



ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR
7. AVENUE FAIDHERBE - BP 21354 – DAKAR
TEL : 849 69 19 - FAX : 821 50 74
(SENEGAL)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de
L'Ecole Supérieure de Commerce (Bac+5)

Option : Audit - Contrôle de gestion

THEME :

LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES AGENCES BANCAIRES :
CAS DU CREDIT LYONNAIS SENEGAL

Présenté par :
Emmanuel Jean Michel DIOUF

Directeur de mémoire :
Hassan DIAKHATE, professeur de comptabilité

Juillet 2006

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à **Dieu le Tout Puissant** pour ses bienfaits et sa miséricorde.

Je dédie ce mémoire :

- particulièrement à **mes parents** dont l'abnégation et l'engagement aux prés de leurs enfants sont exemplaires ;
- à **mes petites sœurs** que j'adore énormément ;

Je tiens à remercier :

- profondément ma famille, surtout mes oncles **Bernard DIOUF** et **Jean Philippe SARR** qui m'ont toujours soutenu ;
- **Mme Monique NDIAYE**, Directrice financière du CLS pour son aide ;
- **M. Hassan DIAKHATE**, professeur de comptabilité pour son encadrement ;
- les **contrôleurs de gestion du Crédit Lyonnais** pour leur accueil ;
- **Mme VARRE**, Directrice de la qualité à Sup de Co pour sa disponibilité ;
- le **corps professoral** et **l'administration de Sup de Co** pour la qualité de la formation ;
- **l'honorable jury** auquel je sou mets l'appréciation de ce mémoire ;
- **mes amis** et **toutes les autres personnes** qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Résumé informatif :

L'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar (SUP de CO) est un Etablissement d'Enseignement Supérieur créé en 1993, agréé par l'Etat du Sénégal et lié à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar par une convention de partenariat.

Sa mission est de former, en cinq ans, des managers de haut niveau international détenant un savoir technique, pratique et académique important mais aussi une capacité à assumer immédiatement de grandes responsabilités en entreprise.

Au terme de leur formation les étudiants de Sup de Co sont tenus de soutenir un mémoire de fin d'études afin de prétendre au diplôme de "master of science in management".

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce présent mémoire portant sur le pilotage des agences bancaires : cas du Crédit Lyonnais Sénégal.

Mots clefs du mémoire :

La notion de **pilotage** peut être définie (Demeneestre, 1997) comme : « Une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qu'est le contrôle de gestion. »

Selon LEBAS, août 1995 : « en matière de gestion la **performance** est la réalisation des objectifs organisationnels ».

D'après De Coussergues, 2002 : « la **banque** est un intermédiaire financier qui participe au processus de finance indirecte d'une économie en collectant et redistribuant des capitaux après leur avoir fait subir une transformation d'échéances. Par contre l'**agence bancaire** est un lieu privilégié pour gérer la relation avec la clientèle et pour vendre les produits et les services de la banque dans la mesure où elle est synonyme de proximité et de personnalisation du contact. »

Sommaire

Pages

Introduction 8

Chapitre premier : Cadre méthodologique et théorique 10

<u>SECTION 1</u> : CADRE METHODOLOGIQUE	10
§ 1 : Problématique	10
§ 2 : Hypothèse et terrain d'investigation	11
<u>SECTION 2</u> : NOTICE BIBLIOGRAPHIQUE	12

Chapitre II : Les outils de pilotage de la performance..... 14

<u>SECTION 1</u> : LA COMPTABILITE ANALYTIQUE	14
§ 1 : La comptabilité analytique classique	14
§ 2 : La comptabilité par activités	21
<u>SECTION 2</u> : LA GESTION BUDGETAIRE	23
§ 1 : La budgétisation	23
§ 2 : Le contrôle budgétaire.....	26
<u>SECTION 3</u> : LES TABLEAUX DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	30
§ 1 : Les tableaux de bord classiques	30
§ 2 : Les tableaux de bord pour un pilotage de la performance.....	32

Chapitre III : Le pilotage de la performance des agences bancaires : cas du CLS 34

<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION GENERALE DU CLS	34
§ 1 : Nature, mission, moyens et structuration	34
§ 2 : Le service contrôle de gestion et les agences du CLS.....	36
<u>SECTION 2</u> : ANALYSES DU SYSTEME DE PILOTAGE	38
§ 1 : Le support informatique : ISBA.....	38
§ 2 : La comptabilité analytique du CLS.....	40
§ 3 : Les business plans des agences et le suivi par les exploitants.....	41
<u>SECTION 3</u> : PERSPECTIVES D'AMELIORATION	44
§ 1 : Dynamisation et intensification du réseau des agences.....	44
§ 2 : Le pilotage quotidien avec les tableaux OpenOffice.org Calc	48
CONCLUSION GENERALE	50

Bibliographie : 51

Table des sigles et abréviations 52

ANNEXES 53

ANNEXE A : LES OUTILS DE PILOTAGE DU CONTROLEUR DE GESTION	53
ANNEXE B : ORGANIGRAMME DU CLS	54
ANNEXE C : ORGANIGRAMME DES AGENCES DU CLS.....	55
ANNEXE D : MODELE DE BUSINESS PLAN CLS.....	56
ANNEXE E : MODELE DE TABLEAU OPENOFFICE. ORG CALC	58

Introduction

Ce début du 21^{ème} siècle est marqué par l'internationalisation des marchés et des échanges commerciaux et financiers. Ces mutations ont permis le développement du système bancaire mondial. Ainsi, les banques ouest africaines se sont alignées aux règles financières internationales et sont soutenues par la BCEAO. En effet, depuis 1999, cette institution a initié d'une part des mesures de promotion de la bancarisation et, d'autre part la modernisation des systèmes de paiement.

Membre de l'UEMOA, le Sénégal se distingue par le marché financier le plus performant de la sous région après la côte d'ivoire et comptait au 30 Avril 2006 : seize banques, trois établissements financiers et environ trois cents institutions de micro finance. Cette croissance est la cause non seulement d'une forte concurrence entre les intermédiaires financiers mais aussi de leurs réorientations vers la clientèle des particuliers.

C'est dans ce cadre organisationnel et concurrentiel actuel que les banques sénégalaises implantent, de plus en plus, des agences afin :

- de mener une politique de proximité ;
- d'augmenter et de renforcer leurs parts de marché.

Cette intensification du réseau bancaire oblige les établissements de crédit à développer une position concurrentielle forte tant par les services fournis que par leur organisation. Pour permettre cette compétitivité, une notion importante apparaît dès lors en contrôle de gestion : **la performance**.

Cette dernière peut être définie par l'association de deux notions :

- la première est «**l'efficacité**» ou l'aptitude à obtenir des résultats dans le cadre d'objectifs prédéfinis ;
- la seconde correspond à «**l'efficience**», c'est-à-dire la gestion optimale des ressources ou des moyens dont dispose l'entreprise.

Partant de cette définition nous pouvons assigner au contrôleur de gestion un rôle de **pilotage de la performance**. Cette nouvelle mission peut être appliquée à la gérance des agences du fait de leurs activités complexes puis de leur environnement incertain et contraignant.

D'abord, leurs activités sont complexes du fait de leur organisation et de leurs produits. En effet, nous trouvons dans la banque, d'une part plusieurs activités ne relevant pas directement de l'exploitation bancaire et, d'autre part des produits liés.

Ensuite, le secteur bancaire est incertain et contraignant car :

- les risques encourus par les maisons de crédit sont nombreux ;
- la BCEAO contraint ses banques à respecter la réglementation prudentielle.

Pour maîtriser ces contraintes, ces incertitudes et surtout cette complexité, le contrôleur de gestion applique la loi de la variété requise. En effet, d'après cette théorie, un système aussi complexe que l'activité bancaire ne peut être maîtrisé que par un système pareillement complexe comme **le pilotage de la performance**. Ce dernier est constitué, par l'intégration au support informatique, de trois familles d'outils de gestion à savoir :

- la comptabilité analytique ;
- la gestion budgétaire ;
- les tableaux de bord.

Le pilotage étant le système le mieux adapté pour gérer la performance des agences, nous avons choisi d'étudier les principales techniques de pilotage à travers le cas du Crédit Lyonnais Sénégal.

Pour ce faire, nous allons :

- présenter, dans un chapitre premier, le cadre méthodologique et théorique de notre recherche ;
- examiner, au niveau du chapitre II, l'évolution des trois familles d'outils de pilotage ;
- finalement analyser, dans un chapitre III, leur application pratique dans les agences du Crédit Lyonnais Sénégal et proposer des perspectives d'amélioration.

Chapitre premier : Cadre méthodologique et théorique

Section 1 : Cadre méthodologique

§ 1 : Problématique

Le pilotage de la performance semble être la solution adéquate pour gérer les agences bancaires sénégalaises. Mais sa mise en place entraîne des difficultés liées, d'une part aux outils de pilotage et, d'autre part aux caractéristiques de l'activité bancaire.

En effet, le pilotage de la performance est un système dynamique qui évolue dans le temps et l'espace. Ses grandes familles d'outils (comptabilité analytique, gestion budgétaire et tableaux de bord) connaissent de profondes mutations. Ces changements sont dus, selon LORINO¹, aux caractéristiques de l'entreprise actuelle qui rendent de moins en moins pertinent le « paradigme du contrôle » qu'il faut remplacer par un « paradigme de pilotage ».

De même, la vision taylorienne ou fonctionnelle de l'entreprise, qui a longtemps fondé les outils de gestion, est aujourd'hui contestée par la plupart des gestionnaires. De nouvelles techniques, basées sur une approche transversale de l'entreprise, sont développées par d'éminents chercheurs tels que Kaplan et Norton² : méthode ABC, budget fondé sur l'activité, tableau de bord prospectif...

En outre, la complexité des activités d'une agence oblige le contrôleur de gestion bancaire à mettre en place un système de gestion pouvant faire face :

- à la mondialisation des marchés avec les phénomènes de déréglementation, de délocalisation, de libre circulation des personnes et des biens ;
- aux turbulences économiques, politiques, sociales et technologiques (crise ivoirienne, difficultés des ICS, piratage informatique...);
- à une concurrence de plus en plus forte et diversifiée.

¹ P. LORINO, cité par J.L. MALO et J.C. MATHE, *L'essentiel du contrôle de gestion*, Ed. D'organisation, 2000.

² R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Le tableau de bord prospectif*, Ed. D'organisation, 1987.

Au regard de tous ces changements et des différentes contraintes qu'implique la gestion d'une agence, il est intéressant de se demander :

Quels outils du contrôleur de gestion permettent de piloter la performance des agences bancaires ?

Cette question me semble pertinente car le contrôle de gestion joue un rôle prépondérant dans la gérance d'une banque comme le note De Coussergues³.

§2 : Hypothèse et terrain d'investigation

A. Hypothèse

Le présent document a pour principal objectif de vérifier l'hypothèse selon laquelle trois grandes techniques de gestion permettent de piloter la performance des agences bancaires.

Il a aussi pour buts :

- de présenter les principaux outils du contrôleur de gestion ;
- d'analyser le système de pilotage appliqué par le Crédit Lyonnais Sénégal ;
- de trouver des perspectives d'amélioration de celui-ci.

L'atteinte de ces objectifs devrait contribuer de façon à mieux maîtriser l'activité des agences bancaires et à améliorer, de ce fait, leur performance.

B. Terrain d'investigation

Pour mener à bien notre recherche nous avons effectué un stage de quatre mois au service contrôle de gestion du Crédit Lyonnais Sénégal. Les informations ont été recueillies grâce à une **démarche qualitative** et sont issues :

- d'une exploitation d'ouvrages de gestion et de mémoires de fin d'étude ;
- d'observations faites durant la visite des agences du CLS ;
- d'entretiens avec des professionnels du CLS à savoir : le responsable du pôle particulier, les contrôleurs de gestion, les chefs d'agences et les commerciaux.

³ S. Sylvie De COUSSERGUES, *Gestion de la banque*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.

Section 2 : Notice bibliographique

Dans le cadre de mes recherches sur « le pilotage de la performance des agences bancaires », j'ai consulté les ouvrages de plusieurs auteurs particulièrement des praticiens du contrôle de gestion et des professionnels de la banque.

ALAZARD et **SEPARI**⁴, dans *Contrôle de gestion : manuel et applications*, traitent de façon exhaustive des démarches et techniques du contrôle de gestion. Ils nous montrent l'évolution de cette discipline et la problématique actuelle de la gestion des entreprises. La lecture de cet ouvrage m'a permis d'actualiser et de renforcer mes connaissances en contrôle de gestion.

De **COUSSERGUES**⁵, dans *Gestion de la banque*, présente l'environnement des banques et analyse les différents aspects de la gestion de ces établissements : diagnostic financier, contrôle de gestion, gestion des risques, marketing et stratégies bancaires. Ce livre m'a permis de comprendre le fonctionnement des banques et de leurs agences.

DEMENEESTRE⁶, dans *Comptabilité de gestion et mesure des performances*, développe les notions de coût et de performance. Il analyse les différents usages des coûts qui sont illustrés d'exemples concrets. De plus, l'ouvrage aborde la construction d'un système de gestion permettant d'aboutir à la performance, en partant de la stratégie de l'entreprise, de ses choix d'organisation et de son système de pilotage.

KAPLAN et **NORTON**⁷, dans *Le tableau de bord prospectif*, développent une méthode d'élaboration des tableaux de bord traduisant les choix stratégiques de manière claire et cohérente pour tous : le tableau de bord prospectif. Par ce dernier, ces auteurs nous démontrent l'insuffisance des tableaux de bord classiques et l'utilité des nouveaux processus pour répondre aux attentes des clients, des employés, de l'organisation et des actionnaires.

⁴ Claude ALAZARD, Stéphane SEPARI, *Contrôle de gestion: manuel et applications*, Dunod, Paris, 2001.

⁵ Sylvie De COUSSERGUES, *Gestion de la banque*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.

⁶ René DEMENEESTRE, *Comptabilité de gestion et mesure des performances*, Dunod, Paris, 2004.

⁷ R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Le tableau de bord prospectif*, Edition D'organisation, 1987.

MALO et MATHE⁸, à travers *L'essentiel du contrôle de gestion*, proposent des démarches cohérentes mêlant les approches classiques et nouvelles, passant de la simple étude du fonctionnement du système de contrôle au changement organisationnel, pour s'attaquer enfin au problème de l'implantation d'un système de contrôle.

ROUYEYRAIN⁹, dans *Le Guide de la thèse. Le Guide du mémoire : Du projet à la soutenance*, a fourni en complément de nos cours académiques, les règles et les méthodes à suivre pour l'élaboration de notre mémoire.

⁸ Jean Louis MALO, Jean-Christophe MATHE, *L'essentiel du contrôle de gestion*, Ed. D'Organisation, 2000.

⁹ Jean Claude ROUYEYRAIN, *Le Guide de la thèse. Le Guide du mémoire : Du projet à la soutenance*, Paris, Maisonneuve et La rose, 1999.

Chapitre II : Les outils de pilotage de la performance

Section 1 : La comptabilité analytique

§1 : La comptabilité analytique classique

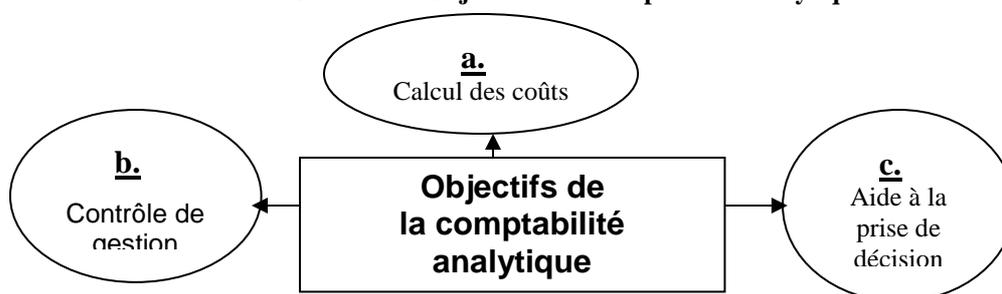
A. Généralités

1. Définition

La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion s'intéresse à l'exploitation interne de l'entreprise et rend compte des différents processus selon lesquels les ressources consommées par l'entreprise ont été transformées jusqu'à l'obtention des produits et services proposés au client.

2. Objectifs

Schéma 1 : Objectifs de la comptabilité analytique



a. Le calcul des coûts.

Dans cette optique la comptabilité analytique permet de connaître les coûts des différentes fonctions ou activités de l'entreprise.

b. Le contrôle de gestion.

La comptabilité de gestion est un outil de «contrôle» au sens de «maîtrise» des «conditions internes d'exploitation».

c. Aide à la prise de décision

La comptabilité analytique vise à mettre à la disposition de tous les responsables de l'entreprise les informations dont ils ont besoin pour prendre les décisions qui leur incombent.

3. Concepts de base

Un coût est une somme de charges correspondant à un découpage de l'entreprise. Ils sont très variés étant donné qu'il existe diverses manières de découper l'entreprise (par produit, par activité, par client, par fonction...). Pour gérer cette multiplicité des coûts, le SYSCOA suggère l'utilisation de trois critères de découpage qui sont à la source d'une typologie des coûts :

➤ **1^{er} critère : le champ d'application**

La notion de coût peut s'appliquer à tout découpage de l'entreprise lequel il a été jugé utile d'attribuer des charges et d'en calculer la somme.

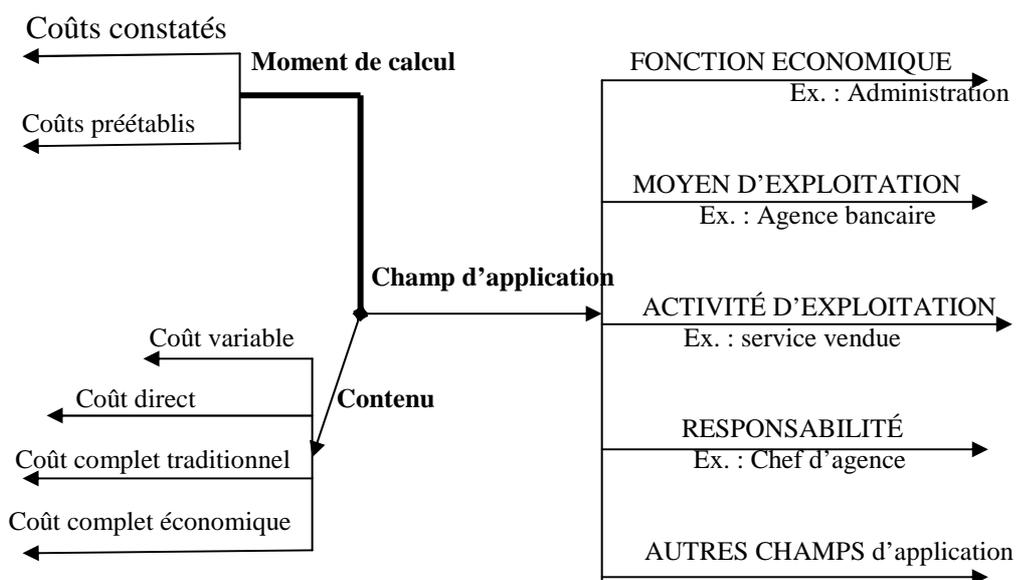
➤ **2^{ème} critère : Le moment de calcul**

IL est important également de préciser la période de temps retenu. Les coûts peuvent être différenciés selon qu'ils sont calculés postérieurement aux faits qui les ont engendrés ou antérieurement aux événements qui les engendreront.

➤ **3^{ème} critère : Le contenu du coût**

Il est possible de calculer les coûts soit en y incorporant toutes les charges de la comptabilité générale, soit en y intégrant qu'une partie de celles-ci. On distingue en fonction de leur contenu les deux méthodes de calcul de coût suivant : la méthode du coût complet et celle des coûts partiels.

Schéma 2 : Typologie des coûts



B. La méthode du coût complet

1. Définition

Le coût complet correspond à l'ensemble des charges relatives à l'objet de calcul qui peut être un produit fabriqué ou un service vendu. Cette méthode préconise un calcul par stade de fabrication et suit le processus de production de chaque entreprise.

Pour l'élaboration de cette méthode il est nécessaire de distinguer :

- les charges directes qui sont directement rattachées à leurs coûts ;
- les charges indirectes c'est-à-dire celles qui ne peuvent par directement être affectées aux coûts et qui doivent être traitées préalablement avant leur imputation.

L'affectation des charges directes ne pose pas trop de difficultés. Par contre, les charges indirectes ont besoin d'une répartition avant d'être réparties dans des **centres d'analyse**.

2. Les centres d'analyse

Ce sont des unités de l'entreprise où sont groupées, préalablement à leur imputation aux coûts correspondants, les charges indirectes. Un centre d'analyse peut être soit une division fictive de l'entreprise, soit une division réelle de l'entreprise.

Les différentes destinations des coûts des centres d'analyse, lors de leurs imputations, conduisent à une distinction supplémentaire entre :

- les **centres principaux** qui fournissent leurs prestations à l'objet dont on veut au final calculer le coût ;
- et les **centres auxiliaires** qui fournissent leurs prestations à d'autres sections.

La répartition des charges indirectes, au niveau des centres d'analyse, se fait en deux étapes :

➤ **1^{ère} étape : la répartition primaire.**

Elle consiste à répartir les charges indirectes entre les différents centres concernés :

- soit directement s'il existe des moyens pour mesurer les consommations des charges selon leur nature pour chaque centre (p. ex.: la consommation d'électricité mesurée par un compteur par centre) ;

- soit avec des clés de répartition (p. ex. : la consommation de l'électricité peut être calculée par rapport aux nombres d'ampoules en l'absence de compteurs par centres).

Puis on calcule le total de chaque centre pour aboutir au total après répartition primaire.

➤ **2nde étape : la répartition secondaire**

Elle consiste à imputer les charges des centres auxiliaires dans les centres concernés dans le but de vider ces centres et aboutir au total après répartition secondaire.

Toutefois, il convient de préciser que des difficultés peuvent se poser lors du calcul de certains centres auxiliaires. C'est le cas des prestations réciproques où des centres auxiliaires se fournissent mutuellement des unités d'œuvre¹⁰. Par exemple : dans une banque, le service informatique fournit des logiciels au service contrôle de gestion et ce dernier établit des tableaux de bord pour le service informatique.

3. Avantages et inconvénients

Nous pouvons dire que la méthode du coût complet offre les avantages suivants :

- le calcul de coûts de revient en s'appuyant sur la distinction entre charges directes et charges indirectes ;
- le calcul des coûts aux différents stades fonctionnels (coût d'achat, coût de production, coût de distribution) ;
- l'analyse des coûts par centre d'analyse et par conséquent par centre de responsabilité.

Cependant le coût complet présente, lors de son élaboration, des limites :

- sa mise en œuvre est complexe et des erreurs d'appréciation peuvent résulter de la répartition arbitraire des charges indirectes entre les centres d'analyse ;
- cette méthode fait supporter à un produit ses propres charges et l'ensemble des charges de l'entreprise ;
- enfin, le coût complet présente l'inconvénient majeur de ne pas mesurer l'influence de la variation du niveau d'activité de l'entreprise. D'où la méthode des coûts partiels que nous allons présenter ci-dessous.

¹⁰ Unité qui est utilisée pour mesurer la consommation des ressources.

C. La méthode des coûts partiels

1. Définition

« Les coûts partiels sont obtenus en n'incorporant qu'une partie des charges pertinentes en fonction du problème posé »¹¹.

Cette méthode consiste donc à distinguer :

- les charges variables qui varient avec l'activité du centre de coût. Exemple: matière première ;
- et les charges fixes qui ne changent pas quel que soit le niveau d'activité des centres de coûts. Exemple : salaire.

De cette distinction découle deux grandes catégories de coûts partiels que sont **les coûts variables** et **les coûts directs**.

2. La méthode des coûts variables

Cette méthode consiste à imputer aux différents coûts uniquement les seules charges variables afin de déterminer des marges intéressantes et utiles pour les prises de décision. Elle permet, notamment de déterminer le seuil de rentabilité ¹²d'un produit ou d'un service. Le coût variable s'élabore de la façon suivante :

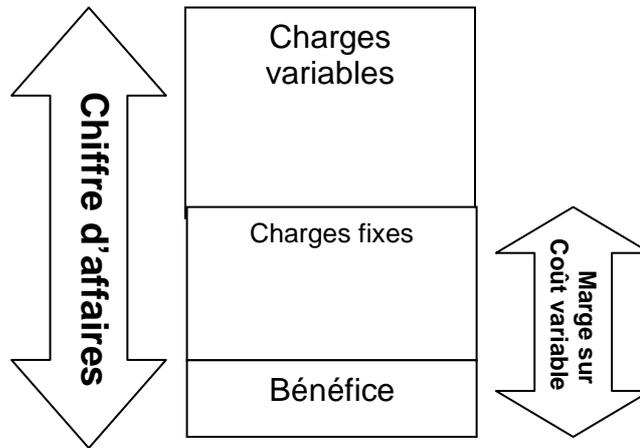
- distinction des charges variables et des charges fixes ;
- les charges fixes sont ignorées jusqu'à leur traitement ultérieur ;
- application de la méthode des coûts complets sur les charges variables (affectation des charges variables directes et imputation après répartition des charges variables indirectes qui sont peu fréquentes) ;
- calcul de la marge sur coût variable ;
- calcul du résultat de l'entreprise en retranchant les charges fixes à la marge sur coût variable.

L'esprit de cette méthode est chaque produit ne doit couvrir que son propre coût variable, cependant s'il fait parti d'une gamme de produits il doit participer à la couverture des frais

¹¹ C. ALAZARD, S. SEPARI, *Contrôle de gestion: manuel et applications*, Dunod, Paris, 2001.

¹² Le seuil de rentabilité ou « chiffre d'affaires critique » est le chiffre d'affaires que l'entreprise doit réaliser pour couvrir la totalité de ses charges et pour lequel elle ne dégage ni bénéfice ni perte (d'où l'appellation point mort).

fixes selon son importance, traduite par sa marge sur coût variable, parmi les autres produits.

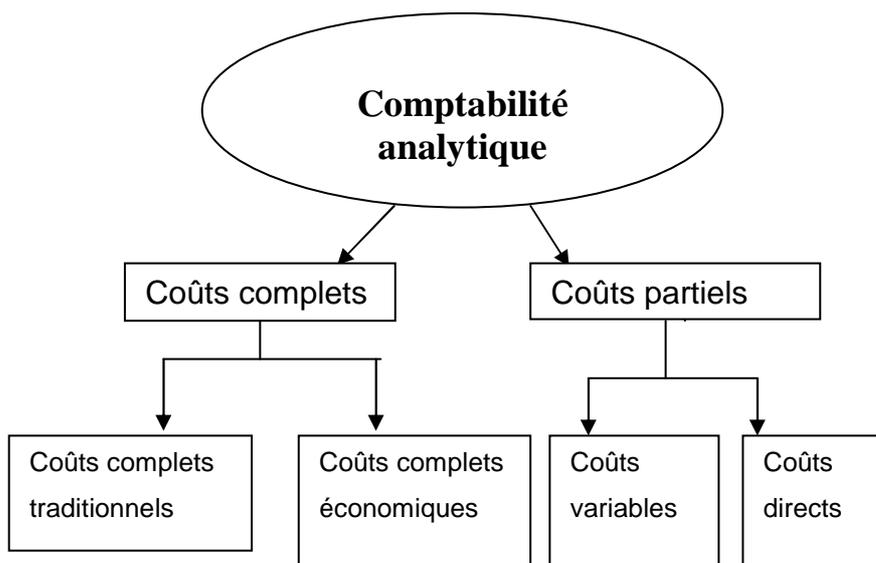


$\text{Marge sur coût variable} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges variables}$

3. La méthode du Coût direct

Cette méthode préconise le calcul des charges qui peuvent être directement affectées et sans ambiguïté au coût calculé. A partir des coûts directs, on calcule des marges sur coûts directs selon la même logique que les coûts variables. Cependant, bien que décrite par le SYSCOA, cette méthode est très peu utilisée dans la pratique.

Schéma 3 Résumé des coûts de la comptabilité classique



Nous venons de présenter la comptabilité analytique classique. Cette dernière est composée de deux modèles d'analyse. La première calcule un coût complet (considération des charges directes et des charges indirectes) et la seconde calcule des coûts partiels (considération des charges variables ou des frais fixes). Ainsi la performance est obtenue en se fondant sur une approche comptable et un découpage fonctionnel de l'entreprise. Cette logique est utilisée depuis les années 30 avant d'être contestée par des chercheurs tels que Kaplan et Norton¹³. En effet, ces derniers prennent conscience que :

- le modèle comptable des coûts de production n'est pas cohérent avec la complexité du système de production (diversification, sous-traitance) ;
- les liens de causalité dans le calcul du coût des produits n'existent pas ;
- la répartition des charges directes relève en grande part d'arbitraire et de choix subjectifs ;
- le découpage hiérarchique ou fonctionnel ne correspond pas à la vision transversale de création de valeur et à l'intégration de l'ensemble des activités à la performance de l'entreprise.

C'est pourquoi, une nouvelle méthode de calcul des coûts a été développée depuis 1986 par le **CAM-I**¹⁴ : les Coûts par activité ou ABC (*Activity Based Costing*).

¹³ R.S. Kaplan et D.P. Norton, op.cit.

¹⁴ Sigle du *Consortium Advanced Management International* basé à Arlington au Texas.

§2 : La comptabilité par activités

A. Notions d'activités et de processus

Selon Bescos et Mendosa¹⁵ : « Une activité est définie comme un ensemble de tâches homogènes caractéristiques d'un processus de réalisation de la chaîne de valeur et consommateur de ressources. »

Un processus est donc un ensemble d'activités homogènes qui permettent d'aboutir à un produit matériel ou informationnel précis. Dans le cadre du pilotage de la performance on privilégie les processus et les activités consommatrices de ressources et dont la maîtrise permet une maîtrise des coûts principaux.

Les coûts par activité se fondent sur le constat que les ressources de l'entreprise sont consommées par des activités et ces dernières sont utilisées par les produits ou les services.

La notion d'unité d'œuvre, utilisée par la comptabilité analytique classique, est remplacée par celle d'inducteurs de coût c'est-à-dire les éléments qui déclenchent l'activité et créent, par conséquent, des coûts.

Cette nouvelle méthode sert à analyser et à maîtriser les coûts de l'entité dans le cadre d'action d'amélioration de la performance des activités et des processus.

B. Démarche des coûts par activités

L'élaboration des coûts par activités se fait en suivant les étapes suivantes :

- identifier les activités de l'entreprise ;
- évaluer les ressources consommées par ces activités ;
- définir les inducteurs de coûts c'est-à-dire la mesure unique de chaque activité ;
- affecter le coût des activités à leurs objets de coûts en respectant le principe de causalité de consommation de ressources¹⁶.

¹⁵ Bescos et Mendosa, cités par Alazard et Separi, op.cit., P. 251

¹⁶ Ce principe repose sur le postulat : « Les produits consomment les activités et les activités consomment les ressources. »

C. Apports et limites de la méthode ABC

Les apports possibles de la méthode ABC sont multiples car elle permet :

- de rendre visible les coûts cachés (coûts de conception, coûts externes tels que la pollution...);
- de calculer des coûts de revient et des marges par produit ou par segment d'activités ;
- de fournir une orientation des politiques de fixation des prix de vente ;
- de décrire de façon précise les coûts constitutifs d'un quelconque objet de coût (clients, produits, etc.) ;
- de respecter les liens de causalité entre produits et ressources consommées ;
- de piloter la performance grâce à une vision transversale remplaçant l'approche hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise.

Toutefois, la méthode ABC n'a pas échappé aux critiques de certains théoriciens qui pensent qu'outre la difficulté de définir les activités et leur nombre, la méthode ABC a beaucoup de ressemblance avec les méthodes classiques. Ainsi, comme l'a signalé René DEMENEESTRE¹⁷, le découpage en centre d'analyse de l'organisation de la comptabilité par activité est similaire aux sections homogènes du coût complet.

¹⁷ René DEMENEESTRE, *Comptabilité de gestion et mesure des performances*, Dunod, Paris, 2004.

Section 2 : La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion englobant les aspects de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées : Les budgets.

Cet outil de pilotage à court terme (1 ans) est composé de deux phases distinctes :

- la budgétisation ou l'élaboration des budgets ;
- le contrôle budgétaire permettant le calcul des écarts et les actions correctives.

§1 : La budgétisation

A. La budgétisation classique

C'est la mise en cohérence et en forme comptable des budgets sans qu'il soit encore question d'un contrôle à priori ou à posteriori.

Selon J.L. MALO et J.C. MATHE¹⁸, la budgétisation classique peut se faire suivant le processus vertical ou le processus horizontal.

1. Le processus vertical

La budgétisation par le processus vertical consiste à réaliser le couplage de l'organisation avec son environnement en fonction de la stratégie adoptée par la direction. Elle part, de manière verticale, du plan stratégique pour aboutir aux budgets par le biais des plans opérationnels et peut être :

- imposée par la hiérarchie qui assigne à chaque responsable ses objectifs ;
- ou négociée entre les responsables opérationnels et la direction.

2. Le processus horizontal

Il est aussi appelé processus fonctionnel et consiste à élaborer :

- d'abord les budgets déterminants c'est-à-dire les programmes d'actions de vente et de production ;
- ensuite, si ces deux budgets sont acceptés, les budgets résultants sont établis (budget des investissements, budget des frais généraux, et budget des approvisionnements) ;

¹⁸ J. L. MALO et J. C. MATHE, L'essentiel du contrôle de gestion, Ed. d'organisation, 2000.

- enfin ceux-ci sont récapitulés dans des documents de synthèse (budget de trésorerie, résultat prévisionnel et bilan prévisionnel).

3. Les limites de la budgétisation classique

D'après ALAZARD et SEPARI¹⁹, les budgétisations classiques, à l'instar de la comptabilité analytique classique, constituent souvent la seule démarche de contrôle budgétaire adoptée.

Toutefois, son utilisation dans les entreprises a montré les limites suivantes :

- le caractère arbitraire du calcul des coûts avec l'augmentation des charges indirectes au détriment des charges directes ;
- l'utilisation unique des données financières qui limitent le pilotage de la performance (non prise en compte de la qualité, des délais ...) ;
- le manque d'impact sur le dialogue entre fonction qui freine l'amélioration de la performance.

C'est pourquoi de nouvelles approches de budgétisation sont développées afin de se rapprocher d'avantage au contexte actuel de gestion.

B. Essai de dynamisation des budgets

1. Le Budget à Base Zéro (BBZ)

a. Définition

Cette procédure a été élaborée par P. PYHRR, au début des années 70, qui la définit comme : « un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine (d'où l'intitulé de base zéro) tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer cette dépense. »²⁰

b. Principe de la méthode

Le BBZ s'établit en trois étapes :

- D'abord **la décomposition** qui consiste :
 - à définir des unités de décision au sein de l'entreprise ;
 - à déterminer les activités de ces unités ;

¹⁹ C. ALAZARD et S. SEPARI, op.cit.

²⁰ P. PYHRR, cité par C. ALAZARD et S. SEPARI, op.cit

- à établir pour chaque activité les missions principales et secondaires.
- Ensuite, **la budgétisation** où les responsables budgètent les moyens nécessaires pour mener à bien leurs missions et font des propositions budgétaires pour chaque activité.
- Enfin, **le classement** ou la hiérarchisation des propositions budgétaires en termes de coûts comparés aux avantages apportés par l'activité.

c. Avantages et limites du BBZ

Le BBZ présente les avantages suivants :

- l'existence d'un lien entre les moyens donnés et les prestations proposées dans le but de mieux apprécier le résultat ;
- l'orientation rationnelle des ressources car il favorise les négociations entre responsables et dirigeants ;
- la délimitation des missions et des services concernés.

Toutefois, il laisse apparaître certaines limites :

- c'est en réalité plus un plan prévisionnel à 2 ou 3 ans qu'un programme annuel donc assez lourd à gérer ;
- ce modèle n'empêche pas les responsables de créer des activités fictives ou arbitraires pour faire passer leurs intérêts personnels au détriment de l'intérêt général ;
- enfin, il a tendance à bouleverser les habitudes des employés.

2. Le budget fondé sur l'activité

Le budget fondé sur l'activité (ABB) consiste à calculer les coûts prévisionnels d'une activité à partir des consommations prévues de cette activité.

Cette procédure budgétaire permet :

- d'une part de mener un budget avec des objectifs non financiers permettant de piloter la performance d'activités en terme de qualité, délai ... ;
- et d'autre part de mieux s'adapter au contexte actuel de gestion et à la réalité économique.

§2 : Le contrôle budgétaire

M.GERVAIS²¹ définit le contrôle budgétaire comme : « La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- de rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts,
- d'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »

En ce sens, le contrôle budgétaire permet aux responsables opérationnels et aux dirigeants de situer, de maîtriser et d'améliorer la performance.

Toutefois pour un contrôle budgétaire performant, le contrôleur de gestion doit :

- créer des unités d'analyse c'est-à-dire des centres de responsabilité,
- décider du degré d'autonomie de ceux-ci,
- mettre en place des unités de mesure de la performance connues et acceptées par les responsables de ces centres.

A. Les centres de responsabilité

1. Définition

S. de COUSSERGUES²² définit le centre de responsabilité comme : «Une entité de gestion ayant un responsable disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des objectifs et des moyens et dotée d'un système de pilotage de gestion.»

Un centre de responsabilité est donc un sous-ensemble de l'entreprise permettant de situer et d'évaluer les performances de son responsable. Son but est d'atteindre un objectif spécifique, daté et quantifié conformément au budget.

2. Types de centre de responsabilité

En fonction des missions qui leurs sont assignées, les centres de responsabilité se distinguent en :

²¹ M. GERVAIS, cité par ALAZARD et SEPARI, ibid.

²² S. de COUSSERGUES, op.cit.

- **Centre de coût** qui ne maîtrise que ses coûts et doit fournir de façon efficiente des produits ou des services. Les indicateurs de coût, de délai et de qualité sont généralement utilisés pour mesurer la performance de ce type de centre.
- **Centre de revenu** qui a pour principale mission la maximisation du chiffre d'affaire de l'activité ou du produit visé. Les performances peuvent être évaluées soit en prenant comme indicateur le volume du chiffre d'affaire réalisé, soit en choisissant des indicateurs sur les variables influençant les ventes tels que les délais de paiement, les remises accordées etc.
- **Centre de profit** qui maîtrise à la fois ses coûts et ses revenus. Les agences bancaires appartiennent généralement à ce type de centre car ils ont la responsabilité globale en termes de chiffre d'affaires et de consommation compte tenu de moyens alloués (capitaux et humains).
- **Centre d'investissement** concerné par la rentabilisation des capitaux investis.

La répartition par centre de responsabilité peut se faire également par rapport au compte de résultat et au bilan.

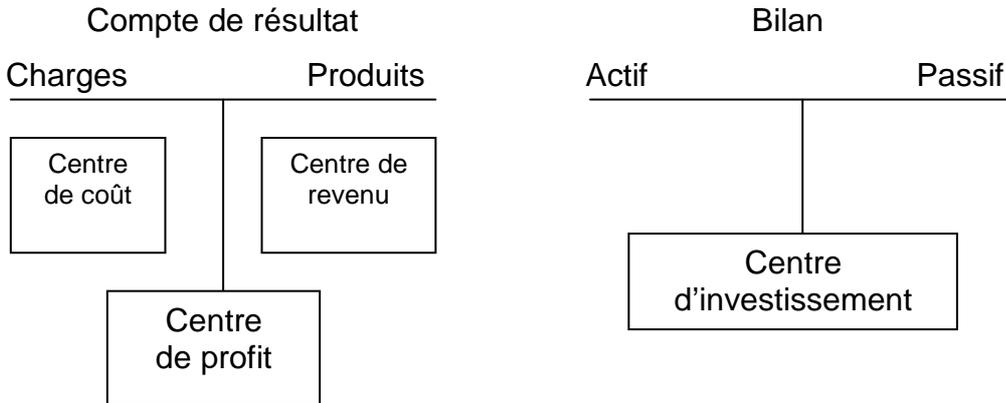
En effet, un centre n'ayant une influence que sur des éléments situés au niveau du compte de charges est un centre de coût.

Par contre les centres de revenus ont une maîtrise principale des éléments du compte de produits.

Les centres de profit maîtrisent aussi bien leurs charges que leur chiffre d'affaires. Ils ont pour objectif de réaliser une marge et de contribuer au résultat.

Les centres d'investissements sont des centres de profit qui ont une influence sur le bilan. Cette influence se traduit par une maîtrise d'éléments du passif et de l'actif. La direction générale d'une banque est l'une des meilleures illustrations de ce type de centre car il est normalement le seul à maîtriser la totalité du bilan.

Schéma 4 Répartition des centres au niveau du compte de résultat et du bilan



B. Le calcul et l'analyse des écarts

1. Le calcul

Un écart est la différence entre la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité analytique et la valeur de référence qui peut être standard ou budgétée. Il se définit par :

- un signe positif (+) ou négatif (-) ;
- une valeur ;
- un sens favorable ou défavorable.

La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une seule composante par écart calculé. Il est donc recommandé de calculer autant de sous écart qu'il y'a de composantes pour une même donnée.

De manière générale, le SYSCOA préconise pour toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément volumique de procéder à un calcul des écarts suivant deux composantes :

$$\text{Ecart/éléments monétaires} = \left[\begin{array}{cc} \text{Elément monétaire} & - & \text{Elément monétaire} \\ \text{réel} & & \text{prévu} \end{array} \right] * \text{Donnée volumique réelle}$$

$$\text{Ecart/éléments réel} = \left[\begin{array}{cc} \text{Elément volumique} & - & \text{Elément volumique} \\ \text{prévu} & & \text{monétaire prévu} \end{array} \right] * \text{Elément volumiques}$$

2. L'analyse des écarts

Nous pouvons présenter cinq approches différentes pour analyser les écarts. Les quatre premières nous informent, de façon globale, sur les réalisations au regard des objectifs et permettent de repérer les postes budgétaires préoccupants. Tandis que la cinquième permet d'identifier, de façon détaillée, la raison des écarts trouvés. Ainsi, nous avons :

- **L'analyse de la marge de manœuvre disponible** qui consiste à mesurer en pourcentage l'écart entre l'objectif budgétaire à atteindre et l'objectif réalisé à une date donnée.
- **L'analyse des écarts par poste budgétaire** où l'on exprime en pourcentage et en valeur absolue les écarts entre les données budgétisées à une période de l'exercice et les données réelles à cette même date.
- **L'analyse de la répartition des charges** qui suit l'évolution des postes budgétaires avec le chiffre d'affaires en vue de mettre en évidence les structures mal contrôlées et qui menacent le résultat de l'exercice.
- **L'analyse financière des écarts** consistant à comparer la situation réelle des ratios financiers à celle prévue.
- **L'analyse détaillée des écarts** qui permet de repérer les véritables responsables des écarts, de sensibiliser ces derniers à la réalité et d'obtenir leur propre appréciation de la situation. L'objectif n'est pas de déceler tous les écarts possibles mais plutôt de pousser l'analyse lorsqu'on décèle un écart.

La logique économique et financière, avec le calcul de coûts analytiques et d'écarts budgétaires, ne permet pas un pilotage de la performance global de l'entreprise. En effet, la lourdeur de la gestion comptable et de la gestion budgétaire entraîne souvent un manque de réactivité. C'est pourquoi, elles doivent être complétées par des outils non financiers et plus qualitatifs, tournés vers la prise rapide d'actions correctives. Ces types d'outils, en particulier le tableau de bord, feront l'objet de la section suivante.

Section 3 : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

§1 : Les tableaux de bord classiques

A. Définition et principes d'élaboration

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs permettant le pilotage d'un ou plusieurs centres de responsabilité. C'est aussi un outil de communication et de décision permettant à un responsable d'améliorer sa performance en attirant son attention sur les points clés de sa gestion.

Cette définition du tableau de bord implique l'application de certaines règles précises de conception.

1. Le principe de cohérence avec l'organigramme

Ce principe impose une harmonisation du découpage du tableau de bord avec celui des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Cette recherche de cohérence oblige chaque niveau de responsabilité à communiquer de façon descendante, ascendante et transversale. Ainsi, il est établi un réseau dépendant de tableaux de bord suivant une mécanique « gigogne »²³.

2. Le principe de contenu agrégé, synoptique et convergent.

Ce principe consiste à choisir parmi toutes les informations disponibles celles qui sont essentielles pour le pilotage de la performance du centre de responsabilité concerné. Il faut donc élaborer un tableau pouvant :

- donner à chaque destinataire du tableau de bord des indicateurs pertinents tout en privilégiant la rapidité de publication²⁴ ;
- procéder par addition successive d'information dans le but d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétique ;
- servir de support au reporting.

²³ Les tableaux de bord s'emboîtent les uns dans les autres en suivant les lignes hiérarchiques.

²⁴ Il est préférable de fournir des données réelles estimées plutôt que des éléments réels et précis mais tardifs.

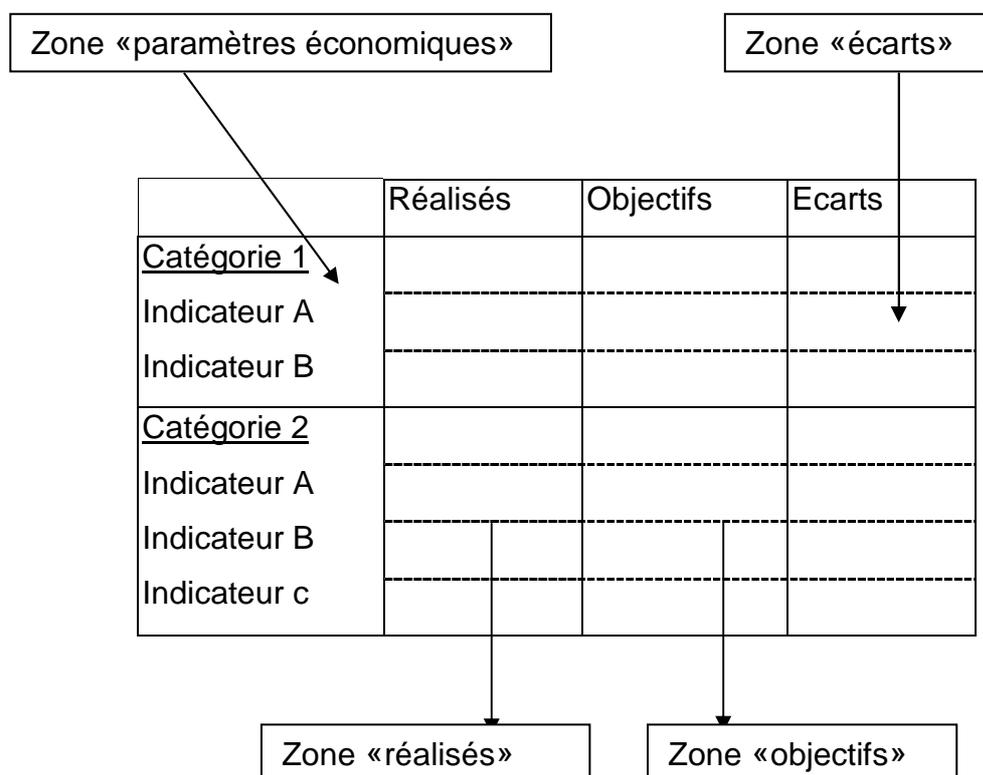
B. Contenu d'un tableau de bord

A l'instar des principes, il est possible de ressortir dans tous les tableaux de bord des points communs d'une part dans la conception, et d'autre part dans les indicateurs utilisés.

1. La conception

De façon générale, un tableau de bord laisse apparaître quatre zones illustrées par le tableau suivant :

Tableau 1 : Modèle de conception générale d'un tableau de bord



- Zone «paramètres économiques» : elle comprend les indicateurs retenus et regroupés en catégorie. Cette catégorisation doit correspondre à un responsable et permettre de localiser la performance.
- Zone «réalisés» : Elle indique les résultats ou les réalisations en cumulés ou par période.
- Zone «objectifs» : Elle laisse apparaître les objectifs retenus, dans le cadre du budget, en cumulés ou par période.
- Zone «écarts» : Elle exprime en valeur absolue ou en valeur relative la différence entre la zone « réalisés » et la zone « objectifs ».

2. Les indicateurs

Dans un cadre de gestion complexe et un environnement concurrentiel, il est indispensable d'utiliser des indicateurs permettant un pilotage global. Ces indicateurs influent beaucoup sur l'évaluation de la performance et devront informer de façon synthétique et ponctuelle.

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs mais en général on distingue :

- les **indicateurs témoins** : ils informent sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours. Ils sont obtenus à posteriori. C'est le cas des indicateurs financiers traditionnels tels que le PNB ou le RBE...
- les **indicateurs guides** ou de pilotage : ils permettent d'orienter son action, décrivent les déterminants de la performance et interviennent à priori. C'est plutôt l'orientation actuelle donnée aux indicateurs.

Ainsi grâce à ces indicateurs, on note une évolution des rôles du tableau de bord qui devient:

- un outil de dialogue et de communication entre la hiérarchie et les responsables ;
- un instrument de contrôle et de comparaison ;
- une aide à la prise de décision.

§2 : Les tableaux de bord pour un pilotage de la performance

Comme le note Alazard et Separi²⁵, la mutation des rôles des tableaux de bord traditionnels (conçus et utilisés seulement comme des reporting financiers) n'est pas effective en pratique. En effet, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- les tableaux de bord sont conçus sans l'avis de ceux qui vont les utiliser ;
- leurs conceptions se font de manière interne sans référence extérieure ;
- La fréquence de diffusion est généralement la même pour tous les services et cela peut être inadéquat pour certains métiers ;
- Les indicateurs ne sont jamais remis en cause ce qui risque de conduire à une gestion routinière ;

²⁵ Alazard et Separi, op.cit.

- Les tableaux de bord permettent uniquement le contrôle des réalisations sans aide aux changements et aux améliorations.

Pour remédier à ces insuffisances, des réflexions et des diffusions de tableaux de bord modernes apparaissent pour aider au pilotage de la performance. Ainsi à l'instar de la comptabilité analytique et des budgets qui ont évolué pour s'adapter au contexte actuel de l'organisation (méthode ABC, budget par activité, etc.), les tableaux de bord peuvent être conçus suivant une « approche transversale » et « dynamique » de l'organisation (tableau de bord par activités).

Il s'agit alors d'élaborer un tableau de bord qui reflète le présent pour prévoir l'avenir. Cet outil de pilotage global doit permettre une liaison entre :

- la vision stratégique : Où voulons nous aller ? Quels sont nos facteurs clés de succès ?
- et l'opérationnel : Quels sont les métiers et les activités qui garantissent nos facteurs clés de succès ?

Entre les nombreuses propositions de tableaux de bord permettant un pilotage de la performance, nous avons choisi de retenir le tableau de bord Prospectif ou *Balanced Scorecard* de Kaplan et Norton²⁶. Ces concepteurs ont tenté de concevoir un système de mesure de la performance plus diversifié en formalisant les directions souhaitées et en quantifiant les objectifs visés.

La construction du tableau de bord prospectif se fait suivant quatre axes répondant chacun à une question :

- 1) L'axe financier : Que faut-il apporter aux actionnaires ?
- 2) L'axe client : Que faut-il apporter aux clients ?
- 3) L'axe processus internes : Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?
- 4) L'axe apprentissage organisationnel : Comment piloter l'amélioration ?

Toutefois, il convient de préciser que le tableau de bord prospectif peut être difficile à expliciter aux opérationnels et la traduction des questions de chaque axe en mesures simples de performance n'est pas aisée.

Chapitre III : Le pilotage de la performance des agences bancaires : cas du CLS

Section 1 : Présentation générale du CLS

§1 : Nature, mission, moyens et structuration

A. Nature et forme juridique

Le Crédit Lyonnais Sénégal (CLS) est né de la faillite de l'Union Sénégalaise des Banques (USB) en 1989 et appartient au groupe CALYON depuis mai 2004.

Le CLS est une société anonyme dont le siège social est au boulevard Djily MBAYE X Rue Huart à Dakar, enregistré sous le n° Dakar 89B3 07. Son capital est de deux milliards répartis en 200 000 actions nominatives dont :

- 95% pour CALYON soit 1 900 000 000 FCFA ;
- 5% pour l'Etat sénégalais soit 100 000 000 FCFA.

B. Mission

Le CLS a pour mission d'effectuer tant au Sénégal qu'ailleurs, pour son propre compte que pour ses clients, toute opération de banque et toute opération commerciale, financière, industrielle, mobilière et immobilière se rattachant directement à l'objectif ci-dessous, ou tout autre objet similaire au commerce extérieur, ou susceptible d'en faciliter la réalisation et le développement.

Cet objectif est donc de fournir des produits de qualité aux clients, d'être à la place qu'il faut au moment voulu, de jouer un rôle d'intermédiaire sur le marché des capitaux et des entreprises en vue de la réalisation de profit.

C. Organisation

Comme nous le montre l'organigramme en Annexe B, le Crédit Lyonnais Sénégal est composé de cinq directions :

- la Direction Générale ;
- la Direction Exploitation ;
- la Direction des Engagements ;

²⁶ R.S. Kaplan et D.P. Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Ed. d'organisation, 1987.

- la Direction Administrative ;
- la Direction Financière.

1. La Direction Générale

La direction générale coiffe toutes les activités qui se déroulent à l'intérieur de la banque. Elle a pour rôle de veiller à la gestion des affaires sociales et de représenter le CLS dans ses rapports avec les tiers.

2. La Direction Exploitation

La Direction Exploitation est chargée du développement du relationnel bancaire et assure le bon fonctionnement des comptes de la clientèle. Elle s'occupe également des demandes d'accords de classement et les instruit auprès de la banque centrale conformément aux recommandations de cette dernière.

3. La Direction des Engagements

La direction des engagements a pour fonction de superviser l'ensemble des engagements et elle assiste la Direction d'exploitation dans l'élaboration des demandes de concours.

4. La Direction administrative

Cette direction est responsable de l'ensemble des frais et charges d'exploitation du Crédit Lyonnais Sénégal. Son directeur signe les pièces de règlement de dépenses en deuxième signature, la première étant apposée par les responsables de départements concernés par les dépenses. Il prend seul les décisions entrant dans le cadre du budget pour les factures dont le montant est inférieur à trois millions F CFA, et demande l'accord de la direction générale pour celles n'ayant pas été budgétisées, où dont le montant est supérieur à trois millions F CFA.

5. La Direction financière

Cette direction a pour mission la supervision et la responsabilité des services comptabilité, trésorerie et contrôle de gestion.

Le service comptabilité est responsable de la fiabilité, de la régularité et de l'intégrité des documents comptables. Il est chargé des relations avec les autorités externes (fiscales, banque centrale, ...). Il informe et conseille la direction sur toute modification des dispositions réglementaires (fiscalité, comptabilité, normes de groupe).

Tandis que le service trésorerie s'occupe de la gestion de la trésorerie de la banque, au plan local comme au plan extérieur, en franc et en devises.

D. Moyens humains et matériels

Le CLS emploie actuellement 198 agents repartis comme suit :

- 142 salariés dont 5 expatriés ;
- 39 intérimaires ;
- 15 stagiaires ;
- 7 prestataires de service

Vu l'accroissement de la concurrence, le CLS est entrain de réaménager ses locaux pour les rendre plus fonctionnels, notamment les guichets pour un meilleur accueil de la clientèle.

De même, un accent particulier a été mis sur la sécurité des lieux et du personnel par l'installation de techniques modernes de surveillance.

Enfin, en tant que multinationale, le CLS bénéficie du réseau de correspondance de son groupe à travers le monde (Afrique, Asie, Europe et Amérique).

§2 : Le service contrôle de gestion et les agences du CLS

A. Le service contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un service de la direction financière. Il est composé du contrôleur de gestion et de son assistante. Son rôle est de mettre en place un système de pilotage permettant à la banque de mesurer la performance de ses différentes activités.

Les principales missions effectuées dans ce service sont :

- la vérification de la cohérence des données issues de l'informatique et destinées au contrôle des services ;
- la reddition des comptes et d'une manière générale le suivi du respect des délais de transmissions des documents au siège et aux dirigeants ;
- la centralisation des statistiques émises par les différents services de l'unité ;
- la préparation, l'organisation et la mise en œuvre de la procédure budgétaire selon les normes définies par le groupe CALYON ;
- la préparation des documents de suivi trimestriel pour le conseil d'administration.

B. Les agences du CLS

Les agences bancaires sont des lieux permettant aux clients de procéder à des opérations bancaires. Ces dernières sont assurées auprès des caissiers, des conseillers commerciaux et du chef d'agence.

Comme nous le montre l'organigramme des agences (voir Annexe C), les agences du CLS dépendent de la direction Exploitation et sont au nombre de cinq, réparties dans Dakar et sa banlieue :

- L'agence Bourguiba ;
- L'agence Mermoz ;
- L'agence des Parcelles Assainies ;
- L'agence Malan ;
- L'agence Zone industrielle.

Chacune de ces agences est placée sous l'autorité d'un chef d'agence, lui même dépendant d'un Responsable du réseau d'agences²⁷. Leurs objectifs sont, outre la qualité du service aux clients, le développement de la clientèle et des opérations. C'est pourquoi, le chef d'agence est une partie prenante du plan marketing de la banque et les exploitants ont des objectifs commerciaux, notamment de PNB²⁸ et de placement.

Le développement des transactions par réseaux télématiques (Ex. : Western Union), des distributeurs de billet ou des guichets à banque (GAB) et plus généralement ce qu'on appelle la banque à distance contribuent au développement des agences.

²⁷ Voir organigramme des agences du CLS en Annexe C

²⁸ Terme utilisé par les banques pour désigner le Produit Net Bancaire.

Section 2 : Analyses du système de pilotage

§1 : Le support informatique : ISBA

L'informatique de gestion contribue significativement au pilotage d'une banque. Au Crédit Lyonnais, le support informatique est basé sur une architecture composée d'éléments matériels et logiciels, comportant notamment une base de données et des éléments de sécurité avancés : ISBA.

La force d'ISBA réside dans la modularité de ses éléments constitutifs lui conférant un haut degré d'adaptabilité et de sécurité. En effet, la gestion des composants matériels est faite de façon à permettre une réelle indépendance entre le système d'exploitation, le matériel utilisé, les applications et les utilisateurs.

Le système d'exploitation est un « système multi utilisateur », c'est-à-dire que différentes personnes travaillent sur le système simultanément grâce à leurs ordinateurs connectés.

Les éléments affichés à l'écran portent le nom de panneau et les données sur ISBA sont organisées en arborescence à trois niveaux :

- Les objets : tout élément est pratiquement considéré comme un objet, que ce soit les bibliothèques, les programmes, les fichiers, les données etc. Un objet est composé d'attributs le décrivant (son nom, son type, sa taille, sa date de création, etc) et des données qui le composent.
- Les bibliothèques : elles référencent les objets et contiennent des informations sur ceux-ci (par exemple où ils sont stockés sur le support physique). Elles contiennent un vaste nombre d'objets. En effet, dans une bibliothèque, deux objets de même type ne peuvent pas avoir le même nom. Par contre, ils le peuvent s'ils sont dans deux bibliothèques différentes.
- Les membres : ce sont des regroupements de données par bloc. Par exemple : dans un fichier AGENCE contenant le nom des agences du Crédit Lyonnais réparties sur tout le Sénégal, un membre pourra regrouper tous les noms des agences d'une région. Il y aura autant de membres que de régions.

Depuis mai 2000, le groupe Crédit Lyonnais a installé au niveau de sa filiale sénégalaise le RBE-Zone Afrique. Ce dernier est un sous-système qui permet d'extraire d'ISBA, les

informations nécessaires au contrôle de gestion et de fournir des indicateurs de performance.

Ces données produites par le RBE-Zone Afrique sont non seulement fiables mais aussi indispensables au pilotage de la performance des agences bancaires.

En effet, les données financières et comptables provenant du RBE peuvent être rapprochées aux données de la comptabilité générale. Par exemple, le PNB et les charges d'exploitation générés par le RBE sont identiques à ceux de la comptabilité réglementaire.

De même, le RBE fait gagner du temps au contrôleur de gestion car il permet une mise à disposition rapide du détail des coûts par clients et par produits. Ainsi, ce système contribue à l'efficacité de la comptabilité analytique du Crédit Lyonnais.

En outre, l'extraction des données permet aux utilisateurs d'alimenter une base de données où les responsables hiérarchiques peuvent trouver des indicateurs de performance. C'est ainsi que le responsable actuel du contrôle de gestion a développé une base de données ACCESS qui, grâce à des requêtes, informe sur le PNB généré par agence, par exploitant, et par client.

En somme nous pouvons dire que le Crédit Lyonnais dispose d'un support informatique qui contribue, de façon considérable et efficace, au pilotage de la performance des agences bancaires.

Toutefois, à l'instar de tout système de gestion, le support informatique laisse apparaître quelques limites :

- l'exécution de certaines extractions ralentit considérablement la navigation;
- lors de l'utilisation d'ISBA, les écrans d'affichage sont passifs et ne permettent pas une utilisation de la souris ou l'affichage de plusieurs couleurs ;
- le système informatique de l'agence des Parcelles Assainies est à améliorer. Une visite de cette agence, dans le cadre de notre mémoire, nous a permis de constater que la connexion avec le réseau est lente. Ce handicap fait perdre du temps aux employés et diminue la qualité du service de cette agence.

§2 : La comptabilité analytique du CLS

La comptabilité analytique du CLS joue un rôle prépondérant dans le système de pilotage de la performance des agences. C'est une comptabilité de type multidimensionnelle qui utilise aussi bien les méthodes classiques que les approches récentes de comptabilité de gestion. Elle consiste à « éclater » la banque en différentes unités d'analyse qui peuvent être regroupées en deux grands centres :

A. Les centres de coût

Ils ne supportent que des charges afin de fournir un produit ou un service. Ces centres sont les plus nombreux au CLS et sont répartis en :

- **centres de service** ou de support qui accomplissent des tâches de toutes natures mais non liées directement à la vente de produits bancaires. Les clients de ces centres sont d'autres unités de la banque.
- **Centres de traitements** : formés par des opérationnels réalisant des prestations identifiables, répétitives et formalisées. C'est le cas du traitement des chèques.
- **Centres de management** : ils sont également appelés Etat Major car ce sont les organes centraux de la banque et coordonnent les autres centres. La direction générale est la principale constituante de l'Etat Major.

B. Les centres de profit

Ils sont générateurs de PNB et doivent minimiser leurs coûts pour maximiser leur résultat brut d'exploitation (RBE). Au CLS nous avons deux types de centres de profit :

- **les centres d'activité** générant un PNB non commercial. Cas du centre Gestion financière qui enregistre les revenus et les charges des activités « hors métier »²⁹ ;
- **les centres commerciaux** qui assurent les activités de vente des produits et services bancaires à la clientèle.

Cette division en centre de responsabilité permet aux contrôleurs de gestion d'élaborer un système de calcul des coûts fiable et prenant en compte la complexité de l'activité bancaire. Ainsi, pour la répartition des frais généraux au niveau des agences, le CLS

²⁹ Ce sont des activités dont le PNB ne provient pas de la relation clientèle.

applique le principe de «cascade». Ce dernier consiste à allouer progressivement aux agences les charges de la comptabilité générale selon les normes suivantes :

- L'affectation des charges directes aux différents centres de responsabilité concernés ;
- Les charges sont allouées uniquement en descendant la «cascade» ;
- L'allocation est faite au niveau le plus fin de la matrice où l'on retrouve les agences du CLS ;
- Les frais généraux sont transférés sur les agences et sont soustraits du PNB pour donner le RBE.

De même dans le cadre de la gestion budgétaire, le contrôleur de gestion détermine des coûts réels, des coûts prévisionnels...

Toutefois, il faut préciser que les méthodes utilisées par le contrôle de gestion sont définies par le siège. Ainsi, les méthodes telles que le BBZ ne peuvent pas être appliquées par ce service car n'ayant pas été autorisées par le groupe CALYON.

En résumé nous pouvons dire que le système de comptabilité du CLS est multidimensionnel. En effet, le contrôleur de gestion utilise différents coûts pour différents usages. Ces coûts sont issus des méthodes classiques (méthode des coûts complets) et modernes (méthode ABC).

§3 : Les business plans des agences et le suivi par les exploitants

A. Les business plans

Le pilotage des agences du CLS se fait en grande partie grâce à leurs business plans. Ces derniers utilisent des informations issues de la comptabilité analytique ou d'études particulières (Ex. : études marketing, financière...).

Le business plan d'une agence est élaboré à partir d'Excel et comprend trois tableaux :

- le plan opérationnel ;
- le suivi de la rentabilité ;
- le suivi commercial.

1. Le plan opérationnel

Il présente sur un horizon de cinq ans les modalités de mise en œuvre de la stratégie des agences du CLS. Cette programmation est faite suivant cinq rubriques :

- Investissements ;
- Ouverture de comptes ;
- Compte de résultat prévisionnel ;
- Capacité d'autofinancement ;
- Flux nets prévisionnels.

2. Le suivi de la rentabilité

Ce tableau nous renseigne trimestriellement sur les écarts entre les objectifs et les réalisations en terme de PNB global et de frais généraux. En effet, une agence bancaire est dite rentable lorsque son PNB est supérieur à ses frais généraux.

3. Le suivi commercial

Le suivi commercial consiste à déterminer mensuellement les écarts entre les objectifs et les réalisations concernant :

- le nombre de comptes ouverts dans les agences ;
- les crédits octroyés aux clients ;
- les produits et les services vendus.

Le business plan est actuellement l'outil qui répond le mieux aux besoins de pilotage de la performance des agences bancaires. En effet, on retrouve dans ces tableaux des informations pertinentes et variées, financières et non financières.

Les tableaux de suivi de la rentabilité et de suivi commercial peuvent être considérés comme des tableaux de bord car ils respectent leurs règles de conception générale. De plus, ils informent les dirigeants sur l'évolution des agences et permettent au contrôleur de gestion de faire l'analyse de la marge de manœuvre disponible conformément aux objectifs fixés.

Toutefois, il existe certains problèmes concernant cet outil de pilotage :

- l'agence des Parcelles Assainies n'a pas de Business Plan parce que n'ayant pas d'objectifs fixés à l'ouverture ;
- certains objectifs du business plan ont été imposés et non négociés. C'est le cas du nombre de comptes mensuels que les agents commerciaux trouvent trop élevés ;
- l'aspect qualité n'est pas pris en compte dans les prévisions.

B. Le suivi par les exploitants

Dans le cadre de notre recherche sur le pilotage de la performance, l'assistante du contrôleur de gestion et moi avons visité les agences du CLS dans le but de savoir l'organisation d'une agence et le suivi appliqué par les exploitants.

Ainsi, nous avons su que les chefs d'agence et leurs commerciaux utilisent les outils suivants :

- des tableaux hebdomadaires et mensuels, faits sur Excel, et indiquant le nombre de comptes ouverts ;
- des tableaux mensuels récapitulatifs du nombre d'envoi et de réception Western Union ;
- des tableaux récapitulatifs des Ressources Emplois mensuels (non rempli car les données n'étaient pas disponibles) ;
- des statistiques brutes envoyées par l'informatique ;
- le système ISBA ;
- les informations fournies par le contrôle de gestion.

Ces outils de suivi utilisés par les exploitants ne permettent pas un pilotage de la performance globale. En effet, l'étude de leurs caractéristiques nous a permis de ressortir les limites suivantes :

- les tableaux Excel n'ont pas de liaisons et leur remplissage prend du temps ;
- il y'a aucun outil qui informe sur la qualité et les délais qui sont des aspects très importants dans une agence ;
- les exploitants n'utilisent ni d'écarts entre objectifs et réalisations, ni de graphiques pour visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance.

De même, ils subsistent quelques problèmes de communication interne qui compliquent l'activité des agences. Pourtant la communication est devenue primordiale dans le contexte actuel de gestion des agences

Enfin les exploitants ne connaissent pas vraiment le rôle prépondérant du contrôleur de gestion bancaire et toutes les informations qu'il peut leurs fournir (par exemple la base de données PNB client développée par le contrôleur de gestion fourni des informations indispensables au pilotage de la performance des agences).

Section 3 : Perspectives d'amélioration

Après avoir analysé le système de pilotage de la performance, nous proposons deux perspectives d'amélioration de celui-ci :

- la première est la dynamisation et l'intensification du réseau des agences qui se fera sur le plan interne et externe ;
- la seconde a été conçue durant notre stage et concerne l'utilisation de tableurs OpenOffice.Calc permettant un pilotage quotidien par les exploitants.

§1 : Dynamisation et intensification du réseau des agences

A. Mesures internes

Dans un environnement où la concurrence est forte et diversifiée, il est impératif que le CLS intensifie et dynamise son réseau. Au niveau interne les mesures suivantes sont envisageables :

1. Développer la communication inter agence

Durant notre visite des agences du CLS, nous avons constaté que les chefs d'agence ne communiquent pas assez entre eux. Pour remédier à cela il est bon d'organiser des réunions périodiques. Ces rencontres se feront entre des collaborateurs du CLS (Responsable du réseau des agences, contrôleur de gestion et Chefs d'agence) qui se réuniront pour rechercher, identifier, analyser et résoudre des problèmes professionnels quotidiens ou exceptionnels des agences.

Ces échanges devront permettre de faire évoluer les agences vers une qualité du service pour le client, une meilleure rentabilité des investissements et plus globalement la performance.

Cependant la réussite de cette communication inter agence dépend :

- d'une volonté et d'un engagement clair des collaborateurs ;
- d'une bonne formation et de l'expérience des membres ;
- de l'existence de problèmes précis et clairs ;
- d'un dialogue direct et persévérant entre participants.

2. Etablir un tableau de bord qualité

La qualité est non seulement un avantage concurrentiel du CLS mais aussi un des facteurs clés de succès des agences bancaires.

C'est pourquoi, nous proposons l'élaboration d'un tableau de bord qualité. Ce dernier sera obtenu après une interrogation d'un nombre significatif de clients qui ont fréquenté récemment l'agence pour une opération courante.

Nous proposons trois rubriques pour ce tableau de bord :

- la qualité de l'accueil : dire bonjour, au revoir, appel du client, appel du client par son nom, réponse rapide... ;
- le traitement des besoins de la clientèle : délai de traitement des réclamations et des crédits ;
- le traitement des GAB : taux de service, entretien et propreté, signalétique conforme.

Chaque indicateur de ce tableau de bord sera composé :

- d'un intitulé qui le définit ;
- l'objectif qualité fixé ;
- la tendance de la période avec graphique.

Tableau 2 : Modèle de tableau de bord qualité

Intitulé	Réalisés	Objectifs	Tendance
<u>Qualité de l'accueil</u> Dire bonjour Dire au revoir Réponse rapide Appel du client par son nom			
<u>Traitement des besoins</u> Délai des crédits Délai des réclamations			
<u>Traitement des GAB</u> Taux de service Entretien et propreté Signalétique conforme			

3. Négocier les objectifs

Au niveau du business plan les objectifs assignés aux exploitants en terme d'ouverture de comptes ont été fixés sans négociations. Par conséquent, les commerciaux des agences trouvent ces objectifs trop difficiles à réaliser.

A notre avis, il est préférable dans le cadre d'élaboration d'objectifs aux exploitants et surtout ceux des agences de procéder à des négociations selon les principes suivants :

- fixer des objectifs quantifiés, datés, connus et acceptés par tous les concernés (les exploitants, leurs responsables hiérarchiques et le contrôleur de gestion) ;
- donner les moyens pour atteindre ces objectifs ;
- suivre ensemble l'évolution des réalisations compte tenu des objectifs fixés ;
- détecter au bon moment les écarts éventuels et les signaler à leurs responsables ;
- analyser à la fin de l'exercice budgétaire les objectifs atteints ou non ;
- pour les objectifs atteints, il faut motiver leurs responsables (primes, remerciements, récompense...) ;
- pour les objectifs non atteints, demander les raisons aux responsables de cet objectif et prendre des mesures.

De même, il faut trouver à l'agence Parcelles Assainies des objectifs. En effet, les données financières actuelles (rentabilité, PNB...) sont insuffisantes pour mesurer et piloter la performance d'une agence.

B. Référence extérieure : Benchmarking

L'analyse comparative ou Benchmarking consiste à trouver l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, de l'étudier et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

Pour les agences du CLS, il s'agit de se comparer aux meilleurs qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

L'élaboration du Benchmarking se déroule en cinq étapes :

1. Identifier les objectifs et les cibles :

- Etablir les priorités et sélectionner ce qui doit faire l'objet de l'analyse comparative ;
- Choisir votre partenaire de Benchmarking.

2. Collecter les informations et visiter les Cibles :

- Collecter et organiser les données ;
- Analyser et calculer les écarts par rapport à la performance actuelle ;
- Evaluer votre future réalisation ;
- Faire accepter les résultats.

3. Communiquer les résultats de l'analyse.

4. Adapter et déployer :

- Se fixer des objectifs et des plans d'actions ;
- Déterminer la méthode d'adaptation ;
- Mise en place des plans d'action.

5. Observer et ajuster :

- Démarrer des actions concrètes ;
- Contrôler la progression ;
- Assurer le succès du programme ;
- Revoir l'intégration du Benchmarking.

Toutefois, il convient de signaler que la confidentialité de la majorité des informations bancaires rend difficile la collecte des informations issues des concurrents. En outre, le Benchmarking a des conséquences qui vont bien au-delà de son processus lui-même : il réforme tous les niveaux de l'entreprise. En effet, modifier le processus de fabrication du produit conduit souvent à réformer également l'organisation hiérarchique de l'entreprise, le produit lui-même, et l'état d'esprit des employés.

§2 : Le pilotage quotidien avec les tableaux OpenOffice.org Calc

L'analyse des outils utilisés par les chefs d'agence et les commerciaux, m'a permis de concevoir des tableaux permettant un pilotage quotidien par les exploitants.

Ces tableaux ont été conçus avec OpenOffice.org Calc, un logiciel de calculs, d'analyse d'informations et de gestion de listes développé par Sun Microsystems. L'utilisation de ce logiciel s'explique par sa capacité à actualiser automatiquement les liaisons des tableaux sans faire apparaître plusieurs boîtes de dialogue contrairement à Excel de Microsoft.

A. Principes d'élaboration

Les tableaux sont regroupés dans 12 classeurs de calcul représentant chacun un mois de l'année (classeur janvier, classeur février...). Chaque classeur contient deux feuilles de calcul nommées :

- feuille hebdomadaire ;
- feuille globale.

1. Feuille hebdomadaire

Elle contient quatre tableaux représentant les semaines du mois. Chaque tableau renseigne, de façon journalière, le chef d'agence et son commercial sur les écarts entre les réalisations et les objectifs fixés en terme de :

- nombre de comptes ouverts ;
- produits vendus ;
- et de crédits octroyés.

Aussi, le commercial ne fait que remplir ses réalisations quotidiennes (du lundi au samedi), les autres informations sont fournies simultanément par OpenOffice.org Calc.

2. Feuille globale

Elle contient un tableau qui nous informe sur les écarts hebdomadaires, mensuels et cumulés entre les réalisations et les objectifs fixés.

N.B. : Le tableau Feuille globale est alimenté par la feuille hebdomadaire et ne nécessite aucun remplissage.

B. Utilité

Les classeurs construits offrent les avantages suivants :

- ils permettent un suivi de l'activité par le chef d'agence et son commercial ;
- ils font gagner du temps aux chefs d'agence et à leurs commerciaux comparés à leurs tableaux Excel ;
- ils contribuent à la réactivité des utilisateurs ;
- les erreurs de calcul et de remplissage sont minimales à cause des liaisons automatiques ;
- les chefs d'agence et leurs commerciaux savent en temps réel s'ils vont atteindre leurs objectifs ;
- Les objectifs trimestriels sont transformés en objectifs hebdomadaires ;

En somme ces tableaux contribuent au pilotage de la performance.

N.B. : Une illustration des tableaux hebdomadaires et globaux est faite en annexe E

Conclusion générale

Nous venons de voir que l'intégration au support informatique de trois grandes familles d'outils permet, au contrôleur de gestion, de piloter la performance des agences bancaires.

Plus généralement, nous avons appris que ces différentes méthodes évoluent constamment pour s'adapter au contexte actuel de gestion des entreprises. Cette évolution est surtout marquée par une « approche processus » au détriment de l'ancienne « vision fonctionnelle » des gestionnaires. Toutefois, aux termes de ma recherche je peux affirmer la contingence de toute méthode de gestion. En effet, il ne faut pas introduire une technique sous prétexte qu'elle est moderne ou, rejeter une méthode parce qu'elle est ancienne. Chaque entreprise doit adapter son système de pilotage selon ses besoins, ses contraintes et son organisation.

De façon pratique, mon séjour au CLS m'a permis de découvrir l'importance de la comptabilité analytique et des T.I.C. dans le pilotage de la performance des agences bancaires. C'est grâce à un système informatique efficace (ISBA-RBE Zone Afrique) et une comptabilité analytique multidimensionnelle que de bons outils de pilotage tels que les Business plans ont été mis en place par les contrôleurs de gestion du CLS.

Par ailleurs, ce stage m'a permis, d'apporter une contribution au système de pilotage des agences du CLS à travers les analyses menées, les perspectives d'amélioration proposées et surtout la conception des tableaux OpenOffice. Cet apport, je l'espère, permettra aux chefs d'agence et à leurs commerciaux de mieux gérer leurs activités et d'améliorer, de ce fait, la performance de leurs agences.

En définitive, je serais enthousiasmé de continuer mes recherches sur le système de pilotage si l'occasion se présente. Mais surtout je serais satisfait, si à la lecture de ce document, chacun d'entre nous y trouve un enrichissement intellectuel.

Bibliographie :

Claude ALAZARD, Stéphane SEPARI, *Contrôle de gestion: manuel et applications*, Dunod, Paris, 2001.

Jean Claude ROUYEYRAIN, *Le Guide de la thèse. Le Guide du mémoire : Du projet à la soutenance*, Paris, Maisonneuve et La rose, 1999.

Jean Louis MALO, Jean-Christophe MATHE, *L'essentiel du contrôle de gestion*, Ed. D'Organisation, 2000.

Michel LEBAS, *Revue Française de comptabilité*, août 1995.

R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Le tableau de bord prospectif*, Edition D'organisation, 1987.

René DEMENEESTRE, *Comptabilité de gestion et mesure des performances*, Dunod, Paris, 2004.

Sylvie De COUSSERGUES, *Gestion de la banque*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.

Sites Internet :

<http://www.piloter.org/>

<http://www.cls.org/>

<http://www.supdeco.sn/>

Table des sigles et abréviations

ABB : *Activity Based Budgeting* ou budget fondé sur l'activité

BBZ : Budget Base Zero

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

CAF : Capacité d'autofinancement

Cf. : confère

CLS : Crédit Lyonnais Sénégal

DAB : Distributeur Automatique de Billet

Ex. : exemple

GAB : Guichet Automatique de Banque

PNB : Produit Net Bancaire

RBE : Résultat Brut d'Exploitation

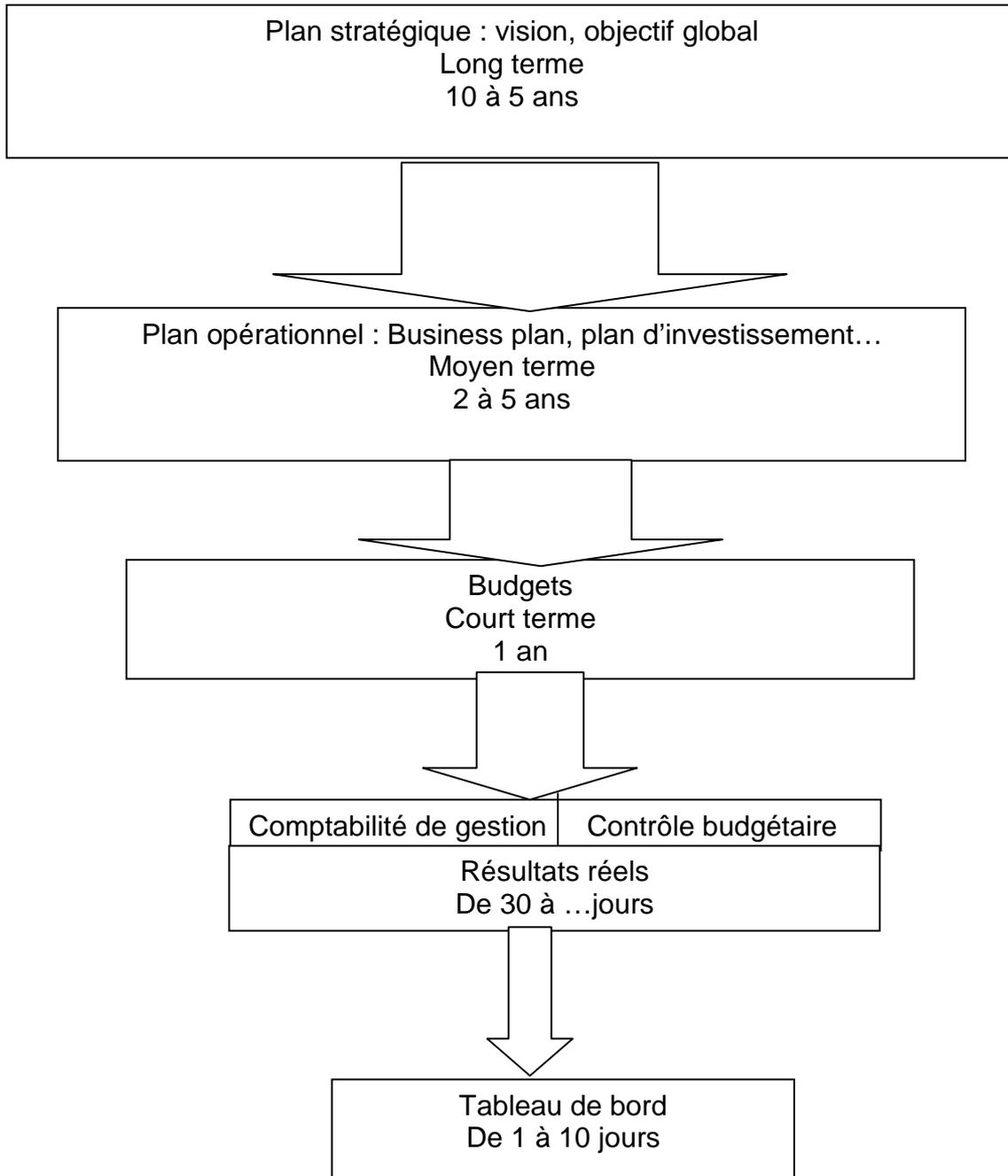
SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

T.I.C : Technologie de l'Information et de la Communication

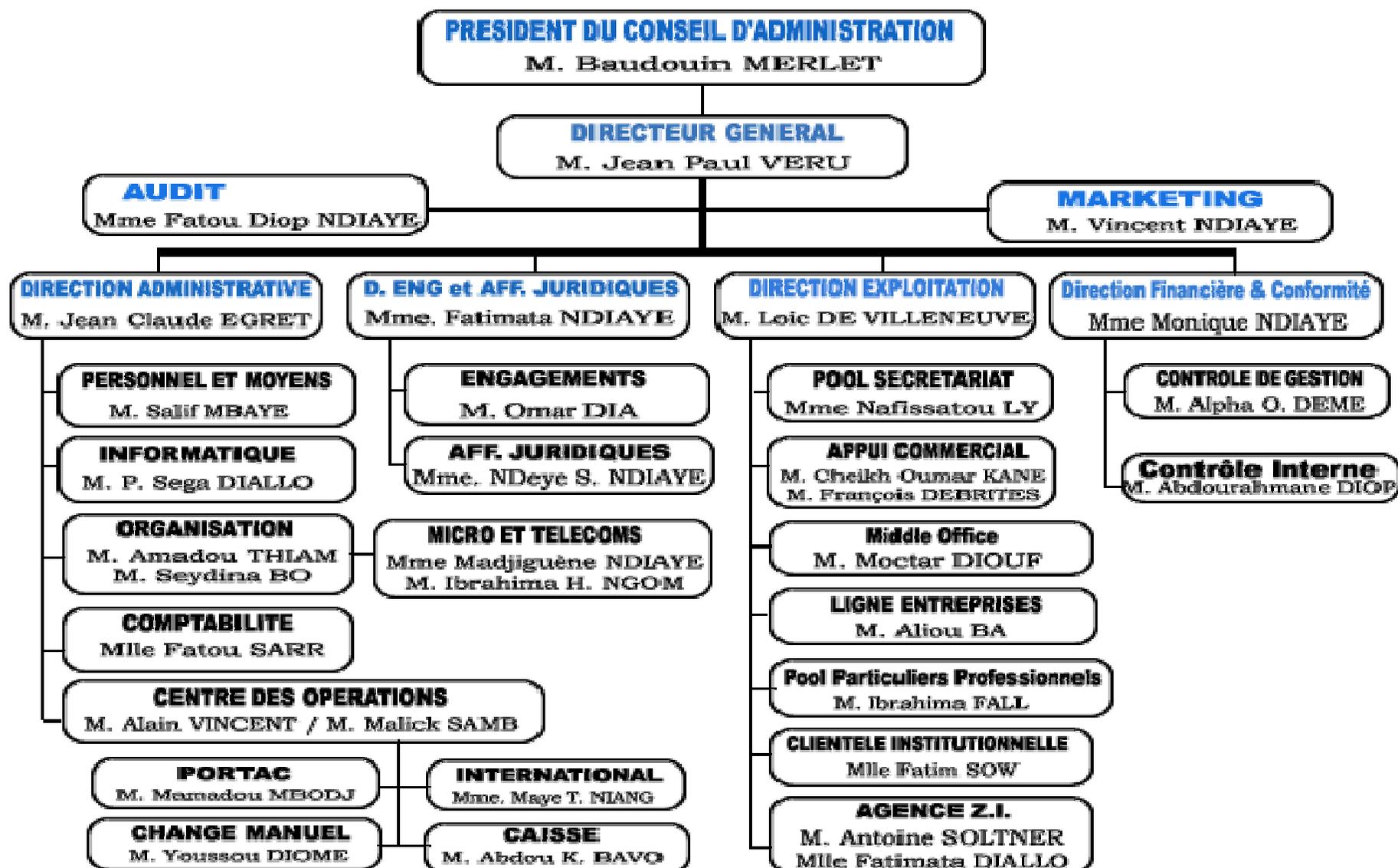
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

ANNEXES

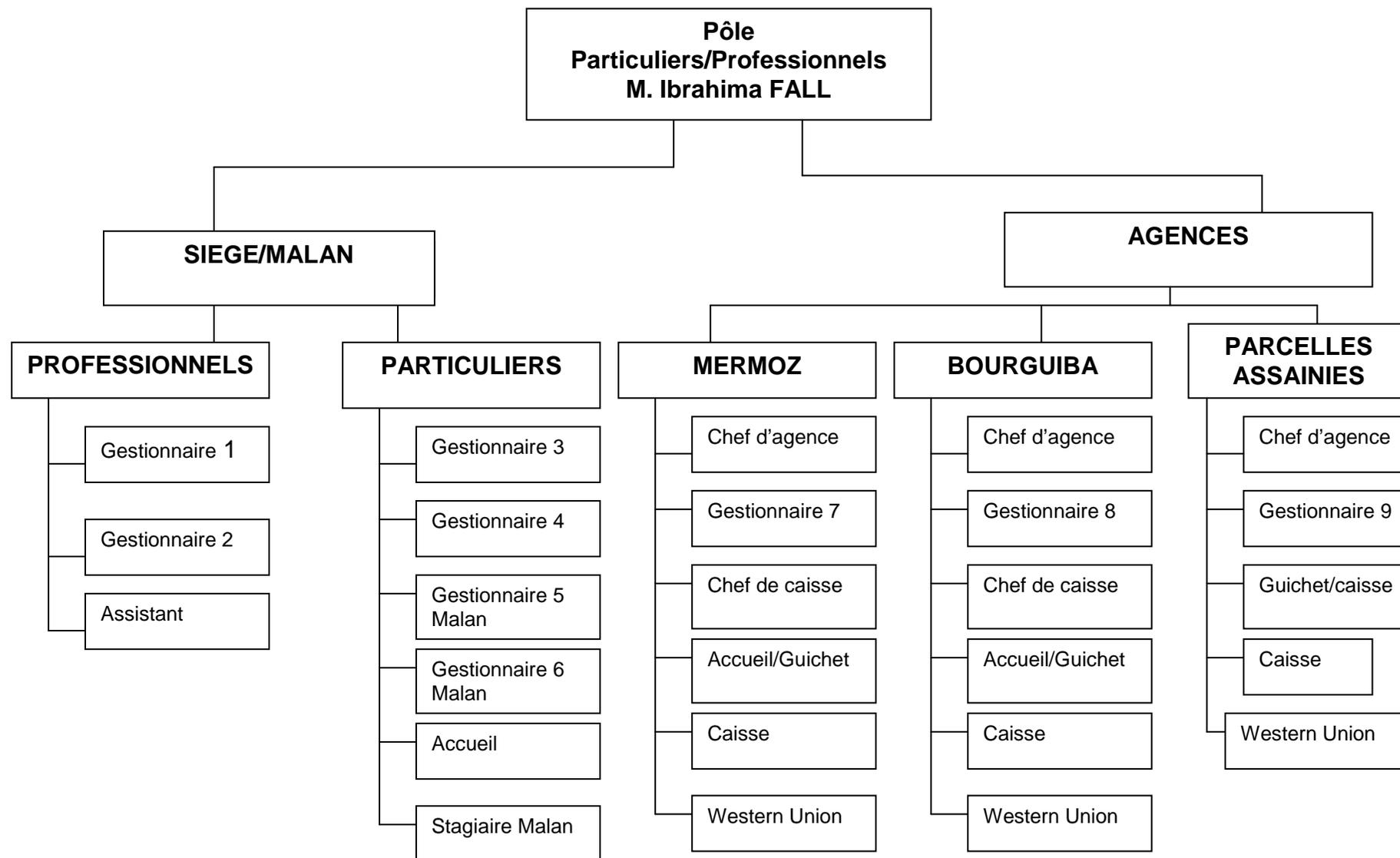
Annexe A : Les outils de pilotage du contrôleur de gestion



Annexe B : Organigramme du CLS



Annexe C : Organigramme des agences du CLS



Annexe D : Modèle de business plan CLS

Tableau 1 : Plan pluriannuel

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
INVESTISSEMENTS						
Aménagements (250m²)	50 000 000					
Achat RDC immeuble	90 000 000					
Total investissement	140 000 000					
OUVERTURE COMPTES						
Nombre de comptes ouverts au 31/12		400	796	1 192	1 588	1 994
Nombre de comptes annuel moyen		200	598	994	1 390	1 786
COMPTES DE RESULTATS						
PNB moyen annuel		27 632 530	69 022 500	110 323 750	15 152 250	190 459 000
Frais généraux		31 956 689	33 426 957	37 956 035	39 666 276	41 444 928
Amortissements aménagements		6 250 000	6 250 000	6 250 000	6 250 000	6 250 000
Autres amortissements		10 467 085	10 467 085	10 467 085	10 467 085	10 467 085
RBE		- 21 041 274	18 878 459	55 650 630	95 139 139	132 296 988
Impôt sur les sociétés		-	4 719 615	13 912 658	23 784 785	33 074 247
Résultat net		- 21 041 274	14 158 844	41 737 973	71 354 354	99 222 741
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT						
Résultat net		- 21 041 274	14 158 844	41 737 973	71 354 354	99 222 741
Amortissements		16 717 085	16 717 085	16 717 085	16 717 085	16 717 085
CAF		- 4 324 189	30 875 929	58 455 058	88 071 439	115 939 826
FLUX NETS						
Investissements	140 000 000					
CAF	-	- 4 324 189	30 875 929	5 855 058	88 071 439	115 939 826
Flux nets cumulés	- 140 000 000	- 144 324 189	- 113 448 261	- 54 993 203	33 078 236	149 018 062

Tableau 2 : Suivi commercial

	Objectif mensuel	Réalisation mensuelle	Ecart	Objectif cumulé	% réalisé
<u>NOMBRE DE COMPTES</u>	33	0	0	396	0
Comptes Dépôts	22	0	0	264	0
Comptes Epargne	11	0	0	132	0
<u>RESSOURCES</u>	53	0	0	636	0
Comptes dépôts	33	0	0	396	0
Comptes Epargne et DAT	20	0	0	240	0
<u>EMPLOIS</u>					
Crédits Personnels (en nbre)	10	0	0	120	0
Crédits Personnels (en encours)	22	0	0	264	0
<u>PRODUITS & SERVICES</u>					
Ventes de cartes	18	0	0	216	0
Assurance sérénité	8	0	0	96	0
CLS net	3	0	0	26	0

Tableau 3 : Suivi rentabilité

	Objectif trimestriel	Réalisation trimestrielle	Ecart	Objectif cumulé	% réalisé
<u>PNB GLOBAL</u>	7,5	0	0	90	0
Intérêts perçus	4,5	0	0	54	0
Intérêts payés	3	0	0	36	0
Commissions	6	1	1	72	1
<u>FRAIS GENERAUX</u>	13	0	0	156	0

Annexe E : Modèle de tableau OpenOffice. org Calc

Tableau 1 : suivi hebdomadaire

	SEMAINE 1									
	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Total réalisé	Objectif hebdo.	ECART	Observations
<u>Nombre de Comptes</u>	5	0	9	3	0	0	17	3,75	13,25	Atteint
Compte courant	1		5				6	2,75	3,25	Atteint
Compte épargne	0	0	4				4	1,5	2,5	Atteint
Compte dépôt	4			3			7	6,5	0,5	Atteint
Dépôt à terme	0						0	4	-4	Pas atteint
<u>Produits & services</u>										
Cartes Visas	2			3	1		6	1,25	4,75	Atteint
Western Union	15	12	9	13	14	20	83	1,25	81,75	Atteint
E. banking	0						0	2,75	-2,75	Pas atteint

Tableau 2 : suivi global

					AVRIL				CUMUL MENSUEL			
	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Total réalisé	Objectif Avril	ECART	Observations	Total réalisé	Objectif CUMULE	ECART	Observations
<u>Nombre de Comptes</u>	0	0	0	0	0	0	0	ATTEINT	0	0	0	ATTEINT
C. courant	0	0	0	0	0	0	0	ATTEINT	0	0	0	ATTEINT
Compte épargne	0	0	0	0	0	0	0	ATTEINT	0	0	0	ATTEINT
Compte dépôt	0	0	0	0	0	0	0	ATTEINT	0	0	0	ATTEINT
Dépôt à terme	0	0	0	0	0	0	0	ATTEINT	0	0	0	ATTEINT
<u>Produits & services</u>												
Cartes Visas	0	0	0	0	0	0	0	ATTEINT	0	0	0	ATTEINT
Western Union	0	0	0	0	0	0	0	ATTEINT	0	0	0	ATTEINT
Ebanking	0	0	0	0	0	0	0	ATTEINT	0	0	0	ATTEINT