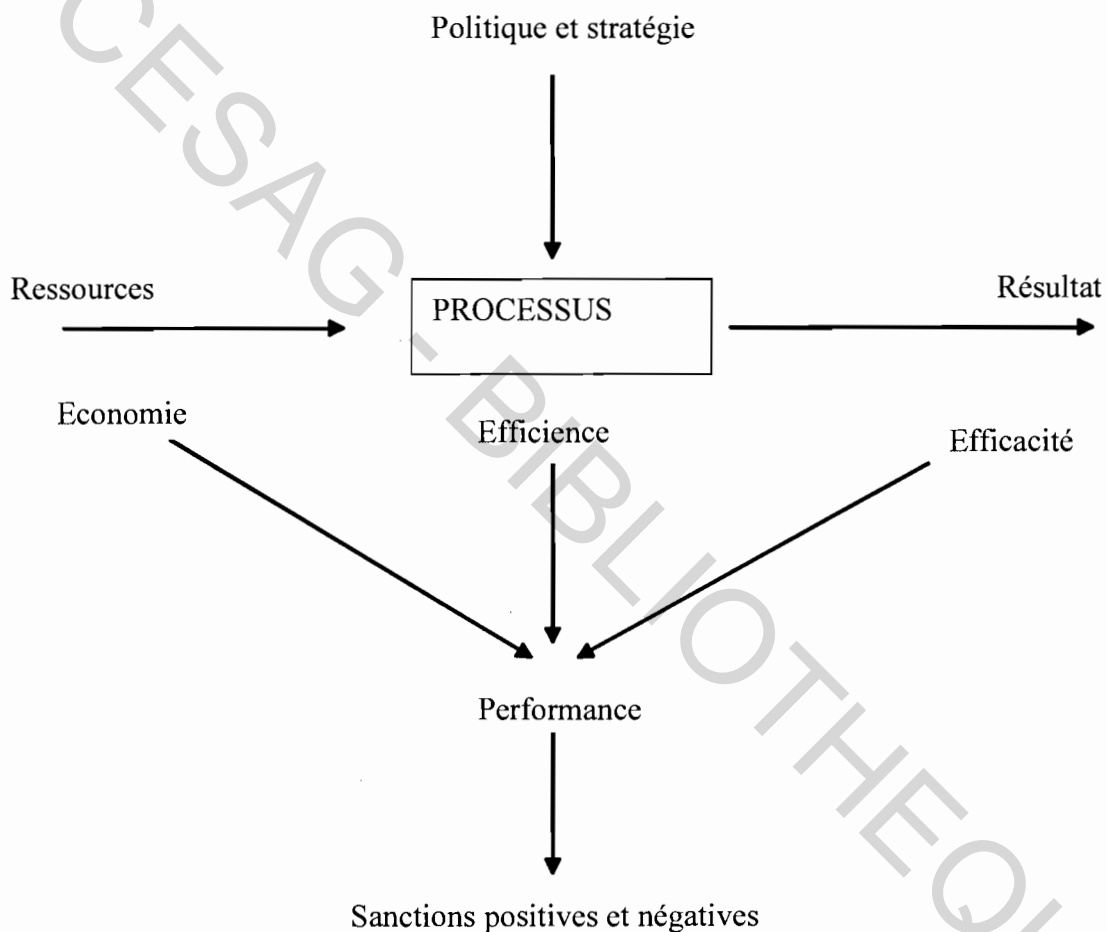
Pour piloter la performance, il est nécessaire, pour le contrôle de gestion, de mettre en œuvre et de façon cohérente des dispositifs de mesure. Selon GIRAUD & al. (2002 :47), la construction d'un système de mesure de la performance implique le respect d'un certain nombre de principes. Ils préconisent :

- un principe de pertinence de la mesure ;
- un principe de contrôlabilité ;

- un principe de fiabilité ;
- un principe de simplicité et de lisibilité ;
- un principe de sélectivité.

Le système de mesure disponible va influencer le comportement des acteurs et orienter le fonctionnement de l'entreprise. Le système ainsi construit peut être représenté comme suit

Figure 8 : Système de mesure de la performance



Source : BOUQUIN, (2001 :179)

Ce système de mesure, qui tient compte des activités et des individus, nous permet de cerner la définition de la performance organisationnelle. En effet, pour GIRAUD & al. (2002 :51), « on définira ainsi la performance organisationnelle comme un rapport entre une production de valeur (ou une efficacité opérationnelle) et une consommation de ressources (ou un coût) ».

L'évaluation de la performance organisationnelle se situe à différents stades : l'individu ou le groupe, l'unité, l'activité ou le processus, le centre de responsabilité ou le département, l'organisation dans son ensemble. Selon BOUQUIN. (2008 :239), la mesure de la performance individuelle doit remplir deux modalités :

- ✓ elle ne peut résulter d'un indicateur unique, qui ne mesurerait par exemple que les résultats ;
- ✓ elle doit porter distinctement sur les quatre types de ressources utilisées dans le processus (et les quatre types de résultats) :
 - les informations ;
 - les ressources humaines ;
 - les ressources techniques ;
 - les ressources financières.

Mais le plus difficile dans l'évaluation de la performance reste le choix des critères. C'est la raison pour laquelle l'évaluation des performances est source de nombreux conflits dans les organisations, compte tenu des critères retenus, évaluation non reliées aux objectifs organisationnels, processus d'évaluation inefficace et critères d'évaluation inappropriés.

L'évaluation de la performance se trouve au cœur du contrôle de gestion est alimentée par plusieurs indicateurs indispensables à la construction des outils de suivi des réalisations que nous avons développés plus haut, le contrôle budgétaire et le tableau de bord prospectif avec ses quatre axes de performance.

2. 5. Processus de mise en place d'un service de contrôle de gestion

Selon Ardoin (1985 :15) le processus permet de :

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

Le processus de mise en place est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise.

A partir des orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident et agissent. Le contrôleur de gestion les aide à prévoir l'effet de leurs décisions, à mesurer et interpréter leurs résultats, à anticiper sur les résultats futurs.

La direction générale définit le service de contrôle de gestion en fixant les responsabilités, les missions et les moyens qui sont alloués. Le contrôle de gestion et la direction générale sur la base des objectifs assignés aux services vont définir les centres de responsabilités.

Selon LÖNING & al. (2008 :196), le contrôle de gestion avant de concevoir son système, s'attachera à :

- comprendre et analyser le problème économique de l'entreprise ;
- aider à la gestion des structures,
- mettre en valeur les performances des responsables des structures dans une optique d'évolution à moyen et long terme de l'organisation.

Les procédures de travail doivent être sous formes de cahier de charges parce qu'elles dépendent d'un système de production commun (par exemple le réseau informatique d'une banque).

Il aide en formalisant les phases, en préservant des étapes de réflexion/prévision pour choisir des plans d'action, en donnant des balises pour évaluer les résultats en cours de route par rapport aux objectifs.

Ce processus comprend quatre grandes phases qui sont :

- la planification ;
- la budgétisation ;
- l'action ;
- le suivi des réalisations.

Au terme de ce chapitre, le contrôle de gestion d'une entreprise a sa propre organisation matérialisée par un organigramme dont les facteurs déterminants sont les missions et attributions que la direction générale lui assigne mais aussi les moyens que cette dernière mettra à sa disposition.

Le niveau de rattachement hiérarchique idéal de cette entité est la direction générale qui est d'ailleurs son principal client. Cette organisation à un responsable en l'occurrence le contrôleur de gestion qui en est l'animateur.

L'organisation interne de la structure de contrôle de gestion permet au contrôleur de gestion de mettre en œuvre les outils nécessaires afin d'atteindre l'amélioration continue de la performance globale en vue de la satisfaction de ses clients, gage de sa pérennité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

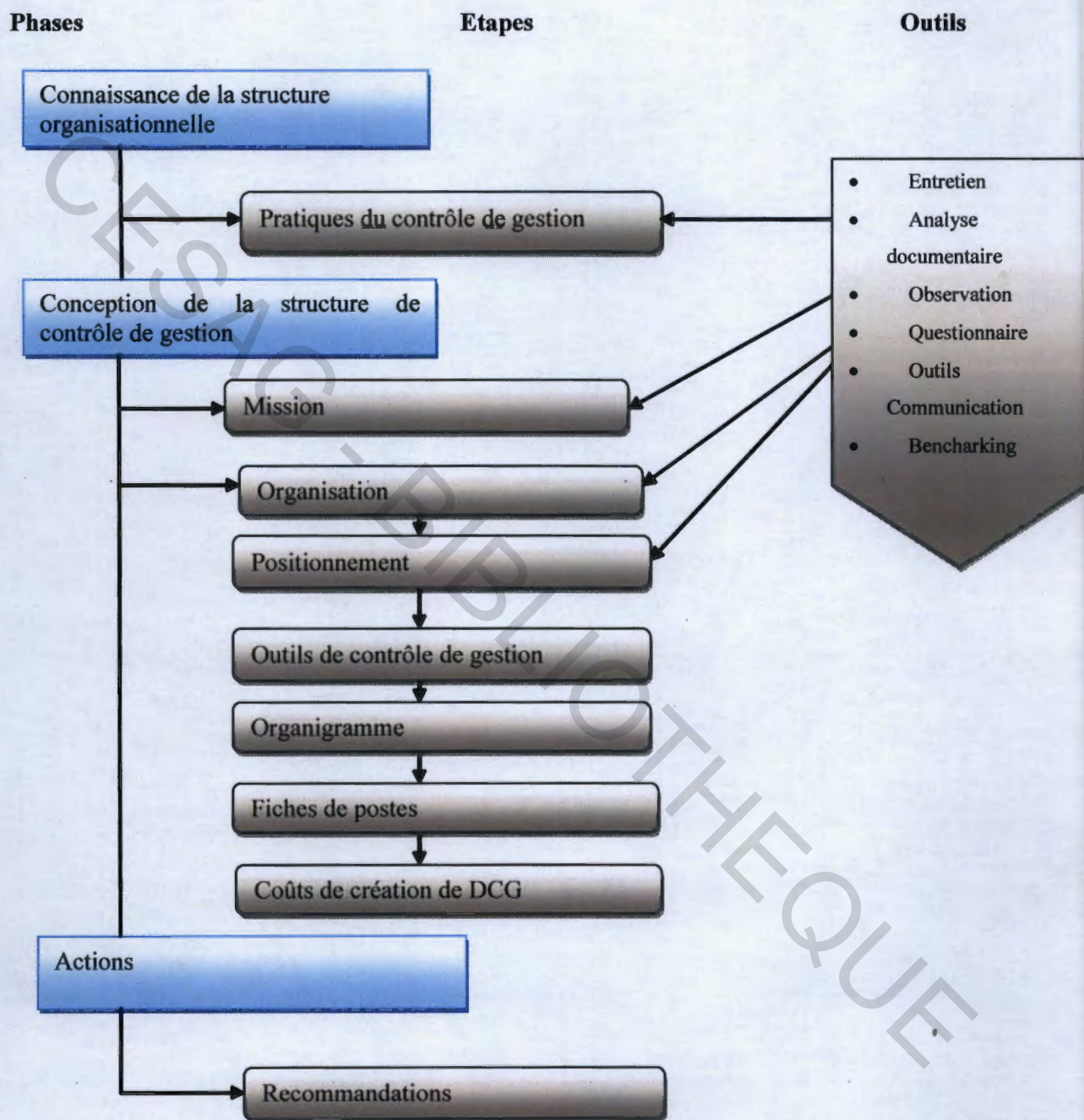
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Après avoir présenté le contrôle de gestion, ses objectifs, son organisation et ses différents outils, nous pouvons aborder la phase de conception de la structure de contrôle de gestion à Kafo Jiginew en présentant notre modèle d'analyse. Ce modèle tient compte d'une variable dépendante qui est la structure organisationnelle de l'entreprise. Elle subit l'influence des autres variables qui sont ainsi qualifiées d'indépendantes.

Notre démarche nous permettra dans un premier temps de prendre connaissance de Kafo Jiginew et de faire l'état de lieux en matière de contrôle de l'entreprise. Dans un deuxième temps, il nous permettra de faire une analyse des forces et des faiblesses du système existant et de présenter les résultats de notre réflexion sur la conception de structure. Enfin, dans cette démarche, nous formulerons des recommandations en vue de sa mise en œuvre.

Les données collectées dans le cadre de cette démarche seront analysées pour faire ressortir les forces et les faiblesses du système en place. Nous utiliserons les outils de collecte suivants : l'entretien, la recherche et l'analyse documentaire, l'observation et l'enquête par le questionnaire, les outils de communication et le benchmarking.

3. 1. Le modèle d'analyse



Source : Nous-même

Notre méthodologie de recherche comporte trois (03) phases en sept (07) étapes. Dans la première phase, nous faisons connaissance de la structure organisationnelle de Kafo. Elle nous permettra de faire l'état des lieux en matière de contrôle de gestion, le diagnostic de l'existant. A l'issue de la deuxième (2^{ème}) phase sur les cinq (5^{ème}) étapes nous commencerons

notre recherche. Nous présenterons les résultats de notre réflexion dans cette phase, la méthodologie se terminera par des recommandations que nous formulerons dans la troisième (3^{ème}) phase.

3. 2. Les outils de collecte des données

Pour avoir le maximum d'information. Nous utiliserons la collecte auprès des personnes ressources à l'aide de plusieurs supports. Nous consulterons également la documentation interne. Cette démarche nous permettra de cerner la pratique en matière de contrôle de gestion qui constitue pour nous une base de conception de la structure chargée du contrôle de gestion. Les outils utilisés sont ceux que nous avons mentionnés plus haut.

3. 2. 1. L'entretien et le questionnaire

a) L'entretien

L'entretien est une technique de collecte d'informations à l'aide d'une conversation plus ou moins dirigée, avec un ou plusieurs répondants. Il nous permettra de recueillir des données d'ordre quantitatif et qualitatif sur l'entreprise, de mieux cerner l'organisation, ses missions, ses activités et son contrôle interne. Nous allons faire des entretiens avec le Directeur Général (DG), le Directeur de l'Exploitation (DEX), l'Inspection Général (IG), le Directeur Comptable et Informatique (DCI), le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et le chef de service de la comptabilité et le service informatique .Ces personnes sont au cœur du management de l'entreprise de sa planification et de son contrôle. Un guide d'entretien servira de support en prenant en compte les questions relatives à la stratégie, la planification, la programmation, le contrôle budgétaire, les aspects organisationnels et le contrôle de gestion.

b) Questionnaire

Le questionnaire est un outil d'analyse destiné à recueillir auprès du répondant des informations relatives à ses activités. Il a pour but de comprendre les activités au sein l'entreprise et de connaître les pratiques en matière de contrôle de gestion à Kafo. Le questionnaire sera, dans un premier temps, soumis à plusieurs personnes ressources de Kafo impliquées dans le sujet traité. Dans un deuxième temps, nous effectuerons la collecte de ce questionnaire auprès des personnes choisies comme des utilisateurs et des fournisseurs d'informations du système de contrôle de gestion.

Tableau 3 : L'échantillon de la population

Directions	Populations	Echantillon	Pourcentage
Service de comptabilité	3	3	100%
Service informatique	4	2	50%
Département Audit interne	5	3	60%
Direction Générale	1	1	100%
Inspection Général	1	1	100%
Direction Comptable et Informatique	1	1	100%
Direction d'Exploitation	1	1	100%
Direction des Ressources Humaines	1	1	100%

Source : Nous-même

3. 2. 2. Recherche & analyse documentaire et l'observation

a) Recherche et analyse documentaire

Nous collecterons auprès de l'institution les rapports d'activités 2006, 2007, 2008 et 2009, la décision portant sur l'organisation et fonctionnement de Kafo Jiginew et l'organigramme ainsi que les statuts. Nous prendrons aussi en compte plusieurs ouvrages qui traitent notre thème pour mieux asseoir le cadre théorique de notre étude. La liste de ses ouvrages sera donnée dans la bibliographie.

b) L'observation

Nous observerons le déroulement des processus, des activités et des tâches dans l'entreprise pour augmenter nos connaissances sur celle-ci. Nous participerons à la réalisation de certaines activités. L'observation nous permettra de voir la manière dont les données sont collectées et traitées au niveau de Kafo Jiginew.

Nous apprécierons la qualité des informations collectées dans le cadre du diagnostic de l'existant.

3. 2. 3. Les outils de communication

Les outils de communication permettent de mettre les acteurs de l'organisation au même niveau d'information à travers les logiciels de transactions de l'information, le coaching et les réunions d'informations etc.

3. 2. 4. Le benchmarking

Le benchmarking est un processus qui consiste à identifier, analyser, et adopter, en les adaptant, les bonnes pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il permet également d'aller voir la mise en œuvre de la pratique sur le terrain tout en tirant le maximum de profit pour l'organisation. Il ne se limite pas à la simple identification des meilleures pratiques, il va au-delà.

3. 2. 5. La méthode d'analyse des résultats

Les données collectées à partir de l'entretien et du questionnaire seront analysées et interprétées pour ressortir les forces et les faiblesses de la pratique du contrôle de gestion. Elles serviront également à concevoir la nouvelle structure du contrôle de gestion. L'analyse des données permettra de confronter les résultats auxquels nous avons abouti aux conclusions de l'analyse théorique du contrôle de gestion. Notre solution sera basée sur cette confrontation.

Le modèle d'analyse est un outil fondamental de notre démarche méthodologique pour la conception d'une structure de contrôle de gestion. Il est bâti au tour de trois axes principaux : la prise de connaissance de la structure organisationnelle, la conception de la structure de contrôle de gestion et le plan d'actions pour la mise en œuvre des recommandations.

Les outils de collecte des données que nous avons retenus pour ce modèle de conception sont l'analyse documentaire et l'entretien dont le champ d'action est le directeur général, les directeurs centraux et certains chefs services.

Conclusion de la première partie

Cette première partie de nos travaux, fondée sur une revue de la littérature et la méthodologie de recherche qui aborde les aspects théoriques du contrôle de gestion. Ainsi nous avons passé en revue quelques définitions du concept de contrôle de gestion, évaluer les objectifs qui lui sont attribués et présenter son fondement théorique. Nous avons également ressorti ses principaux outils. Le contrôle de gestion est un outil d'aide à la décision et de pilotage de la performance intégré de plus en plus dans la gestion d'une organisation dont l'environnement est caractérisé par une forte concurrence.

Cette analyse constitue un soubassement nécessaire au traitement de la problématique que nous avons posée, notamment la conception d'une structure de contrôle de gestion dans une institution de micro finance cas : de KAFO JIGINEW au MALI.

La méthodologie que nous avons élaborée est construite autour de trois axes principaux notamment la présentation générale de KAFO, un état de lieux en matière de contrôle de gestion suivie d'une analyse des forces et des faiblesses ainsi que la présentation du résultat de notre conception.

PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction de la deuxième partie

La pratique de contrôle de gestion de gestion diffère d'une entreprise à l'autre. Les différentes théories sur le contrôle de gestion ont permis de mettre en lumière de nombreux outils de pilotage et de management des entreprises. Ces outils, aussi nombreux que variés, sont utilisés selon les circonstances et les besoins des entreprises. Les outils sont généralement mis en œuvre par la fonction de contrôle de gestion qui doit garantir la cohérence avec les objectifs fixés.

Notre objectif dans cette partie est de mettre en exergue les différents outils de contrôle de gestion existants à Kafo Jiginew, d'analyser leurs forces et leurs faiblesses pour aboutir à la conception d'une structure répondant aux besoins de pilotage de Kafo Jiginew. Cette partie est composée de trois chapitres notamment :

- dans le chapitre 4, nous présenterons Kafo Jiginew de manière générale, les missions, les activités et l'organisation de l'entreprise ;
- au chapitre 5, il s'agira de décrire les pratiques actuelles du contrôle de gestion et d'effectuer une analyse de l'existant, d'où découlera une mise en évidence des forces et faiblesses du système ainsi que l'évaluation des risques ;
- enfin au chapitre 6, il s'agira de mener une réflexion devant aboutir à la formalisation d'une structure de contrôle de gestion à Kafo Jiginew, en indiquant un plan d'actions et les recommandations à entreprendre pour implanter un système du contrôle de gestion dans le but de favoriser la mise en œuvre d'un véritable système de pilotage de la performance.

Chapitre 4 : La présentation de Kafo Jiginew

Notre objectif dans ce chapitre est de donner une présentation générale de Kafo à travers ses missions et ses activités ainsi que son organisation et son mode de fonctionnement. Nous apprécierons à travers des chiffres importants l'évolution économique de l'entreprise. Nous finirons le chapitre par un état de lieux des outils de contrôle de gestion mis en œuvre dans l'entreprise.

4. 1. Description de l'entité

L'union de greniers, en langue bamanan « Kafo Jiginew », est l'un des premiers systèmes financiers décentralisés à voir le jour au Mali. Elle a été créée en 1987 par les agriculteurs de la région située au sud du Mali pour être la banque des paysans. Comme le grenier où le paysan entrepose précieusement ses récoltes pour se faire face à d'éventuelles pénuries, la banque paysanne Kafo Jiginew garde en sécurité l'épargne de ses sociétaires en prévoyance de jours moins heureux.

Kafo Jiginew est régie par la **loi N° 10-013 du 20 Mai 2010** portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Mali et son décret d'application N°10-315 en date du 03 juin 2010.

Kafo Jiginew œuvre essentiellement dans la collecte de l'épargne et dans la distribution de microcrédits aux populations du Mali.

4. 1. 1. Historique

Kafo Jiginew (Union des Greniers en bambara) a démarré ses activités en 1987 auprès des producteurs de coton de la zone Mali Sud dite Zone CMDT. Cette création a été soutenue par un consortium de partenaires européens (La Fondation du Crédit Coopératif et quatre (4) ONG spécialisées dans la lutte contre la faim : l'Agro Action allemande (DeutschWelthungerhilfe), SOS Faim Belgique, Mani Tese Italie, CFCF devenu CFSI France) et cofinancée par la Commission européenne (DGVIII). Les activités ont donc démarré dans des caisses rurales et avec des cotonculteurs modestes. En 1994 la phase projet se terminait et Kafo Jiginew devenait pleinement autonome. Les dix années suivantes de 1994 à 2004 les activités de Kafo Jiginew sont encore restées très liées à la Compagnie Malienne de

Développement Textile (CMDT) et aux producteurs de coton, en se diversifiant très progressivement dans les villes du bassin cotonnier (Fana, Koutiala, Sikasso et plus tardivement Bougouni) et en touchant ainsi une nouvelle clientèle de commerçants, d'artisans, de petites entreprises de services, de salariés modestes, de femmes. Bien qu'intervenant auprès de clientèles modestes, Kafo Jiginew, grâce à des méthodes bien adaptées et une gestion rigoureuse, a atteint très tôt une maturité technique, économique et financière et institutionnelle. Plusieurs contrôles confirmaient les bons résultats atteints. C'est en 2005 que Kafo Jiginew, qui avait déjà été affectée en 2000 par une crise touchant les producteurs de coton, décidait d'entreprendre résolument la diversification de ses activités. Dans le cadre de son plan d'affaires 2005-2009 l'implantation à Bamako et à l'Office du Niger étaient décidées. Cette diversification aurait du être entreprise plus tôt, mais les partenaires historiques de Kafo Jiginew engagés dans la lutte contre la faim étaient liés eux-mêmes par leurs donateurs à intervenir exclusivement en zone rurale. Le soutien a donc longtemps manqué à Kafo Jiginew pour entreprendre une extension et une diversification de ses risques en zone urbaine avec des méthodes d'approche de la clientèle qui diffèrent beaucoup. Ceci a incontestablement retardé une évolution souhaitable. La décision stratégique de 2005 voulue par la direction de Kafo Jiginew a constitué une décision vitale pour l'institution.

En effet, Kafo Jiginew a pris ce virage à temps car à partir de la campagne 2007/2008 le secteur du coton est entré en forte crise et depuis 3 exercices, aucun signe de redressement n'est apparu. Kafo Jiginew est depuis lors affecté dans son développement, même s'il a su résister en diversifiant fortement son activité et en revoyant ses méthodes de crédit, notamment auprès d'une clientèle de petites entreprises à Bamako.

La crise du secteur du coton a également fait apparaître les limites des méthodologies de crédit qui reposaient principalement sur la filière coton et sur l'approche sociale (comités de crédit villageois). Si l'approche sociale a permis de faire démarrer et grandir l'institution, elle s'est rapidement révélée très dangereuse dans un contexte de forte crise. Beaucoup de crédits accordés ne l'ont pas été pour des raisons économiques mais souvent avec des objectifs d'aide et d'assistance aux sociétaires en difficulté avec l'espoir de jours meilleurs. Les résultats n'ont pas tardé à se faire sentir et les impayés se sont fortement accrus touchant des administrateurs ou leurs proches.

Beaucoup d'élus ont également fait défaut dans leur rôle de contrôle et de surveillance. Des montants de crédits excessifs ont été accordés, les contrôles sur l'utilisation des fonds ont été insuffisants, des détournements de fonds se sont accrus.

Certainement avec le développement des caisses de base et les difficultés économiques, certains administrateurs ont perdu la rigueur du passé.

Kafo Jiginew a engagé une véritable mutation :

- géographique en passant du régional au national ;
- métier en passant d'une approche sociale du crédit appuyé sur la filière coton à un crédit individuel avec une analyse poussée des capacités de remboursement ;
- institutionnelle : en reconfigurant son réseau et en professionnalisant de plus en plus la gestion en formant des techniciens dans les caisses de base et leur donnant des responsabilités.

Kafo Jiginew qui a toujours été leader sur son marché doit accentuer encore sa professionnalisation dans le domaine du crédit et dans le domaine de la gouvernance du réseau. Kafo Jiginew en procédant à une reconfiguration du réseau (19 caisses de base regroupent aujourd'hui les 113 caisses) a commencé vigoureusement cette modernisation mais celle-ci devra être approfondie au cours de ce plan.

La question de la gouvernance est d'ailleurs une question qui se pose à l'ensemble du secteur et de nombreuses caisses mutuelles connaissent des difficultés sérieuses pour ces raisons. Kafo Jiginew en innovant dans ce domaine pourrait montrer la voie.

La culture mutualiste de Kafo Jiginew est forte et devrait le rester. Mais il est nécessaire de faire évoluer et repenser la mutualité. La situation des impayés nécessite de demander aux élus de soutenir une professionnalisation plus forte du crédit, pour tenir compte d'une complexité grandissante des demandes de crédit (augmentation des montants, nouvelles clientèles, crédit d'investissement, etc.).

En contrepartie la vie coopérative doit être développée et recentrée sur les grandes décisions stratégiques qui doivent associer le conseil d'administration avec la direction, la promotion de Kafo Jiginew auprès des autorités public et de ces sociétaires Pour toutes ces actions, des moyens techniques et financiers suffisants devront être mobilisés par Kafo Jiginew auprès des ces bailleurs pour leur financement.

4. 1. 2. Mission de Kafo Jiginew

La mission de Kafo Jiginew consiste à offrir des services financiers de proximité (épargne, crédit, micro assurance, transfert de fonds, autres prestations) au plus grand nombre de personnes au Mali pour l'amélioration de leurs conditions de vie.

4. 1. 3. Quelques chiffres importants

L'activité de Kafo Jiginew a connu une progression dans ces dernières années sur le plan d'exploitation, le plan financier et le plan de l'effectif.

4. 1. 3. 1. Plan d'exploitation

Kafo Jiginew a connu une progression de son activité au cours de l'exercice. L'encours de crédit a connu une croissance en passant de 15 106 972 776 francs CFA contre 15 871 118 891 francs CFA soit une augmentation en valeur absolue de 764 146 115 francs CFA et l'encours des dépôts s'élève à 14,356 milliards de francs CFA en 2009 contre 12,434 milliards de francs CFA en 2008 soit une augmentation de 1,922 milliards francs CFA.

4. 1. 3. 2. Plan financier Masse Salariale

Le chiffre d'affaires de Kafo Jiginew est composé des produits de placement les intérêts sur les crédits et les commissions.

Tableau 4 : Plan Financier

Eléments	2006	2007	2008	2009
Produit net bancaire	2 460 954 391	2 811 936 948	3 068 443 821	3 111 773 501
Résultat net	174 653 000	75 423 617	292 801 419	153 773 739
Masse salariale	1 023 374 727	1 068 596 180	1 136 367 426	1 380 539 921

Source : Rapports d'activités. (2006 ; 2007 ; 2008 ; 2009)

4. 1. 3. 3. Plan de l'effectif

L'effectif du personnel de Kafo Jiginew a augmenté en 2009, il est passé de 563 à 588 composés de 469 hommes et 119 femmes, soit une progression de 4,4%. L'augmentation est

due à la croissance de l'activité, mais aussi à la volonté de recourir de moins en moins au bénévolat. Ainsi, l'institution renforce de plus en plus les compétences et le professionnalisme de ses ressources humaines en ayant recours à une meilleure organisation du travail et une distribution des tâches.

Tableau 5 : Evolution de l'effectif du personnel de Kafo Jiginew

EVOLUTION DE L'FFECTIF DU PERSONNEL DE KAFO JIGINEW de 2006 à 2009												
CATEGORIES	2006			2007			2008			2009		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
CADRES	38	13	51	41	14	55	47	08	55	69	13	82
TECHNICIENS	381	85	466	360	83	443	386	94	480	356	100	456
SUBALTERNES	22	00	22	24	0	24	28	00	28	44	06	50
TOTAL	441	98	539	425	97	522	461	102	563	469	119	588

Source : Rapports d'activités DRH. (2006 à 2009)

4. 1. 4. Organisation de Kafo Jiginew

L'organisation générale et le fonctionnement de Kafo Jiginew reposent sur sa structure. Le concept est défini comme les moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Nous présenterons la structure organisationnelle de Kafo Jiginew à travers d'abord son organisation et ensuite son fonctionnement.

4. 1. 4. 1. Tutelle de Kafo Jiginew

Kafo Jiginew est sous la tutelle du Ministère des Finances, la commission Bancaire de l'UEMOA (l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine) et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

L'organe suprême est l'Assemblée Générale de ses membres qui est une instance de décision. Elle délibère à l'occasion de sa session annuelle sur toutes les questions relatives à la vie de l'entreprise.

L'organe d'administration est le Conseil d'Administration (CA), qui est composé de dix (10) membres. Le CA se réunit au moins deux (2) fois par an pour approuver respectivement les états financiers annuels de l'exercice écoulé ainsi que le budget et programme d'activités de l'exercice à venir. Il peut se réunir à tout moment en cas de besoin sur convocation de son

président ou du tiers au moins de ses membres. Le conseil est saisi de toutes les questions d'importance pouvant influencer la vie de l'institution. Il délègue certains de ses pouvoirs au Directeur Général qui assure quotidiennement la gestion technique, administrative et financière de l'entreprise.

4. 1. 4. 2. Organe de gestion de Kafo Jiginew

L'organe dirigeant de Kafo Jiginew comprend le conseil d'administration composé de dix personnes, et la Direction Générale (DG) qui est chargée de la gestion technique, administrative et financière de Kafo Jiginew.

La Direction Générale regroupe les directions centrales suivantes :

- Directeur Général Adjoint
- Direction de Ressources Humaines,
- Direction comptable et Informatique,
- Inspection générale ;
- et Direction d'Exploitation sont rattachés :
- la Coordination de Niono ;
- la Délégation Régionale de Koutiala ;
- la Délégation Régionale de Sikasso ;
- la Délégation Régionale de Fana ;
- la Direction Régionale de Bamako ;
- la Direction Régionale de Bougouni.

L'institution de micro finance Kafo Jiginew créée en 1987 exerce ses activités dans le cadre d'une organisation bien définie par ses dirigeants.

Le fonctionnement de cette structure permet d'appréhender la pratique du contrôle de gestion au sein de cette entreprise.

Chapitre 5 : Description et analyse de la pratique de contrôle de gestion de Kafo Jiginew

Dans ce chapitre nous décrivons dans un premier temps, les outils existants en matière de contrôle de gestion à Kafo Jiginew. Il s'agit de présenter les missions et la pratique de l'existant dans les différents services de Kafo Jiginew qui utilisent des outils de contrôle de gestion. Dans un second temps, nous ferons une analyse de l'état de lieux afin de faire ressortir les forces et les faiblesses du système actuel, et identifier les risques liés aux faiblesses de la pratique du contrôle de gestion.

5. 1. Description de la pratique en matière de contrôle de gestion

La pratique en matière de contrôle de gestion est diffuse dans plusieurs directions de Kafo Jiginew, notamment la direction comptable et informatique qui comprend le service de comptabilité, le service de la trésorerie, le service informatique et la direction d'exploitation.

5. 1. 1. Mission des services

L'organisation et le fonctionnement de Kafo Jiginew précisent les missions des services respectifs suivants : le service de comptabilité, le service trésorerie, le service informatique, le service audit interne et la direction de l'exploitation.

5. 1. 1. 1. La Direction Comptable et Informatique

La direction comptable et informatique a pour missions :

- la supervision de l'activité des services qui la compose : service comptabilité, service de trésorerie et service informatique ;
- la rédaction de la lettre de cadrage de la direction générale ;
- le suivi de l'exécution budgétaire ;
- la préparation des états financiers.
- l'élaboration des budgets du réseau ;
- l'organisation l'élaboration des comptes prévisionnels et le suivi budgétaire ;
- l'assistance à l'arbitrage budgétaire ;
- la recherche des financements auprès des partenaires ;
- le suivi l'exécution des budgets ;
- le contrôle de l'exécution des dépenses par rapport au budget ;

- la supervision de la gestion quotidienne de la trésorerie et des charges financières ;
- l'élaboration et le suivi l'échéancier des emprunts ;
- le suivi des états de rapprochement : banques et comptes courants ;
- la supervision de l'élaboration des états financiers de l'Union et des caisses affiliés dans le délai réglementaire ;
- la répartition des tâches dans l'organisation et la discipline au sein du département ;
- la gestion et motivation des personnels du département ;
- la veille à l'accroissement des compétences et entretenir un climat de travail propice à la communication.

5. 1. 1. 2. Le Service Comptabilité

Le service comptabilité est rattaché à la direction comptable et informatique et a pour missions :

- superviser périodiquement la comptabilité des caisses locales et centrales ;
- organiser le service comptable ;
- procéder à l'analyse des comptes
- analyser périodiquement les balances, les grands livres des caisses locales et centrales ;
- élaborer les états financiers combinés du réseau et ses différents points de vente ;
- vérifier les états de rapprochements des comptes bancaires et comptes courants ;
- faire le point régulier des immobilisations ;
- suivre mensuellement les opérations western union ;
- fournir les informations comptables et financières à temps au responsable ;
- fournir des informations sur les organismes de tutelle : Commission Bancaire, Ministère de Finance et les bailleurs de fonds.

5. 1. 1. 3. Le Service Informatique

Le service informatique est rattaché à la direction comptable et informatique et a pour missions :

- administrer et former les utilisateurs sur SAF 2000 & SIG – DID
- analyser et exploiter les données SAF 2000 sur SQL Serveur.

- assurer la sécurité des applications ;
- assurer la gestion des mots de passe ;
- écrire et exécuter des programmes simples ;
- archiver et contrôler l'intégrité des données ;
- faire la veille technologique ;
- proposer à temps les mises à jour des versions logicielles ;
- recenser les besoins d'achats nouveaux ou de remplacement ;
- faire la saisie et l'entretien des paramètres des applications SAF 2000 & SIG – DID et des logiciels utilisés à KS ;
- le déploiement de SAF 2000 ;
- le déploiement de l'inter caisse et le suivi de son fonctionnement ;
- la gestion de parc informatique ;
- la formation et l'assistance au niveau des utilisateurs ;
- la conception des outils pour la consolidation de la balance de vérification ;
- la conception des outils de traitement des créances douteuses et litigieuses (CDL) et de compte en inversion.

5. 1. 1. 4. Le Service Trésorerie

Le service trésorerie est rattaché à la direction comptable et informatique et a pour missions :

- élaborer du plan de trésorerie ;
- prévoir les besoins de trésorerie des caisses de l'Union ;
- suivre l'évolution de la trésorerie bancaire du réseau ;
- vérifier la liquidité et veiller à la mise en œuvre des mesures sécuritaires ;
- élaborer le plan de trésorerie ;
- mettre à jour du plan de trésorerie ;
- suivre à distance tous les mouvements d'espèces ;
- placer les excédents de trésorerie du réseau aux meilleures conditions en accord avec le DFC et en concertation avec la Direction Générale ;
- faire des visites inopinées au besoin dans des directions régionales et de certaines caisses locales ;
- tenir informé le DFC de tous les mouvements d'espèces avec les pièces justificatives ;

- faire le suivi mensuel de la trésorerie de la caisse centrale.

5. 1. 1. 5. Le Service d'Audit Interne

Le Service Audit Interne est rattaché à l'Inspection Générale et a pour missions :

- d'apprécier la fiabilité et la sincérité des informations ;
- de garantir l'intégrité physique du patrimoine de l'entité ;
- de juger l'efficacité des systèmes d'information ;
- d'assurer la fiabilité du contrôle interne ;
- analyser les comptes du réseau par rapport à l'application des principes et normes comptables au secteur de la micro finance ;
- de réaliser les audits.

5. 1. 1. 6. Le département de l'exploitation

Le département de l'exploitation est rattaché à la direction générale et a pour missions :

- la supervision des activités du réseau ;
- assurer la responsabilité et le développement du réseau dans le cadre de la stratégie globale définie par la direction générale ;
- concourir à la mise en place et au suivi du plan de développement des caisses du réseau dans une optique de pérennité et de rentabilité ;
- élaborer à l'attention de la population cible des gammes de produits et services financiers adaptés à leurs besoins ;
- créer les conditions pour une meilleure maîtrise et une évolution certaine de la croissance dans le cadre de la recherche de la rentabilité et de l'efficacité des activités du réseau ;
- optimiser les ressources de l'entreprise pour une bonne exploitation de ses activités de collecte d'épargne et d'octroi de crédits ;
- fixer les objectifs et définir le plan d'actions globale du département et veiller sur leur réalisation ;
- valider les prévisions du réseau en sociétariat, en dépôts et en crédit et suivre leur réalisation ;
- produire périodiquement des notes d'information sur le réseau à travers les statistiques destinées à l'information interne et externe du réseau ;

- coordonner les différents services relevant de son département en menant des actions convergentes tendant à uniformiser la politique générale du département ;
- élaborer et veiller sur les indicateurs de performance nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés ;
- établir une relation fonctionnelle avec toutes les directions centrales du réseau ;
- élaborer le budget des recettes du réseau en matière de sociétariat, en dépôt et en crédit.

5. 2. Fonctionnement des outils existants

La mission décrite nécessite la mise en œuvre des outils et procédures spécifiques. Il s'agit pour nous de décrire l'existence de la pratique de contrôle de gestion.

5. 2. 1. La planification stratégique

La pratique de la planification stratégique n'existe pas de façon formelle à Kafo Jiginew, la plus part des plans stratégiques définis par l'entreprise durant ces dernières années ont été réalisés par un expert, d'organisme Canadien de Développement International des Jardins (DID) en collaboration avec la direction générale de Kafo Jiginew. La direction générale est chargée de définir la stratégie à moyen et à long terme et la vision pour atteindre les objectifs souhaités. Les objectifs de la stratégie sont généralement définis dans un premier temps par la direction dans une réunion regroupant les chefs des départements et dans un second temps par une réunion regroupant le consultant et la direction de Kafo Jiginew. La stratégie est définie sous forme de plan de deux ans compte tenu de l'environnement économique instable.

5. 2. 2. La planification opérationnelle

La pratique de la planification opérationnelle n'existe pas à Kafo Jiginew. L'entreprise fait une déclinaison de la planification stratégique au budget. Il existe un programme d'activité annuel qui matérialise la déclinaison de la planification stratégique.

5. 2. 3. L'élaboration du budget

La procédure d'élaboration du budget de Kafo Jiginew suit les principales étapes suivantes :

Le model financier : Il correspond au document de la planification stratégique défini au préalable. L'objectif de cette formalisation est de préparer pour chaque exercice un budget d'investissement et un budget de fonctionnement, un budget de trésorerie et un état financier prévisionnel pour l'UNION KAFO JIGINEW. Il sert de base à l'élaboration du budget.

La lettre de cadrage : C'est une note d'orientation instruite par la Direction Générale et donnant le point de départ et fixe les objectifs de l'année en termes de recettes, de charges et d'investissements. Elle est envoyée à toutes les unités organisationnelles avant le début des travaux de prévisions.

La consolidation du budget : la Direction Comptable et Informatique reçoit les projets de budget établis par chacun des Directeurs centraux et Délégué régional :

- vérifie la cohérence des différents projets de budget,
- arrête le montant du budget à prendre en compte en collaboration avec chaque Directeur et Délégué ;
- établit le projet de budget de l'Union KAFO JIGINEW de l'exercice N+1 ;
- transmet au Directeur général au plus tard le 15 novembre N.

Arbitrage budgétaire :

Le Directeur général reçoit le projet de budget de l'Union KAFO JIGINEW de l'exercice N+1,

- soumet aux cadres lors d'une réunion convoquée à cet effet pour analyse et adoption,
- et envoie le projet de budget de l'Union KAFO JIGINEW au Conseil d'Administration pour adoption.

Adoption du budget : le projet de budget est soumis à l'approbation du conseil d'administration avant le début de l'exercice budgétaire. Après examen, le CA arrête le budget global et l'adopte pour exécution.

Mais l'application des ces procédures est confrontée à des difficultés car le cadre de l'organisation actuelle de Kafo Jiginew ne s'y prête pas.

La pratique de l'élaboration du budget suit le processus suivant :

La direction comptable et informatique rappelle aux différents départements de faire leur budget en année N. Chaque département est chargé de faire la compilation budgétaire des ces services en terme de recettes et dépenses ainsi que le budget d'investissement.

Le budget des recettes notamment les prévisions en cours de crédit et les prévisions en sociétariat sont réalisés par la direction de l'exploitation, après transmet à la direction comptable et informatique pour compilation des données.

La direction comptable et informatique est chargée de faire la compilation des budgets de l'ensemble des départements de la direction générale de Kafo Jiginew qu'elle soumet à la direction générale pour amendement et approbation.

La direction générale soumet le projet de budget à la réunion des cadres convoqués à cet effet pour ajustement et amendement.

L'adoption du budget intervient lorsque le budget est soumis à l'approbation du conseil d'administration. Après examen, le conseil d'administration arrête le budget global en termes de recettes et de dépenses. Il donne le quitus à la direction générale pour l'exécution du budget.

5. 2. 3. L'exécution budgétaire

Une fois que le conseil d'administration donne son quitus à la direction générale, l'exécution du budget se fait en fonction des besoins de chaque département et la pertinence de la dépense allouée à la ligne budgétaire de chaque département.

5. 2. 4. Le suivi et le contrôle budgétaire

Le suivi budgétaire de Kafo Jiginew se fait en fin d'année ce qui ne permet pas de faire l'analyse des écarts selon leur origine. Ce suivi ne permet pas de faire des actions correctives à temps réel. L'entreprise ne dispose pas des indicateurs de performance, les indicateurs disponibles sont ceux mis en place par la BCEAO pour mesurer la performance du réseau des institutions de microfinance qui est la référence en matière de mesure de performance des institutions financières en République du Mali. La comptabilité de management n'existe pas de façon formelle à Kafo Jiginew, celle qui existe s'occupe seulement à faire la répartition de charges des différents départements.

Les procédures de suivi budgétaire existent mais son application souffre d'une insuffisance notoire.

Tableau 6 : Acteurs dans la pratique de contrôle de gestion de Kafo Jiginew

Étapes	Acteurs
Planification stratégique	Direction Générale et les autres directions
Elaboration du Budget	DCI et DEX
Exécution du budget	DCI
Suivi et contrôle budgétaire	DCI

Source : Nous-même

L'état des lieux de la pratique de contrôle de gestion nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses de cette pratique et les risques liés à ces faiblesses afin d'aboutir à la conception de la structure de contrôle de gestion.

5. 3. Les forces

Nous nous intéresserons essentiellement aux efforts déjà consentis par Kafo Jiginew pour assurer le pilotage de ses activités en général, et particulièrement la pratique du contrôle de gestion. Cette analyse a pour fondement les informations collectées au cours des entretiens effectués ainsi que le traitement des réponses aux questionnaires. Ces informations collectées ont fait ressortir les points suivants :

5. 3. 1. Le Service Audit Interne

Le Service Audit Interne constitue un point fort pour les raisons suivantes :

- L'audit fait partie du dispositif de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise ;
 - Il apporte un appui continu aux différents processus identifiés de Kafo Jiginew ;
 - L'audit présente des similitudes, des différences et des complémentaires avec le contrôle de gestion :
- ✓ au niveau des similitudes, les deux fonctions s'intéressent à tous les processus et sont rattachées à un niveau hiérarchique élevé ;
 - ✓ les différences se situent à plusieurs niveaux : il y a une différence au niveau des objectifs, des missions, du champ d'intervention, des outils, des méthodes de travail et de période d'intervention dans les processus ;
 - ✓ les deux fonctions sont complémentaires au niveau de la qualité de l'information.

5. 3. 2. La pratique de la planification

Kafo Jiginew dispose de plusieurs outils de planification, notamment la planification stratégique, le plan d'affaires, et le budget. La mise en œuvre de ces outils constitue un point fort, nécessitant que l'analyse soit poussée afin de vérifier la cohérence des ces outils. Les outils de planification permettent à Kafo Jiginew de traduire sa vision en objectifs globaux et de les décliner en plan opérationnel. Ces outils constituent une bonne tendance de maîtrise de la conduite des activités de l'entreprise. Mais ces outils n'existent pas de façon formelle.

L'outil de planification stratégique constitue une force majeure à Kafo Jiginew. A partir d'une approche participative qui va du bas au sommet, le diagnostic de l'entreprise et de son environnement a permis de fixer les objectifs à atteindre dans un horizon relativement proche. La tenue de plan d'affaires 2010-2012 est un atout pour Kafo Jiginew et permet de définir une vision plus réaliste et de réguler les prévisions. C'est un outil prévisionnel qui permet de projeter la vision sur l'horizon temporel et les comptes financiers en fonction des contraintes économiques. Il permet le pilotage de l'institution et de son activité ainsi que l'aide de prise de décision en orientant le choix nécessaire des ces prévisions.

Le budget constitue un outil de prévisionnel le plus participatif à Kafo Jiginew. Les étapes décrites au chapitre précédent montrent effectivement que les directions opérationnelles participent activement à son élaboration. Sa modélisation financière est basée sur un programme d'activités au niveau de certains services.

5. 3. 3. L'environnement interne et externe de Kafo Jiginew

L'environnement de Kafo Jiginew, qu'il soit interne ou externe, présente des opportunités qu'il faut saisir pour répondre à la problématique soulevée, notamment la conception d'une structure de contrôle de gestion.

Au plan externe, Kafo Jiginew est appuyé par de nombreux partenaires techniques et financiers pour pouvoir répondre à sa mission sociale qui est d'offrir des services financiers adaptés à ses membres qui n'ont pas d'accès aux services des banques classiques, en octroyant en 2009 un encours de crédit de **15 106 972 776 FCFA** à ses membres et un appui technique avec la dotation de l'entreprise d'un système d'information et de gestion SAF2000

pour la sécurisation des opérations. Il faut également noté que l'environnement externe est encadré par un dispositif législatif et réglementaire avec la mise en place de la nouvelle réglementation de la BCEAO qui va dans le sens du renforcement de la supervision. Les grandes Institutions de Micro finance (IMF) seront contrôlées par la Commission Bancaire au même titre que les banques et deux autres niveaux de supervision seront définis avec des seuils d'activité encore à arrêter.

Les autres aspects importants de la nouvelle réglementation sont l'ouverture du marché à des Sociétés Anonymes (SA) plus capables de mobiliser des financements, notamment en fonds propres, et qui vont à terme introduire plus de concurrence et plus de professionnalisme dans le secteur des IMF.

Au plan interne il y a une grande ouverture de management dans la mise en œuvre des bonnes pratiques (audit interne et commissariat aux comptes etc....) de gouvernement d'entreprise. Cette ouverture doit faciliter et aider à la mise en place des autres dispositifs dont le contrôle de gestion et le management des risques. L'objectif étant en outre de fournir une direction stratégique et de s'assurer que les objectifs sont atteints avec efficacité et efficience, de vérifier que les risques sont appréhendés de façon appropriée et que les ressources de l'institution sont utilisées de manière plus responsable.

Le contexte actuel de Kafo Jiginew est favorable à la formalisation d'un système de contrôle de gestion. Par ailleurs avec la mise en place de la nouvelle réglementation de la BCEAO et le nouveau référentiel comptable applicable aux IMF vont accroître la confiance des partenaires qui injecteront plus de fonds dans le secteur et mobiliseront ainsi plus de ressources financières importantes. Les besoins d'informations et de reporting nécessitent la mise en place d'un système de contrôle de gestion permettant de rendre compte avec des données claires, précises et fiables avec l'introduction d'un nouveau logiciel de modélisation financière (MICROFIN). Ce logiciel est très complet et peut être adapté en fonction de l'activité et de la structure de l'institution. Ce système constituera l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficience, et de renforcement de la confiance des investisseurs, les bailleurs de fonds, les banques, et les clients.

5. 3. 4. Aperçu stratégique et projet de réorganisation

La pratique de contrôle de gestion d'une entreprise est souvent influencée par sa stratégie, sa structure organisationnelle, sa taille et sa culture de l'entreprise. Cependant, nous laisserons de côté la culture d'entreprise faute de pouvoir cerner et comprendre ce facteur dans la conduite des activités de Kafo Jiginew. Mais cet aperçu stratégique et le projet de réorganisation constituent un point fort non négligeable du fait de son caractère anticipatif en matière de stratégie et d'organisation.

- La stratégie :

Kafo Jiginew ne dispose pas de document formalisé à travers lequel la direction générale a défini les axes de développement à long terme notamment en matière d'investissement, de production, commerciale, de ressources humaines, d'organisation et de gestion financière. Cependant lors d'un entretien que nous avons eu avec les managers à propos de la stratégie qu'ils comptent mettre en œuvre, il ressort que l'horizon temporel retenu pour la définition des axes de développement à long terme de Kafo Jiginew est de deux ans, compte tenu de l'environnement économique instable du secteur de la micro finance. La direction générale s'est fixée comme objectifs dans le plan d'affaires de :

- concevoir et développer des produits d'épargne attrayants pour favoriser la mobilisation des dépôts ;
- implanter dans des nouvelles zones et principalement dans les grands centres urbains (Ségou, Kayes ; Kati Diéma) ;
- développer des produits à commission en faisant appel aux NTIC, Mobile Banking, transferts, en passant les accords avantageux avec des partenaires.
- étudier les activités et cultures alternatives rentables et les tester
- rester en veille sur l'évolution des activités coton auprès de producteurs rentables ;
- étudier les textes et leurs implications pour bien mesurer les conséquences à tous les niveaux de la nouvelle réglementation (financier, gouvernance, administratif et comptable). Voir normes de capitalisation minimum (division des risques) ;
- mettre en place outil reporting SIG interfacé avec SAF 2000 ;
- budgéter et planifier la réalisation, sécuriser les financements ;
- mettre en place un système de cartographie des risques pour une meilleure gestion des risques ;

- créer une Direction commerciale et du marketing ;
- créer une Direction Logistique et Moyens Généraux (logistique, achats, trésorerie) ;
- créer une Direction de Contrôle de Gestion ;
- développer l'utilisation de MICROFIN (amélioration de la gestion actif passif, processus budgétaire, contrôle de gestion) ;
- renforcer le contrôle interne sur l'audit informatique et renforcer les effectifs pour accompagner la croissance.

La direction générale de Kafo Jiginew a défini un vaste programme d'investissement pour la concrétisation de ces vastes chantiers comme l'extension, la modernisation et la sécurisation du réseau.

✓ **La réorganisation**

Kafo Jiginew est une entreprise de grande taille, avec un effectif de **588** agents toutes catégories confondues. L'organisation structurelle de Kafo Jiginew n'est pas stable. On assiste très souvent à des créations et à des suppressions de services. Ce qui laisse à croire que l'entreprise est encore à la recherche d'une structure adaptée. Le nouvel organigramme encourt d'adoption est un atout non négligeable avec l'introduction de la Direction de Contrôle de Gestion.

5. 4. Faiblesses

La pratique de contrôle de gestion que nous avons constatée présente des insuffisances qu'il convient d'identifier clairement avant de présenter le résultat de notre conception. Notre objectif n'est pas de nous appesantir de façon exhaustive sur toutes les faiblesses constatées. Il s'agit pour nous de parler des points faibles qui sont pertinents pour l'étude et qui sont dans le périmètre de nos travaux. Nous avons les faiblesses suivantes : une absence de déclinaison entre le plan opérationnel et le budget, une absence d'un système de management de risque, une comptabilité analytique incohérente avec la gestion par les processus, une absence d'un service de budget et une absence de mesure de performance de l'activité, le système d'information et de gestion peu développé et un dispositif important de mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

5. 4. 1. Absence de déclinaison entre le plan opérationnel et le budget

Le plan stratégique définit clairement les objectifs globaux de Kafo Jiginew associés aux axes stratégiques. Notamment, le développement des marchés et le déploiement du réseau, la stratégie de gestion financière (sécurité financière, rentabilité et financement), le développement organisationnel (reconfiguration, développement de la vie associative). Ces objectifs sont déclinés dans un tableau prospectif. Selon notre compréhension, Kafo Jiginew ne dispose pas d'une déclinaison entre le plan stratégique et le plan opérationnel d'une part et d'autre part entre le plan opérationnel et le budget. La direction générale définit le plan stratégique qu'elle transpose directement au budget sans faire allusion au plan opérationnel. Il n'existe pas un lien entre le plan opérationnel et le budget. La déclinaison du plan stratégique au budget sans passer par le plan opérationnel constitue, à notre sens une insuffisance à remédier.

Pour nous, les objectifs stratégiques devraient être déclinés dans un plan opérationnel glissant, montrant les modalités pratiques de la mise en œuvre de la stratégie. Ce processus permet d'assurer la cohérence et le lien entre le plan stratégique qui relève du long terme et le plan opérationnel qui concerne le court terme. La planification opérationnelle concerne toutes les fonctions de Kafo Jiginew et doit aboutir à la programmation des actions et des moyens nécessaires dont la réalisation dépasse le cadre annuel. Elle doit aboutir à l'établissement de plusieurs plans partiels (plan des ressources humaines, plan d'investissement, états financiers prévisionnels, etc.). Cette étape du processus de planification nous semble mal déclinée à Kafo Jiginew. Les prévisions (le programme d'activités) à moins d'un an formalisées dans le budget découlent du plan opérationnel, cette déclinaison n'existe pas de façon formelle à Kafo Jiginew. Pourtant, cette connexion est fondamentale. Le contrôle de gestion doit assurer le lien entre la stratégie et l'activité opérationnelle, en élaborant les plans à court terme ainsi que le budget.

5. 4. 2. Absence d'un service de budget

L'entreprise ne dispose pas d'un service de budget de manière formelle. La pratique de l'élaboration du budget est dédiée à la Direction Comptable et Informatique qui s'occupe de l'élaboration et la compilation des budgets des différents services et la Direction d'exploitation qui s'occupe de l'élaboration du budget de recettes de l'union Kafo Jiginew, chaque département est chargée de l'élaboration de budget des services qui lui sont rattachés.

Le processus budgétaire de Kafo Jiginew suit les étapes de son élaboration et le suivi de son exécution.

Au cours de nos enquêtes 88% des personnes qui ont répondu à notre questionnaire estiment que le budget de Kafo Jiginew est négocié. Cependant lors de nos entretiens effectués avec les différents responsables, nous avons compris que le budget n'a pas la valeur d'un contrat. En réalité, la négociation dont les enquêtes font allusion concerne l'arbitrage au plan financier du budget. Dans le processus de l'élaboration du budget la Direction Générale ne rédige pas de lettre d'orientation de manière formelle. Il n'existe pas un système de suivi budgétaire de manière à faire ressortir l'analyse de l'écart global entre les prévisions et réalisations. 65% des personnes interrogées trouvent que le suivi budgétaire n'est pas cohérent avec le budget lui-même. Il ne permet que de ressortir les réalisations et les écarts de manière globale et en fin d'année ; ce qui ne permet pas de faire des actions correctives dans le temps. Nous avons constaté que les procédures de contrôle et suivi budgétaire existent mais leur application fait défaut par manque d'une structure de contrôle de gestion. La mise en place d'une structure de contrôle de gestion peut apporter des réponses aux insuffisances soulevées.

5. 4. 3. Une comptabilité analytique incohérente avec la gestion par les processus

Le système de management de Kafo Jiginew ne permet pas de faire ressortir l'ensemble des processus de l'entreprise. En effet la comptabilité analytique n'est pas formalisée, c'est une comptabilité qui se contente de faire la répartition des dépenses par centre de coût des différents départements, il n'y a pas un système qui génère de façon automatique les données au niveau des délégations. La saisie de ces informations au niveau des délégations se fait sur un tableau Excel avant de faire leur saisie globale au niveau de la direction générale dans le logiciel SAF2000, avant de transporter les données sur Excel pour le traitement. Cette nouvelle approche consiste à gérer l'institution par la maîtrise de ses activités et de ses processus. Elle doit être accompagnée par le déploiement et la mise en œuvre d'une comptabilité de management permettant de déterminer les coûts de chaque activité et partant les coûts de chaque processus de Kafo Jiginew.

5. 4. 4. Mesure des performances des unités non effectives

Nos entretiens avec les différents responsables et les enquêtes ont révélé qu'aucune unité organisationnelle ne dispose de tableau de bord spécifique. Cette même enquête a montré que tous les agents ne possèdent pas un tableau de bord. Mais en réalité Kafo Jiginew ne dispose pas d'un tableau de bord et que la pratique est même méconnue par 45% des enquêtés qui ont voulu répondre aux questionnaires.

Le tableau de bord doit permettre une réaffectation des moyens humains ou financiers permettant d'atteindre les objectifs ainsi que le suivi de la performance des directions par des comparaisons annuelles. C'est un instrument de contrôle et de comparaison, un outil de communication et d'aide à la décision. C'est également un instrument de motivation, il sert à évaluer objectivement la performance de chaque direction. Son inexistence donne l'impression d'un pilotage à vue au niveau des directions. Cette faiblesse doit être comblée par l'élaboration d'un tableau de bord pour chaque unité organisationnelle de Kafo Jiginew.

Nous pensons que le contrôle de gestion doit pouvoir suivre et mesurer périodiquement la réalisation des objectifs du tableau de bord prospectif. Il est responsable également de l'élaboration des tableaux de bord des unités organisationnelles pour contribuer à accroître la convergence des buts.

5. 4. 5. Absence d'un système de management des risques

Les bonnes pratiques en matière de bonne gouvernance d'entreprise recommandent la mise en œuvre d'un système de management de risques par les entreprises. En effet, plusieurs risques peuvent affecter l'institution principalement dans les domaines suivants : la continuité d'exploitation, la situation financière, la crédibilité de l'entreprise, l'image de marque et la capacité à se positionner face à l'instabilité de l'environnement. Les risques peuvent affecter également la qualité de personnel et la qualité des produits et services vendus aux clients.

La mise en œuvre d'une gestion des risques augmente la confiance des différents partenaires de l'institution, notamment les bailleurs de fonds, les autres institutions financières (Banques), les personnels, les clients et les fournisseurs. Le management de risques fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie d'une bonne organisation. Considérant l'importance de l'institution dans le tissu économique du Mali, la taille et la vision affichée dans le plan d'affaires 2010-2012 à travers ces axes stratégiques, l'absence d'un système de management des risques à Kafo Jiginew constitue une faiblesse à combler dans les meilleurs délais.

5. 4. 6. Risques liés aux faiblesses de la pratique de CG à Kafo Jiginew

L'analyse de la pratique en matière de contrôle de gestion, Kafo Jiginew s'expose à des risques qu'il convient d'identifier en vue d'assister l'entreprise dans la formulation d'une réponse à ces risques. Le tableau ci-dessous nous présente une synthèse de ces risques.

Tableau 7 : Identification des risques

Faiblesses	Risques encourus
Absence de déclinaison entre le plan opérationnel et le budget	<ul style="list-style-type: none"> - Incohérence entre les objectifs du plan opérationnel et le budget ; - Absence des plans opérationnels glissants vers le budget ; - Non atteinte des objectifs stratégiques.
Absence d'un service de budget	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'un cadre d'élaboration du budget ; - absence de relation entre les objectifs et budget ; - pilotage à vue des unités organisationnelles ; - dépassement budgétaire ; - analyse tardive des écarts budgétaires ; - retards dans l'élaboration de processus budgétaire ; - faible réactivité pour adopter les mesures correctives ;
Une comptabilité analytique incohérente avec la gestion par les processus	<ul style="list-style-type: none"> - impertinence des décisions ; - absence d'une comptabilité analytique formelle ; - impossibilité de la comptabilité analytique de faire la mesure des coûts par activités et par

	<p>processus ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'une comptabilité analytique inadaptée et inopérante ; - impossibilité de mesurer l'efficacité des processus ; - impossibilité de la comptabilité analytique d'apprécier les performances des processus.
Absence de mesure des performances des unités	<ul style="list-style-type: none"> - impossibilité d'apprécier objectivement la performance des unités opérationnelles ; - gaspillage des ressources pour exécuter les objectifs déclinés ; - allocation des ressources basée sur des critères peu évidents .
Faible développement du système d'information de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - absence de système qui permet de gérer de manière automatique les états financiers ; - difficultés de sortir en temps réel des informations fiables ; - retards dans la production des informations en vue de la prise de décision.
Absence d'un système de management de risque	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'un système de management des risques ; - absence de cartographie des risques ; - absence de mesure des prises de risques ; - absence de définition des mesures d'atténuation des risques.

Source : Nous-même

L'analyse de la pratique en matière de contrôle de gestion met en exergue les points forts et des points faibles.

Nous venons de ressortir les points les plus pertinents en ce qui concerne les points faibles. Nous avons constaté que Kafo Jiginew a fait des efforts dans la mise en place des outils prévisionnels et de management, mais des efforts restent à faire pour compléter et formaliser les outils et le système de contrôle de gestion.

Dans le chapitre qui suit, nous proposons des solutions allant dans le sens de concevoir une structure de contrôle de gestion. Mais la mise en place effective de tout système de contrôle de gestion sera envisagée dans une prochaine étape en dehors de nos travaux, si cela convient à Kafo Jiginew.

La pratique du contrôle de gestion à Kafo Jiginew montre qu'il n'existe pas de structure de contrôle de gestion. A cet effet, les fonctions traditionnellement dévolues au contrôle de gestion sont partagées entre la direction comptable et informatique et la direction d'exploitation.

L'analyse de ce système a permis de déceler des insuffisances que la conception de la nouvelle organisation peut solutionner.

Chapitre 6 : La conception d'une structure de contrôle de gestion à Kafo Jiginew

Le cadre de notre étude consiste à remédier aux lacunes que présente l'existant de la pratique de contrôle de gestion à Kafo Jiginew qui est la question centrale de notre étude.

Nous avons effectué l'évaluation de l'existant en matière de la pratique de contrôle de gestion. Il s'agit pour nous d'effectuer le travail suivant : la conception d'une structure de contrôle de gestion à Kafo Jiginew. Le travail est délimité et ne concerne pas la conception de tout le système de contrôle de gestion.

Notre travail consiste à présenter le résultat de la conception et de formuler des recommandations dont la mise en œuvre aura pour impact l'amélioration de la performance à Kafo Jiginew.

6. 1. Présentation du résultat de la conception

La présentation des résultats de notre étude concerne les missions, l'organisation, les outils de contrôle de gestion, des fiches de postes et l'estimation de la conception. En l'absence de ces facteurs on ne saurait parler de conception de la structure de contrôle de gestion.

6. 1. 1. Les missions

Les missions sont validées à Kafo Jiginew par la Direction Générale avec les acteurs qui interviennent dans la gestion de l'entreprise.

A la suite de l'analyse des forces et faiblesses de Kafo Jiginew en matière de contrôle de gestion, la structure à concevoir aura pour missions de :

- participer à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise exprimée dans le plan à long et moyen terme ;
- mettre en place le système de contrôle de gestion à Kafo Jiginew ;
- assurer le fonctionnement efficace et efficient du système de contrôle de gestion à Kafo Jiginew ;
- concevoir, mettre en place et assurer le fonctionnement efficace du système d'information de gestion intégré de Kafo Jiginew ;
- concevoir et mettre en place des outils de pilotage (indicateurs, tableaux de bord, comptabilité de management, budget) pour une gestion de la performance ;
- assurer la formation des cadres à l'utilisation des outils ;

- fournir des conseils aux dirigeants sur les choix de méthodes en matière de pilotage ;
- faire le contrôle de gestion une fonction à haute valeur ajoutée ;
- animer et contrôler le système de production des résultats analytiques et budgétaires.

6. 1. 2. L'organisation interne

Dans notre revue de littérature, nous avons identifié deux modes d'organisation, chacun avec ses avantages et ses inconvénients. Le contrôle de gestion sera organisé de manière à permettre de générer les informations diverses et variées. Cette organisation placera le contrôle de gestion au carrefour des informations internes et externes utiles pour le pilotage de l'entreprise. Pour cela la fonction de contrôle de gestion sera indépendante des autres directions opérationnelles et fonctionnelles de Kafo Jiginew. Ces attributions seront clairement définies et les outils et méthodes appropriés.

L'organisation par activité et par fonction sera retenue parce qu'elle convient à la taille importante de Kafo Jiginew. Elle facilitera le besoin de décentralisation pour un meilleur pilotage des activités, des processus et de centre de responsabilité.

6. 1. 3. Rattachement hiérarchique

Dans l'organisation actuelle de Kafo Jiginew, quelques outils du contrôle de gestion sont mis en œuvre dans les activités des services, dans la description des outils existants. L'absence de structure de contrôle de gestion ne favorise pas la coordination, la cohérence, la pertinence, l'efficacité et le développement de ces outils.

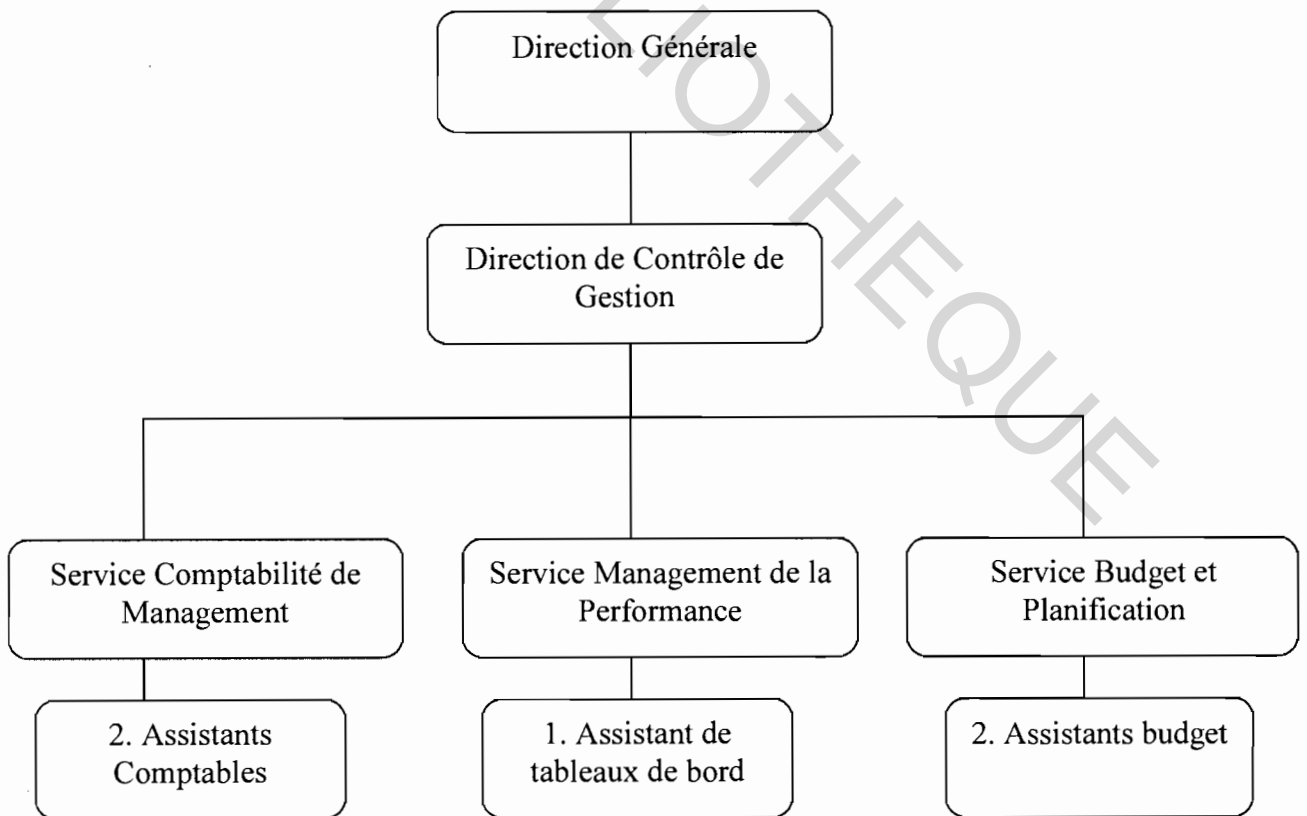
Au regard de l'importance des missions que nous attribuons à la nouvelle structure de contrôle de gestion, le rattachement idéal pour remplir pleinement ses missions est celui qui relie le contrôle de gestion à un niveau suffisamment élevé. Ce rattachement donne au contrôle de gestion une autonomie nécessaire pour exercer ces missions en toutes indépendances. Cependant, LÖNING & al. (2003 :257,258) soulignent que la place du contrôleur de gestion dans la structure de l'entreprise détermine l'importance relative des rôles qu'il sera amené à jouer et le contenu de son travail.

Ce rattachement placera la Direction du Contrôle de Gestion au même niveau que le département Inspection & Audit interne qui comprend le service Audit Interne et le service Inspection. Ces deux directions présentent des similitudes mais les missions du département

Inspection & Audit interne différent de celle de contrôle de gestion au niveau des objectifs, du champ d'intervention, de la périodicité et des méthodes de travail. Les deux services sont complémentaires car ayant besoin l'un de l'autre. Le département Inspection & Audit interne assure au CG la fiabilité et la pertinence des informations grâce à l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Le contrôle de gestion attire l'attention de l'audit interne sur les points faibles à prendre en compte dans l'organisation.

Au regard de l'ensemble des objectifs, de la culture de Kafo Jiginew en terme de vision et de mission et de logique globale de pilotage en matière de management, nous proposons la création d'une Direction de Contrôle de Gestion pour remplir pleinement les missions identifiées. La Direction du Contrôle de Gestion (DCG) sera rattaché à la Direction Générale au même niveau que les autres directions pour lui donner l'autorité nécessaire à la réalisation des ses missions et l'accès facile aux informations et facilite l'échange entre les directions. Elle regroupe un service de management de la performance, un service de comptabilité de management (le service de comptabilité analytique est déjà intégré dans la comptabilité de management) et un service de budget et planification. Cette structure peut être représentée par la figure ci-dessous.

Figure 9 : Positionnement de la Direction de Contrôle de Gestion (DCG)



Source : Nous-même

Ce rattachement hiérarchique présente des avantages pour Kafo Jiginew. Notamment un renforcement des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

6. 1. 4. Les outils de contrôle de gestion

L'état de lieux sur la pratique de contrôle de gestion nous a permis de connaître les outils existants et de faire des propositions de nouveaux outils soit pour les compléter, soit pour les dynamiser.

Au regard des objectifs que Kafo Jiginew s'est fixé durant ces années sur le plan national nous proposons ces outils pour rendre la Direction de Contrôle de Gestion plus opérationnelle.

Les outils proposés sont les suivants :

- un budget par activité avec un système de reporting régulier ;
- une comptabilité de management basée sur ABC ;
- un tableau de bord journalier avec des indicateurs définis avec les responsables pour toutes les directions.

Ces outils proposés seront complétés par les outils existants dans l'entreprise et faciliteront la mise en œuvre de la comptabilité de management basée sur la méthode ABC.

6. 1. 5. Les fiches de postes

L'organisation que nous proposons de mettre en place doit être complétée par une description des missions et attributions à travers les fiches de postes ci-après :

Tableau 8 : Fiche de poste du Directeur de Contrôle de Gestion

IDENTIFICATION DU POSTE		
Titre du poste :	Directeur de contrôle de gestion	
Date de Création :		
Direction d'appartenance :	Direction Générale	
Créée le :	Catégorie A1 : Cadre Supérieur	
Mise à jour le :	Nombre d'agents : 9	Agents présents : 1
		Agents requis : 8
SITUATION DU POSTE		
Poste :	Désignation	
Immédiatement supérieur :	Directeur Général	
Même niveau :	Directeurs Centraux	
Subordonnés	Chef du service de comptabilité de management Chef du service de Management de la performance Chef du service de Budget et Planification	
MOBILITE		
Poste de provenance possible	Poste de destination possible	
Directeur financier, Directeur d'Audit	Directeur Général	
Service Management de la Performance	Directeur Financier	
Service Budget et Planification	Directeur d'Audit	
MISSIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ mettre en place un système de contrôle de gestion à Kafo Jiginew ✓ concevoir et assurer le fonctionnement efficace et efficient SIG de Kafo Jiginew ; ✓ aider à l'établissement des plans à moyen et court terme ; ✓ contribuer à la définition de la structure (en favorisant la création des centres de profit) ; ✓ concevoir et mettre en place des outils de pilotage de la performance ; ✓ assurer la formation des cadres à l'utilisations de ces outils ; ✓ fournir des conseils aux dirigeants pour les choix des methodes ; ✓ fiabiliser les données de gestion, la production des indicateurs ; ✓ faire du contrôle de gestion une fonction a haute valeur ajoutée. 		

ATTRIBUTIONS

- ✓ la participation à l'élaboration du plan stratégique de Kafo Jiginew
- ✓ la mise en place et l'exploitation du système de contrôle de gestion de Kafo Jiginew ;
- ✓ la négociation de contrat d'objectifs entre la Direction Générale et les autres directions de Kafo Jiginew;
- ✓ la définition des critères de performance des unités organisationnelles de Kafo Jiginew ;
- ✓ la conception et la supervision du système de gestion de la performance ;
- ✓ la coordination de l'ensemble des programmes et budgets, et assurer leur cohérence du système ;
- ✓ la conception et la supervision des tableaux de bord de gestion des directions ;
- ✓ l'élaboration et la mise à jour des procédures budgétaires à Kafo Jiginew ;
- ✓ la coordination du processus d'élaboration du budget de Kafo Jiginew ;
- ✓ le contrôle des réalisations
- ✓ la promotion de contrôle de gestion et la culture de la performance ;
- ✓ la planification de l'utilisation rationnelle des ressources du service ;
- ✓ le conseil en management au Directeur et aux unités organisationnelles ;
- ✓ le fonctionnement et la coordination des activités de la DCG ;
- ✓ la supervision de travaux effectués par les services de DCG ;
- ✓ l'élaboration de rapports d'activités périodiques et annuels de l'entreprise ;
- ✓ l'encadrement et la formation des agents.

PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE

Formation	Bac + 5 ans dans une des spécialisations suivantes : contrôle de gestion, Audit, Finance comptabilité
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des bonnes connaissances de l'approche d'audit et de CG ; - Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique ; - Avoir une bonne connaissance de secteur de la micro finance ou bancaire ; - Avoir une bonne connaissance de l'anglais et le français ; - Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit pendant au moins trois (03) ans.

Aptitudes professionnelles pour ce poste	<ul style="list-style-type: none">- Avoir une capacité d'analyse et d'anticipation ;- Avoir le sens de l'organisation et de l'observation ;- Avoir des aptitudes en communication et du contact ;- Etre intègre, dynamique et rigoureux.
--	---

Source : Nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9 : Fiche de poste de service de comptabilité de management

IDENTIFICATION DU POSTE		
Titre du poste :	Chef service comptabilité de Management	
Date de Création :		
Direction d'appartenance	Direction Contrôle de Gestion	
Créée le :	Catégorie A2 : Cadre Supérieur	
Mise à jour le :	Nombre d'agents : 2	Agents présents : 1
		Agents requis : 1
SITUATION DU POSTE		
Poste :	Désignation	
Immédiatement supérieur	Directeur du Contrôle de Gestion	
Même niveau	Chef du service de Management de la performance Chef du service de Budget et Planification	
Subordonnés	2 Assistants comptables	
MOBILITE		
Poste de provenance possible	Poste de destination possible	
Chef du Service Management de la Performance	Directeur du Contrôle de Gestion	
Chef du Service Budget et Planification	Chef du Service Management de la Performance	
Agents du service Comptabilité de Management	Chef du Service Budget et Planification	
MISSIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ assurer la tenue de la comptabilité de management ; ✓ formaliser la comptabilité analytique ; ✓ assurer les calculs des coûts par activités et par processus ; ✓ assurer la production de resultats analytiques par processus ; ✓ aider à la prise de décision . 		
ATTRIBUTIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ le calcul des coûts des prestations, des activités, des processus, des centres d'imputation ; ✓ l'analyse des coûts ; ✓ les etudes de rentabilité des prestations, des services ; 		

✓ l'élaboration et la mise en place de programmes de maîtrise de coûts.	
PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE	
Formation	Bac + 4 ans dans une des spécialisations suivantes : contrôle de gestion, Audit, Finance comptabilité
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion ; - Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique ; - Avoir une bonne connaissance de secteur de la micro finance ou bancaire ; - Avoir une bonne maîtrise de l'anglais et le français parlé et écrit ; - Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit pendant au moins deux (02) ans
Aptitudes professionnelles pour ce poste	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une capacité d'analyse et d'anticipation ; - Avoir le sens de l'organisation et de l'observation ; - Avoir des aptitudes en communication et du contact ; - Etre intègre, dynamique et rigoureux.

Source : Nous-même

Tableau 10 : Fiche de poste du chef du Service de Management de la Performance

IDENTIFICATION DU POSTE		
Titre du poste :	Chef service Management de la Performance	
Date de Création :		
Direction d'appartenance	Direction Contrôle de Gestion	
Créée le :	Catégorie A2 : Cadre Supérieur	
Mise à jour le :	Nombre d'agents : 1	Agents présents : 1
		Agents requis : 1
SITUATION DU POSTE		
Poste	Désignation	
Immédiatement supérieur	Directeur du Contrôle de Gestion	
Même niveau :	Chef du service de comptabilité de Management	
	Chef du service de Budget et Planification	
Subordonnés	1 Assistant de tableaux de bord	
MOBILITE		
Poste de provenance possible	Poste de destination possible	
Chef du Service Budget et Planification	Directeur du Contrôle de Gestion	
chef service Comptabilité de Management	Chef du Service de comptabilité de Management	
	Chef du Service Budget et Planification	
MISSIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ assurer le fonctionnement des systèmes d'évaluation de la performance ; ✓ identifier les opportunités d'amélioration continue de la performance ; ✓ élaborer les rapports d'activités périodiques et annuels de l'entreprise ; ✓ mettre en place des outils modernes pour une gestion de la performante ; ✓ fournir des informations de gestion nécessaires aux prises de décisions ; ✓ suivre et contrôler l'exécution des plans. 		
ATTRIBUTIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ la mise en place et l'exploitation de système d'évaluation de la performance des agents des unités organisationnelles et des processus de l'entreprise ; ✓ l'élaboration et le suivi des tableaux de bord de DG et du DGA ; ✓ l'élaboration et le suivi des tableaux de bord des unités organisationnelles de Kafo Jiginew ; 		

- ✓ le suivi des contrats d'objectifs entre le DG et les autres directions de Kafo Jiginew ;
- ✓ la participation à l'évaluation annuelle du personnel ;
- ✓ le suivi du système de gestion de la performance ;
- ✓ le suivi des indicateurs ;
- ✓ l'élaboration des rapports d'activités périodiques et annuels de l'entreprise ;
- ✓ le suivi des réalisations du bord prospectif du Plan stratégique de Kafo Jiginew;
- ✓ assurer la mise en œuvre de programmes d'amélioration continue ;
- ✓ l'édition et la diffusion des documents de suivi de gestion par unité organisationnelle ;
- ✓ l'animation des structures placées sous sa responsabilité ;
- ✓ l'encadrement et la formation des agents.

PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE

Formation	Bac + 4 ans dans une des spécialisations suivantes : contrôle de gestion, Audit, Finance comptabilité
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion ; - Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique ; - Avoir une bonne connaissance de secteur de la micro finance ou bancaire ; - Avoir une bonne maîtrise de l'anglais et le français parlé et écrit ; - Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit pendant au moins deux (02) ans
Aptitudes professionnelles pour ce poste	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une capacité d'analyse et d'anticipation ; - Avoir le sens de l'organisation et de l'observation ; - Avoir des aptitudes en communication et du contact ; - Etre intègre, dynamique et rigoureux.

Source : Nous-même

Tableau 11 : Fiche de poste du Chef du Service de Budget et Planification

IDENTIFICATION DU POSTE		
Titre du poste :	Chef service Budget et Planification	
Date de Création :		
Direction d'appartenance	Direction Contrôle de Gestion	
Créée le :	Catégorie A2 : Cadre Supérieur	
Mise à jour le :	Nombre d'agents : 2	Agents présents : 1
		Agents requis : 1
SITUATION DU POSTE		
Poste	Désignation	
Immédiatement supérieur	Directeur du Contrôle de Gestion	
Même niveau :	Chef du service de Management de la Performance Chef du service de Comptabilité de Management	
Subordonnés	2 Assistants de budget	
MOBILITE		
Poste de provenance possible	Poste de destination possible	
Chef du Service de management de la performance	Directeur du Contrôle de Gestion	
chef service Comptabilité de Management	Chef du Service de comptabilité de Management Chef du Service de Management de la performance	
Les agents du Service Budget et Planification	Autre chef service	
MISSIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ participer au processus d'élaboration des plans stratégiques et opérationnels ; ✓ coordonner le processus d'élaboration des budgets ; ✓ assurer le suivi de la mise en œuvre du budget et du plan stratégique ; ✓ organiser la réflexion pour l'amélioration du cadre de planification ; ✓ aider à la prise de décision. 		
ATTRIBUTIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'appui à la planification à long et moyens termes (plan stratégique, plan opérationnel à moyen terme) ; 		

- ✓ l'appui à l'élaboration des plans opérationnels des directions de Kafo Jiginew ;
- ✓ L'appui à l'élaboration du plan d'action ;
- ✓ la gestion du processus d'élaboration du budget ;
- ✓ l'élaboration des comptes prévisionnels ;
- ✓ l'élaboration des projections financières à court, moyen et long terme ;
- ✓ la collecte, la synthèse des plans et la vérification de leur cohérence par rapport aux objectifs globaux et aux règles analytiques et budgétaires de Kafo Jiginew ;
- ✓ le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan opérationnel ;
- ✓ le suivi des engagements (dépenses) et de l'exécution budgétaire en général ;
- ✓ le contrôle du budget à priori et à posteriori ;
- ✓ l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations et préconiser des actions correctives ;
- ✓ assurer le suivi de l'exécution du budget ;
- ✓ la participation au comité budgétaire ;
- ✓ l'élaboration des rapports d'exécution du budget ;
- ✓ l'animation des structures placées sous sa responsabilité ;
- ✓ l'encadrement et la formation des agents.

PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE

Formation	Bac + 4 ans dans une des spécialisations suivantes : contrôle de gestion, Audit, Finance - comptabilité
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion ; - Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique ; - Avoir une bonne connaissance de secteur de la micro finance ou bancaire ; - Avoir une bonne maîtrise de l'anglais et le français parlé et écrit ; - Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit pendant au moins deux (02) ans

Aptitudes professionnelles pour ce poste	<ul style="list-style-type: none">- Avoir une capacité d'analyse et d'anticipation ;- Avoir le sens de l'organisation et de l'observation ;- Excellentes capacités de communication et du contact ;- Etre intègre, dynamique, rigoureux et pragmatisme.
---	--

Source : Nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12 : Fiche de poste d'Assistant Comptable

IDENTIFICATION DU POSTE	
Titre du poste :	Assistant Comptable
Date de Création :	
Direction d'appartenance	Direction Contrôle de Gestion
Créée le :	Catégorie A3 : Cadre moyen
Mise à jour le :	Nombre d'agents : 0
	Agents présents : 1 Agents requis : 1
SITUATION DU POSTE	
Poste	Désignation
Immédiatement supérieur	Chef du service de Comptabilité de Management
Même niveau :	Assistant tableaux de bord Assistant du budget Agents comptables
Subordonnés	
MOBILITE	
Poste de provenance possible	Poste de destination possible
Assistant de Budget	Assistant tableau de bord
Assistant tableaux de bord	Assistant budget
Agent comptable	Chef de service comptabilité de management
MISSIONS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ assister le chef de service comptabilité de management dans la mise en place de la comptabilité de management ; ✓ participer à l'élaboration et la production des résultats analytiques ; ✓ effectuer les imputations analytiques des engagements et des dépenses ; ✓ appliquer le système analytique défini ; ✓ élaborer les rapports d'activité. 	
ATTRIBUTIONS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ la tenue de la comptabilité de management ; ✓ les imputations des engagements des dépenses de Kafo Jiginew ; ✓ la saisie analytique des engagements et dépenses ; ✓ la participation des travaux périodiques d'élaboration des résultats analytiques ; 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ le calcul des coûts des activités et processus; ✓ la justification des soldes analytiques ; ✓ l'élaboration des rapports d'activité ; ✓ le classement des documents du service ; ✓ toutes autres tâches confiés par le chef de Service Comptabilité de Management. 	
PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE	
Formation	Bac + 2 ans dans une des spécialisations suivantes : contrôle de gestion, Audit, Finance - comptabilité
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion ; - Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique ; - Avoir une bonne connaissance de secteur de la micro finance ou bancaire ; - Avoir une bonne maitrise de l'anglais et le français parlé et écrit ; - Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit pendant au moins deux (02) ans
Aptitudes professionnelles pour ce poste	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une capacité d'analyse et d'anticipation ; - Avoir le sens de l'organisation et de l'observation ; - Excellentes capacités de communication ; - Etre intègre, dynamique, rigoureux et pragmatisme.

Source : Nous-même

Tableau 13 : Fiche de poste de l'Assistant de Tableau de Bord

IDENTIFICATION DU POSTE	
Titre du poste :	Assistant de tableau de bord
Date de Création :	
Direction d'appartenance	Direction Contrôle de Gestion
Créée le :	Catégorie A3 : Cadre moyen
Mise à jour le :	Nombre d'agents : 0
	Agents présents : 1 Agents requis : 1
SITUATION DU POSTE	
Poste	Désignation
Immédiatement supérieur	Chef du service de Management de la Performance
Même niveau :	Assistants du budget Assistants comptables
Subordonnés	
MOBILITE	
Poste de provenance possible	Poste de destination possible
Assistant comptable Assistant budget Agent comptable	Assistant comptable Assistant budget Chef de service de management de la performance
MISSIONS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ assister le chef de service de management de la performance dans la mise en place et l'exploitation du système de gestion de la performance des agents ; ✓ assister le chef de service dans l'élaboration et le suivi des tableaux de bord des unités organisationnelles ; ✓ suivre le système de gestion de la performance ; ✓ élaborer les rapports d'activité. 	
ATTRIBUTIONS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ le suivi des tableaux de bord des centres, des services et des directions de Kafo Jiginew ; ✓ la participation à l'élaboration des contrats d'objectifs avec les unités organisationnelles de Kafo Jiginew ; ✓ le suivi des contrats d'objectifs des unités organisationnelles ; 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ la collecte des données pour renseigner les tableaux de bord ; ✓ l'élaboration des rapports d'activité ; ✓ le classement des documents du service ; ✓ toutes autres tâches confiés par le chef de Service de Management de la Performance. 	
PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE	
Formation	Bac + 2 ans dans une des spécialisations suivantes : contrôle de gestion, Audit, Finance - comptabilité
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion ; - Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique ; - Avoir une bonne connaissance de secteur de la micro finance ou bancaire ; - Avoir une bonne maitrise de l'anglais et le français parlé et écrit ; - Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit pendant au moins deux (02) ans.
Aptitudes professionnelles pour ce poste	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une capacité d'analyse et d'anticipation ; - Avoir le sens de l'organisation et de l'observation ; - Excellentes capacités de communication ; - Etre intègre, dynamique, rigoureux et pragmatisme.

Source : Nous-même

Tableau 14 : Fiche de poste de l'Assistant de Budget

IDENTIFICATION DU POSTE		
Titre du poste :	Assistant Budget	
Date de Création :		
Direction d'appartenance	Direction Contrôle de Gestion	
Créée le :	Catégorie A3 : Cadre moyen	
Mise à jour le :	Nombre d'agents : 0	Agents présents : 1
		Agents requis : 1
SITUATION DU POSTE		
Poste	Désignation	
Immédiatement supérieur	Chef du service de Budget et Planification	
Même niveau :	Assistant tableaux de bord	
	Agents comptables	
Subordonnés		
MOBILITE		
Poste de provenance possible		Poste de destination possible
Assistant comptable		Assistant tableau de bord
Assistant tableaux de bord		Assistant budget
Agent comptable		Chef de service de Budget et Planification
MISSIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ assister le chef de Service de Budget et Planification dans l'élaboration des outils pour mettre en cohérence les processus ; ✓ participer à l'élaboration du budget prévisionnel d'exploitation et d'investissement ; ✓ suivre l'exécution du budget et en calculer les écarts ; ✓ appliquer le système de gestion budgétaire ; ✓ élaborer les rapports d'activité. 		
ATTRIBUTIONS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ la mise à jour du questionnaire de base budgétaire pour la collecte des données nécessaires à l'élaboration du budget ; ✓ la participation à l'élaboration et à la consolidation du budget ; ✓ l'organisation du suivi budgétaire ; ✓ la saisie des états de suivi budgétaire ; 		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ le calcul et l'analyse des écarts constatés ; ✓ la participation à l'analyse des principales charges par unité organisationnelles ; ✓ la participation à l'élaboration des plan d'actions ; ✓ l'élaboration des rapports d'activité ; ✓ le classement des documents du service ; ✓ toutes autres tâches confiés par le chef de Service de Budget et Planification. 	
PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE	
Formation	Bac + 2 ans dans une des spécialisations suivantes : contrôle de gestion, Audit, Finance - comptabilité
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des bonnes connaissances de l'approche d'audit et de contrôle de gestion ; - Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique ; - Avoir une bonne connaissance de secteur de la micro finance ou bancaire ; - Avoir une bonne maitrise de l'anglais et le français parlé et écrit ; - Avoir déjà occupé un poste similaire ou travaillé dans un cabinet d'audit pendant au moins deux (02) ans.
Aptitudes professionnelles pour ce poste	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une capacité d'analyse et d'anticipation ; - Avoir le sens de l'organisation et de l'observation ; - Excellentes capacités de communication ; - Etre intègre, dynamique, rigoureux et pragmatisme.

Source : Nous-même

6. 1. 6. Les coûts de la direction de contrôle de gestion

La mise en place de la Direction de Contrôle de Gestion a un coût que nous proposons d'estimer pour permettre à la Direction Générale de Kafo Jiginew de prendre des dispositions relatives. Le coût estimatif annuel est de **cent dix-neuf millions de francs CFA** (119 000 000 FCFA) qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau 15 : Coûts estimatif de la mise en place de la structure de CG

Eléments	Nombres	Montants
Salaires	9	47 400 000
Matériels informatiques	13	3 775 000
Matériels de Bureau		1 350 000
Véhicules	2	36 000 000
Carburants par an		9 000 000
Frais des missions et hébergements par an	Forfait	10 000 000
Formation des agents		10 000 000
Imprévus	Forfait	1 475 000
TOTAL		119 000 000

Source : Nous-même

NB : Le coût estimatif est de la mise en œuvre de la Direction de Contrôle de Gestion est financé par le partenaire stratégique de Kafo Jiginew (SOS FAIM Belgique) à hauteur de 50% et le reste sur fonds propre pour permettre à l'entreprise la mise en œuvre des bonnes pratiques dans la gestion.

Les moyens que nous avons proposés permettront d'accélérer la mise en place de la nouvelle Direction de Contrôle de Gestion.

6. 2. Plan d'actions de mise en œuvre première année

Dans le cadre de la conception d'une structure de contrôle de gestion, nous faisons une proposition de plan d'actions et le chronogramme d'exécution. De ce plan d'actions pour transformer l'objectif de création de la Direction de Contrôle de Gestion à Kafo Jiginew en

réalité, la véritable stratégie à adopter est celle de l'action. Le but visé est de préciser les modalités de mise en œuvre du résultat de notre conception.

Tableau 16 : Plan d'actions de mise en œuvre

Actions	Responsabilité	Délai	Ressource à utiliser	Résultat attendus
Restitution de résultat de la conception aux responsables de Kafo	Nous-mêmes	11/2010	Présentation sur un ordinateur portable et vidéo projecteur	Organigramme et missions validés par les responsables de Kafo Jiginew
Proposition de modification de l'organigramme au CA	Directeur Générale	12/2010	Note justificative expliquant les motivations de la création	Nouvel organigramme pour adoption
Adoption du nouvel organigramme	Conseil d'Administration	01/2011	Session ordinaire de CA	Organigramme adopté
Nomination du Directeur de Contrôle de Gestion	Directeur Générale	05/2011	Estimation des besoins pour la mise en œuvre de la structure de CG	Besoin estimé
Adoption de budget de mise en œuvre	CA	06/2011	Prévoir dans la session budgétaire	Budget adopté
Acquisitions des ressources	Direction Générale	07/2011	Décaissement pour l'acquisition des besoins	Ressources acquises
Nomination des agents et	DG, DRH	08/2011	Note de service de nomination	Système installé

installations des équipements			des personnels	
Mise en œuvre de DCG	DCG	09/2011	Manuel de procédures et conception des outils de gestion, formations des agents	Direction de contrôle de gestion mise en place

Source : Nous-même

Tableau 17 : Le chronogramme d'exécution de plan d'actions

Phases	Activités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8
Restitution de résultat de la conception aux responsables de Kafo	Organigramme et missions validés par les responsables de Kafo Jiginew								
Proposition de modification de l'organigramme au CA	Nouvel organigramme pour adoption								
Adoption du nouvel organigramme	Organigramme adopté								
Nomination du Directeur de Contrôle de Gestion	Besoin estimé								
Adoption de budget de mise en œuvre	Budget adopté								
Acquisitions des ressources	Ressources acquises								
Nomination des agents et installations des équipements	Système installé								
Mise en œuvre de DCG	Direction de contrôle de gestion mise en place								

Source : Nous-même

6. 3. Recommandations

L'état des lieux du contrôle de gestion à Kafo Jiginew nous a révélé l'existence de points faibles et nous a conduit à la conception d'une structure de contrôle de gestion à Kafo. Jiginew. Il est impérieux de formuler des recommandations pour encourager la mise en œuvre de cette nouvelle structure pour pallier les points faibles révélés. Ces recommandations s'adressent à la Direction Générale de Kafo Jiginew, qui est mandatée par le conseil d'administration pour gérer l'entreprise et agir en son nom.

6. 3. 1. Par rapport à la planification opérationnelle

Kafo Jiginew doit revoir le processus de planification opérationnelle pour faire une déclinaison vers le budget. La mise en place d'une structure de contrôle de gestion permettra d'effectuer cette déclinaison afin d'assurer la cohérence entre le plan stratégique, le plan opérationnel et le budget. Kafo Jiginew doit avoir nécessairement une cohérence entre le plan opérationnel et le budget. L'adoption de la nouvelle structure permettra ainsi de garantir la cohérence nécessaire à l'attente de la vision de Kafo Jiginew. Le budget découlera des déclinaisons annuelles du plan opérationnel. Nous recommandons également que le processus d'élaboration du plan opérationnel de Kafo Jiginew associe la synergie de toutes les directions.

6. 3. 2. Par rapport à l'absence d'un service de budget

Pour pallier l'absence d'un service de budget que nous avons identifiée dans le processus budgétaire, nous recommandons l'adoption de la création d'une structure de contrôle de gestion qui aura son sein un service du budget et de planification.

Nous recommandons la définition claire de la lettre d'orientation définissant les objectifs assignés, la vision, la mission et le cadre budgétaire. Le budget doit être la modélisation financière des activités pour chaque unité organisationnelle de Kafo Jiginew. Toutes les directions doivent élaborer leur budget sur la base de leur programme d'activités, qui lui-même découle de plan opérationnel. A cet effet, la Direction de Contrôle de Gestion assistera pour l'élaboration du budget, elle coordonnera le processus budgétaire. Elle définira en accord avec la Direction Générale, le cadre unique d'élaboration du budget pour tous les services.

Nous recommandons également la formalisation d'un cadre de suivi budgétaire pour le faire correspondre avec le budget lui-même. Cela permettra un suivi budgétaire rigoureux entre les prévisions et les réalisations. Il permet aussi l'analyse des écarts selon leur origine afin de permettre de mesures correctives dans un délai raisonnable. Enfin, l'appropriation du nouveau logiciel (MICROFIN) pour permettre de créer un interface entre les comptes budgétaires et les autres fonctions de Kafo Jiginew.

6. 3. 3. Par rapport au rattachement des services

Nous recommandons l'adoption de l'organigramme proposé. Il renforcera le contrôle interne et il présente plus d'avantages que la situation actuelle de l'organisation. Son adoption permettra l'introduction d'une Direction de Contrôle de Gestion, qui est une fonction à haute valeur ajoutée et l'émergence d'une véritable culture de contrôle à Kafo Jiginew. Elle complétera la mise en place des dispositifs de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise. Ce positionnement du contrôle de gestion dans l'organigramme permettra de jouer le rôle de pilotage de la performance entre les différentes directions de Kafo Jiginew. Le rattachement que nous recommandons permettra au contrôle de gestion de participer et de contribuer efficacement aux grands chantiers portant sur les orientations stratégiques, opérationnelles et sur le budget.

6. 3. 4. Par rapport à l'effectivité de la mesure de performance des unités

L'adoption de la structure que nous proposons permettra de rendre effectif le management de la performance à Kafo Jiginew. La mise en place et le suivi des tableaux de bord pour chaque unité organisationnelle et pour chaque agent de Kafo Jiginew sera assuré par cette structure.

Le système d'évaluation de la performance individuelle en expérimentation actuellement au niveau de Direction des Ressources Humaines (DRH) sera complétée par cette structure et contribuer à l'augmentation de la motivation des personnels. Cette nouvelle structure élaborera également un cadre de suivi du tableau de bord prospectif et afin d'en mesurer les réalisations et contribuer à l'amélioration de pilotage des activités des services de Kafo Jiginew.

6. 3. 5. Par rapport au système de management des risques

Une entreprise de telle envergure comme Kafo Jiginew ne peut pas fonctionner sans un système de management des risques, qui fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie. Tout comme le contrôle de gestion, le management des risques fait partie des dispositifs de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise. La mise en place de la Direction de Contrôle de Gestion contribuera à maîtriser la méthodologie générale du processus de management des risques et de contrôle et permettra de s'assurer que ce processus répond aux objectifs suivants :

- les risques découlant des stratégies et des activités de Kafo Jiginew sont identifiés et hiérarchisés ;
- la détermination d'un niveau de risques acceptable pour Kafo Jiginew ;
- la définition et la mise en place des mesures d'atténuation des risques, compte tenu du seuil jugé acceptable ;
- un suivi permanent des activités afin de réévaluer périodiquement les risques et l'efficacité des contrôles permettant de les gérer ;
- l'élaboration périodique de rapports concernant les résultats du processus de management des risques.

Nous recommandons également à Kafo Jiginew l'élaboration d'une cartographie des risques de l'entreprise en suivant les étapes nécessaires à cet effet.

Compte tenu de la vision et des ambitions actuelles de Kafo Jiginew, il est important de prendre en compte les recommandations formulées, pour la mise en place de la Direction de Contrôle de Gestion. Il faut mettre les moyens (humains, financiers et techniques) nécessaires à la formalisation d'un système de contrôle de gestion à Kafo Jiginew.

6. 3. 6. Par rapport à la comptabilité de management

La mise en place de la Direction de Contrôle de Gestion induira la mise en place d'une comptabilité de management par activité pour être cohérent avec la démarche par les processus et l'utilisation de la méthode ABC déjà réfléchi dans le plan d'affaires 2010-2012.

La mise en œuvre de la gestion par activité permettra à Kafo Jiginew de connaître la pertinence des coûts des activités et des processus. L'introduction de cette méthode de calcul des coûts par ABC à Kafo Jiginew va permettre de connaître la performance de chaque

processus et de mesurer non seulement leur efficacité mais aussi leur efficience. La Direction de Contrôle de Gestion suivra les étapes ci-après pour construire une comptabilité de management par activité :

- l'identification des activités ;
- l'évaluation des ressources consommées par chacune d'elles ;
- la définition des inducteurs par activités ;
- l'affectation du coût des activités aux objets des coûts.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Kafo Jiginew ne dispose pas d'une structure de contrôle de gestion et sa pratique est diffuse dans l'institution. Notre travail a consisté dans cette deuxième partie, à présenter Kafo Jiginew dans sa globalité et à faire l'état des lieux en matière de contrôle de gestion. L'analyse de l'existant nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses et d'arriver à concevoir une structure de contrôle de gestion adaptée à l'organisation. Nous avons également formulé des recommandations dont la mise en œuvre permettra de réduire les faiblesses et de formaliser le système de contrôle de gestion.

La mise en place d'un véritable système de contrôle de gestion permettra à Kafo Jiginew une meilleure gestion des ces ressources financières tout en augmentant la confiance de ces partenaires financiers. Ce système permettra aussi de garantir la cohérence entre les stratégies et les activités quotidiennes de Kafo Jiginew pour la réalisation de sa vision et son ambition et l'attente du souhaitable inscrit dans les objectifs globaux de la Direction Générale dans le plan d'affaires 2010-2012.

CONCLUSION GENERALE

Notre réflexion nous a conduit dans un premier temps à explorer le contrôle de gestion à travers le cadre théorique de notre étude. Ce qui nous a permis de voir le concept de contrôle de gestion à travers une analyse de sa définition, ses objectifs, ses fondements théoriques et son positionnement dans l'organisation. Nous avons effectué les autres types de contrôles qui existent déjà au sein de l'organisation. Les différents outils de contrôle de gestion ont été décrits. Ce qui nous a permis de montrer en quoi ces outils étaient importants et comment ils servaient au pilotage d'une organisation. A la fin de cette partie, nous avons conçu une méthodologie permettant d'aboutir à la conception d'une structure de contrôle de gestion à Kafo Jiginew.

Dans un deuxième temps, notre étude nous a permis de faire l'état de lieux en matière de contrôle de gestion à Kafo Jiginew. Un diagnostic des points forts et des points faibles et qui a facilité la conception de la structure de contrôle de gestion ainsi que les recommandations qui en découlent.

Au terme de notre étude, nous aboutissons à la conclusion qui est la mise en œuvre de la structure de contrôle de gestion que nous avons proposé ainsi que la construction et l'amélioration de ces outils qui pourraient contribuer à :

- favoriser l'efficacité, l'efficience et l'économie (3E) de Kafo Jiginew ;
- favoriser l'amélioration de système de gestion ;
- favoriser la motivation du personnel ;
- améliorer et renforcer le contrôle interne ;
- produire de manière rapide et fiable des informations nécessaires aux prises de décisions ;
- susciter la compétitivité des unités organisationnelles de Kafo Jiginew ;
- créer de la valeur ajoutée ;
- renforcer la culture en matière de gestion et de contrôle à Kafo Jiginew.

En ce qui nous concerne, nous pensons approfondir d'avantage nos connaissances en matière de contrôle de gestion. Nous avons également amélioré nos connaissances de Kafo Jiginew à travers les entretiens avec les différents responsables.

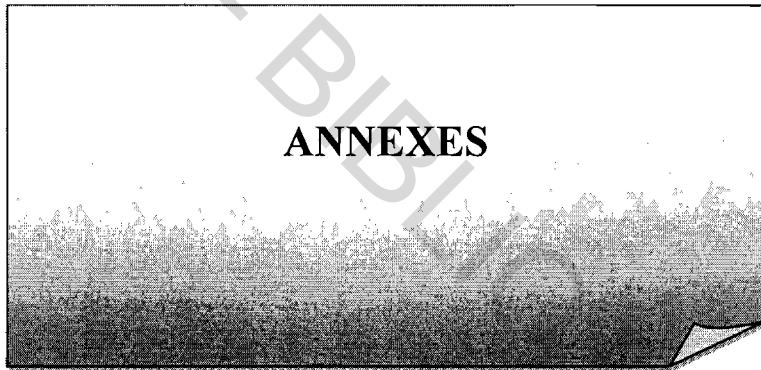
Cependant nous n'en ambitionnerons pas dans le cadre notre travail, d'épuiser tous les domaines de contrôle de gestion de Kafo Jiginew, encore moins traiter tous les thèmes liés au contrôle de gestion.

Cette réflexion présente des limites que nous relierions à la diversité des théories, la profondeur et l'étendue du domaine du contrôle de gestion. Dans sa partie pratique, les limites de notre étude sont inhérentes à tout travail de conception intellectuelle et à toute œuvre humaine.

Le champ reste toujours ouvert à la réflexion pour l'implantation d'un système de contrôle de gestion à Kafo Jiginew.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE



ANNEXES N°1 : Guide d'entretien avec les principaux managers de KAFO JIGINEW

Préambule

Dans le cadre des travaux de notre mémoire de fin d'études, nous effectuons des recherches pour la conception d'une structure de contrôle de gestion à Kafo Jiginew. Nous savons que vous faites partie de l'équipe dirigeante compte tenu de votre position dans la hiérarchie. C'est pourquoi, nous avons souhaité mettre à contribution vos connaissances pour réaliser notre étude. L'entretien que nous souhaitons avoir avec vous, portera essentiellement sur quatre centres d'intérêt : les stratégies et les objectifs de Kafo Jiginew, son organisation, les outils prévisionnels et de suivi de réalisation, le système d'évaluation de la performance.

1. Les stratégies et objectifs de KAFO JIGINEW

- a. Pouvez-vous nous indiquer les segments stratégiques sur les quels KAFO se situe ?
- b. Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès de KAFO à moyen terme, à long terme ?
- c. Y a-t-il des menaces et des facteurs de risque ?
- d. Existe-t-il des stratégies définies pour assurer les facteurs clés de succès et lutter contre les menaces potentielles ?
- e. Comment la stratégie et les objectifs sont-elles définies à Kafo Jiginew ?
- f. Quel service à KAFO, est techniquement responsable de la gestion des facteurs clés du succès ?

2. L'organisation de KAFO JIGINEW

- a) Quelle appréciation faites-vous de l'organisation actuelle de KAFO ? En quels points vous la trouvez performante ? Et moins performante ?
- b) Comment voyez-vous l'avènement d'une structure de contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise ?
- c) Quelles sont les missions qu'on peut confier à cette structure ?
- d) A quel niveau de l'organisation peut-on la rattacher ?
- e) Quelles sont vos attentes par rapport à une structure de contrôle de gestion ?

3. Les outils prévisionnels et de suivi des réalisations

- a) Pouvez-vous nous donner les principaux outils prévisionnels disponibles à KAFO ?
- b) Comment ces outils prévisionnels sont-ils établis ?

- c) Est-ce que les plans annuels prennent appui sur les plans opérationnels ?
- d) Le budget a-t-il valeur de contrat entre la fixation des objectifs et le suivi de résultats ?
- e) Pouvez-vous nous décrire les processus budgétaire actuel de KAFO ? Quels en sont les points forts ?
- f) Le questionnaire de base budgétaire est-il clair ? Permet-il d'identifier les objectifs retenus ?
- g) KAFO peut-il prévoir valablement à l'horizon budgétaire ?
- h) Selon vous KAFO est-il soumis à des risques de variation brutale de la conjoncture ?
- i) Le suivi budgétaire de KAFO prévoit-il l'analyse des écarts ?
- j) Le suivi débouche-t-il sur un reporting efficace dans ses délais et dans son processus d'actions correctives ?
- k) Les documents de suivi budgétaire sont-ils cohérents avec le budget lui-même ?

4. Le système d'évaluation de la performance

- a) Selon vous quels sont les indicateurs qui peuvent mieux rendre compte de la performance de KAFO ?
- b) Existe-il un système d'évaluation de la performance à KAFO ?
- c) Si oui pouvez-vous nous décrire le système d'évaluation des performances de KAFO ?
- d) Existe-t-il un tableau de bord spécifique à chaque type de responsabilité de gestion ?
- e) Comment a-t-il été mis en place ? Quelle est sa fréquence d'édition ?
- f) Cette fréquence est-elle cohérente avec l'horizon des décisions que doit prendre chaque responsable ? Y fait-on référence à des objectifs ?
- g) Est-ce que le tableau de bord fait apparaître des éléments de suivi rétrospectif seulement ou aussi des indicateurs anticipatifs ?
- h) Quelles sont vos propositions pour l'amélioration de l'organisation à KAFO ?
- i) Quelles sont vos propositions pour l'amélioration des outils de la performance à KAFO ?

ANNEXES N°2 : Questionnaire

(Pour la conception d'une structure de contrôle de gestion à KAFO)

1. RENSEIGNEMENTS VOUS CONCERNANT

(Cocher uniquement la case vous concernant)

Directeur central/régional	<input type="checkbox"/>	Chef de service	<input type="checkbox"/>
Chef de Département	<input type="checkbox"/>	Collaborateur	<input type="checkbox"/>

2. LES OUTILS DE GESTION PREVISIONNELS

a) Que représente la planification stratégique pour vous ?

Elle a pour but prioritaire l'élaboration d'un plan

Elle repose sur l'examen des scénarii possibles d'évolution

Un instrument d'action pour l'entreprise

C'est le rapprochement entre résultat de l'analyse des activités et le diagnostic des forces et faiblesses

b) La planification opérationnelle

Existe-t-il des plans opérationnels à KAFO ? Oui Non

Si oui, comment sont-ils établis ? Par chaque service Par DP²

Ces plans concernent-ils toutes les fonctions de KAFO ? Oui Non

Si non, quelles sont les fonctions concernées ?

Autres (préciser)

c) Le budget

❖ Que représente le budget pour vous ?

Une expression monétaire des besoins

Une expression quantitative des besoins

Un contrat d'objectifs contenant des engagements à respecter

Une expression quantitative et monétaire du programme d'action

Une prévision des recettes et des dépenses

❖ Vos prévisions sont-elles adossées à votre programme d'activité ?

Oui Non

❖ Votre budget est-il négocié ?

Oui Non

²Département

❖ Quel(s) service (s) vous appuie techniquement pour préparer votre budget ?

SC³ toutes services

Autres (préciser)

❖ Comment trouvez-vous le questionnaire de base budgétaire de KAFO ?

Clair Il permet d'identifier les objectifs

Autres (préciser).....

3. LE SUIVI DES REALISATIONS

a) Le contrôle budgétaire

❖ Comment trouvez-vous le suivi budgétaire actuel de KAFO ?

Il permet de ressortir les écarts globalement

Il permet d'analyser les écarts selon leur origine et leurs causes

Autres

commentaires :.....

❖ Les documents de suivi budgétaire sont –ils cohérent avec les budgets lui-même ?

Ils sont construits différemment du cadre budgétaire

Ils sont présentés comme le cadre budgétaire

Autres commentaires :

b) Le tableau de bord

❖ Que représente le tableau de bord pour vous ?

Un tableau contenant des indicateurs financiers

Un tableau contenant des indicateurs non financiers

Un outil de gestion regroupant les indicateurs-financiers – non financiers – et permettant aux responsables de piloter la performance de leur activité

Un outil de diagnostic et de motivation

❖ Utilisez-vous un tableau de bord ?

Oui Non

❖ Si oui, quel est son utilité pour vous ?

Communiquer mes résultats et dialoguer avec ma hiérarchie

Réclamer des moyens supplémentaires

Circuler l'information

Autres (préciser) :

.....

³ Service comptabilité

4. EVALUATION DE LA PERFORMANCE

❖ Comment trouvez-vous le système d'évaluation de la performance à KAFO

Le système d'évaluation de la performance est basé sur des critères objectifs

Le système d'évaluation de la performance est basé sur les résultats

Le système d'évaluation de la performance est basé sur les critères peu objectifs

❖ Etes-vous informé à l'avance de ces critères ?

Oui Non

❖ Vos critères d'évaluation tiennent-ils compte de :

- l'utilisation des ressources par rapport aux résultats obtenus ?

- l'objectif fixé au départ ?

- la satisfaction du client ?

- le délai de réalisation ?

❖ L'atteinte de vos objectifs entraîne-t-elle une récompense ?

Une promotion financière une félicitation rien de tout ça

❖ Et lorsque vos objectifs ne sont pas atteints ?

Une sanction financière Un blâme Aucune sanction

5. L'ORGANISATION

❖ Quelle appréciation faites-vous de l'organisation actuelle de KAFO ?

Efficace Peu efficace Pas du tout efficace

❖ Que pensez-vous de l'implantation d'une structure de contrôle de gestion à KAFO

Nécessaire Pas nécessaire

Si son implantation est nécessaire ?

Quel niveau hiérarchique peut-on la rattacher ?

.....

Bibliographie

Ouvrages

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2007), *contrôle de gestion, manuel application*, DUNOD, Paris, 701 p.
2. ANTHONY Robert N. (1988) *The management control function*, Harvard University Press, Boston 260 p.
3. ANTHONY Robert N (1993), *la fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 260 p.
4. ARDOIN Jean-Loup & MICHEL Daniel & SCHMIDT Jean (1985), *le contrôle de gestion*, Paris, .448 p.
5. ARNAUD Hervé, GARMILIS Ali & VIGNON Véronique (2001), *Le contrôle de gestion en action*, 2^{ème} édition, Editions LIAISONS, Paris, 270 p.
6. BESCOS Pierre-Laurent, DOBLER Philippe, MENDOZA Carla & NAULLEAU Gérard (1997), *le contrôle de gestion et management*, 4^{ème} édition, Montchrestien, Paris, 552 p.
7. BOISVERT Hugues (1991), *le contrôle de gestion, vers une pratique renouvelée* Editions du renouveau pédagogique, Collection Mercure, Ottawa, 278 p.
8. BOUIN Xavier, SIMON François-Xavier (2004), *les nouveaux visages du contrôle de gestion*, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 334 p.
9. BOUQUIN Henry (2001), *le contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 462 p.
10. BOUQUIN Henry (2008), *le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 8^{ème} édition, Presses universitaires de France, Paris, 526 p.
11. CUBAUBERE Thierry & MULLER Jacques (2004), *contrôle de gestion, épreuve n°7, manuel DECEF*, 7^{ème} édition, groupe Revue Fiduciaire, Paris, 661 p.
12. GERVAIS Michel (2000), *le contrôle de gestion*, 7^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 719 p.
13. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre –Laurent (2003), *le contrôle de gestion et pilotage de la performance* édition Gualino, Paris, 269 p.

14. GRANDGUILLOT Béatrice & Francis(2008), *L'essentiel du contrôle de gestion* 3^{ème} édition, Edition Gualino, Paris, 134 p.
15. HELFER Jean Pierre, KALIKA Michel & ORSEONI Jacques (1996), *Management stratégique et organisation*, 1^{ère} édition, librairie Vuibert, Paris, 367 p.
16. HENOT Christophe & HEMECI Farouk (2007), *Contrôle de gestion*, Edition Breal, Paris, 176 p.
17. HORNGREN Charles, BHIMAN Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George, LANGLOIS Georges (2003), *contrôle de gestion et gestion budgétaire* , 2^{ème} édition, Pearson Education France, Paris, 419 p.
18. LANGLOIS Georges, BONNIER Carole & BRINGER Michel (2004), *DECF, épreuve n°7 contrôle de gestion*, édition Foucher, Paris, 380 p.
19. LAUZEL Pierre & TELLER Robert (1994), *contrôle de gestion et budget*, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 396 p.
20. LEROY Michel (2001), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, deuxième tirage, Edition Organisation, Paris, 144 p.
21. LOÏNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel & SOLE Andreù (2003), *Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 278 p.
22. LOÏNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel & SOLE Andreù (2008), *Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 301 p.
23. LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 520 p.
24. MALO Jean Louis & MATHE Jean Charles (2000), *L'essentiel du contrôle de gestion* 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 309 p.
25. MESSEGHEM Karim, NARO Gérald, SAMMUT Sylvie (Mars-Avril 2010), *construction d'un outil stratégique de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif*, REVUE GESTION 2000 95-114 p.
26. MYKITA Patrick & TUSZYNSKI Jack (2002), *contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance*, Edition Foucher, Paris, 287 p.

27. OUEDRAOGO Alpha & GENTIL Dominique (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest*, CIF et Editions KARTHALA, Paris, 307 p.
28. PIGE Benoit & LARDY Philippe (2003), *Reporting et contrôle budgétaire*, Edition EMS, COLOMBELLES, 234 p.
29. PLANE Jean-Michel (2003), *théorie des organisations*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 126 p.
30. REY Jean-Pierre (1991), *le contrôle de gestion des services publics communaux*, 1^{ère} édition, DUNOD, Paris, 270 p.
31. ROUACH Michel & NAULLEAU(2000), *le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Edition Organisation, Paris, 374 p.
32. WALKER James. W, *Manager la performance*, www.e-rh.org, août 2008.

Autres documents consultés :

33. Kafo Jiginew (2006) Rapport d'activité.
34. Kafo Jiginew (2007) Rapport d'activité.
35. Kafo Jiginew (2008) Rapport d'activité.
36. Kafo Jiginew (2009) Rapport d'activité.
37. Kafo Jiginew GRH (2009) Rapport d'activité de la Direction de Ressource Humaine.