



Agrément/Habilitation

N° HA-2022 19MESRI/ANAQ-SUP/SE/DIPriv/nmf

DEPARTEMENT : Institut MERCURE
SPECIALITE Gestion

MEMOIRE

Présenté par :

Coumba Alassane BA

Ndoye Fall DIOUF

Félicité Colette Ndéo FAYE

Pour l'obtention du diplôme de
Licence Professionnelle – Finance Comptabilité

Sujet :

Analyse de la pratique du contrôle de gestion dans une banque

Soutenu à Dakar le 05/07/2022 Devant le jury composé de :

Président : Malick Paul NDIAYE	Docteur en Science de gestion	SUPDECO
Encadreur : Fernand DAGOUDO	Intervenant en Finance	SUPDECO
Membre : Carole NZAPALI MOUSSABA	Intervenant en Commerce International	SUPDECO
Membre : Moustapha NDIONE	Intervenant en Comptabilité	SUPDECO

Année 2021-2022



AVANT-PROPOS

Créée en 1996 par Mr Aboubacar Sy, l'Ecole Supérieur de Commerce de Dakar (SUPDECO Dakar) a pour but le rapprochement de la formation professionnelle à l'emploi. Afin de mettre à la disposition des étudiants une formation professionnelle universitaire adaptée aux exigences de l'emploi moderne, elle est structurée en différents départements dont le nôtre MERCURE. L'insertion des jeunes diplômés dans la vie professionnelle demande de nos jours la maîtrise de connaissances dans plusieurs domaines. Ceci est autant plus vrai qu'aujourd'hui les entreprises ont une préférence pour des jeunes ayant des compétences dans plusieurs domaines. Consciente de la réalité Sup De Co offre une formation professionnelle permettant aux futurs cadres d'avoir des acquis assez diversifiés. Ce qui leur donnera une base solide pour relever le nouveau défi de l'emploi. Pour rendre les étudiants opérationnels de leur sortie de l'école, elle a mis en place des ateliers d'imprégnation professionnelle au cours desquels les étudiants mènent auprès des entreprises de recherche sur des thèmes pratiques. Ces travaux sont sanctionnés par un mémoire de fin d'études venant couronner l'obtention des différents diplômes. C'est en vue de l'obtention de la licence de finance et comptabilité que nous effectuons une enquête de recherche.



DEDICACES

Nous dédions ce travail a :

Nos parents qui peuvent être fier de là où ils sont, de trouver les résultats de longues années de sacrifices et de privations, pour nous aider à avancer dans la vie ; merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de vous.

Nous rendons hommage à nos parents par ce modeste travail en guise de nos reconnaissances éternelles et de nos amours infinis en vers eux. Et que la réussite soit toujours à nos portées pour que nous puissions réaliser leurs rêves.

Nos parents qui ont œuvré pour notre réussite, de par leurs amours, leurs soutiens tous les sacrifices consentis et leurs précieux conseils, pour toute leur assistance et leur présence dans notre vie, qu'ils reçoivent à travers ce modeste travail l'expression de nos sentiments et de nos éternelles grâces.



REMERCIEMENTS

Que toutes personnes ayant contribué à la réalisation de ce travail trouve ici l'expression de nos vifs remerciements.

Nos sincères remerciements s'adressent à notre promoteur M. Fernand Dagoudo pour son encadrement et ses orientations qui nous ont permis de mener à bien ce mémoire.

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury, qui ont accepté d'examiner et de juger ce mémoire.

Nous tenons également, à remercier nos parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Sans oublier d'exprimer notre reconnaissance envers nos frères et sœurs, et nos amis intimes pour leurs encouragements pour la réalisation de cette modeste recherche.

Nos remerciements vont aussi à tous les étudiants de la filaire finance-comptabilité.

Tous comme nous exprimons les mêmes sentiments de gratitude à tous les enseignants de SUPDECO qui nous ont comptées parmi leurs étudiants tout le long de ces années.



LISTE DES ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFI : Banque de Financement et d'Investissement
CDG : Contrôle De Gestion
COOPEC : Coopératives d'Epargne et de Crédit
DAB : Distributeur de Billet Automatique
DAF : Directeur Administratif et Financier
DG : Directeur Général Auteur
DO/RO : Rattachement au Directeurs ou Responsables Opérationnel
DRH : Direction des Ressources Humaines
DSI : Direction du Système Informatique
GAB : Guichet Automatiques Bancaires
IFRS : International Financial Reporting Standards
IMP : Institution de Micro finance
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
NIP : Numéro d'Identification Personnelle
PDI : Paiement Direct Interac
PESTEL : Politique Economique Sociologique Technologique Environnemental Légal
PME : Petite et Moyen Entreprise
RH : Ressource Humain
SCI : Système Contrôle Interne
SIG : Système d'Information de Gestion
SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TBG : Tableau de Bord de Gestion
TPE : Terminal de Paiement Electronique
UEMOA : Union Economique Monétaires Ouest Africaine



LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Activités de BFI.....	25
Tableau 2 : l'analyse SWOT de la banque	43
Tableau 3 : Identification des rôles du contrôle de gestion	45
Tableau 4: Analyse de l'évolution des budgets du contrôle de gestion dans une banque en F CFA	47
Tableau 5 : Analyse des objectifs de la direction commerciale de la banque X en FCFA.....	50

**LISTE DES SCHEMAS ET
GRAPHIQUES**

Schéma 1 : processus du contrôle de gestion	11
Schéma 2: le triangle du contrôle de gestion.....	12
Schéma 3 : L'analyse PESTEL d'une banque.....	38
Graphique 1 : diagramme en barre d'identification des rôles du contrôle de gestion	46
Graphique 2 : :Diagramme en barre de l'évolution des budgets du contrôle de gestion dans une banque avant contrôle de gestion	48
Graphique 3 : : Diagramme en barre d'analyse des objectifs de la direction commerciale de la banque X après contrôle de gestion.....	49
Graphique 4 : Diagramme en barre d'analyse des objectifs de la direction commerciale de la banque X avant contrôle de gestion	50
Graphique 5 : Diagramme en barre d'analyse des objectifs de la direction commerciale de la banque X après contrôle de gestion.....	51



RESUME

Dans des environnements en mutation tel celui du secteur bancaire, la formation de la stratégie peut parfois nécessiter un processus émergent participatif à travers un étude de cas , nous avons tenté de restituer le fonctionnement au quotidien d'un service contrôle de gestion et l'influence de son activité et de ses décisions sur le déroulement du processus stratégique d'une banque régionale généraliste, avec l'objectif de proposer une lecture explicative de formes de contrôle qui produisent des connaissances de nature à modifier la stratégie. Face à une économie mondiale caractérisée par l'ouverture des marchés, la libération des échanges et l'avènement des technologies de l'information ; les banques sont contraintes de remettre en cause leurs pratiques de contrôle de gestion, ainsi que leur modèle d'organisation afin d'améliorer leur performance et d'être compétitives, condition nécessaire à leur pérennité. L'objet de cette communication consiste à étudier l'évolution des pratiques du contrôle de gestion face aux nouveaux besoins des banques qui sont confrontées à une turbulence de leur environnement. La description de l'étude de cas est organisée autour du processus de contrôle de gestion, en analysant ses acteurs, ses outils et sa structure dans les différents intervalles de temps. L'illustration sera faite à partir d'une validation empirique dans ce contexte.

Mot clé : contrôle de gestion, organisation bancaire, performance banque, processus de contrôle de gestion



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	Erreur ! Signet non défini.
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE.....	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE.....	Erreur ! Signet non défini.
PARTIE 2 : CADRES METHODOLOGIQUE ET ANALYTIQUE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE.....	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE II. CADRE ANALYTIQUE	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.



INTRODUCTION

Gérer c'est décider, mais aussi contrôler les résultats obtenus. Dans les entreprises, à partir d'une certaine taille, le contrôle se structure en une fonction de supports clés, tout en s'adaptant aux spécificités de l'activité et aux contraintes de l'environnement.

En effet, pour maîtriser des situations de plus en plus complexe, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion, dont les principaux instruments peuvent être constitué par : la maîtrise des coûts, maîtrise du futur par les budgets, maîtrise de la rétroaction par les tableaux de bord.

La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance. Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économique des entreprises. Il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées avec un minimum de coût.

La banque représente un certain nombre de caractère spécifique et sa gestion est différente des autres entreprises. C'est ce qui justifie l'utilisation de méthode et d'instruments d'analyse qui lui sont propre. A cet égard la banque, doit mettre en place un système capable de produire des informations, et de les analyser non seulement d'une façon rétrospective (indicateurs de coûts) mais également de façon perceptive (planification et objectifs à cours termes et à long termes).

Son domaine d'intervention englobe plusieurs structures d'activité, simultanément et ceux dans des lieux géographiques éloigner les uns des autres il est donc indispensable de coordonner ses activités. Pour ce faire, le contrôle de gestion devient l'outil essentiel du pilotage de la banque et du couple « décision-contrôle » et passe d'une conception plutôt instrumentale à une conception d'animation dans le cadre d'une structure décentralisée.

Cependant le contrôle de gestion est plus difficile à introduire dans les banques que dans l'industrie en raison de la nature même de l'activité bancaire.

Dans le cadre de notre recherche, nous essayerons d'étudier l'importance de la fonction du contrôle de gestion, qui est devenue primordiale au sein de toute banque, notamment le rôle qu'elle joue dans l'amélioration de la performance de cette dernière.

Pour cela la problématique principale à laquelle nous nous intéressons est liée de manière directe à la fonction du contrôle de gestion et nous essayerons de répondre à la question

principale « comment le contrôle de gestion contribue à la réalisation des objectifs d'une banque ? ».

L'intérêt se portera alors sur l'aspect pratique du sujet, c'est-à-dire d'apprécier l'efficacité du contrôle de gestion bancaire à travers des outils techniques et des méthodes développées dans le contexte bancaire.

Pour bien étudier notre sujet : « Analyse de la pratique du contrôle de gestion dans une banque », nous tenterons de le répartir en deux parties composées chacune d'entre elle de deux chapitres. La première partie sera consacrée au cadre théorique et la revue de littérature et dans la deuxième partie nous aborderons le cadre méthodologique et analytique.

PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ce chapitre nous permettra de poser les fondements de notre recherche qui ne se veut pas être achevée mais qui essayera d'apporter en toute modestie de la clarté sur la question. Il comportera essentiellement les éléments suivants : contexte, problématique, question de recherche, objectifs de recherche, hypothèses de recherche.

1.1. Contexte et problématique

1.1.1. Contexte

Historiquement on peut dire que le contrôle de gestion c'est surtout développé dans les grandes entreprises nord-américaines dans les années 30, pour répondre à un besoin bien précis. Dans le cadre de la décentralisation des responsabilités au sein de grand ensemble industrielle divisionnaire, les directions cherchent à « contrôler à distance », à « contrôler par les chiffres » et mette en place progressivement les procédures classiques de maîtrise des couts par les standards et le contrôle budgétaire. Ces procédures classiques de maitrise des couts par les standards et le contrôle des dirigeants de la général Motors qui les ont expérimentées et vulgarisées. Il faut donc noter qu'à l'origine le contrôle de gestion est marqué par les principes de l'organisation taylorienne triomphante à l'époque.

En France, l'introduction des techniques du contrôle de gestion c'est accéléré à partir des années 50. A cette époque, de nombreuse mission d'étude « mission de productivité » sont organisé outre-Atlantique et permettent aux européens de s'initier au « management ».

En effet, un contrôle de gestion efficace des organisations bancaires constitue une composante essentielle d'un environnement économique solide, car le système bancaire joue un rôle central dans les opérations de paiement ainsi que dans la mobilisation et la répartition de l'épargne la mission du contrôle de gestion est de faire en sorte que les banques conduisent leurs activités de manière saine et sur et que leurs fonds propres et réserves soient suffisants pour faire face aux risques qu'elles encourent. Un contrôle bancaire ferme et efficace fournit un bien public que le marché peut ne pas être en mesure d'offrir complètement et qui, parallèlement à une politique macroéconomique efficace, contribue de façon déterminante a la stabilité financière d'un pays.

1.1.2. Problématique

Il est intéressant d'observer que le développement du contrôle de gestion dans les banques françaises n'a pas reposé sur les supports réglementaires. Il est né de la volonté des banques d'évaluer leurs performances et de surveiller leur rentabilité dans un contexte largement modifié par la loi bancaire de 1984 et résultant de l'exacerbation de la concurrence. La vocation du contrôle gestion bancaire a été volontariste et a suscité une remise en cause permanente des autres fonctions et mentalité. Le développement de la fonction « contrôle de gestion » s'est heurté à des problèmes.

Même s'ils sont aujourd'hui beaucoup plus moins redoutables qu'au début des années 80, les problèmes de communication ont longtemps été un frein au développement d'outils d'analyse des performances bancaire. De plus mêmes si les Directions Générales ont vite compris l'intérêt du contrôle de gestion comme base d'évaluation des modes de gestion bancaire, le développement sur le terrain du contrôle de gestion, s'est souvent trouvé limité par le système d'information de gestion de la banque. Ce dernier était peu conforme aux besoins des contrôleurs de gestion : il était contraint par l'organisation de la gestion des comptes, par l'organisation comptable et informatique de la banque etc.

Dès lors il semble pertinent de se demander « comment le contrôle de gestion Contribue-t-il à la réalisation des objectifs d'une banque ? ».

1.2. Objectifs et hypothèses de recherche

1.2.1. Questions de recherche

- **Question principale**

Comment le contrôle de gestion contribue-t-elle à la réalisation des objectifs d'une banque ?

- **Questions spécifiques**

- Quelles sont les rôles assignés à la fonction contrôle de gestion dans une banque ?
- Comment le contrôle de gestion contribue à la performance d'une banque ?
- Quel est l'utilité du contrôle de gestion au sein d'une banque ?

1.2.2. Objectifs de recherche

- **Objectif général**

L'objectif de notre recherche est de décrire l'effet du contrôle de gestion dans une banque.

- **Objectifs spécifiques**

Notre travail vise les objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les rôles assignés au contrôle de gestion.
- Analyser la contribution du contrôle de gestion dans une banque.
- Montrer que le contrôle de gestion est un outil d'efficacité et d'efficience pour une banque.

1.2.3. Hypothèses de recherche

Pour atteindre notre objectif nous formulons les trois hypothèses suivantes :

- Le contrôle de gestion est une fonction indispensable pour le pilotage de la Performance d'une banque.
- Le contrôle de gestion contribue à la maîtrise des budgets.
- Le contrôle de gestion est un outil d'efficacité et d'efficience pour une banque

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE

Les notions de « revue de la littérature » ou « d'analyse de la littérature » désignent à la fois une méthode du travail scientifique et une « catégorie » d'étude scientifique. L'article final est parfois dit « article de revue » par les francophones. Dans ce chapitre nous parlerons des concepts de base du sujet qui consistera à identifier les concepts clé, puis nous aborderons la revue des points de vue sur le sujet.

2.1 Cadre conceptuel :

« Gouverner c'est prévoir » disait Emile de Girardin. La notion de gouvernement d'entreprise correspond à l'ensemble des processus, des pratiques, des réglementations et des institutions destinées à définir le cadre dans lequel l'entreprise est dirigée. Elle a gagné en importance suite à certaines dérives de grand entreprise mettant à mal au début des années 2000. De nombreux financiers qui continuent de se servir des données comptables et des tableaux de bord comme uniquement des moyens de vérification de décision passées, les paroles d'Emile de Girardin nous rappellent que le prévisionnel doit aussi être au cœur du pilotage de la performance d'une entreprise. Nous avons pour concepts clé : l'analyse, le contrôle de gestion, la banque, le contrôle de gestion bancaire.

2.1.1. Analyse

L'analyse consiste à remonter à l'origine de nos idées, à en développer la génération et à en développant la génération et en faire différentes composition ou décomposition pour les comparer par tous les côtés qui peuvent en montrer les rapports. L'analyse ainsi définie, il est aisé de voir qu'elle est le vrai secret des découvertes.

Elle cet avantage sur la synthèse, qu'elle n'offre jamais que peu d'idées à la fois et toujours dans la gradation la plus simple. Elle est ennemie des principes vagues et de tout ce qui peut être contraire l'exactitude et à la précision. Ce n'est point avec le secours des propositions générales qu'elle cherche la vérité, mais toujours par une espèce de calcul c'est-à-dire, en composant et décomposant les notions pour les comparer, de la manière la plus favorable, aux découvertes qu'on a en vue. Ce n'est pas non plus par des définitions qui d'ordinaire ne font que multiplier les disputes, mais c'est en expliquant la génération de chaque idée. Par ce détail, on voit qu'elle est la seule méthode qui puisse donner de l'évidence en nos raisonnement et par conséquent la seule qu'on doive suivre dans la recherche de la vérité et

dans la manière même d'en instruire les autres honneurs qu'on fait ordinairement à la synthèse.

2.1.2. Notion Contrôle de gestion (CDG)

2.1.2.1 Contrôle :

On entend contrôle au sens de vérification et évaluation, mais aussi au sens de pilotage

Le mot contrôle dans l'expression « contrôle de gestion » signifie maîtrise et non pas inspection. Cette ambiguïté résulte de la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne « management control ». Notons que le mot contrôle et gestion sont immédiatement liés. On ne peut pas parler de contrôle sans parler de gestion.

2.1.2.2. Gestion :

Selon GUY DUMAS : « la gestion est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant » autrement dit : « la gestion est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficacité en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources ».

2.1.2.3. Contrôle de gestion(CDG)

Cette précision étant faite, le contrôle de gestion peut se définir comme étant un processus d'aide à la décision dans une organisation. Il permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de façons efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés.

Le CDG analyse, mesure et contrôle les performances des activités de l'entreprise dans l'optique d'optimiser les gains de productivité et d'accompagner l'entreprise dans sa stratégie, en améliorant le rapport entre les allocations de ressources (financières et humaines) et les résultats obtenus.

Selon Henry Bouquin : « *le contrôle de gestion est formé de processus et des systèmes qui permettent au dirigeant d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérentes notamment grâce au contrôle de gestion d'exécution* ».

Selon Robert N. Anthony : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation* ».

➤ **Le rôle ou mission du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion a pour mission :

Organiser un système d'information orienté vers la décision : Piloter une organisation

C'est à dire fixer des objectifs, se doter de moyens et prévoir les régulations assurant l'adéquation objectifs /moyens. Le pilotage s'appuie sur le système d'information de gestion et sur les outils comme la gestion budgétaire, gestion prévisionnelle, et le contrôle des risques.

Garantir la médiation entre stratégie et opérations : Les instruments du contrôle doivent assurer la liaison entre la stratégie et la gestion des opérations. Autrement dit, assurer la relation entre la direction générale et les opérationnels exerçant les opérations de la banque. Donc le contrôle de gestion, au-delà d'une maîtrise des actions de chaque fait facilite également la coordination des décisions.

Maîtriser l'activité et améliorer la performance : Le contrôle de gestion vise la maîtrise des activités dans le but de chercher la maximisation des gains, de productivité et d'efficacité. De manière générale, le contrôle de gestion contribue à accroître la convergence des buts autrement dit, plus de transparence et plus de rationalité. En effet, de fixer des objectifs permet d'indiquer clairement le rôle des acteurs, ainsi chacun d'eux se trouve obligé de respecter le plan d'action qui constitue un engagement de sa part.

Mesure de la rentabilité de l'entreprise

La mesure de la rentabilité est un rôle assigné au contrôle de gestion. En terme de rentabilité , la réduction des marges d'intermédiation ,l' amenuisement des commissions en dépit de l'existence de nouvelles niches d'activité requiert qu' un regard plus acéré soit porté sur la rentabilité des couples clients / produits .Les outils du contrôle de gestion , à cet égard, permettront de déterminer avec finesse les segments de clientèle associés à des gammes de produits qui offrent à la banque les meilleures potentialités d' engranger plus de rentabilité dans les marchés que la banque aura choisi d' investir ,de développer ou encore de consolider. Plusieurs types de rentabilités peuvent être calculés :

- Rentabilité par activité
- Rentabilité par produit
- Rentabilité par client
- Rentabilité par segment de clients

Rôle de qualité de services : En terme de qualité de services , dans un contexte de concurrence plus exerce, aggravée par la standardisation des produits proposés par les banques, la différenciation entre les banques ; leur compétence , sont sous – tendues chaque

jour davantage par la qualité de service proposée à la clientèle .Le contrôle de gestion qui propose d' une part de mieux identifier les clients et donc leurs besoins , d' améliorer sans cesse les systèmes d' information, donc de traitement , conduit à un rehaussement général de la qualité de services des prestations offertes par la banque à ses clients .

Rôle de mobilisation du potentiel humain : La mobilisation du potentiel humain de la banque recèle deux vertus principales portant sur la formation et la sensibilisation des ressources humaines de la banque aux multiples enjeux du contrôle de gestion et l'implication du plus grand nombre des cadres dans la définition des outils du contrôle de gestion.

Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, lors son exercice, à de multiples objectifs qui sont ici précisés en référence à aspects majeurs :

La mesure des performances

La mesure des performances, englobe et intermédiaire (des centres de profit par exemple) constitue un élément majeur demandé au contrôle de gestion. Ce qui nécessite la fourniture aux responsables de différent niveau, d'indicateurs de performance évoluant l'efficience et l'efficacité de leur gestion.

Ces indicateurs de performance sont nécessairement :

Assurer le suivi des réalisations et comparer systématiquement au référentiel probablement défini, et ce grâce aux outils de reporting comme tableau de bord. Cette démarche permet de dégager des écarts dont l'analyse aide à prendre des actions correctives, le cas échéant :

Pour faciliter et aider à la prise des décisions, quelque niveau que se soient, notamment des décisions en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit client, matière de tarification des produits ou de redéploiements des moyens.

Ce suppose que le contrôle de gestion soit en mesure de mettre en place un système de comptabilité analytique et un système d'informations permettant la collecte, la synthèse et la diffusion de la bonne information, au bon moment.

La mise au point d'un système de pilotage

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de performance de l'entreprise » : cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation.

En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en place des moyens et prévoir des

➤ Le processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management.

Phase de prévision : Cette phase est dépendante de la stratégie par l'organisation, les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

Phase d'exécution : Dans cette phase, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués, ils disposent d'un système de mesure qui doit être compris et accepté par les responsables d'entité et il doit uniquement mesurer les actions qui ont été déléguées.

Phase d'évolution : Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle de gestion met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

Phase d'apprentissage : Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévisions par l'apprentissage. Des facteurs de compétitive peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions. Ces phases peuvent être schématisées dans les figures suivantes :

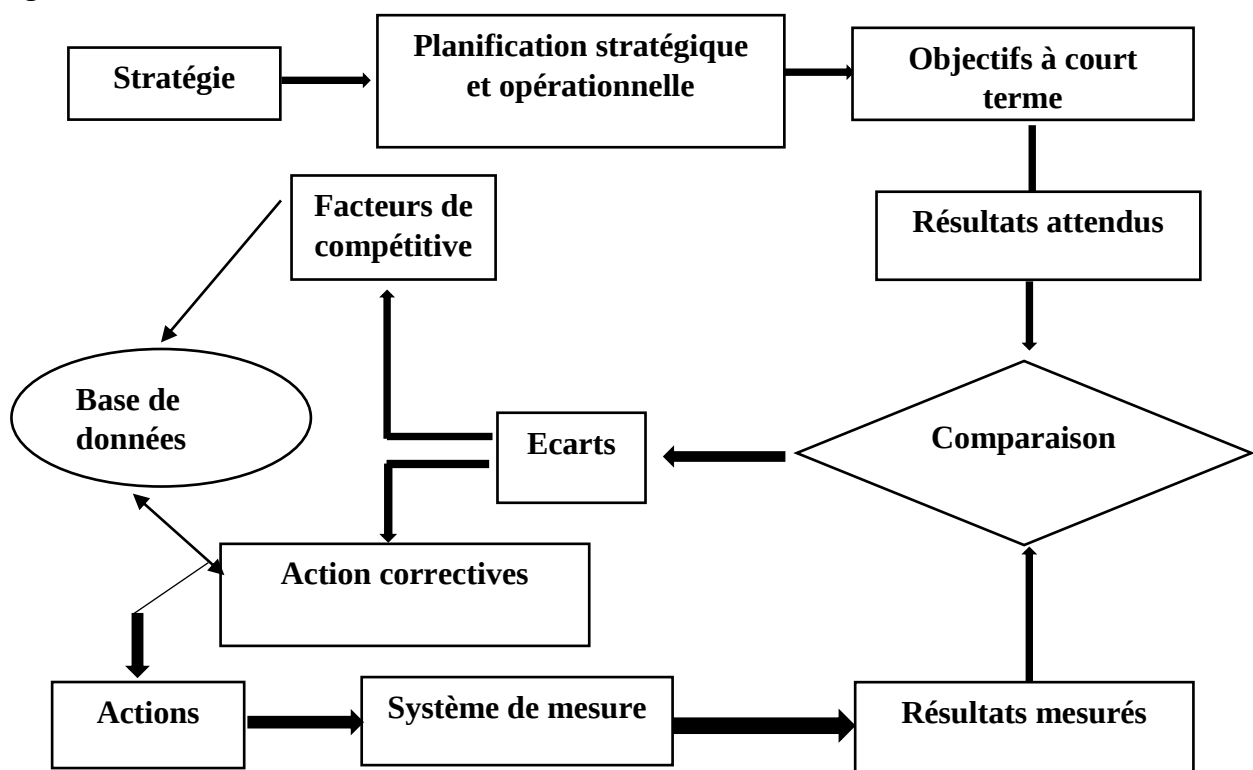


Schéma 1 : processus du contrôle de gestion

Source : L. Langlois « contrôle de gestion », édition BERTI, paris ,2006

Les notions d'objectifs, de moyen et le résultat permettent de rendre compte de la dynamique d'un processus de contrôle de gestion il en résulte ainsi trois critères d'évaluation comme le montre le schéma ci-dessous :

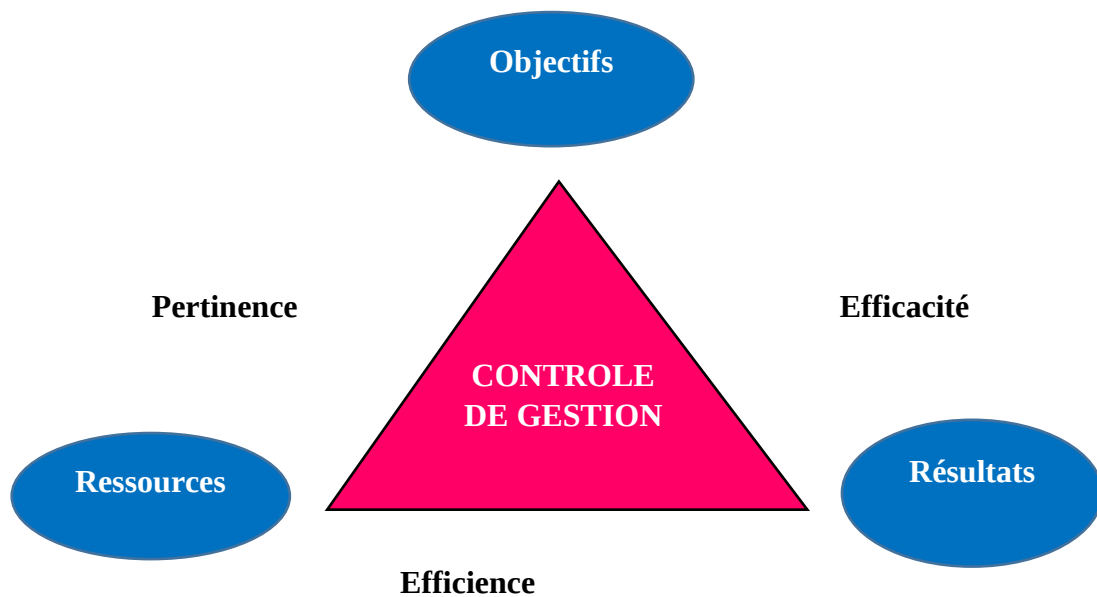


Schéma 2: le triangle du contrôle de gestion

Source : Contrôle de gestion et management, Montchrestien, 4^e édition, Paris, 1997, p 42

De ce qui précède, il apparaît que le contrôle de gestion est un processus qui met en relation trois éléments. Ces éléments définissent le champ d'actions de chaque responsable :

- L'efficacité (la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum, de ressources pour le résultat obtenu) ;
- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs).

➤ **Les outils du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion a 5 outils officiels : la comptabilité générale et analytique, les statistiques, les ratios, la technique budgétaire et les tableaux de bord.

- **La comptabilité générale**

Elle est la première source d'information de l'entreprise : tous les flux liés à l'activité de l'entreprise sont enregistrés et traduits en termes financiers dans les comptes de cette dernière. Ainsi, vous pourrez avoir un aperçu général de la situation patrimoniale de l'entreprise à un instant et à la fin de chaque exercice, vous pourrez voir les produits et les charges générées par l'entreprise à chaque exercice et déceler les points faibles de

l'entreprise les causes des différents « accidents » ainsi que les leviers à mettre en place pour les corriger. La comptabilité générale permet de faire des comparaisons en interne selon des périodicités

Différentes grâce à l'option d'historique, mais aussi de comparer l'activité de l'entreprise à d'autres entreprises évoluant dans le même secteur d'activité la gestion de cette comptabilité peut se faire par un logiciel de comptabilité.

- **La comptabilité analytique**

Elle est l'un des outils essentiels pour optimiser les allocations de ressources ; c'est un outil d'analyse qui aide les décideurs à prendre les bonnes décisions sur la base des données chiffrées. A l'inverse de la comptabilité générale qui donne une vue globale de l'ensemble des comptes de l'entreprise, la comptabilité analytique propose une vision plus détaillée de chaque activité dans l'entreprise. La comptabilité s'appuie sur les données fournies par la comptabilité générale et calcul les couts assumés par les différentes activités de l'entreprise : cout de production, couts complets couts partiels des produits / prestations mis en vente, cout de commercialisation ... l'activité économique nécessite du temps et une bonne allocation des ressources humaines et financières. Pourtant, certaines tâches administratives viennent freiner l'efficacité de vos services de gestion parmi lesquelles, les notes de frais pour vous aider dans cette quête de la gestion efficace de l'entreprise.

- **Les statistiques et les ratios**

Le contrôle de gestion s'appuie sur de nombreuses techniques statistiques et mathématiques : lois des probabilités, gestion des files d'attente, gestion de stocks, statistiques descriptives, programmation linéaire/non linéaire ...

- **La gestion budgétaire**

Elle consiste à planifier les recettes et les dépenses prévues par l'entreprise sur une période donnée à plus ou moins long terme .Elle repose sur trois aspects :la prévision ,la budgétisation et le contrôle budgétaire .Par prévision ,on doit comprendre la mise en place d'un plan global du budget à partir des données historiques de l'entreprise pour les mois voire les années à venir .En ce qui concerne la budgétisation, il s'agit d'établir un rapport entre les objectifs que l'on se fixe et les moyens qui leur sont alloués .Le contrôle de gestion consiste à fixer les critères qui permettent de dire si oui ou non les objectifs fixés ont été atteints .Cela passe

principalement par l' évaluation de l' écart entre les dépenses et les recettes budgétaires et les dépenses et recettes avérées .

L'importance de cet outil dans la réalisation du contrôle de gestion dans le fait que la gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise : une meilleure connaissance de ces potentiel de son environnement ;une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années future en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ; une planification et une coordination des action à mener pour atteindre ses objectifs ;l'implication de tous les responsables opérationnels quel engage.

Le contrôle budgétaire constitue la raison de mener toute la procédure budgétaire, il assure la vérification que les objectifs fixés sont attend, en comparant les prévisions à la réalisation. Selon GERVAIS M « le contrôle budgétaire est l'ensemble de techniques et de procédés mis en place pour assurer à l'organisation un rendement optimal de chacun de ses responsables et employés. Le fonctionnement du système s'articule autour de deux grand axes principaux : le budget et le programme d'encouragement (d'incitation ou de motivation) ». Le contrôle budgétaire peut être opéré a trois différents niveaux au sein de l'entreprise à savoir :le contrôle des budgets des investissements : à effectuer en cours de réalisation et de posteriori selon les modalité qui rejoignent celles de dossiers d'investissements ,le contrôle des budgets d'exploitations présenter sous forme d'un compte de résultat, incluant les couts totaux ; le contrôle de la trésorerie :le budget de la trésorerie n'est pas un budget comme les autres, c'est un sous-produit qui résulte de l'évaluation des autres budgets(de recette et dépense

- **Les tableaux de bord**

Dans cette odyssée, le tableau de bord est un fidèle allié du contrôle de gestion. Imaginez-vous en posture de décideur, l'entreprise a un tournant de développement, face à la montée en puissance de certains grands groupes internationaux, elle n'a pas su tenir le cap et envisage de fusionner avec un de ses concurrents. Le tableau de bord est dans conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de : permettre de contrôler en performance les réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ; permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormale et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise le tableau de bord est un outil dette a la décision et à la prévision : le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à10) conçus pour permette

aux gestionnaire de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions . Sa définition relevée de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur.

Le tableau de bord de gestion a pour objectifs : d'apprécier les résultats d'actions correctives ; l'identifier les points de la banque, et constitue une base de prise de décisions ; permet aux responsables d'agir là où il faut et au moment voulu ; permet aux responsables d'évaluer la performance de leur subordonnée ; assure la nécessaire solidarité inter-centre, une mission peut faire l'objectif d'une responsabilité partagée entre différents départements. Favorise la communication entre les différents dirigeants ; outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable.

➤ **Les différents types de contrôle de gestion sont :**

- **Le système de contrôle interne**

C'est une structure fonctionnel et organisationnelle, dans la quel un ensemble d'acteurs compétents, équipés de moyens financiers et technologiques, agissant en interaction pour atteindre un but fixé par l'organe délibérant et exécutif. Plusieurs travaux se sont attacher à d'écrire les composantes d'un SCI, mais rares sont ceux ayant apporté une contribution sur l'évaluation de son efficacité. Le but est de faire est de faire en sorte que le fonctionnement général de la banque soit sécurisé.

Du département contrôle interne et conformité : situé au mêmes niveau que les autres directions fonctionnelles, il a pour mission essentiel d'aider toute les structures de la banque à mettre en œuvre les contrôle au sein des processus dont elles ont la charge. Il évalue l'efficacité des contrôles, les revoit, évalue l'engagement des opérationnels dans leur réalisation.

Idéalement, il appuie les directions opérationnelles de façon à ce qu'elles opèrent en conformité avec les aspects juridiques, réglementaire et plus généralement avec toutes les bons pratiques que les dirigeants veulent voir diffusé. Ce département veille à la réalisation de ce que l'on appelle le « contrôle permanent ».

- **L'audit interne**

Il réalise des missions de contrôle périodique à la demande du département de contrôle interne, de façon inopinée, ou dans le cadre d'un plan d'audit annuelle présenter et valider par

le conseil d'administration. Sa vocation est clairement celle du contrôle des contrôles réalisés par les opérationnels. Il est indépendant des autres directions et rattaché directement à la direction générale. Il est complété dans les grands groupes internationaux pour une inspection générale qui réalise les mêmes missions auprès de la direction générale du groupe. De la direction des risques pour la partie risques opérationnels : cette direction pilote opérationnellement la politique risque de l'établissement. Elle doit donc agir en étroite relation avec le contrôle interne. Il existe souvent une structure dédiée aux risques opérationnels. Elle a en charge d'élaborer une cartographie de ses risques, de relever les incidents, d'évaluer les pertes, d'assurer un Reporting précis. La séparation avec les prérogatives du département contrôle interne n'est pas toujours très nette et peut être l'occasion de quelque difficulté relationnelle.

- **L'audit externe**

Il peut être définie comme un moyen de contrôle guidé par l'évaluation des sécurité interne de l'organisation permettant de répondre à l'obligation de reddition des comptes par la communication à toute les parties prenantes de l'audit d'une opinion indépendante et compétente sur son activité ou sur ses déclarations prenant la forme d'une comparaison à des critères préétablis et pouvant faire l'objet de recommandations.

C'est le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux déclarations visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces déclarations et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés.

Pour éviter ces difficultés et assurer une bonne coordination entre tous les départements, faire le lien avec la direction générale, tous ces acteurs se retrouvent au sein d'un comité de contrôle interne. Il constitue le cœur du dispositif. Pour le renforcer la banque va s'appuyer sur les interventions des commissaires aux comptes (audit externe) et sur le comité d'audit qui assure un suivi de l'exposition aux risques pour le conseil d'administration mêmes si celui-ci est régulièrement informé en directe.

2.1.3. Banque

Une banque est une institution financière qui fournit des services bancaires, soit notamment de dépôt, de crédit et paiement. Le terme de banque peut désigner de façon général le secteur bancaire. Les banques jouent un rôle essentiel dans la stabilité et le fonctionnement du système financier, et sont en général soumises à une importante surveillance prudentielle de la

part de l'Etat. La banque joue aussi certes un rôle d'intermédiation, mais également et surtout un rôle de catalyseur de fonds pour assurer la croissance et le développement d'un pays.

❖ **Les types de banques :**

✓ **Banques islamiques**

Une banque islamique est un organisme financier ayant pour objectif d'être une banque mondiale pour les musulmans. Elle applique la charia qui interdit tout placement lié à l'alcool, à la viande de porc, au tabac aux jeux d'argent. Son but est de stimuler le développement économique et le progrès social des pays membres et des communautés musulmanes individuellement aussi bien conjointement selon les principes de la finance islamique.

La banque islamique cible les secteurs de la science et de la technologie, de l'économie islamique et de la finance. Le groupe répond à trois objectifs :

La promotion des institutions islamiques ;

La réduction de la pauvreté ;

La coopération entre les pays membres

La banque participe via injection en capital ou prêt, à des projets d'entreprise et fournit une aide financière aux pays membres pour le développement économique et social. Elle gère des fonds spéciaux, y compris un fond d'assistance aux communautés musulmanes dans les pays non membres.

✓ **Banques classiques**

Autrement appelée banques traditionnelles ou banques avec agences, les banques classiques sont des banques historiques. Elles détiennent un réseau d'agences physiques locales et des distributeurs de billets automatique (DAB). Elles renvoient finalement à des banques existantes en physique et le plus souvent historiquement ancrées. Les banques classiques proposent des services équivalents aux banques en ligne et aux neobanques. Ces dernières sont des banques qui permettent une gestion de son compte complète d'un smartphone. Elles se positionnent en tant qu'intermédiaire entre les détenteurs de capitaux et les personnes désireuses d'emprunter l'argent. Les banques classiques disposent d'agences bancaires physiques où les clients peuvent se rendre pour déposer un chèque, des espèces, faire un virement mais aussi rencontrer un conseiller personnel.

✓ **La banque des banques : BCEAO (banque centrale des états de l'Afrique de l'Ouest) :**

Est un établissement public international. Elle est l'institut d'émission commun aux Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Elle jouit du privilège exclusif de l'émission monétaire sur l'ensemble des Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine. Elle émet des signes monétaires, billets et pièces de monnaie, qui ont cours légal et pouvoir libératoire dans l'ensemble des Etats membres de l'union. Nonobstant le développement des moyens de paiement scripturaux, l'utilisation de billets et pièces de monnaie continue d'occuper une place relativement importante dans les transactions des agents économiques. Les mouvements de billets entre les Etats sont favorisés par l'unicité des signes monétaires. En matière d'impression, la banque centrale mène des recherches permanentes relatives à l'authentification des signes monétaires, en vue de renforcer la sécurité de billets qu'elle émet.

2.1.4. Contrôle de gestion bancaire

Le terme contrôle de gestion en général a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, autre m'a dit, on ne peut pas effectuer un contrôle de gestion sans une vraie maîtrise de la comptabilité de gestion, cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle, elle est imposée dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition des tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à atteindre les objectifs prévus.

Aussi le contrôle de gestion bancaire contribue activement à la gestion prévisionnelle, en établissant le budget sur la base des principaux objectifs fixés par la direction et assure le contrôle permanent des réalisations par rapport aux estimations, jouant le rôle d'alerte en cas d'écart.

Selon ROBERT ANTHONIE (1965) : « *le contrôle de gestion bancaire est un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés* ».

Cela veut dire que, le contrôle de gestion a la charge de garantir le non gaspillage des ressources confiées à un manager.

Le développement du système bancaire, de son activité et de son organisation a imposé le choix de la décentralisation comme une alternative pour maintenir l'efficacité et le

dynamisme des banques. Le contrôle de gestion doit donc orchestré cette décentralisation, répondre aux besoins de coordination des institution décentralisé, bâtir un système d'information et de pilotage plus fiable ,et assuré ainsi une évaluation des performance des entité décentralisé , en analysant les causes des écarts entre les objectifs et les réalisation .La nouvelle structure au sein de la banque a nécessité tout d'abord l'identification et la définition des centre de responsabilité avant même la mise en place des procédure technique et organisationnelle du contrôle de gestion.

Le centre de responsabilité est défini comme une entité de gestion autonome, gérer par un responsable ayant un pouvoir de délégation pour négocier les objectifs assignés à son unité, et les moyens qui lui sont confiés pour atteindre ses objectifs.

➤ **Les rôles du contrôle de gestion bancaire**

- La banque évolue dans un environnement enclin d'instabilité, d'incertitude, et de turbulence. Il faut alors un médiateur, cela incombe au contrôle de gestion. Au sein de la banque, le contrôleur de gestion assure les fonctions suivantes :

○ **Pilotage du plan à moyen terme :**

Piloter l'élaboration et l'actualisation du plan à moyen terme de la banque conformément aux orientations générales et aux axes stratégiques arrêtés.

Animation de la procédure budgétaire :

Consolider les budgets prévisionnels conformément aux standards des banques, s'assurer en élaborant le plan financier et par différence aux normes budgétaires, de la cohérence des actions retenues par rapports aux objectifs à atteindre, préparer les éléments nécessaires à l'animation du comité des performances de la banque.

○ **Suivi de la situation financière et de la position réglementaire de la banque :**

Réaliser les diagnostics périodiques et les études d'impacts relatives à la situation financière et à la position réglementaire de la banque, mené les études comparatives internes et externes à la banque, proposer des recommandations le cas échéant.

○ **Promotion du contrôle de gestion :**

Contribuer à l'orientation de la tarification, des approches (par marche) et des investissement s en réalisant ou en validant les études de rentabilité (clientèle, agence, produit...) , élaborer les comptes des produits et charges des agences en exploitation, identifier en collaboration avec la fonction charge de l'organisation et de l'informatique de la banque des domaines éligibles à une amélioration de la productivité , proposer les plans d'actions et e n suivre la mise en œuvre, assister les différentes entités de la banque dans l'utilisation des instruments de contrôle de gestion.

2.2. Revue des points de vue de la problématique :

- **Spécificité du contrôle de gestion dans les établissements bancaires**

M^{lle} BENAI THIZIRI et M^r DJEBOURI TARIK, Edition 5, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 2001, Page : 31

« Le contrôle de gestion dans la banque a pour but de permettre à celle-ci de réaliser ses Object de manière efficace à travers l'élaboration d'un budget et de son suivi grâce à l'utilisation d'outils appropriés. Un tel suivit nécessite non seulement un contrôle de la rentabilité des centres des responsabilités, mais également une parfaite maitrise des risques liées à l'activité bancaire. Les normes de gestion édictées par la commission bancaire prennent ici une importance particulière pour le contrôleur de gestion tous les deux souhaitent les mêmes choses à savoir que la réduction des risque pris par la banque. De plus le contrôle de gestion dans une certaine mesure faite partie du dispositif interne de contrôle des banques. Ces dispositifs ne sont qu'un élément d'une multitude d'autres contrôles dont l'ensemble forme le dispositif prudentiel. De cette relation qui lie le contrôle de gestion au dispositifs règlementaire on comprend que les deux ont forcément partie lier et que la bonne marche des objectifs de l'un fera plus ou moins le lit de l'autre ».

- **Contrôle de gestion bancaire et réglementation prudentielle dans la communauté économique**

FABRICE BATCHAGNA, CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) Dakar, Sénégal-Master en banque et finance 2005

« Le contrôle de gestion dans la banque a pour but de permettre à celle-ci de réaliser ses objectifs de manière efficace. Ceci comme on l'a dit à travers l'élaboration d'un budget et de son suivit grâce à l'utilisation d'outils approprié. Néanmoins un tel suivi nécessite non seulement un contrôle de la rentabilité des centres de responsabilité, mais également une parfaite maitrise des risques liés à l'activité bancaires. Les normes de gestion édictée par la commission bancaire prennent ici une importance particulière pour le contrôleur de gestion. Tous les deux souhaitent les mêmes choses à savoir que la réduction des risques pris par la banque.

Par ailleurs le contrôle de gestion est tenu de présenter un rapport de gestion ou reporting à la direction de la banque et également à la commission bancaire. Ce rapport de gestion qui contient les différents tableaux de bord et indicateurs de gestion ainsi qu'une note de synthèse sont utiles pour les deux bénéficiaires suscités pour des raisons identiques. L'un et l'autres

sont réellement intéressée par (même si ce n'est pas au même titres) l'évaluation des niveaux d'activités de la banque ainsi que par sa survie. Les deux parties cherchent à identifier les risques qui pourraient affecter le fonctionnement de la banque dans le futur.

De plus le contrôle de gestion dans une certaine mesure fait partie du dispositif interne de contrôle des banques. Ces dispositifs ne sont qu'un élément d'une multitude d'autres contrôles (interne, externe, sur pièce ou sur places) dont l'ensemble forme le dispositif prudentiel. De cette relation qui lie le contrôle de gestion au dispositif réglementaire on comprend que les deux sont forcément partie liée et que la bonne marche des objectifs de l'un fera plus ou moins le lit de l'autre. »

- **Contrôle de gestion bancaire**

MICHEL ROUACH, Edition 8, organisation, Paris, Année de publication : 2020, Page 11

« Dans cet environnement pleine mutation, le contrôle de gestion s'est fortement développé dans les banques et les établissements financiers. Le retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbé peu à peu de sorte que les systèmes de contrôle de gestion des banques les plus avancées peuvent être considérés comme ayant atteint les standards des meilleurs systèmes de contrôle de gestion des entreprises industrielles. Pour la plupart des banques, le contrôle de gestion joue un rôle clé. Il est passé du statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se dotent de moyens de calcul des rentabilités, de suivi des performances, et d'une organisation en centres de responsabilités et lignes de métier. Il n'y a plus de certitude que toute activité engendre mécaniquement des recettes porteuses d'un résultat positif et seul un système de contrôle de gestion performant peut permettre aux dirigeants d'arbitrer et de piloter des portefeuilles d'activité de plus en plus complexes. ».

En somme, Le contrôle de gestion bancaire est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

Il effectue l'ensemble des tâches qui aide les responsables de la banque à la prise de décision et évolue la qualité de son gestion. Il s'agit donc d'un travail de pilotage et de rentabilité au niveau de la banque pour développer et faire fonctionner certains dispositifs d'information

PARTIE 2 : CADRES METHODOLOGIQUE ET ANALYTIQUE

CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE

Après avoir répondu au pourquoi dans les chapitres précédents, il s'agira de dénoncer notre méthode de recherche en mettant en place la démarche des méthodes, domaine d'étude et technique de recherche.

1.1 Présentation du domaine de l'étude

1.1.1 Environnement de l'étude

1.1.1.1. Les activités bancaires

Il existe aujourd'hui de nombreuses activités dans « l'industrie bancaire », mais si l'on tient compte des types de clientèle et des natures d'activités, on peut distinguer les grandes catégories suivant :

- **Les activités de la banque de détail**
- **Les activités de la banque de financement et d'investissement (BFI)**
- **Les « autres activités », qui rassemblent principalement les activités centrales communes aux deux précédentes.**

➤ **Les activités de la banque de détail :**

Activité :

Collecte de dépôt, distribution de crédit et gestion de moyen de paiement sont les principales activités de la banque de détail. Des services et produits d'une autre nature (assurance, téléphonie, service à la personne, immobilier ...) sont de plus en plus souvent proposés.

Clientèle :

Les activités de la banque de détail sont orientées vers la clientèle de particulier, de profession libérale et d'entreprise de petite taille (commerçant, artisan, ...).

Organisation :

Les banques de détail s'appuient sur des réseaux d'agence bancaires. Mais ces dernières sont complétées par les services de banque à distance : banque en ligne (centre de relation client) et banque internet.

Métiers :

- Au titre des métiers de la banque de détail, on retrouve principalement les métiers suivants :
- Chargé d'accueil et service à la clientèle

- Chargé de clientèle particulière
- Chargé de clientèle professionnel
- Conseiller en patrimoine
- Chargé de clientèle entreprise
- Responsable/animateur d'unité commerciale
- Analyste risque
- Gestionnaire de back office
- Spécialiste des opérations bancaire
- Responsable/animateur d'unité ou d'activité de traitement bancaire
- Responsable informatique/organisation/ qualité
- Informaticien/ chargé de qualité

➤ **Les activités de la BFI (banque de financement et d'investissement) :**

Activités :

Les opérations financières comme les introductions en bourses les fusions d'acquisition des sociétés, les émissions de titre ou de produit financier et les Operations de vente et de trading sur les marchés constituent les activités spécifiques à la BFI. Les BFI ont une fonction de financement direct de l'entreprise, d'animation des marchés primaires de titres et enfin d'élaboration de solutions de couverture et d'investissement complexes (figure 1).

Tableau 1: Activités de BFI

Marché primaire	Marché secondaire	Autres activités
Montage d'émissions (dette, actions) Placement des titres Financements structurés Prêts aux grandes entreprises	Tenue de marché, arbitrage Trading pour compte propre Courtage	Solutions de couverture (instruments dérivés) Produits d'investissement complexes Conseil et recherche (structure financière, fusions-acquisitions...)

Source : organisation et activité des banques, page 20

En matière de financement, les BFI peuvent apporter des concours directement aux entreprises ou les aider à lever des capitaux sur les marchés de dette et actions. Leur rôle va du montage de l'opération d'émission de titre à leur placement auprès des investisseurs. Le cas échéant elles pourront se porter garantes du succès de l'opération, en absorbant dans leur bilan les titres néant pas trouvé preneur sur le marché. Elles peuvent également aider d'autres banques, en particulier de détail, à diversifier leurs sources de refinancement en allant solliciter les investisseurs sur les marchés.

Clientèle :

Les principaux clients de la banque de financement et d'investissement sont les grandes entreprises, les investisseurs institutionnels, les gestionnaires de fonds, les Etats.

Organisation :

Le BFI font parties de grands groupes bancaires universels mais elles ont leur organisation et leurs personnels propres.

Métiers :

- La BFI est principalement représenté par les métiers suivants :
- Chargé de clientèle entreprise
- Operateur de marché
- Concepteur et conseiller en opération et produit financier
- Autres métiers (les BFI ont leur propre état-major, DRH...)

- Gestionnaire de back office
- Spécialiste des Operations bancaires
- Responsable/animateur d'unité ou d'activité de traitement bancaire
- Responsable informatique / organisation/ qualité
- Informaticien/chargé de qualité
- Analyste risque

➤ **Les « autres activités » :**

Activité :

Dans cette catégorie résiduelle on trouve d'abord une série d'activité propre à la direction des établissements : aussi bien le management central proprement dit que des fonctions centralisées (trésorerie, contrôle de gestion, etc.). On trouve également des fonctions communes aux grandes familles précédentes (banque de détail et BFI) : directions centrales de la ressource humaine, marketing, communication, etc.

Métiers :

- On retrouve donc essentiellement des métiers correspondant aux « fonction de siège » :
- Gestionnaire administratif, secrétaire
- Métiers de ressources humaines
- Technicien immobilier logistique
- Métiers du marketing/communication
- Responsable/animateur logistique
- Contrôle périodique/permanent
- Métiers de la comptabilité
- Contrôleur de gestion
- Juriste, fiscaliste

1.1.1.2. Les produits et services offerts par les banques :

D'une manière générale, les produits et services offerts par les banques englobent l'épargne, le crédit, les transferts d'argent au niveau nationale ou internationale ainsi que les systèmes de paiement à distance utilisant la téléphonie mobile, l'internet, les distributeurs automatique de billet, les systèmes de paiement par carte au différent point de vente. L'amélioration et la diversification des produits, y compris leurs canaux de distribution sont rendus possible et

stimuler par diffusion de ces nouveaux technologiques. La fourniture des services bancaire par téléphonie mobile permettra sans doute d'atteindre un segment de population non bancable que n'aurait autrement pas pénétré le secteur financier formel.

La majorité des banques, crédit union, caisse populaire et société de fiducie offrent les services suivants à leur clientèle :

▪ **Les comptes :**

Pour qu'un établissement financier puisse gérer votre argent, vous devez y ouvrir un compte personnel. Avec un compte personnel vous pouvez effectuer des dépôts ou des retraits, faire des chèques, payer vos factures et faire d'autres transactions suivant le type de compte que vous avez. Les établissements financiers donnent différents noms aux comptes qu'ils offrent mais en général, il y a trois types de compte personnel : le compte d'épargne, le compte de chèque et le compte combiné (épargne avec privilège de chèques). Les banques donnent un sens différent à « compte d'épargne » et « compte de chèque », mais en générale vous déposez votre argent dans votre compte d'épargne et touchez des intérêts sur cet argent ou vous vous servez d'un compte de chèque pour vos besoins financiers de tous les jours, comme payer vos factures et retirer de l'argent. Les comptes personnels comportent habituellement des frais de service qui varient suivant le type de compte et l'établissement bancaire.

▪ **Guichets automatiques bancaires (GAB)**

Une fois que vous avez ouvert un compte bancaire, vous recevrez une carte de débit bancaire. Cette carte s'accompagne d'un numéro d'identification personnelle (NIP). Elle vous accède aux guichets libre-service bancaire. Ces guichets vous permettent de faire des retraits et des dépôts, de virer des fonds d'un compte à un autre, de mettre vos comptes bancaires à jour et de payer certaines factures. Ouverts 24 heures sur 24, les GAB sont partout aux entrées des banques, dans les épiceries, les aéroports et les centres commerciaux. Les GAB sont généralement affiliés à une banque. Il est possible d'utiliser le GAB d'une banque qui n'est pas la vôtre, mais vous aurez des frais de services à payer. Il y a aussi ce que l'on appelle des « distributeurs de billets ». Les clients de n'importe quelle banque peuvent s'en servir moyennant certains frais.

▪ **Paiement de facture :**

Vous pouvez payer vos factures de services (eau, chauffage ou électricité) et de cartes de crédit à votre établissement financier. Si vous avez des factures mensuelles à régler, comme le remboursement d'un prêt ou le paiement du service de téléphone, vous pouvez souscrire à un régime de paiement préautorisés. Ces factures seront automatiquement payées à une certaine date à même temps dans votre compte.

Les produits les plus fréquemment utilisés sont le compte courant, les crédits de fond de roulement, les crédits d'investissement, le crédit-bail, le crédit immobilier, les chèques, les cartes de crédit, l'épargne, l'épargne à terme, le transfert international (via compte), le transfert international (via agence de transfert), le transfert national (mandat, intra, IMF ...), le transfert argent par mobile...

Les demandes de crédit sont plus adressées aux institutions de micro finances (IMF) et aux coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) qu'aux banques commerciales (23%). Les demandes de crédit en dehors du circuit d'intermédiation financière sous la forme d'avance sur salaire et de crédits fournisseurs représentant respectivement 3,8% et 2% des demandes.

Le crédit-bail est faiblement utilisé mais une bonne partie de la population voudrait y accéder. L'utilisation des cartes de crédit est encore faiblement répandue dans le pays, mais il y a une demande potentielle assez importante du produit. Il en est de même pour le crédit immobilier et le crédit d'investissement. Les crédits et moyens de paiement offerts par les banques commerciales (crédit-bail, crédit immobilier, découvert chèques) sont faiblement utilisés par les clients. La faible utilisation de ces crédits et moyens de paiement de type bancaire tient essentiellement au fait que les demandeurs de services n'arrivent pas à présenter toutes les garanties exigées par les banques commerciales. Les découverts sont faiblement utilisés mais il existe une importante demande potentielle de ce service. Les banques commerciales ont tendance à accorder plus de crédits aux personnes instruites qu'aux personnes les moins instruites, à l'opposé des COOPEC. C'est sans doute à cause de la nature des exigences pour l'octroi des crédits et de la capacité des demandeurs à les comprendre et à les satisfaire. Les personnes les moins instruites (niveau primaire) ont besoin d'une assistance pour bien comprendre les termes du prêt sollicité. Pour leur part, les IMF accordent des crédits de manière assez indistincte à la clientèle, le niveau d'étude important est peu. Beaucoup de clients qui disposent d'épargne dans les institutions financières hésitent à solliciter un crédit, à cause de l'inadaptation des montants et des durées de remboursement, du niveau élevé des taux d'intérêt et du manque de garanties.

▪ Chèques

Un chèque est un ordre que vous donnez par écrit à votre établissement financier de payer une certaine somme d'argent à la personne nommée sur le chèque. Vous pouvez vous servir de ce chèque pour payer des biens et services.

- **Virement automatique**

Ce service permet aux organismes gouvernementaux ou aux employeurs de déposer des fonds directement dans votre compte. Ces fonds sont immédiatement disponibles.

- **Païement direct Interac**

Vous pouvez vous servir de votre carte bancaire, carte de débit pour payer vos achats. Les détaillant qui offre le paiement direct Interac(PDI) ont un terminal point de vente dans lequel vous passer votre carte et entré votre numéro d'identification personnel pour autorisé automatique de fond de votre compte au compte du détaillant. Beaucoup de magasin offrent maintenant cette modalité de paiement.

- **Service bancaire par téléphone ou par internet**

Ce service permet de faire toute vos transactions bancaires par téléphone ou internet. Son principal avantage est de vous donner accès à votre compte 24 heure sur 24.

- **Les volumes de crédit**

Chaque jour, chaque banque fait le bilan des paiements effectués par ses clients. Et les banques échangent les paiements qui correspondent à des mouvements de fonds de l'une vers l'autre. Elles n'ont plus à payer entre elles que le solde net des mouvements qui peut être selon les cas dû ou à recevoir.

1.1.1.3. Les principaux problèmes de la banque

Malgré leur capital élevé et leur réputation à l'échelle national ou international, les banques connaissent quand même des fois certain difficultés internes. Les facteurs à l'origine de ces soucis plus ou moins importants sont en général nombreux. De plus, ces derniers n'ont pas cessé de se présenter depuis ces dernières décennies.

Les éventuelles crises bancaires demeurent les problèmes les plus rencontrés par les banques depuis toujours. Si l'on ne prend pas que celle de la période été 2008 jusqu'au début 2009, on peut déjà constater à quel point les établissements bancaires ont eu du mal à y survivre. En bref, après la faillite de Lehman les banques ont dû faire face à l'arrêt des marchés interbancaires. Si on ne considère que la situation des banques aux Etats- Unis, au Royaume – Uni, et dans la zone euro et sont aussi confrontés aux pertes sur les portefeuilles d'actifs. Ces pertes sont généralement dues à l'effondrement des pays des actifs. A cause de cette fameuse crise, les banques ont en outre dû affronter l'impossibilité d'émettre d'autres dettes à moyen ou à long terme que celles bénéficiant d'une garantie au près des Etats.

Après la fameuse crise bancaire de la période été 2008 jusqu'au début 2009 les banques ont rencontré maintes évolutions et donc de nouveaux soucis. Parmi ceux-ci, il y'a la situation d'excès d'offres qui était d'ailleurs un cas déjà bien connu avant la crise. Suite à cette situation, les établissements bancaires sont alors devenus moins restrictifs dans la distribution de crédit.

La demande de crédit à la consommation et celle pour les entreprises restent aussi faibles. Et le pire c'est que les marges de taux d'intérêt sur les crédits se resserrent. L'évolution de l'équilibre macroéconomique fait également partie des problèmes les plus rencontrés par les banques en ces temps actuels. La croissance s'affaiblit ainsi en continu et reste insuffisante. Ce qui a mené à la dégradation de la situation financière des entreprises et non moins à la montée du chômage.

Si l'on prend l'exemple du Sénégal aujourd'hui, on note un faible niveau de bancarisation. En effet, la situation bancaire au Sénégal peut pousser à affirmer à tort qu'il y'a trop de banque, si l'on part du principe que la concurrence est saine, par essence. Suivant le marché du crédit qui comporte des limites dans la mesure où les agents économiques affichent encore d'importantes besoins non satisfaits. Il convient toutefois de distinguer les besoins de la grande entreprise de

Nécessitant des produits financiers de court, moyen ou long termes de ce de la PME auxquels correspondent des produits à échéance encore plus long. Au Sénégal cela pose un problème dans la mesure où les populations démunies ne peuvent pas s'en prévaloir pour demander un crédit ou ouvrir un compte bancaire .

1.1.1.4 Performance d'une banque

Dans l'environnement complexe et incertain, la banque doit connaître en permanence son objectif et ses actions. Le pilotage de la performance mesure du degré la réalisation d'un objectif, de mises en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise afin de piloter leurs activités avec les indicateurs pertinents et d'utiliser mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser la maîtrise des coûts et à augmenter la productivité en utilisant les outils de résolution de problème, il permet de mesurer des performances pour des raisons stratégiques liées au pilotage d'une banque.

1.1.2. Cadre organisationnel

Les banques sont organisées à un niveau international, à un niveau national, ou au niveau régionale/local. Dans ces trois types d'organisation l'agence bancaire reste le point clé de la relation avec le client, sauf dans le cas des banques en ligne.

1.1.2.1. Organigramme de la banque et le rôle de chaque fonction :

❖ L'organigramme de la banque :

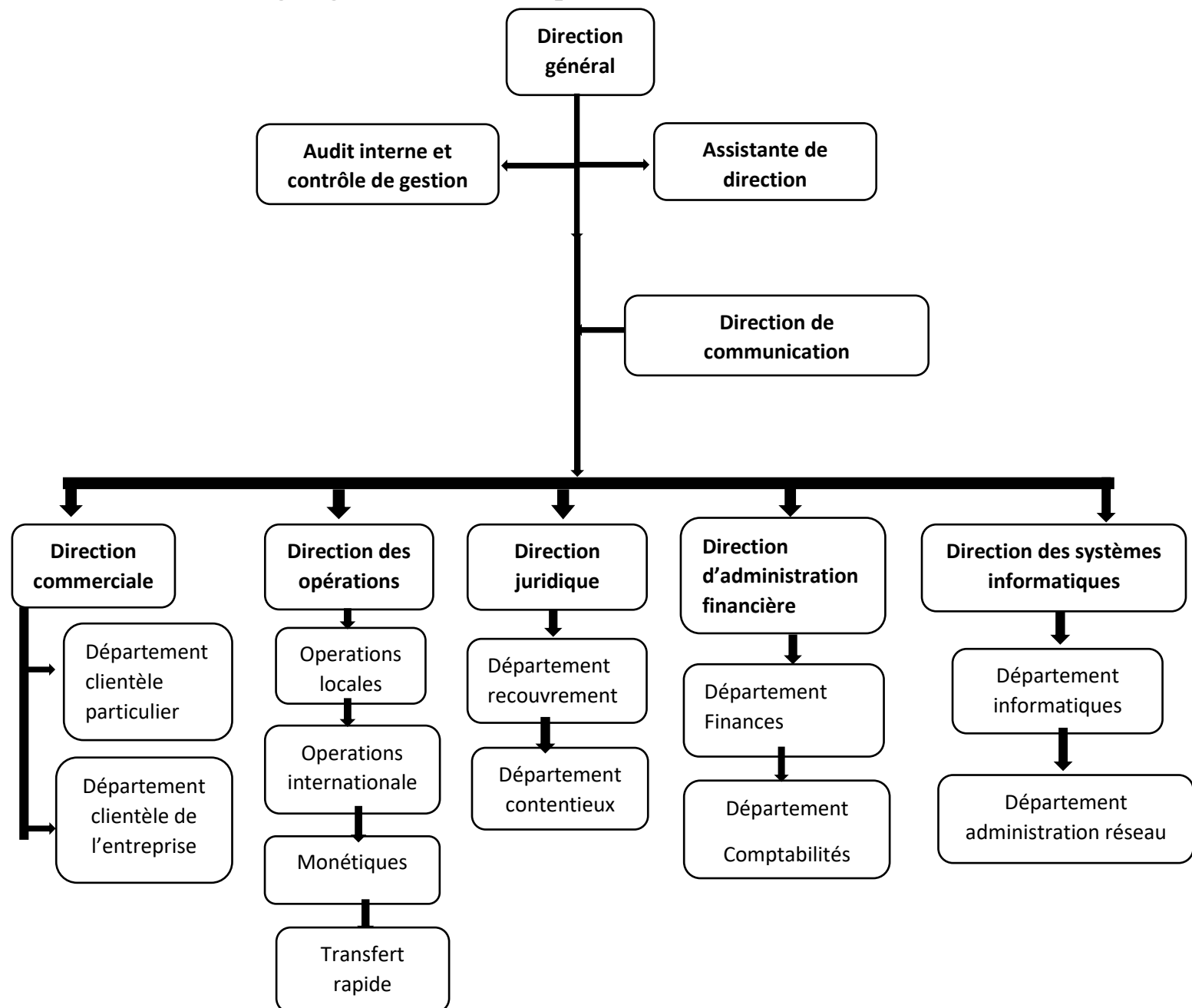


Schéma 3 : Position du contrôle de gestion dans l'organigramme de la banque

[Http://www.com/la position du contrôle de gestion dans l'organigramme-de-la-banque](http://www.com/la position du contrôle de gestion dans l'organigramme-de-la-banque)

A travers l'organigramme qui est devant nous, nous remarquons qu'il a une structure organisationnel hiérarchique, décisionnelle et puis très complexe et décentralisé, et l'on suppose au sein de cette organisation se conforme un système d'information plus ou moins complexe, et on pourrait dire qu'il utilise un grand nombre de donnée et de procédure pour la circulation de l'information afin de pouvoir aider le contrôleur a mieux suivre l'enchaînement de la stratégie fixée et mieux gérer la situation.

Les procédures d'embauche par l'adoption des règles qui tentent de s'imposer aux managers lors de l'acte de recrutement.

La logistique est un département dont la mission consiste à gérer au mieux les flux physiques afin d'associer des ressources aux besoins dans les meilleures conditions tarifaires et de services, la logistique est à la base de toute que.

La fonction contrôle de gestion est sujette à de grande variation suivant la taille la complexité la pression concurrentielle et la structure financière. Cependant, des auteurs comme LONING et ALL, ont identifié trois rattachements possibles du contrôle de gestion. Il s'agit du :

- Rattachement à la direction général (DG) ;
- Rattachement à la direction administrative et financière(DAF) ;
- Rattachement aux directeurs ou responsables opérationnel (DO/RO).
- **Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale (DG)**

Ce type de rattachement place le contrôleur de gestion sous l'autorité hiérarchique directe du directeur général. Dans ce cas, la fonction contrôle de gestion est placé au-dessus de toutes les autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise. En position de conseiller à l'endroit de la direction générale, le contrôleur de gestion dispose de plus légitimité et peut idéalement jouer son rôle d'aide à la prise de décision.

- **Rattachement à la direction administrative et financière (DAF)**

Ce positionnement consiste à intégrer le contrôle de gestion à la fonction financière de l'entreprise. Autrement dit, le contrôleur de gestion est sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier. L'inconvénient de ce mode de rattachement est que l'étendue de de l'autonomie du contrôleur de gestion est très limitée car le directeur financier peut constituer un brouillard plus ou moins épais entre la direction générale et lui, ça marge de manœuvre est ainsi réduite et ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables, plus difficiles.

▪ **Rattachement du contrôle de gestion aux directeur ou responsables opérationnels (DO/RO)**

Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles . Une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui facilite les échanges entre des directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs. Quel que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain écouter et communiqué avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

❖ **Le rôle de chaque fonction**

Le rôle de la Direction général dans une banque :

La fonction direction et administration générale consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives. Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise.

Le rôle de l'audit interne et du contrôle de gestion dans une banque :

La mission du contrôle interne est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par le risque.

Le Contrôle de gestion contribue activement à la gestion prévisionnelle, en établissant le budget sur la base des principaux objectifs fixées par la direction et assure le contrôle permanent des réalisations par rapport aux estimations jouant le rôle l'alerte en cas

Le rôle d'une assistante de direction dans une banque :

L'assistant/assistante de direction accompagne un dirigeant d'entreprise, un chef de service ou un cadre décisionnaire afin de faciliter et d'optimiser la gestion administrative de son activité. En étroite collaboration, il/elle est la personne de confiance qui organise, gère, coordonne et assure le suivi de l'ensemble des activités visant à le seconder.

Le rôle de la direction de communication :

La direction de la communication définit la stratégie de communication interne ou externe élaborée avec la direction de l'entreprise. Il coordonne toutes les actions destinées à assurer la promotion de l'image de marque de l'entreprise, ses valeurs et ses partenaires. Il encadre généralement une équipe de taille variable à laquelle il confie les plans d'actions qu'il aura élaborées. Les missions du directeur de la communication sont extrêmement différentes selon les projets. S'il dispose d'un pouvoir important de la décision, il devra évaluer la rentabilité de

ces derniers entre la commande du client et les ressources mobilisées en interne. Sa fonction de directeur de la communication lui donne beaucoup de liberté dans les projets à mener. Il convoque les équipes régulièrement pour faire le point sur les projets, donner les grandes orientations et assure la liaison entre ses équipes et le client. Il est également le seul responsable devant sa direction. En outre, il est chargé d'établir des reporting sur les projets et actions mener par son service.

Le rôle de la direction commerciale ;

La direction commerciale est chargée de superviser l'ensemble des activités commerciales de la société. Le directeur commercial définit la stratégie commerciale et assure son déploiement. Elle est responsable de l'émission des monnaies fiduciaires, de la détermination des taux directeurs, elle supervise les marchés financiers. Elle joue aussi le rôle de prêteur en dernier ressort (c'est-à-dire qu'elle refinance les banques en cas de crise majeur). Elles sont composées de deux départements :

Clientèle particulier est un des principaux interlocuteurs du client avec sa banque. A l'écoute de ses besoins, il le conseille sur les produits et les services pour répondre au mieux à ses attentes.

Clientèle de l'entreprise implique la mise en place de système visant à maximiser la satisfaction de vos clients en ce qui concerne l'entreprise. Il doit s'agir d'une considération principale pour chaque entreprise.

Le rôle de la direction des opérations :

Sa mission est de gérer l'ensemble des unités opérationnelles de la banque et du service de la trésorerie tout en veillant à la bonne application des procédures, à travers le respect des normes légales et réglementaires en vigueur et aux respects de la politique de la direction générale. Elle englobe quatre départements :

Opération locales, joue le rôle de définition et de mises en place d'un crédit documentaire. Veiller au suivi des crédits de consommation et immobilier. Veiller à la conservation des actifs. Informer le front office sur les risques du marché.

Opération internationale contrôle les procédures et traitements administratifs (confirmation, règlement, livraison) des opérations conclues par le front office sur les marchés financiers ; monétaires et de devises ; nationaux et internationaux, ou par les commerciaux dans les agences.

Département Monétique assure la maintenance des TPE ; met en place un centre de traitement des commerçants assumant les fonctions d'assistance, de télé- collecte et de

traitement des flux de paiement ; produit les statistiques relatives à l'activité de paiement ; centralise la gestion du risque lié à l'activité paiement.

Transfert rapide : C'est l'opération par laquelle une somme d'argent déposée par un donneur d'ordre à la quiche d'un prestataire habilité ou d'un sous – agent, est remise dans un bref délai, à un bénéficiaire, à un autre guichet d'un prestataire habilité ou d'un sous- agent, grâce à un système informatique sécurisé.

Le rôle de la direction juridique :

La direction juridique intervient sur toutes les phases d'un projet, prévient les risques de litiges et instruit les dossiers contentieux. Elle pilote, anime, et coordonne le conseil juridique interne. Elle joue une fonction clé de négociateur et de gestionnaire de couts auprès des cabinets d'avocats et d'experts. Elle est composée de deux départements :

Département de recouvrement a pour mission de collecté les créances dues à son employeur. Autrement dit-il travail avec les huissiers dans l'optique de faire payer un client néant pas respecté son délai de paiement. Au quotidiens, les missions du responsable recouvrement sont donc administrative et juridique : constitution d'un dossier client ou enregistré les retards de paiement, prise de contact avec le débiteur/client pour analyser la situation et fixé de nouvelle modalité de paiement, enclencher une procédure juridique de recouvrement, relance des clients et encaissement des sommes dues.

Département contentieux a pour rôle la mise en charge des problématiques clients et fournisseurs. Relances clients, litiges avec un fournisseur, cette admiration s'occupe de trouver une solution et du suivi des dossiers de recouvrement amiables.

Le rôle de la direction d'administration financière :

La DAF assiste le directeur général dans le suivi des relations avec la tutelle financière, les bailleurs de fonds, le trésor public, les banques et autres institutions financières. Elle assure l'administration du personnel, coordonne l'établissement du budget et l'exécution budgétaire. Elle est chargée de mettre en place un système comptable et budgétaire performant et fiable. La direction de l'administration et des finances contrôle l'exécution du plan de décaissement, supervise la gestion du personnel, veille au respect de la législation et à l'application du règlement intérieur. La DAF assure la prise en charge de tous les dirigeants pour que l'audit des comptes et le commissariat aux comptes se passent dans de bonnes conditions et dans les délais requis. Elle initie les ordres de paiement et les ordres de recettes. La DAF assure la coordination et le traitement de toutes les opérations comptables. Elle contient deux départements :

Le Département de finance : il se situe en première lieu au cœur de l'entreprise. Mais au-delà de son rôle administratif, c'est devenu l'acteur incontournable vers qui se tournent toutes les directions opérationnelles grâce à sa maîtrise des données.

Le département de comptabilité : il a pour mission de produire les états financiers de la banque à l'attention des autorités de tutelle, des investisseurs, de la direction générale et d'appliquer des normes comptables spécifiques.

Direction des systèmes informatiques :

La direction des systèmes d'informations de la banque et du réseau(DSI) garantit le bon fonctionnement d'un système d'information multicanal, multimédia et interconnecté. La qualité de service et la performance délivrée sont de haut niveau. L'offre de service de la banque est délivrée au sein des bureaux de poste, de la banque en ligne et des partenaires commerciaux. Elle se caractérise notamment par sa capacité à traiter de grosses volumétries de transactions quel que soit le canal. Elle est composée de deux départements :

Le département informatique effectue les mises en jour des systèmes collectifs et des logiciels en tenant compte des nouvelles versions. De plus, il est responsable d'assurer la sécurité des données du système collectif.

Le département administration du réseau contrôle les interconnexions entre les différents réseaux de l'entreprise, afin de garantir leur comptabilité. Il définit la politique de la sécurisation des données et préserve la structure des menaces sous sécurité. Il contrôle les normes, notamment celles liées aux droits utilisateurs pour les matériels.

1.1.2.2. Présentation PESTEL

PESTEL est un outil d'analyse stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité et son développement. Le modèle PESTEL s'articule autour de ces 6 composants :

- **Politique :**

Il s'agit des impacts liés aux décisions gouvernementales et institutionnelles.

La stabilité politique du département, de la région ou de l'Etat peut avoir une incidence plus ou moins forte sur l'activité de la banque, les décisions prises par les organisations internationales peuvent aussi altérer le marché par exemple les lois au niveau européen. Le poids de la fiscalité imposée par l'Etat et aussi un élément à considérer pour une entreprise, car il peut jouer un rôle crucial dans le choix de son statut juridique.

- **Economique :**

Ce sont les éléments financiers qui régissent le marché.

L'inflation et la stabilité de la monnaie sont à prendre en compte, particulièrement pour une banque exerçant son activité à l'international. Le taux de croissance du marché est aussi à surveiller, en se référant aux statistiques fournies par l'INSEE, l'entrepreneur peut appréhender la « santé » du marché. Le taux d'intérêt pratiqué par les banques est un des éléments économiques qui méritent le plus d'attention, notamment pour une entreprise qui contracte régulièrement des emprunts.

- **Sociologique :**

C'est le comportement de la population vis-à-vis du marché.

Identifier les caractéristiques qui composent la population (Age, profession, sexe...) et comprendre leurs habitudes de consommation. Les attentes des consommateurs évoluent en permanence, modifiant fréquemment le fonctionnement d'un marché. Pour identifier les groupes de population, l'entrepreneur doit d'abord segmenter son marché. Pour comprendre leurs habitudes d'achat il est presque impératif d'avoir recours à une étude de marché quantitative.

- **Technologique :**

C'est l'impact des innovations sur le fonctionnement du marché.

L'automatisation, le big data et l'évolution des canaux de communications ne sont que quelques éléments qui modifient la manière d'appréhender un marché. La présence de brevet aussi un facteur qui peut altérer l'activité d'une banque. En ayant une bonne appréhension des évolutions technologiques l'entreprise peut se permettre d'agir plutôt que de réagir, lui permettant de propulser l'innovation plutôt que de la subir.

- **Environnemental :**

La banque a engagé dans les domaines de l'environnement, de la certification iso14001 et la responsabilité sociale.

- **Légal :**

C'est l'impact des lois.

Le droit du travail, le droit commercial et les normes de sécurité sont tout autant d'éléments qui définissent d'emblée l'activité d'une banque et son développement. Ces lois, comme le droit de la concurrence, registre le fonctionnement du marché en spécifiant quelle pratique sont légale ou illégale. Le secteur bancaire se trouve actuellement régi par un cadre législatif et réglementaire inspiré les meilleures pratiques internationales.

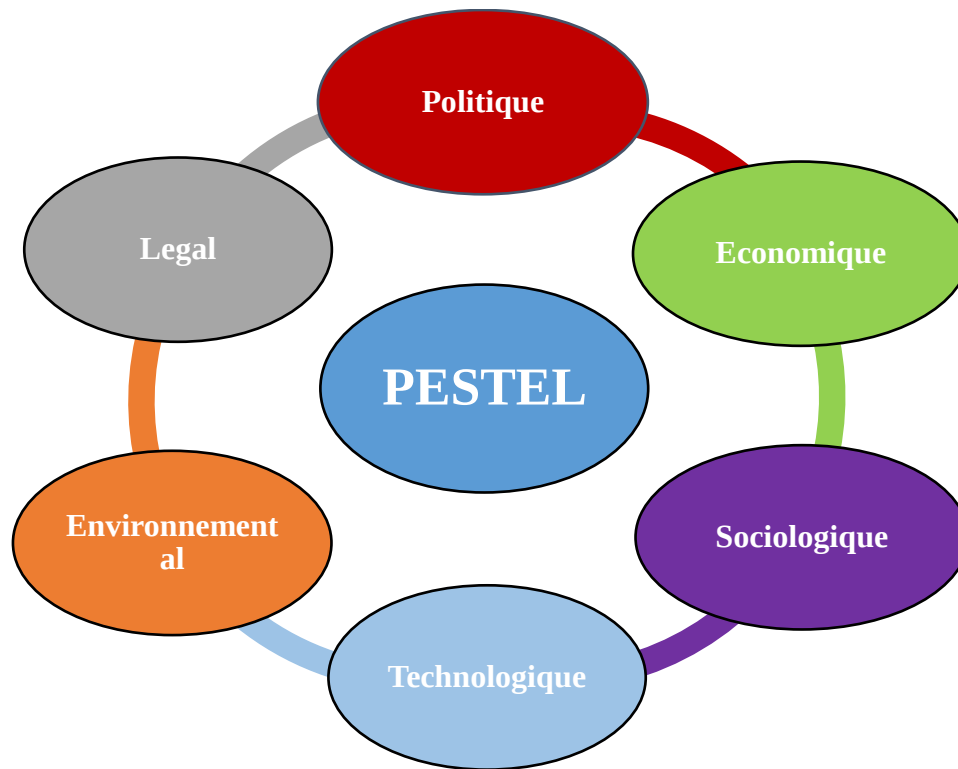


Schéma 3 : L'analyse PESTEL d'une banque

www.the.businessplan.fr

La méthode d'analyse PESTEL (politique, économique, sociologique, technologique, environnementale, légal) permet d'analyser l'impact de l'environnement macroéconomique sur l'entreprise. L'analyse PESTEL est notamment utilisée pour prendre du recul sur l'environnement dans lequel l'entreprise opère et identifie de potentiel opportunité et menace dans le cadre d'une analyse SWOT.

Les variables composants l'analyse PESTEL sont des variables sur lesquelles l'entreprise n'a aucun contrôle mais qui ont un impact fort de l'entreprise. De ce fait PESTEL est avant tout un outil permettant d'anticiper et de préparer l'entreprise a un scenario catastrophe. C'est également un outil utile pour préparer une expansion internationale

1.1.2.3. Le diagnostic financier d'une banque

Ce n'est véritablement qu'avec le développement des marches de capitaux et la privatisation des banques que le diagnostic financier de la banque est apparu indispensable en France aux yeux des banquiers et de la tutelle. Toutes les grandes banques françaises sont cotées en bourse et celles qui ne le sont pas en raison de leur statut coopératif cherchent à s'y introduire, et toutes, quel que soit leur statut, empruntent sur les marches et se font noter. Une

méthodologie de l'analyse financière de banque s'est donc développer, s'enrichissant au fil des années en phase avec l'amélioration de l'information comptable et financière, mais aussi en se compliquant en raison des concentration et restructurations qui affectent l'ensemble du secteur bancaire. L'adoption des normes IFRS homogénéise l'information des analyses financières et facilite les comparaisons, mais elle modifie également les instruments d'analyses financières qui doivent s'adapter à ces nouvelles règles dont la finalité, on le rappelle, est une meilleure qualité de l'information financière à destination de ses utilisateurs. Bilans bancaires renforcent l'instabilité potentiel puisse que les établissements de crédit deviennent de plus en plus tributaires des évolutions des marchés.

1.2. Technique de recherche

Dans cette partie nous présenterons les différents moyens et méthodes que nous avons utilisées pour récolter les informations nécessaires à la réalisation de notre travail et les difficultés que nous avons rencontrées en cours de route dans le cadre de nos recherches. A cette fin, nous développons tous les mécanismes disponibles. Afin de mener à bien les recherches et de recueillir la plupart des informations, nous avons eu recours à plusieurs techniques d'investigations.

1.2.1. Recueil des données

➤ Recherche documentaire

A ce stade de l'étude, nous avons dû parcourir et utiliser certains centres de documentation à SUPDECO. Ces centres de documentation sont des bibliothèques universitaires et quelque autre document sur schola vox, afin de rechercher des éléments de réponse à notre problématique et la documentation adaptée à l'étude.

➤ Les moyens de recueil des données

Pour le besoin de notre travail, nous avons eu à recueillir des informations sur des sites qui nous ont permis d'élargir notre connaissance sur le thème et nous a aidé dans la rédaction de ce présent mémoire. Nous avons examiné des sites internet dédiés au contrôle de gestion et à la banque qui nous ont été également très utile.

Mémoire online.

Ce site internet nous a permis d'avoir accès en ligne à différents mémoires étudiants et nous aide à mieux rédiger notre mémoire.

Google

La recherche sur le web est l'activité reine de Google. Celle qui est la plus connue et utilisée par le grand public. Il nous propose des résultats plus pertinents en fonction : une requête spécifique.

Wikipédia

Il est un projet d'encyclopédie collective en ligne, universelle, multilingue et fonctionnant sur le principe du wiki. Ce projet vise à offrir un contenu librement réutilisable, objectif et vérifiable qui nous ont permis de faire notre mémoire.

➤ Outils de recueil des données

L'outil de traitement des données qui nous a permis d'exploiter les informations recueillies est le suivant :

✓ Les questionnaires :

Les questionnaires sont des outils d'investigation auquel nous avons eu recours, il a été adressé à nos encadreurs de Supdeco susceptible de nous répondre.

Processus d'élaboration du questionnaire

Pour élaborer notre questionnaire nous sommes passés à deux étapes :

Premièrement, nous sommes parties de certaines notions théoriques liées à notre problématique. En deuxième lieu, l'évolution de l'organisation du département contrôle de gestion et du métier.

Le tableau de bord :

Ils sont des outils d'aide à la décision. Ils sont fournis aux opérationnels qui les utilisent au quotidien pour orienter leurs actions managériales. Ils fournissent des informations adaptées aux besoins des utilisateurs. Ceci est tout à fait logique dans la mesure où les besoins en information dans une banque varient considérablement d'un poste à un autre et selon le niveau hiérarchique. Les responsables de centre de décision ont en tout cas à travers les tableaux de bord, l'occasion de contrôler et maîtriser l'évolution de leurs activités. Ainsi d'éventuelles difficultés peuvent être identifiées à temps et des mesures correctives prises. Un exemple de tableau de bord pourra être constitué par une indication quotidienne de l'évolution des engagements dans un centre de responsabilité. Ces engagements pourraient être comparés au niveau de fonds propres de la banque et donner la situation de la banque par rapport au ratio Cooke. D'autres risques pourraient aussi être déterminés de manière quasi quotidienne étudiée le gestionnaire dans ces choix.

En conclusion, dans ce travail les différentes méthodes de collecte et de traitement nous seront utiles. Dans notre analyse nous verrons ensuite le chapitre 2 d'analyse et de recommandation

1.2.2. Méthode d'analyse des données

❖ Les outils :

Excel : aussi appelé « tableau électronique », il permet d'effectuer des calculs de manière rapide et précise comme pour calculer le budget. Pour faire des graphiques et des diagrammes il est le plus utile.

Word : qui nous a permis de rédiger notre mémoire ;

Power point : qui nous a permis de présenter notre mémoire.

❖ Techniques de traitement des données

Les techniques de traitement de données sont des outils qui permettent de procéder après avoir recueilli les informations à des analyses statistiques basées sur des données quantitatives ainsi que celles basées sur des données qualitatives. Ces données recueillies ont été analysé par la méthode SWOT.

Evolution du métier :

L' évolution du rôle du gestionnaire financier au sein de l' entreprise est également conséquence des nombreuses crises financières , et notamment à la crise de 2008 , liée à la suppression .Affectées ,d' une part par la récession économique et , d'autre parts, par un éventuel resserrement du « crédit Crunch » , les entreprises ont été amenées à revoir leur gestion financière .Grace à une étude menée en 2010 et le recul des crédits attribués par les banques aux entreprises, ces derniers ont revu en baisse leur prévision. Cet obstacle a conduit au gestionnaire d' occuper une place essentielle au sein des décisions stratégiques de l' entreprise .Sa maîtrise des techniques financières telles que l' autofinancement ,le free cash-flow ou des indicateurs bilanciaux lui ont permis de trouver des alternatives au mode de financement classique .De même , ces diverses crises financières ont révélé l' exigence pour les sociétés de gérer les risques qui peuvent porter atteinte à leur pérennité ainsi qu' à leur développement .Donc son évolution relevé de ses fonctions traditionnelles de garant des comptes vers des fonctions stratégiques proches de celles d' un organe de direction .Par conséquent, pour faire face à cette évolution le périmètre de ces fonctions a été élargi et son plan d' action est justifié par le positionnement idéal qu' il occupe dans une organisation.

- **Les techniques**

Analyse SWOT d'une banque

Une analyse SWOT d'une banque évalue officiellement les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'institution financière. Cette analyse identifie ces quatre éléments principaux pour aider la direction à mieux exploiter ses atouts pour tirer parti des opportunités commerciales futures tout en comprenant mieux ses faiblesses opérationnelles pour lutter contre les menaces qui pèsent sur sa croissance potentielle.

Forces

Dans le domaine des atouts, une analyse SWOT devrait répertorier les domaines dans lesquels la banque réussit et parvient à atteindre ses objectifs. Ces succès devraient également être des éléments internes reflétant les ressources matérielles et humaines de la banque. Par exemple, les atouts d'une banque peuvent être une forte rétention de la clientèle, des soldes de compte chèques supérieur à la moyenne, des taux d'obligations à rendement élevé, site web convivial, une diversification de la gamme de produits, une faible rotation du personnel et des frais généraux réduits.

Faiblesses

Les faiblesses de l'analyse SWOT d'une banque devrait répertorier les domaines dans lesquels la banque n'atteint Pas ses objectifs ou n'est pas compétitive. Ces domaines d'améliorations devraient également être des éléments internes reflétant les ressources matérielles et humaines de la banque. Par exemple, les faiblesses d'une banque peuvent être une faible satisfaction de la clientèle, des fonctionnalités de site web médiocre, une morale basse du personnel, des taux de prêt élevé, une faible reconnaissance de la marque ou une gamme de produit minimale.

Opportunités

La section « opportunité » de l'analyse SWOT d'une banque doit répertorier les domaines dans lesquels la banque dispose de marges de croissance ou pourrait tirer parti des opportunités offertes par le marché. Les domaines propices au développement devraient être des composants externes reflétant l'environnement commercial actuel. Par exemple, les opportunités offertes par une banque peuvent inclure une économie en croissance, de nouveaux produits d'investissement à haut rendement, la déréglementation bancaire, une concurrence réduite sur le marché ou une augmentation du taux moyen de l'épargne.

Menaces

La composante menaces de l'analyse SWOT de la banque doit répertorier les domaines dans

lesquels la banque est susceptible de décliner ou d'être lésée par d'autres facteurs du marché. Ces facteurs doivent également être des composants externes reflétant l'environnement commercial actuel. Par exemple, les menaces d'une banque peuvent inclure une économie en déclin, des taxes plus élevées sur les plus-values, un plus grand nombre de concurrents sur le marché, un taux de chômage élevé ou une augmentation des taux d'assurances.

Tableau 2 : l'analyse SWOT de la banque

FORCES	FAIBLESSES
Forte rétention de la clientèle Des soldes de compte chèques supérieurs à la moyenne Des taux d'obligations à rendement élevé Un site web convivial Une diversification de la gamme de produits Une faible rotation du personnel Des frais généraux réduits	Faible satisfaction de la clientèle Des fonctionnalités de site web médiocre Un moral bas du personnel Des taux de prêt élevé Une faible reconnaissance de la marque ou une gamme de produit minimale
ORTOPPUNITES	MENACES
Une économie en croissance De nouveaux produits d'investissement à haut rendement La dérèglementation bancaire Une concurrence réduite sur le marché Une augmentation du taux moyen de l'épargne	Une économie en déclin Des taxes plus élevées sur les plus-values Un plus grand nombre de concurrents sur le marché Un taux de chômage élevé Une augmentation des taux d'assurance

Source : nous-mêmes

❖ Les difficultés rencontrées

Compte tenu de la problématique précédemment défini sur « comment le contrôle de gestion contribue-t-elle à la réalisation des objectifs d'une banque », il apparaît évident que mener une telle étude conduit très souvent à rencontrer un certain nombre de difficultés. Ces contraintes sont relatives à la documentation, mais aussi à la réticence de certains acteurs. Ainsi on peut citer :

Le manque de documentation précise et détaillée sur les mis en place du contrôle de gestion dans une banque.

Difficultés de trouver des documents traitant de manière groupée tous les concepts contenus dans le thème de recherche.

Difficultés d'identification des sites internet avec des informations détaillées sur le contrôle de gestion bancaire.

Difficultés de rencontrer les responsables administratifs de contrôle de gestion. Beaucoup de rencontre fixer nos jamais eu lieu après plusieurs heures d'attente.

L'inaccessibilité à certains documents bancaires.

CHAPITRE II. CADRE ANALYTIQUE

Dans le cadre du présent chapitre, nous aborderons la partie pratique de notre mémoire qui constitue d'une certaine manière la vérification concrète des hypothèses formulés plus haut, dans cette partie nous aborderons la présentation des données relevée dans une banque x, y, z ; suivi de l'analyse de ces données, puis de la vérification des hypothèses et enfin les solutions et recommandations.

2.1. Présentation et discussion des résultats

Dans cette partie nous étudierons la fonction indispensable du contrôle de gestion pour le pilotage de la performance d'une banque et dire son rôle d'efficacité, déficience dans une banque.

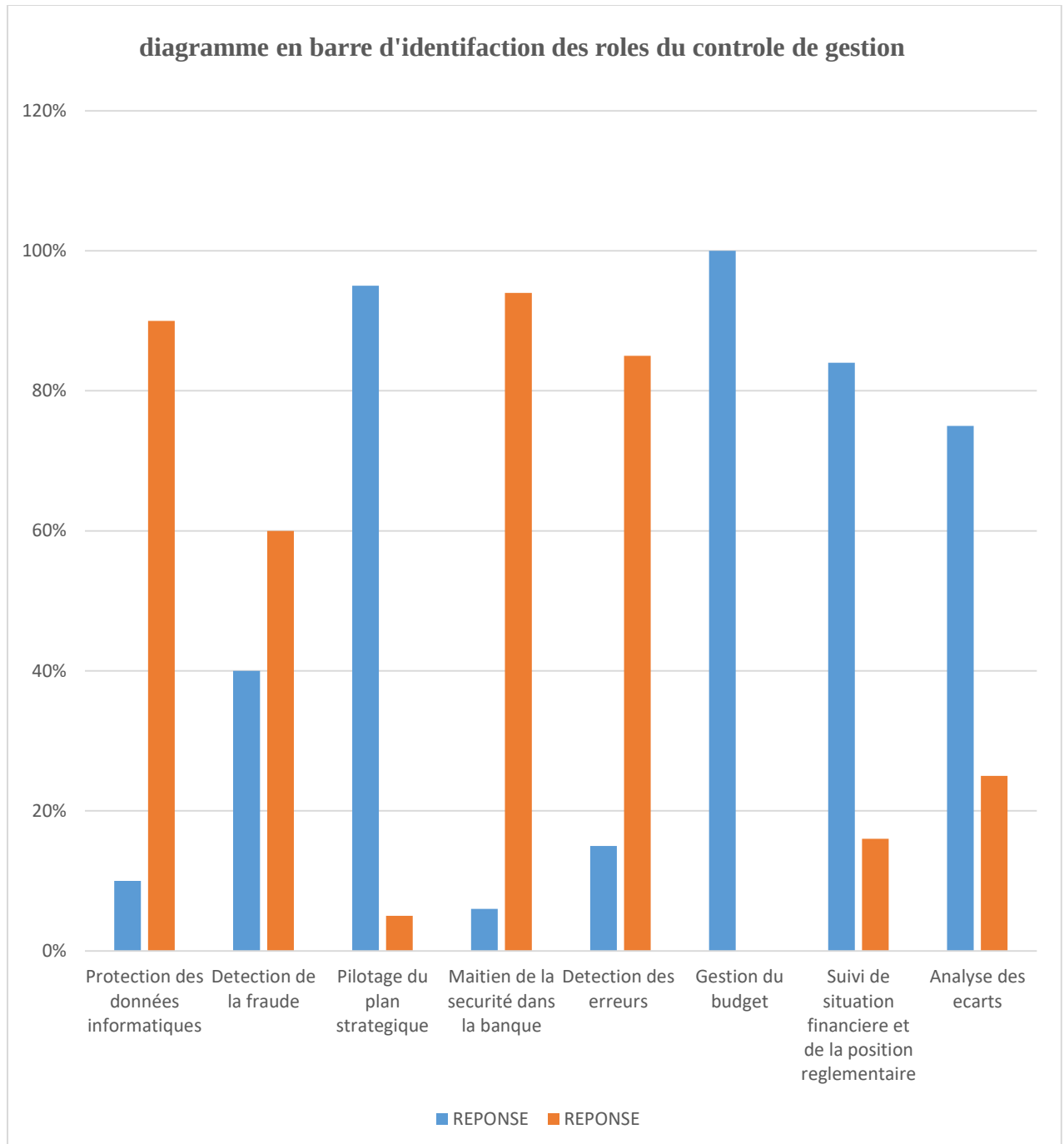
2.1.1. Identifier les rôles assignés au contrôle de gestion

Tableau 3 : Identification des rôles du contrôle de gestion

RÔLES	REPONSE	
	OUI	NON
Protection des données informatiques	10%	90%
Détection de la fraude	40%	60%
Pilotage du plan stratégique	95%	5%
Maintien de la sécurité dans la banque	6%	94%
Détection des erreurs	15%	85%
Gestion du budget	100%	0%
Suivi de situation financière et de la position réglementaire	84%	16%
Analyse des écarts	75%	25%

Source : nous-mêmes

Graphique 1 : diagramme en barre d'identification des rôles du contrôle de gestion



Source : fait à partir des données du tableau précédent (nous-même)

Interprétation : Sur les 30 individus interrogés environ, 10% ont affirmé OUI et 90% ont affirmé NON au niveau de la prestation des données informatiques. Ce qui veut dire que le contrôle de gestion ne joue pas le rôle de protection des données informatiques.

Au niveau du rôle de détection de la fraude, 40% des individus ont affirmé OUI et 60% ont affirmé NON. Donc le contrôle de gestion participe à la détection de la fraude, mais n'a pas pour rôle la détection de la fraude.

Concernant le rôle de pilotage du plan stratégique, 95 % des individus interrogés ont affirmé OUI et 5% ont affirmé NON. Dans ce cas le contrôle de gestion joue le rôle de pilotage.

Pour le rôle de maintien de la sécurité, 6% des individus interrogés ont affirmé OUI et 94% ont affirmé NON. De ce fait, on peut dire que le contrôle de gestion ne joue pas le rôle de maintien de la sécurité dans la banque.

Pour le rôle de détection des erreurs, 15% des individus ont affirmés OUI et 85% ont affirmé NON. Cela veut dire que le contrôle de gestion ne joue pas le rôle de détection des erreurs.

Concernant le rôle de gestion du budget, 100% des individus interrogés ont affirmé OUI et 0% ont affirmé NON. Donc le contrôle de gestion joue le rôle de gestion budgétaire.

Au niveau du rôle de suivi des situations financières et de la position réglementaire, 84 % des individus interrogés ont affirmé OUI et 16% ont affirmé NON. Dans ce cas, le contrôle de gestion joue un rôle de suivi des situations financières et de la position réglementaire.

Pour le rôle d'analyse des écarts, 75% des personnes interrogées ont affirmé OUI et 25% ont affirmé NON. Donc, le contrôle de gestion joue le rôle d'analyse des écarts.

Donc d'après ces résultats on peut dire que le contrôle de gestion joue des rôles importants au sein de la banque à savoir : le rôle de pilotage du plan stratégique, le rôle de la gestion budgétaire, le rôle de suivi de situation financière et de la position réglementaire, puis le rôle d'analyse des écarts.

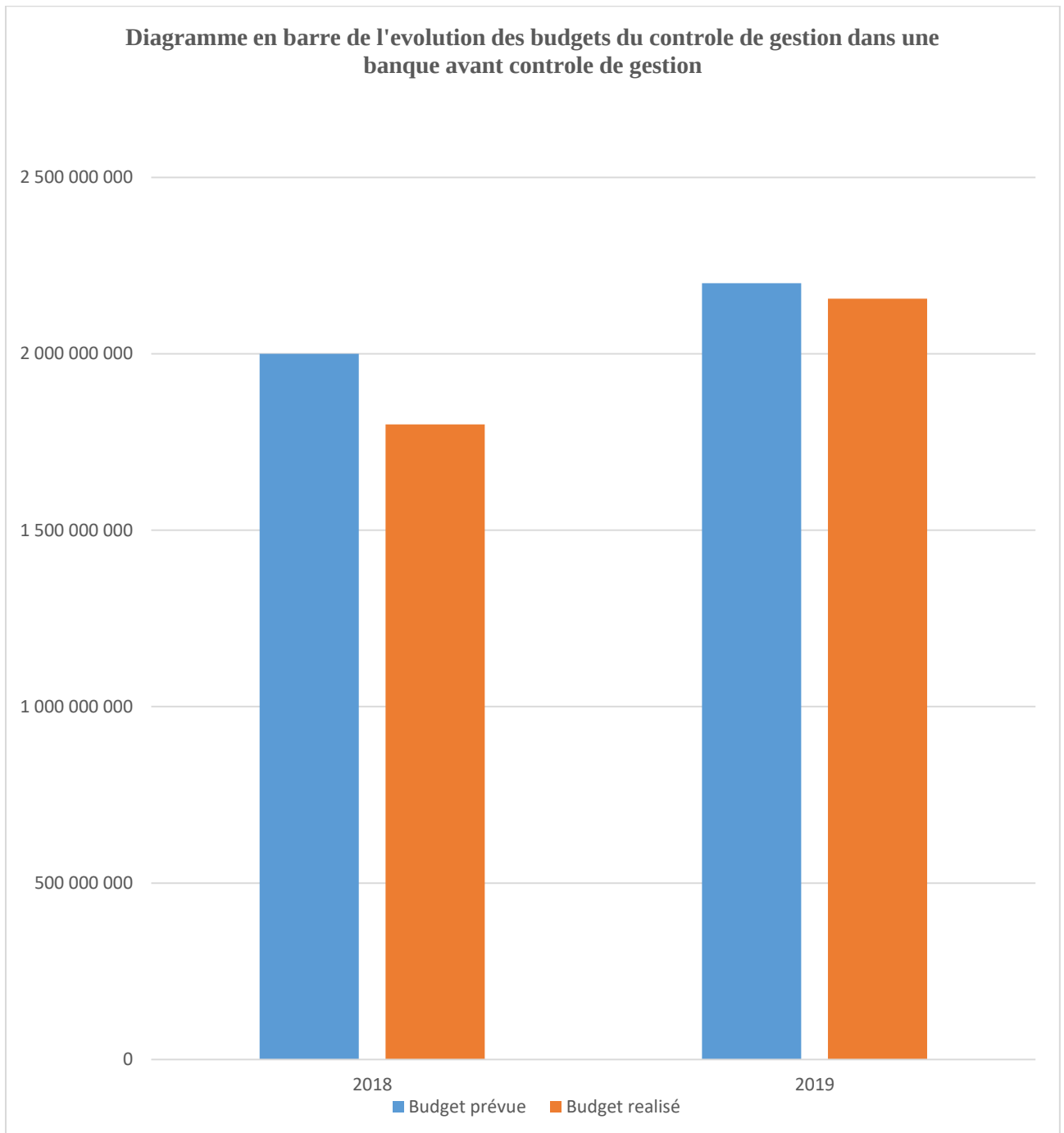
2.1.2. Analyser la contribution du contrôle de gestion dans une banque

Tableau 4: Analyse de l'évolution des budgets du contrôle de gestion dans une banque en F CFA

BANQUE X	Banque avant contrôle de gestion		Banque après contrôle de gestion	
	2018	2019	2020	2021
Budget prévue	2 000 000 000	2 200 000 000	2 300 000 000	2 400 000 000
Budget réalisé	1 800 000 000	2 156 000 000	1 610 000 000	1 440 000 000
%	90%	98%	70%	60%
Ecart	200 000 000	44 000 000	690 000 000	960 000 000

Source : nous-mêmes

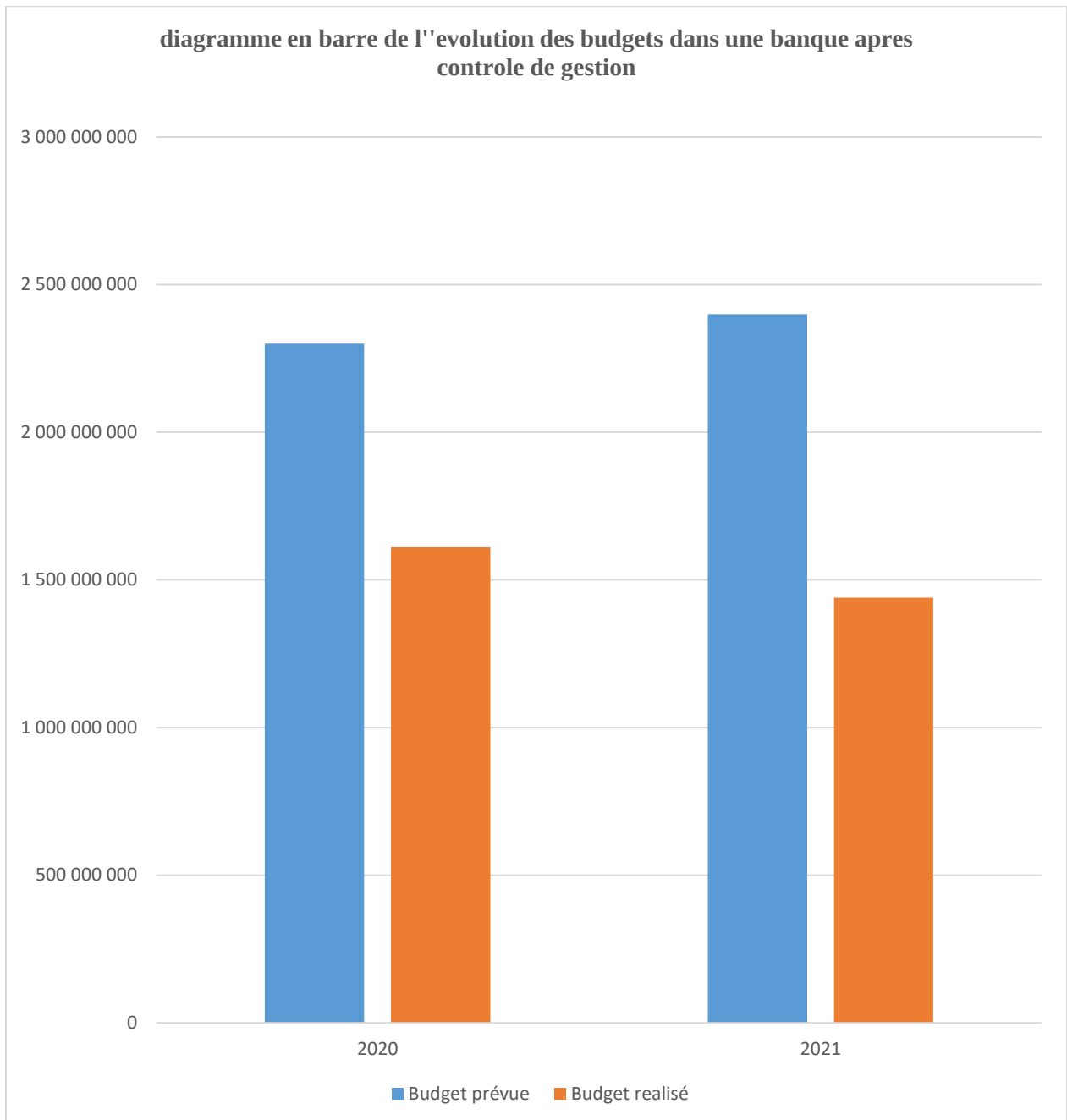
Graphique 2 : Diagramme en barre de l'évolution des budgets du contrôle de gestion dans une banque avant contrôle de gestion



Source : fait à partir des données du tableau précédent (nous-mêmes)

Interprétation : Selon les données des résultats du tableau obtenu on remarque en 2018 jusqu'à 2019 la banque X n'avait pas de contrôle de gestion et dispose d'un niveau d'appréciation du budget prévu et réalisé respectivement compris entre 90% à 98%. Donc, sans le contrôle de gestion on constate un épuisement des budgets.

Graphique 3 : Diagramme en barre d'analyse des objectifs de la direction commerciale de la banque X après contrôle de gestion



Source : fait à partir des données du tableau précédent (nous-mêmes)

Interprétation : Avec l'arrivée du contrôle de gestion en 2020 on constate une diminution des budgets réalisés qui est comprise entre 70% à 60% entre 2020 et 2021. Donc on peut affirmer d'après ces résultats que le contrôle de gestion contribue à la performance d'une banque.

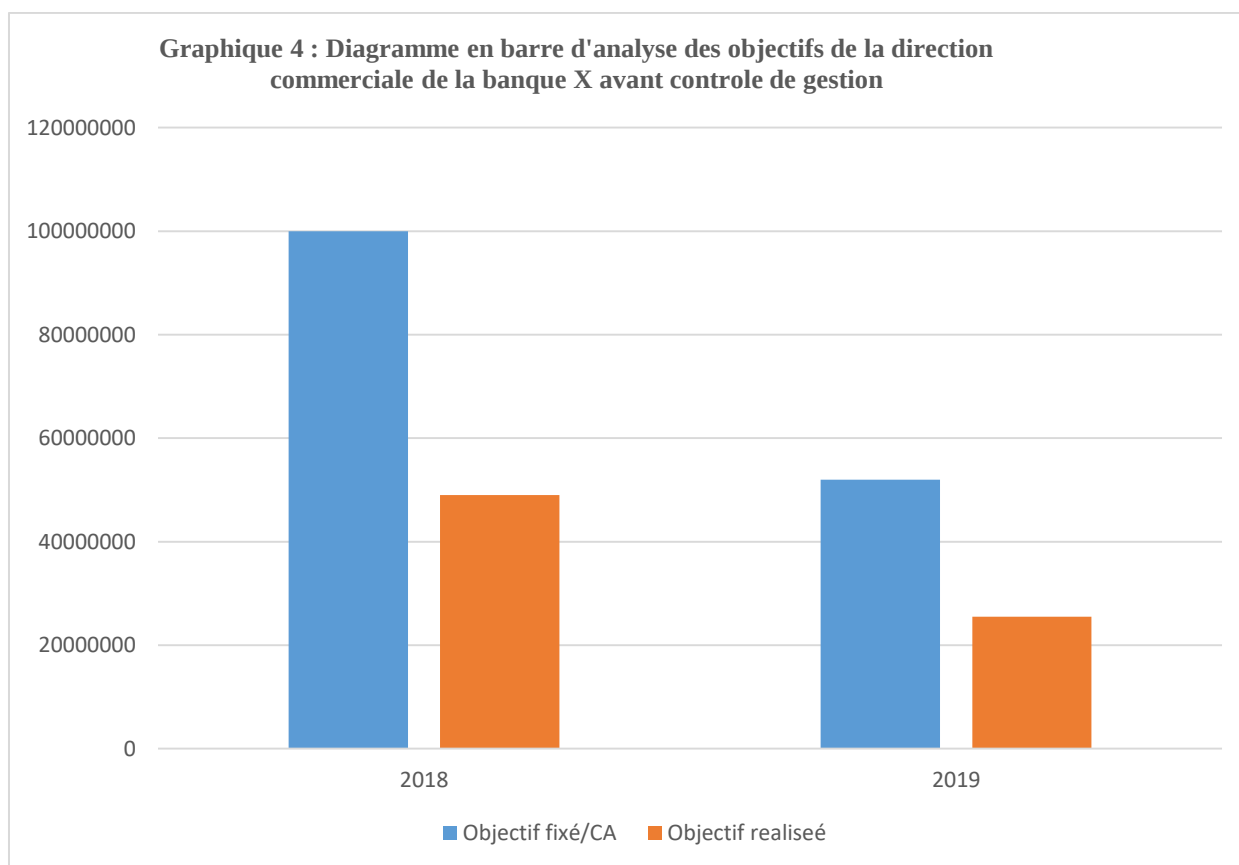
2.1.3. Montrer que le contrôle de gestion est un outil d'efficacité et d'efficience pour une banque

Tableau 5 : Analyse des objectifs de la direction commerciale de la banque X en FCFA

Banque X	Banque avant contrôle de gestion		Banque après contrôle de gestion	
Années	2018	2019	2020	2021
Objectif fixé/CA	1 000 000 000	1 500 000 000	2 500 000 000	3 000 000 000
Objectif réalisé/CA	490 000 000	780 000 000	1 875 000 000	2 460 000 000
%	49%	52%	75%	82%
Ecart	510 000 000	720 000 000	625 000 000	540 000 000

Source : nous-mêmes

Graphique 4 : Diagramme en barre d'analyse des objectifs de la direction commerciale de la banque X avant contrôle de gestion

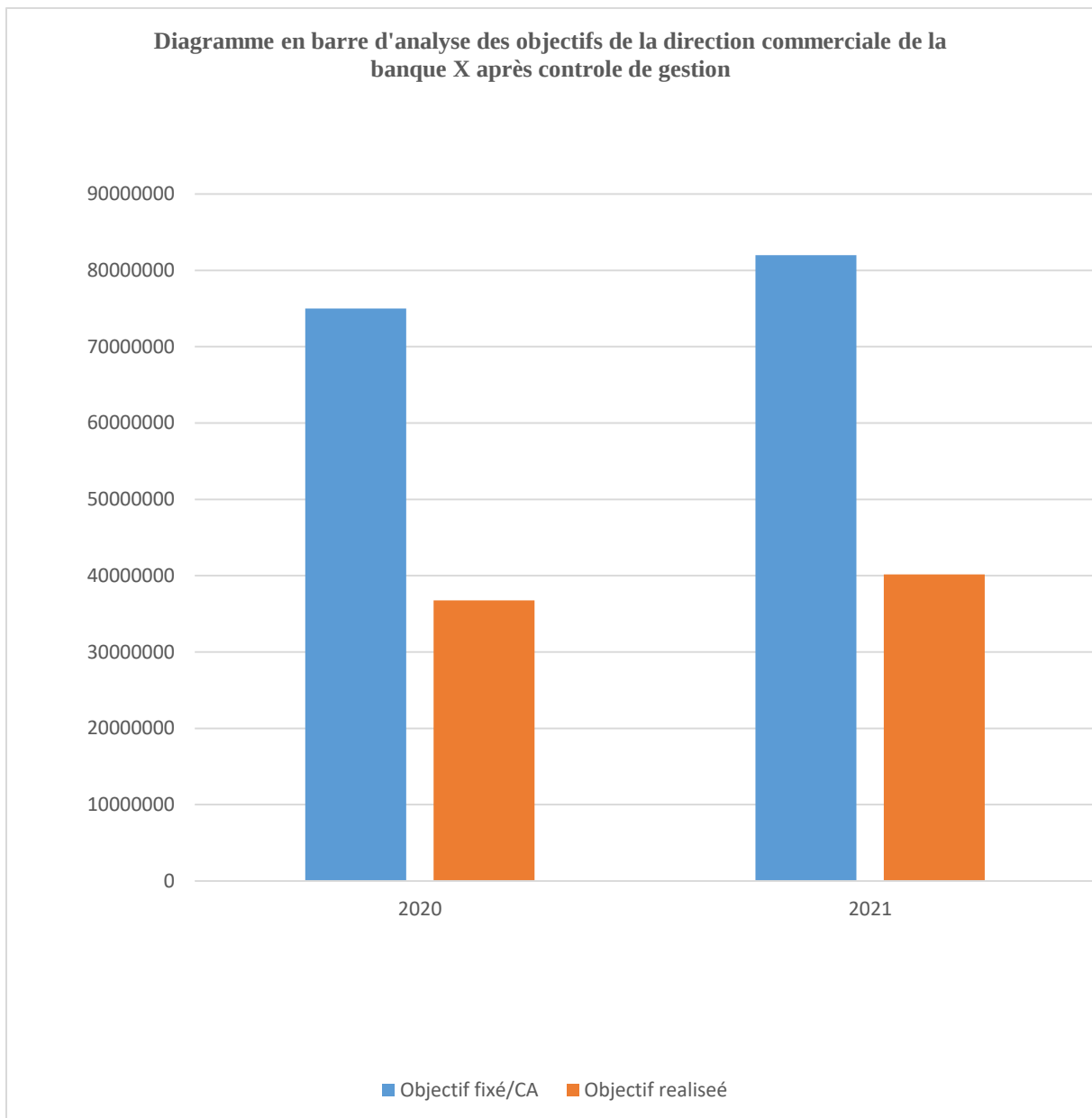


Source : fait à partir des données du tableau précédent (nous-mêmes)

Interprétation : D'après les informations fournies précisément sur la banque avant contrôle de gestion, on note une évolution des objectifs fixés en 2018 avec un chiffre d'affaires de 1 000 000 000 F CFA comparé aux objectifs réalisés qui ont un chiffre d'affaire de 490 000 000 FCFA. Aussi en 2019 le chiffre d'affaires des objectifs fixés était de 1 500 000 000 F

CFA tandis que celui des objectifs réalisés était de 780 000 000 FCFA. On peut dire que sans la pratique du contrôle de gestion la banque risque de ne pas réaliser ses objectifs. Donc, le contrôle de gestion joue un rôle important au sein de la banque.

Graphique 5 : Diagramme en barre d'analyse des objectifs de la direction commerciale de la banque X après contrôle de gestion



Source : fait à partir des données du tableau précédent (nous-mêmes)

Interprétation : d'après les études effectuées, la rentabilité des ressources a évolué après l'implication du contrôle de gestion avec un pourcentage de 75% en 2020 et 82% en 2021, la banque a connu l'évolution depuis cette période avec un écart de 7%. Donc on peut affirmer que depuis les mises en place du contrôle de gestion, la rentabilité des objectifs a évolué ce qui signifie que le contrôle de gestion a une influence positive sur la banque.

2.2. Vérification des hypothèses et implications économiques

2.2.1. Vérification hypothèses

Cette vérification des hypothèses comporte trois aspects :

❖ **Hypothèse N° 1 : le contrôle de gestion est une fonction indispensable pour le pilotage de la performance d'une banque.**

On peut donc affirmer qu'à la fin de l'étude de la deuxième partie de notre enquête, que le contrôle de gestion a un effet positif sur la réalisation de la rentabilité de la banque en optimisant une performance de l'entreprise par les différents rôles tels que le rôle de pilotage avec un taux de 95%, le rôle de suivi des situations financières avec 84% et le rôle d'analyse des écarts avec un taux de 75% et en apportant une évolution de 100% au niveau du rôle de gestion budgétaires. Donc si le contrôle de gestion joue ces rôles, ça veut dire qu'il joue un rôle indispensable pour le pilotage de la performance d'une banque.

Les résultats du tableau n° 1 montrent que l'hypothèse 1 « le contrôle de gestion est une fonction indispensable pour le pilotage de la performance d'une banque » est validé.

❖ **Hypothèse N°2 : le contrôle de gestion contribue à la maîtrise des budgets.**

Dans l'étude de cette partie qui porte sur « la contribution du contrôle de gestion à la maîtrise des budgets », on peut affirmer que le contrôle de gestion participe à la réalisation des budgets à travers une augmentation du chiffre d'affaire de ces derniers à un niveau de 70% en 2020 et de 60% en 2021 depuis son arrivée. Donc, on peut dire que le contrôle de gestion contribue à la maîtrise des budgets.

❖ **Hypothèse N°3 : le contrôle de gestion est un outil d'efficacité et d'efficience pour une banque.**

A la fin de l'étude de cette partie qui porte sur « L'outil d'efficacité et d'efficience du contrôle de gestion », il y'a une variation assez étonnant entre le choix des différents outils participant à la rentabilité de la banque, avec un niveau de 52 % et 75% dans la banque sans contrôle de gestion puis 75% et 82% respectivement d'utilisation d'outil d'efficacité et d'outil d'efficience dans la banque avec contrôle de gestion. Donc manière indirecte, on peut affirmer que si le contrôle de gestion met en place ces deux outils, cela veut dire qu'il participe à la performance du service bancaire.

2.2.2. Implication économique

Pour une entreprise bancaire, la maîtrise et l'optimisation de la performance sont bien souvent des préoccupations majeures. En effet, le contrôle de gestion doit assurer le pilotage de la performance de l'entreprise. Il doit veiller à ce que les résultats soient à la hauteur des objectifs stratégiques et opérationnels de la banque. Pour cela il faut :

- Identifier les sources de non satisfaction des clients afin de les corriger.
- Améliorer les sites web en les renforçant en termes d'information
- Susciter l'intérêt du personnel en mettant en place des primes de motivations attractives.
- Rendre le coût de l'emprunt attractif

Renforcer les dispositifs de suivis des liquidités bancaires pour éviter les écarts financiers

Pour conclure, la place de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'organisation diffère beaucoup d'une entreprise à l'autre surtout en fonction de la taille, le type et la spécificité de chaque entreprise. De ce fait, on peut distinguer deux cas de rattachement, soit la fonction est liée directement à la direction générale, soit elle dépend d'une direction à dominante financière. Par contre le comptable ou le dirigeant de l'entreprise élabore le budget et utilise la technique contrôle de gestion.

Enfin, pour maîtriser la performance il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différents services de la banque tel que la fonction stratégie, la fonction GRH. On peut généraliser la nature de cette relation en soulignant que le contrôle de gestion :

Utilise les services ou les données produites par la banque.

Aide les opérations de toutes origines et les dirigeants en effectuant pour le compte certaines simulations financières.

Elabore des indicateurs spécifiques à chaque fonction afin d'éclairer les divers aspects de la performance et de son pilotage. Ces relations montrent que le contrôle de gestion est une fonction indispensable à la banque.

CONCLUSION

La stratégie bancaire intervient en amont du contrôle de gestion. Son rôle consiste à analyser l'environnement et à déterminer de grands objectifs de performance tels des nouveaux de rentabilité ou de part de marché, de choix de métiers et de modalités de leur développement et de positionnement relatif des métiers par rapport à la concurrence.

Le contrôle de gestion correspond également à une prestation de service de type fonctionnel en charge de la coordination technique des instruments de pilotage, du système d'information et de l'animation des liaisons entre stratégie et opérations. Alors, le contrôle de gestion se situe à l'interface de la démarche stratégique et de la gestion opérationnelle. C'est en effet un système d'évaluation des responsabilités et d'amélioration des performances.

La mise en place tardive de cette fonction au sein du secteur bancaire s'explique par la limitation de la concurrence entre les banques et par le cadre réglementaire qui ont longtemps marqué l'activité bancaire. Aujourd'hui avec l'assouplissement de la réglementation et l'augmentation de la concurrence, le contrôle de gestion commence à bien se placer dans le système bancaire, et on ne peut imaginer une banque sans ce service, reste à voir son efficacité et sa pertinence.

Le contrôle de gestion apporte une aide instantanée au dictature de la banque .Ceci à travers l'exploitation de différents processus et outils pour assurer que les ressources à déployer son utilisées avec efficacité ; atteindre l' objectif , efficience ; au moindre cout et pertinence par rapport aux objectifs , globaux et transversaux , définis au préalable .Les tableaux de bord dont le but est de surveiller et d' améliorer la performance financière , constituent une réponse informationnelle aux exigences de rigueur imposées par le contexte dans lequel opèrent les banques .Donc la mesure de la rentabilité a constitué l' un des rôles majeurs assignés au contrôle de gestion dans les établissements bancaires financiers .

Il est donc une réponse à certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose autour de la fonction du contrôle de gestion bancaire. De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A

l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître. La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance.

BIBLIOGRAPHIE

- Michel Rouach, Édition 8. Organisation, Paris, Année de publication : 2020, (page 11)
- Rouach. Michel, RB Édition, année de publication 2010
- Rouach, Michel, Rouch, Laura, RB édition, année de publication 2019
- Nicolas Berland et Yves De Rongé, contrôle de gestion : perspectives stratégique et managériales (4 e édition)
- Robert Anthony « management contrôle système », Édition Economica, Paris 1991(page 22)
- Benoît Tiziri et Mr Dje Bouri TARIK « contrôle de gestion bancaire et réglementation prudentielle dans la communauté économique », Édition 5, contrôle de gestion, Dunod, paris 2001, (page 31)
- Fabrice BATCHAC ANA « contrôle de gestion bancaire et réglementation prudentielle dans la communauté économique », CESAG Centred d'africain d'études Supérieur en gestion Dakar Sénégal – Master en banque et finance 2005
- ALAZARD C. SEPARI. Contrôle de gestion (manuel d'application), DUNOD ,5^e édition, DEFC épreuve n° 07
- GERVET M. Le contrôle de gestion, Édition Economica ,7^e édition, Paris 2000
- NAULLEAU (G), cours « contrôle de gestion bancaire et financier »
- GUED j N, et collaborateurs, cours « contrôle de gestion pour l'amélioration, la performance de l'entreprise »

SITES INTERNET

[https:// www. Dz /dspace/dtstream/hand /ummoto/](https://www.Dz/dspace/dtstream/hand/ummoto/) consulté le 12/05/2022

[https : gesteco.blogspot.com/](https://gesteco.blogspot.com/)consulté le 15/05/2022

[Www. Banque- info.com/](http://www.Banque-info.com/)consulté le 30/05/22

<https://etablissement.org/>consulté le 30/05/2022 à 14H11 mn

[https : // business et finances .com. /](https://business-et-finances.com/) consulté le 30 /05/22 à 14h 27 mn

[https://www . Com. /](https://www.com.fr/) la position du contrôle de gestion dans l'organigramme –de-la-banque/consulté le 05/06 /22 à 12H 30 mn

[https:// www. Credit-cooperatif.coop/](https://www.credit-cooperatif.coop/) consulté le 15/05/22 à 11h 00

[www.thebusiness plan.fr](http://www.thebusinessplan.fr)

Source : organisation et activités des banques (page 20)

Source : Contrôle de gestion et management, Montchrestien ,4e édition, Paris ,1997(page 42)

Source : L. langlor" Contrôle de gestion «, édition Berti, paris2006

ANNEXES

ANNEXE 1 : Evolution du contrôle de gestion bancaire et financier depuis la loi bancaire jusqu'à la fin des années 2000, perspective

	De 1984..... Aux années 2000 vers 2010.....Qu'en serai t- il demain		
La prospection du contrôle de gestion bancaire au sein des établissements de crédit	Très mal connu, donc très mal perçu. Aura des difficultés à s'imposer jusqu' à l'a la fin des années 90	Accepté, sollicité par l'ensemble des directions et des personnels, de type fonctionnel et /ou opérationnel	Vers encore plus de relations privilégiées et d'échanges, action de formation, tutorat, accompagnement dans l'amélioration des performances
Le rattachement hiérarchique du contrôle de gestion	Comptabilité générale	Après un bref rattachement à la direction générale, le C d G va dépendre à partir du milieu ces années 90, de la direction administrative et financière.	Rattaché à la direction administrative et financière .Avers décentralisation vers directions opérationnels
La constitution de l'équipe contrôle de gestion	Personne chargée de la mise en place du département (il s'agira parfois de contrôleur de gestion de l'industrie) Très vite vise les effectifs vont évoluer.	0, 1 % de l'effectif de la banque	Pour Rouach il s'agira de « trouver un équilibre entre un moyen de spécialistes, les contrôleurs de gestion, et une intégration de l'action CD à la définition courante des fonctions des responsables opérationnels »

Le niveau d'étude des différents collaborateurs	C'est souvent le comptable qui fait office de contrôle de gestion .Dans certains établissements on embauche des contrôleurs de gestion issu de l'industrie	Diplômés à d'universités s (en économie, gestion de droit) ou d'école de commerce. Niveau bac. Au moins personne du service solide compétences en informatique	Idem
Les compétences de l'équipe contrôlent de gestion	Bonne connaissance de l'activité de l'entreprise .Rigueur, bon relationnel, pédagogique.	Développer des compétences en informatique.	Intégrer la dimension stratégique dans le conseil et la dimension managériale dans le contrôle
Les clients	Direction générale	Direction générale, responsable opérationnel (réseau commercial), Responsable de filières,	Idem
Le système d'information de gestion	Quasi inexistant .Il existe une comptabilité décomptes qui ne répond pas aux exigences des gestionnaires	Développement de bases de données, utilisation de progiciels .D' un système d'information de gestion vers un système d'information décisionnel	Centralisation du système d'information de gestion
La fiabilité de l'information	Difficultés de « coller » à la comptabilité générale	Devient l'un des soucis majeurs du contrôle de gestion	Le problème de la fiabilité de l'information est

		.Le SIG l'aide dans sa démarche de rapprochement des informations : assure sa crédibilité	constant chez les contrôleurs de gestion, mais il est maîtrisé.
Les indicateurs	Analyse des écarts. Indicateur de gestion calculés à partir des masses du compte de résultat ; solde intermédiaire, de gestion marge	Les indicateurs s'affinent grâce à l'évolution du système d'information de gestion. On passe du calcul du PNB par client voire par produit.	Vers l'utilisation de nouvelles techniques de gestion de comptabilité analytique (méthode ABC) Indicateurs de dispersions, voire test économétrique
Les outils	Gestion budgétaire	Gestion budgétaire + tableau de bord de gestion + suivi des performances + approche stratégique	Vers la banalisation de la dimension stratégique dans les tableaux de bord de gestion. Mise en place de tableaux de bord prospectifs et utilisation DDE méthodes de gestion plus élaborées (EVA, ABC,) d'outils statistiques descriptive et de modélisations économiques

Source : Rouach et Nauclea G. Contrôle de gestion bancaire financière et direction

Financière, 5^e édition, Revue Banque, Mai 2009

ANNEXE 2 : Caractéristiques des tableaux de bord de gestion (TBG) des établissements de Crédit de notre échantillon

	BANQUE A	BANQUE B	BANQUE C	BANQUE D
Type de Banques	Mutualiste Caisse régionale	Banque mutualiste caisse régionale	Banque mutualiste caisse régionale	Banque régionale
Type de présentation des TBG	Tableau de chiffres + histogramme. Comparaison des résultats pour le même mois des années N e N-1, et en cumulé depuis le 01 / 01	Tableaux synoptiques et dynamiques avec des couleurs (vert, orange, rouge) Des flèches (hausse, baisse, stagnation) Indicateurs de préversion.	Tableaux chiffres + graphiques camemberts (évolution sur 2 ou 3 exercices) Comparaison des mois et des années N et N-1, avec rappel de l'objectif fixé pour N	Tableaux d'indicateurs avec comparatif annuel, trimestriel, mensuel.
Fréquence	Dépend du destinataire et des types de données Quotidien, hebdomadaire, mensuel, trimestriel	Trimestriel (indicateurs de productivité) .Mensuel (TBG) quantitatif)	Mensuel	Mensuel
Destinataire	Directoire, réseau commercial	Direction générale. Réseau commercial	Direction général, Etat-major, CE, Conseil d'administration, opérationnels (Directeurs d'agence, chefs produits)	Directoire, Directeurs généraux, Directeurs d'agence
Type d'indicateurs	Financiers et non financiers. Les indicateurs sociaux sont calculés et suivis par le DRH et ne sont pas pris en compte dans les	Financiers (ramenés au nombre de salariés).Non financiers (quantitatifs) Les indicateurs sociaux sont	Financiers et non financiers .Pas d'indicateurs sociaux	Principalement financiers + indicateurs de production .Pas d'indicateurs sociaux

	TBG	calculés et suivi par le DRH et ne sont pas pris compte dans les TBG		
Exemples d'indicateurs	PNB « frais » PNB « stock » Calcul des marges brutes.	Evolution des encours PNB par client, épargne, crédit, commission, services (IRD)	Indicateurs de production, encours, risques, PNB	Marge commercial, PNB, recours, solde moyen, solde fin de mois.....
Caractéristiques	Indicateurs globaux .Pas de compte de résultat par agences	Les TBG intègrent des éléments stratégiques (suivi des produits objectifs)	Suivi l'évolution du marché et de la banque sur certains indicateurs financiers pour permettre des décisions stratégiques.	Cette banque à une clientèle à fort potentiel. La gestion privé et la banque de détail évoluent en parallèle et implique un reportings client par métier .Les TBG sont construits en tenant compte de cette double activité.
Système d'information et de gestion	Base de données centralisées au de chaque caisse .L'information est retraitée par le contrôle de gestion à l'aide de progiciels (Business Object, Access).	Base de données centralisée au niveau national avec des tableaux communs pouvant être adaptés par les CDG de chaque caisse (tableaux privatifs).Utilisation de progiciels de retraitement des données (Focus, Access, Excel)	Base de données centralisée au niveau de chaque caisse. L'information est retraitée par le contrôleur de gestion avec des progiciels (Cognons, SAS). Echange de « bons procédés » avec les contrôleurs de gestion des autres Directions Régionales.	Base de données + Logiciels (IBM, Cognons)
Contraintes réglementaire et TBG	Aucune référence aux contraintes réglementaires dans les TBG	Oui, cotation Bale II .Indicateurs financiers, encours, les taux moyens crédits	Oui, indicateurs de risque Segmentation : les indicateurs financiers sont	Oui

		sont calculés par type de client : sains, douteux, contentieux	calculés par rapport à la cotation client imposé par Balle II	
Autres types de d'outils de management	Budgets, rentabilité des investissements (ouverture des points de vente). Regroupement des données réglementaires et déclaratives, Pilotage de l'activité de production et de la rentabilité commerciale en lien direct avec le réseau	Budget, Veille stratégiquement et Benchmark avec les autres Caisses. Maitrise des frais généraux suivi de l'activité commerciale, de la rentabilité des filiales.	Budget : suivi et contrôle Reportings Comptabilité analytique. Gestion de la tarification externe .ALM suivi de la production commerciale, de l'activité clientèle (CRM)	Procédure budgétaire, planification, Benchmark, détermination du cout des services (comptabilité analytique).TBG par filiale

SOURCE : Cette présentation s'est inspirée du modelé de Germain, 2005

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	Erreur ! Signet non défini.
DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES.....	vi
RESUME.....	vii
SOMMAIRE	viii
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	viii
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	viii
INTRODUCTION	1
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	Erreur ! Signet non défini.
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	Erreur ! Signet non défini.
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	3
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	3
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	3
PARTIE1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LITTERATURE	3
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	4
1.1. Contexte et problématique.....	4
1.1.1. Contexte.....	4
1.1.2. Problématique.....	5
1.2. Objectifs et hypothèses de recherche	6
1.2.1. Questions de recherche	6
1.2.2. Objectifs de recherche.....	6
1.2.3. Hypothèses de recherche.....	6
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE	7
2.1 Cadre conceptuel :.....	7
2.1.1. Analyse	7
2.1.2. Notion Contrôle de gestion (CDG).....	8
2.1.2.1 Contrôle :.....	8
2.1.2.2. Gestion :.....	8

2.1.2.3. Contrôle de gestion(CDG)	8
2.1.3. Banque.....	16
2.1.4. Contrôle de gestion bancaire	18
2.2. Revue des points de vue de la problématique :	20
PARTIE 2 : CADRES METHODOLOGIQUE ET ANALYTIQUE	22
CHAPITRE I : CADRE METHODOLOGIQUE	23
1.1Présentation du domaine de l'étude.....	23
1.1.1Environnement de l'étude.....	23
1.1.1.1. Les activités bancaires.....	23
1.1.1.2. Les produits et services offerts par les banques :	26
1.1.1.3. Les principaux problèmes de la banque	29
1.1.1.4 Performance d'une banque	30
1.1.2. Cadre organisationnel	31
1.1.2.1. Organigramme de la banque et le rôle de chaque fonction :	31
1.1.2.2. Présentation PESTEL	36
1.1.2.3. Le diagnostic financier d'une banque.....	38
1.2. Technique de recherche	39
1.2.1. Recueil des données	39
1.2.2. Méthode d'analyse des données	41
CHAPITRE II. CADRE ANALYTIQUE.....	45
2.1. Présentation et discussion des résultats	45
2.1.1. Identifier les rôles assignés au contrôle de gestion	45
2.1.2. Analyser la contribution du contrôle de gestion dans une banque	47
2.1.3. Montrer que le contrôle de gestion est un outil d'efficacité et d'efficience pour une banque	50
2.2. Vérification des hypothèses et implications économiques.....	52
2.2.1. Vérification hypothèses	52
2.2.2. Implication économique.....	53
CONCLUSION.....	54
BIBLIOGRAPHIE	ix
ANNEXES	xi