

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE KOLEA

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion.

Option : Contrôle de Gestion.

Thème :

**LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME
UN OUTIL DE PILOTAGE STRATEGIQUE DE
LA PERFORMANCE BANCAIRE : CAS DE LA
CNEP-BANQUE.**

Présenté par l'étudiant :

BELKAALOUL Mahdi.

Encadré par :

Mme. DELMADJI Ahlem.

Année : 2016-2017

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE KOLEA

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion.

Option : Contrôle de Gestion.

Thème :

**LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME
UN OUTIL DE PILOTAGE STRATEGIQUE DE
LA PERFORMANCE BANCAIRE : CAS DE LA
CNEP-BANQUE.**

Présenté par l'étudiant :
BELKAALOUL Mahdi.

Encadré par :
Mme. DELMADJI Ahlem.

Année : 2016-2017

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicace

Abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Résumé

INTRODUCTION GENERALEA

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE **1**

INTRODUCTION..... 2

SECTION 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE**3**

1. PRINCIPAUX CONCEPTS DU CONTROLE DE GESTION 3

2. MISSIONS ET INSTRUMENTS DU CONTROLE DE GESTION 6

3. LE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE 13

SECTION 02 : LA PERFORMANCE BANCAIRE 17

1. NOTIONS DE BASE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE 17

2. LES TYPES ET LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE 19

3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE 21

SECTION 03 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE **25**

1. NOTION DE BASE DU PILOTAGE 25

2. SYSTEME DE PILOTAGE STRATEGIQUE 29

3. LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE..... 31

CONCLUSION 36

CHAPITRE 2 : Le Tableau de Bord Prospectif : une méthode adéquate de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance bancaire.....	37
INTRODUCTION	38
SECTION 1 : PRÉSENTATION GLOBALE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	39
.....	
1. NOTIONS DE BASE DU TABLEAU DE BORD	39
2. LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET LA STRATEGIE DE LA BANQUE	45
3. L'EVOLUTION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	48
SECTION 2 : PRINCIPAUX AXES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DANS LA BANQUE	51
.....	
1. L'AXE FINANCIER	51
2. L'AXE CLIENT	55
3. L'AXE PROCESSUS INTERNE	58
4. L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	59
5. LE LIEN DE CAUSALITE ENTRE LES QUATRE AXES « CARTE STRATEGIQUE »	
.....	61
SECTION 3 : LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	64
.....	
1. PROCESSUS D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	64
2. L'EXPLOITATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	66
3. LES AVANTAGES ET LES LIMITES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	69
CONCLUSION	72

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP-Banque	73
INTRODUCTION	74
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CNEP-BANQUE.....	75
1. PRESENTATION GENERALE DE LA CNEP-BANQUE	75
2. PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL « DPCG ».....	81
3. LE TABLEAU DE BORD ACTUEL DE LA CNEP-BANQUE	82
SECTION 2 : LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP_BANQUE	85
1. L'ANALYSE DE LA STRATEGIE DE LA CNEP-BANQUE	85
2. IDENTIFICATION DES FACTEURS ET DES MESURES CLES DU SUCCES	87
3. L'ELABORATION DE LA CARTE STRATEGIQUE	90
SECTION 3 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU NIVEAU DE LA CNEP-Banque.....	96
1. L'AXE FINANCIER	96
2. L'AXE CLIENT	102
3. L'AXE PROCESSUS INTERNE	104
4. L'AXE APPRENTISSAGE.....	106
CONCLUSION	108
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	<i>110</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	
<i>TABLE DES MATIERES.</i>	

REMERCIEMENTS

Je remercie DIEU tout puissant pour la santé, la volonté, le courage et la patience qu'il m'a donné durant ces années d'études.

Je remercie vivement toutes les personnes qui m'ont aidée à mener à terme la rédaction de ce présent mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à madame DELMADJI, pour son soutien et ses conseils.

Mes remerciements s'adressent également à tout le personnel de la Direction de Contrôle de Gestion de la CNEP-Banque en particulier Madame Moufida.

Enfin, je remercie les membres de jury, de m'avoir fait honneur d'évaluer mon travail.

Merci

DÉDICACES

À MES PARENTS.

ABREVIATIONS

ACP	Analyse en Composantes Principales
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
BDC	Bon de caisse
BSC	Balanced ScoreCard
CA	Chiffre d’Affaire
CAH	Classification Ascendante Hiérarchique
CE	Coefficient d’Exploitation
CIB	La Carte Interbancaire
CNEP-Banque	Caisse National d’Epargne et prévoyance
CSDCA	Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d’Algérie
D.G.A	Directeurs Généraux Adjoints
DA	Dinars Algérien
DAB	distributeur automatique de billet
DAT	Dépôt à terme
DEA	Data Envelopment Analysis
DPCG	Direction de planification et de contrôle de gestion
FCS	Facteurs Clés de Succès
IOB	Intermédiaire en opérations de Bourse
KPI	indicateurs clés de performance
LEL	Le livret d’épargne logement
LEP	Le livret d’épargne populaire
MCS	Mesures Clés de Succès
MDA	Millions Dinars Algérien
OPCVM	Organismes de Placement Collectifs de Valeurs Mobilières
PDG	Président Directeur Général
PEB	Produits d’Exploitation Bancaire
PNB	Produit Net Bancaire
RBE	Résultat Brute d’Exploitation
RN	Résultat Net
SAHTI	Assurance santé
SMS	Short Message System
SPA	Société par action
TBP	Tableau de Bord Prospectif
TPE	Terminal de Paiement Electronique
UM	Unité Monétaire

LISTE DES FIGURES

	Désignation	Page
FIGURE 01	LE TRIANGLE DU CONTROLE DE GESTION	5
FIGURE 02	PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE	18
FIGURE 03	LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	33
FIGURE 04	L'AXE FINANCIER	54
FIGURE 05	LA QUALITE PERÇUE DES PRESTATIONS	57
FIGURE 06	STRATEGIE DE SUPERIORITE DE PRODUIT	57
FIGURE 07	STRATEGIE D'INTIMITE CLIENT	58
FIGURE 08	STRATEGIE D'EXCELLENCE OPERATIONNELLE	58
FIGURE 09	L'AXE PROCESSUS INTERNE	60
FIGURE 10	LA CARTE STRATEGIQUE	63
FIGURE 11	PROPOSITION D'UNE CARTE STRATEGIQUE POUR LA CNEP-BANQUE	93
FIGURE 12	LIEN DE CAUSALITE ENTRE LES INDICATEURS.	96

LISTE DES TABLEAUX

	Désignation	Page
TABLEAU 01	L'AXE STRATEGIQUE	55
TABLEAU 02	Les indicateurs clés	56
TABLEAU 03	LES FACTEURS CLES DE SUCCES	89
TABLEAU 04	LES MESURES CLES DE TBP	91
TABLEAU 05	LES EMPLOIS DE LA CNEP-BANQUE EN MDA	96
TABLEAU 06	LES RESSOURCES DE LA CNEP-BANQUE EN MDA	97
TABLEAU 07	L'EVOLUTION DE PNB DE LA CNAP-BANQUE EN MDA	98
TABLEAU 08	L'EVOLUTION DES FRAIS DE GESTION DE LA CNAP-BANQUE EN MDA	98
TABLEAU 09	L'EVOLUTION DES FRAIS DE GESTION DE LA CNAP-BANQUE EN MDA	99
TABLEAU 10	L'EVOLUTION DE RESULTAT NET DE LA CNAP-BANQUE EN MDA	99
TABLEAU 11	L'EVOLUTION DE COEFICIENT D'EX·LOITATION DE LA CNAP-BANQUE EN POURCENTAGE	100
TABLEAU 12	L'EVOLUTION DE COEFICIENT DE TRANSFORMATION DE LA CNAP-BANQUE EN POURCENTAGE	100
TABLEAU 13	L'EVOLUTION DE COEFICIENT D'EX·LOITATION DE LA CNAP-BANQUE EN POURCENTAGE	101
TABLEAU 14	l'AXE FINANCIER	101
TABLEAU 15	TYPE DES CLIENTS	102
TABLEAU 16	NOUVEAUX CLIENTS	103
TABLEAU 17	l'AXE CLIENT	104
TABLEAU 18	PORTEFEUILLE A RISQUE	104
TABLEAU 19	TAUX DE PERTE	105
TABLEAU 20	l'AXE PROCESSUS INTERNE	105
TABLEAU 21	EFFORT DE FORMATION EN MDA	106
TABLEAU 22	Indicateur de productivité	107
TABLEAU 23	l'AXE APPRONTISSAGE ORGANISATIONNEL	107

Résumé

Pendant longtemps la conception économique de la performance a dominé. L'évaluation de la performance ne reposait que sur des critères financiers qui ne reflètent que la performance historique, mais dans un contexte de globalisation, il devient impératif de devoir faire un suivi des déterminants de la performance financière. Ainsi, plusieurs auteurs suggèrent la mise en place et l'utilisation de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance comme outils de gestion complémentaires aux outils traditionnels. De ce fait, le Tableau de Bord Prospectif se propose non seulement d'être un outil multidimensionnel de mesure de la performance mais aussi un outil de management stratégique.

Nous avons essayé de proposer un tableau de bord prospectif pour une Banque publique en indiquant les étapes de leur conception.

Mots clés: Tableau de bord prospectif, carte stratégique, mesure de performance, pilotage de performance.

Abstract

For a long time the economic design of performance dominated. Performance evaluation was based only on financial criteria that reflect only historical performance, but in a context of globalization, it becomes imperative to monitor the determinants of Financial performance. Several authors suggest the introduction and use of multidimensional systems of performance measurement as management tools that are complementary to traditional tools. As a result, the Prospective Scoreboard is intended not only as a multidimensional tool for measuring performance, but also as a strategic management tool.

We tried to develop the Balanced Scorecard for a CNEP bank, and indicating its stages of their design.

Key Word: Balanced Scorecard, Strategic map, measure of performance, Performance management

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Les banques algériennes subissent d'énormes mutations suite à la promulgation de la loi 88-01 relative à l'autonomie des entreprises et celle de 90-10 relative à la monnaie et au crédit, dues à la transition d'une économie planifiée et administrée, caractérisée par une relative stabilité de l'environnement et une faible concurrence locale, à une économie de marché basée principalement sur la forte concurrence des banques étrangères.

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe, exigeant et instable, les banques doivent faire preuve de souplesse, de réactivité et de capacité d'adaptation. Ces aptitudes s'obtiennent à travers une connaissance pointue et la plus complète possible des éléments qui constituent leur environnement : leurs clients et concurrents, mais aussi leurs employés et leur propre métier.

Ces éléments, qui peuvent paraître évidents d'un point de vue théorique, sont en pratique très difficile à mettre en place et à exploiter, et cela proportionnellement à la taille de la banque, à la complexité et à la diversité de ses activités.

De ce fait, le management a dû réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies de contrôle de gestion, et assurer parallèlement un pilotage de la performance de la banque en adéquation avec les nouveaux objectifs permettant d'un côté de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs escomptés et de l'autre, de faire face à la concurrence potentielle.

Le contrôle de gestion propose des outils permettant aux banques de mesurer et piloter leurs performances. Utilisant les outils de la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire et des tableaux de bord. Il se distingue cependant de l'approche strictement financière qui est du ressort de l'analyse financière. Le contrôle de gestion a connu récemment une mutation profonde, qui l'a conduit d'une « simple » fonction de reporting des coûts et des écarts budgétaires à une aide tactique au pilotage la performance globale des établissements.

Le pilotage de la performance de la banque repose sur la bonne compréhension et l'utilisation d'un tableau de bord prospectif. Cet outil offre aux managers, de quelque niveau que ce soit, la possibilité de suivre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, de localiser et d'interpréter les écarts significatifs entre objectif et réalité et d'adopter les mesures correctives adéquates.

INTRODUCTION GENERALE

La mise en place d'un système de pilotage « le Balanced ScoreCard BSC ou le tableau de bord prospectif » permettant de maîtriser les activités de la banque conjointement à une architecture informatique solide sont des éléments de réponse aux besoins d'une banque, au service de sa gestion et le pilotage de sa performance.

Le Tableau de Bord Prospectif se focalise sur la stratégie et la vision de la banque plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes. Il vise la mesure et l'amélioration de la performance par la définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, directement liés à la stratégie de la banque. Ces indicateurs comportent quatre axes : un axe financier, un axe des clients, un axe des processus internes et finalement un axe d'apprentissage organisationnel. L'objectif, au travers de ces quatre axes, est de cerner les moyens de création de la valeur ajoutée et aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

A cet égard, la banque, doit mettre un tableau de bord sain, solide, dynamique et capable de produire les informations nécessaires, et de les analyser non seulement d'une façon rétrospective, mais également de façon prospective.

L'installation accélérée de la fonction contrôle de gestion au sein de nos banques et l'apparition de l'outil tableau de bord prospectif, dans de différents niveaux, aussi l'importance de cet outil pour le pilotage de la performance et la prise de décision nous poussent à poser la problématique suivante :

« Quel est l'apport de la mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif adapté aux spécificités de l'activité bancaire sur le pilotage stratégique de sa performance ? ».

Cette problématique nous amène à poser un certain nombre de questions, telles que :

- Quelle est la place occupée par le tableau de bord dans le processus de contrôle de gestion bancaire ?
- Le tableau de bord prospectif peut être un outil de pilotage stratégique de la performance bancaire ?
- Est-ce que la mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein de la CNEP-Banque permet aux dirigeants de suivre la mise en œuvre la stratégie ?

Hypothèses de la recherche

- Le tableau de bord prospectif en tant que outil de contrôle de gestion occupe la même place avec les autres outils dans ce processus.
- Le tableau de bord prospectif est considéré comme étant un outil de pilotage stratégique en se basant sur des indicateurs financiers et non financiers ;
- Le tableau de bord prospectif permet aux dirigeants de la CNEP-Banque de prendre les bonnes décisions pour la mise en œuvre la stratégie.

Importance :

L'importance de ce travail de recherche est de prouver que le tableau de bord prospectif est un outil indispensable dans le domaine bancaire et de proposer aux dirigeants des banques un modèle de Tableau de Bord Prospectif ainsi que leurs principales étapes de conception, qui peut répondre à leurs besoins de prise de décision et d'atteinte des buts et objectifs poursuivis.

Objectif de la recherche :

L'objectif de cette recherche est d'aider les dirigeants des Banques à se doter d'un outil de gestion approprié qui répond à leurs besoins de prise de décision et d'atteinte des buts et objectifs poursuivis.

Méthodologie

Pour la rédaction de ce présent mémoire, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique. Ainsi, nous avons structuré notre mémoire de la manière suivante.

Plan de recherche

Dans le premier chapitre on a concentré sur les notions de base du contrôle de gestion bancaire, ses objectifs et ses outils .aussi de clarifier les notions de performance bancaire, de sa mesure et de son pilotage,

Nous aborderons dans le deuxième chapitre essentiellement sur les principaux aspects du tableau de bord en général, et tableau de bord prospectif d'une façon particulière, qui permettent le pilotage des performances bancaires. Et aussi de mettre en évidence le lien existant entre eux.

INTRODUCTION GENERALE

Finalemant le troisieme chapitre est organise a son tour selon trois sections, la premiere est consacree a la presentation generale la CNEP-Banque, la seconde section est consacree a la conception d'tableau de bord prospectif au sein de la CNEP-Banque et en fin dans la troisieme section nous proposons a la banque un modele de tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance bancaire.

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

INTRODUCTION DU CHAPITRE 01

Les banques sont des acteurs clés dans le financement des particuliers, des professionnels et des entreprises. De ce fait, les banques détiennent un rôle important dans le financement de l'économie, ils ont une activité commerciale qui se développe autour des trois activités essentielles, collecte de dépôts, distribution de crédits et gestion de moyens de paiement, Cette activité peut être exercée pour le compte de clients de différentes manières.

La fonction essentielle d'une banque est de prendre des risques, plus que tout autre, la banque est confrontée quotidiennement à des prises de décision en avenir risqué. la banque est de plus en plus menacée par une diversité de risques nuisant à son activité, ce risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance de la banque.

Il existe de nombreux points communs entre entreprises bancaires et non bancaires, mais les banques présentent des spécificités qui justifient et nécessitent des approches et analyses adaptées, ces spécificités peuvent s'appréhender à plusieurs niveaux, ce qui va pousser les dirigeants à mettre en place un système capable de produire des informations, et de les analyser non seulement d'une façon rétrospective (indicateurs de couts), mais également de façon prospective.

De ce fait, ce chapitre va aborder les sections suivantes :

- **Section 1** : fondements théoriques du contrôle de gestion bancaire ;
- **Section 2** : La mesure de la performance bancaire ;
- **Section 3** : le pilotage de la performance bancaire.

SECTION 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE

Cette section sera consacrée à la présentation de quelques concepts du contrôle de gestion, à savoir sa définition, ses objectifs, ses instruments, ses missions et enfin nous allons parler des spécificités de l'application du contrôle de gestion au niveau de la banque.

1. PRINCIPAUX CONCEPTS DU CONTROLE DE GESTION

1.1. Définition du contrôle de gestion

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition claire et complète du contrôle de gestion, à savoir :

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »¹.

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »²

« 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 la réalisation des objectifs de l'organisation »³.

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »⁴.

«Le contrôle de gestion est un ensemble de techniques qui visent à s'assurer que l'activité opérationnelle réalise la stratégie au moindre coût tout en interrogeant les principaux décideurs sur la pertinence de la stratégie suivie et les opportunités »⁵.

Après ces différentes définitions, nous pouvons conclure que le contrôle de gestion est une procédure durable de management d'entreprise permettant d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et sa réalisation. Ce processus est axé sur un sens de perfectionnement de la

¹ Hervé ARNAUD, GARMILIS, Vignon VERONIQUE, « **le contrôle de gestion** », 2^e édition de Liaisons, 2001, p : 09.

² Henri BOUQUIN, « **Les fondements du contrôle** », presse universitaire de France, (N°2892), France, (1994), p : 23.

³ Michel GERVAIS, « **Contrôle de gestion** », Paris, Economica, 9^{ème} éditions, France, (2009), P : 12.

⁴ Hervé ARNAUD, « **Le contrôle de gestion ...en action** », édition Liaisons, Paris, 2001, P : 9.

⁵ Autissier DAVID, « **mesurer la performance du contrôle de gestion** », édition d'organisation, 75006 paris, 2007, p : 45.

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

performance des services exercés par l'entreprise. En effet, c'est un outil à la prise de décision qui apprécie l'efficacité et l'efficience de mobilisation des ressources de l'entreprise.

Le contrôle de gestion concerne essentiellement les opérationnels, mais également les gestionnaires. Et ceci dans le but de les informer de façon précise sur les coûts de l'entreprise, de mieux orienter la stratégie de la société et de leur fournir des outils de gestion et de suivi des objectifs.

1.2. Objectifs du contrôle de gestion

1.2.1. La mesure des performances

Pour chercher la meilleure allocation des ressources, la banque transforme des moyens en résultats. Donc la mission principale du contrôle de gestion est de fournir aux responsables, des indicateurs de performance évaluant l'efficacité de la gestion, le but de ces indicateurs est:

- D'assurer un suivi des réalisations de la banque et les comparer systématiquement aux objectifs ; et ce, grâce à des outils comme les tableaux de bord ;
- De faciliter les prises de décision en matière de stratégie commerciale, basée sur le couple « produit/client », en matière de tarification des produits et dans le redéploiement des moyens.

1.2.2. Le pilotage de la performance

Habituellement et dans le cadre du pilotage de la performance, le Contrôle de gestion au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles, il s'agit du pilotage de l'efficacité et de l'efficience. Effectivement, il serait restrictif d'associer le Contrôle de gestion à la seule seconde fonction. A travers l'efficacité et l'efficience, le Contrôle de gestion doit aider à piloter la performance comme suit :

- Aider à piloter l'efficacité : c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques (Ex : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents) ;
- Aider à piloter l'efficience : c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier (Ex : un calcul d'écart pour réduire un coût de productivité et atteindre un point mort).

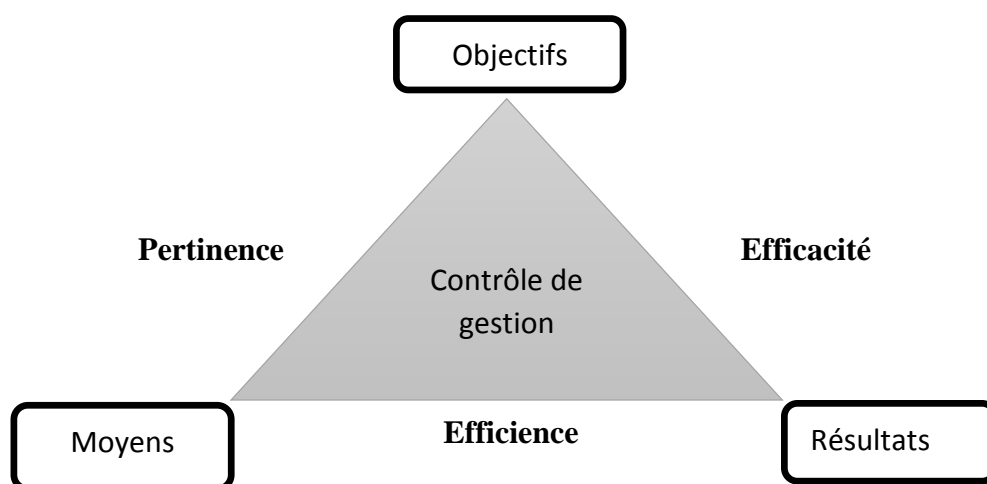
1.3. Les pôles du contrôle de gestion

Le Contrôle de Gestion dans son fonctionnement et sa constitution, met en relation trois éléments à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats.

- Les objectifs : Le point de départ du processus de contrôle de gestion est d'atteindre des objectifs fixés en fonction de la stratégie globale de l'entreprise dans un an. Les objectifs doivent être cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- Les moyens : il s'agit des ressources "matérielles, techniques, humaines et financières" à mettre en œuvre dans l'année pour atteindre les objectifs, ces ressources doivent concorder aux besoins, donc elles ne doivent être ni excédentaires ni insuffisantes.
- Les résultats obtenus : c'est la mesure des conséquences des actions menées pour atteindre les objectifs fixés en tenant compte des moyens alloués.

Il en résulte ainsi trois critères d'évaluation, comme le montre le schéma ci-dessous :

FIGURE 1 : LE TRIANGLE DU CONTROLE DE GESTION



Source : H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIQUE, « Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre », DUNOD, Paris, 2003, p : 06.

- **Pertinence** : Cette notion qualifie la relation entre les objectifs et les moyens, autrement dit, la mise en œuvre de moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs tracés.
- **Efficacité** : Cette notion qualifie la relation entre les objectifs et résultats, autrement dit, la capacité de l'entreprise à atteindre des résultats conformes aux objectifs prédéterminés.
- **Efficience** : Cette notion qualifie la relation entre les moyens et les résultats, autrement dit la capacité de l'entreprise à maximiser ses résultats au moindre coût.

1.4. Processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être vu comme une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait, d'un cycle constitué de quatre étapes principales.

L'étape de planification, au sens de fixation d'objectifs et de gestion prévisionnelle, est suivie d'une phase de réalisation, dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés, afin de se traduire en des actions correctives incorporées dans la planification du cycle suivant¹. Ces corrections portent sur les actions à mener, ou sur les moyens et la façon de leur mise en œuvre, elles peuvent aussi remettre en cause les objectifs eux-mêmes² ;

La phase de « planification » (de la fixation d'objectifs au budget) doit prendre en compte l'environnement et les phénomènes extérieurs (plus ou moins prévisibles) et évoluer de la planification vers la simulation anticipatrice la phase de mise en œuvre est soumise de facto à l'environnement et doit rester suffisamment souple pour s'adapter ;

Le suivi des réalisations ne peuvent plus être menés sans référentiel externe ni sans compréhension de ce qui s'est passé non seulement à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur de la banque.

2. MISSIONS ET INSTRUMENTS DU CONTROLE DE GESTION

2.1. Les missions du contrôle de gestion bancaire

Les trois missions principales du contrôle de gestion sont :

2.1.1. L'intermédiation entre la sphère stratégique et sphère opérationnelle

Le contrôle de gestion assure une liaison entre la stratégie et la gestion des opérations. En effet, il interprète d'une part les décisions stratégiques prises par la direction générale afin de définir les plans d'actions à suivre par les opérationnels et engendre d'autre part une remontée régulière de l'information de l'opérationnel vers le stratégique³.

2.1.2. L'alimentation du système d'information

L'information est considérée comme la matière première dans le processus du contrôle de gestion qui doit circuler entre les sphères stratégique et opérationnelle, d'où la nécessité de mettre en place un système de traitement de l'information qui permet la collecte, l'analyse et diffusion de ces informations aux utilisateurs afin de prendre les décisions appropriées.

¹ L LANGLOIS, C BONNIER et M BRINGER, « **contrôle de gestion** », Editions FOUCHER, Paris, 2006, p:19.

² Mohamed CHOYAKH, « **contrôle de gestion et tableau de bord de l'agence bancaire** », Tunisie, p : 4.

³ Martine MAADANI, Karim SAID, « **management et pilotage de la performance** », Hachette, Paris, 2009, p : 54.

2.1.3. La maîtrise des activités et l'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance intervient après sa mesure, « what gets measured, gets managed » que l'on peut traduire en français par « on ne gère bien que ce l'on mesure. »¹ Le contrôle de gestion vise la maîtrise des activités de la banque dans le but de maximiser sa rentabilité, sa productivité ainsi que son efficacité et piloter sa performance. Pour ce faire le contrôle de gestion fait appel à ses outils : de prévision (plans prévisionnels et budget), de suivi (tableau de bord et reporting) et d'analyse des écarts.

2.2. Les instruments du contrôle de gestion

2.2.1. La mesure de rentabilité

L'approche de la rentabilité en milieu bancaire et financier est plus encore multi critères que dans l'industrie. Aussi, la notion de système de mesure de rentabilité et la méthodologie de calcul des rentabilités, mises en place par les contrôleurs de gestion doivent-elles être suffisamment souple pour répondre à une assez grande diversité d'analyses et d'objectifs. Evaluer la performance de la banque est une chose. Evaluer la rentabilité de ses agences en est une autre.

La mesure de la rentabilité bancaire peut se dérouler selon plusieurs axes d'analyses, mais les trois principaux axes restent : les centres de profit, les produits ou services, les clients ou segments de clientèle.

2.2.1.1. La rentabilité par centre de profit

Elle permet de découper le résultat global par centre de profit et de porter une appréciation sur les éléments internes de la compétitivité de la banque. La démarche de calcul, qui sera détaillée plus loin par agence bancaire, se décompose en les quatre étapes intermédiaires suivantes :

- **La détermination du Produit Net Bancaire (PNB) du centre de profit ;**
- **La détermination des charges affectées ;**
- **Le calcul du RBE ;**
- **Le calcul du Résultat Net (RN).**

¹GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, Paris, 2002, P : 44.

2.2.1.2. La rentabilité par produit

La mesure de la rentabilité par produit constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de la banque, car, en fournissant des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et services commercialisés. Elle permet d'identifier les produits les plus rentables et aussi de contribuer à la mise au point de politiques de tarification et des stratégies commerciales.

Le calcul de la rentabilité par produit passe par trois phases

- L'établissement et la mise à jour de la nomenclature des produits et services commercialisés ;
- La détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et services ;
- Le calcul des marges par produit ou services et l'analyse des résultats.

La détermination de la rentabilité par produit est généralement organisée selon les grandes familles d'activités de la banque (les dépôts, à vue et à terme ; les crédits ; les services bancaires et financiers).

2.2.1.3. La rentabilité par client

Il s'agit d'une dimension de plus en plus demandée au contrôle de gestion. En effet, il est nécessaire pour la banque de savoir si la relation qu'elle entretient avec un client est profitable ou non afin d'orienter ses choix commerciaux et sa stratégie de développement.

2.2.2. La gestion prévisionnelle

C'est un préalable fondamental au bon fonctionnement du contrôle de gestion.

La gestion prévisionnelle a pour but de projeter la banque dans l'avenir dans une optique de progrès, en construisant un système cohérent d'objectifs, de plans d'actions et de ressources.

Il s'agit de répondre à essentiellement 3 grandes questions :

- Quels sont les objectifs à réaliser dans les années à venir ?
- En fonction de l'environnement et la situation de la banque, comment se mobiliser pour atteindre ces objectifs ?
- De quelles compétences et ressources doit-on disposer pour cela ?

Les outils de la gestion prévisionnelle diffèrent donc selon l'horizon temporel choisi : à long terme, c'est l'élaboration d'un plan stratégique (mise en évidence des grandes orientations stratégiques de la banque), à moyen terme c'est la déclinaison et l'interprétation du plan

stratégique en plans opérationnels (chiffrés) et à court terme (une année) c'est l'élaboration des budgets.

2.2.2.1. Les prévisions

En matière de contrôle de gestion, prévoir c'est « se prononcer, à partir d'études et d'analyses spécifiques, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste ». Les prévisions servent de base pour la mise en œuvre des procédures budgétaires et de planification ainsi que pour l'établissement de projections pluriannuelles de résultat et de comportement des grands équilibres financiers¹.

2.2.2.2. Le plan

Le plan a pour finalité de permettre le pilotage de l'entreprise à moyen terme. La planification stratégique a pour finalité de faire en sorte que soit posé un certain nombre de questions sur l'entreprise. Les réponses à ces questions permettent d'évaluer les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités en termes de positionnement concurrentiel de l'entreprise, c'est à dire en prenant en compte les évolutions prévisibles de l'environnement.

2.2.3. Le budget

Il décline le plan selon un horizon annuel et permet de disposer de prévisions de résultats à fin de période (année, semestre, trimestre). Il consiste à définir les objectifs détaillés à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise dont il assure la coordination. L'élaboration du budget s'effectue suivant une procédure appelée procédure budgétaire. Elle commence, d'abord, par un rappel sur les axes stratégiques et les objectifs à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'étape suivante consiste en l'élaboration du pré budgets, leur consolidation et négociation pour établir enfin un budget final à valider par le Conseil d'Administration².

2.2.3.1. Le suivi budgétaire

Il consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Les écarts dégagés sont analysés en recherchant leurs causes éventuelles, ce qui permet d'envisager des mesures correctives permettant d'atteindre les objectifs ou de les réactualiser, même en cours d'années, si le besoin s'en fait sentir.

¹Michel ROUACH, Gerard NALLEAU, « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », Banque Editeur, Paris, 1998, p : 254.

²H CHARLES, « *contrôle de gestion et gestion budgétaire* », Paris, Pearson éducation, 3ème édition, 2006, p : 172.

À travers cette modeste présentation de la gestion prévisionnelle, nous pouvons dire qu'elle permet au contrôle de gestion :

- de donner la direction à suivre pour chaque partie de la banque ;
- de signaler en permanence les écarts ;
- d'obtenir des corrections.

2.2.4. Le tableau de bord

En raison de l'importance, de la complexité et du retard dans la diffusion des informations qu'il génère, le contrôle budgétaire n'est pas adapté aux contraintes liées à la prise de décisions par les responsables opérationnels. Ces derniers ont besoin d'informations rapides et essentielles sur le fonctionnement des activités et la performance qui en résulte. Le besoin de ces responsables peut être satisfait grâce au tableau de bord de gestion.

2.2.4.1. Le tableau de bord de gestion

Peut être défini comme «est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

« Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problème, il oriente des corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir»¹.

Dans la banque, nous distinguons habituellement deux types de tableaux de bord de gestion :

➤ **Le tableau de bord décentralisé**

Utilisé par les opérationnels, le tableau de bord décentralisé est défini comme :

« Un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle effectif de l'entité, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise. Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus, et des cibles, ou des références »²

¹Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica (7^e édition), Paris, 2000, p : 598.

²Michel ROUACH, Gerard NALLEAU, op cit, p : 98.

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

« Il doit permettre à chaque responsable de gérer les enjeux stratégiques dont il a la maîtrise opérationnelle »¹

➤ **Le tableau de bord de la Direction Générale centré sur la performance globale de la banque**

Il a pour objectif « de faire ressortir à la direction générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente du PNB, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, autres frais généraux et informatique ». Il inclut souvent des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.

En réalité, le tableau de bord de gestion se compose de deux éléments : un système de pilotage et un système de reporting.

➤ **Le système de pilotage**

Corresponds aux tableaux de bord des services opérationnels destinés aux entités de gestion. Il se compose surtout d'indicateurs d'action ou de fonctionnement permettant de maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation. Les indicateurs de pilotage diffèrent en fonction de leurs utilisateurs, c'est la raison pour laquelle ils doivent être choisis et conçus de façon à assurer une cohérence des différentes actions avec les plans stratégiques de la banque.

➤ **Le système de reporting**

L'appellation reporting est très rencontrée dans la littérature de gestion et dans l'entreprise qui correspond à la réalisation de documents synthétiques destinés à la supervision de la délégation de responsabilités. Le reporting s'inscrit souvent dans des entités organisées en centres de profit, en filiales et vise à faire remonter les informations vers le sommet hiérarchique.

Les travaux de reporting se présentent comme une liste d'indicateurs établis par les responsables hiérarchiques, complétés selon une périodicité régulière par les unités décentralisées et visant à rendre compte de l'activité et des résultats de l'unité autonome. Parfois, les tableaux de reporting sont constitués par de simples situations intermédiaires des unités responsabilisées².

¹Michel ROUACH, Gerard NALLEAU, op cit, 1998, p : 277.

² E MANGOTTEAU, « **Contrôle de gestion** », DECF, U.V.7, Ellipses, 2001, p : 249.

2.2.4.2. Le tableau de bord à orientation stratégique

Il s'agit de systèmes d'indicateurs qui visent à mesurer la performance globale (de la banque) et à suivre son évolution dans ses différentes dimensions constitutives.

Ils cherchent à clarifier les objectifs stratégiques et à les traduire en valeurs cibles concrètes en assurant le déploiement de la politique générale à l'intérieur de la banque. Ils permettent, également, d'assurer un retour d'expérience sur la stratégie, de l'évaluer et de la guider pour l'affiner progressivement.

Parmi les contributions les plus récentes dans ce domaine, le tableau de bord équilibré (balanced scorecard) de KAPLAN R. et NORTON D. reste le tableau de bord à orientation stratégique le plus répandu. En effet, bien qu'il reste centré sur la performance financière, cet outil vise l'équilibre entre les objectifs à court et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs a posteriori et les indicateurs avancés, et enfin entre la performance externe et performance interne.

2.2.5. Le système d'information

Le système d'information, vu par le contrôle de gestion, peut être défini comme un « ensemble de ressources qui permettent d'acquérir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires pour prendre des décisions et agir »¹.

Le rôle que joue un système d'information dans la production d'un Tableau de Bord est d'une importance primordiale telle qu'aucun Tableau de Bord ne peut être tenu sans l'existence d'un système d'information.

En effet, pour que le tableau de bord soit un outil d'incitation à la décision et de communication il faut que le système d'information soit correctement alimenté par des données utiles captées à travers les différentes étapes de fonctionnement de l'entreprise. De même, un bon système d'information exige une ouverture aux différents intervenants et que l'accès à l'information globale, voir même décisionnelle, soit « démocratique ». Car, d'une part, c'est grâce à cette ouverture et à cet accès que le responsable pourra prendre, avec plus de confiance (car il disposera d'informations étayant son choix), des actions correctives qui soient cohérentes avec les enjeux globaux de l'entreprise.

¹P LAURANT, et F BOUAR, « Economie d'entreprise ». Editions d'Organisation ; Paris ; 1997, p : 65.

D'autre part, l'ouverture du système d'information favorisera l'utilisation des tableaux de bord comme outil de communication horizontale et d'incitation à l'amélioration des performances.

2.2.6. La comptabilité de gestion (analytique)

« La comptabilité de gestion est un instrument puissant de prévision, de négociation, de suivi et de contrôle. Son objectif essentiel est de procéder au calcul des coûts des différentes fonctions de l'entreprise afin d'analyser la performance des produits, équipements, départements ou centres opérationnels de l'entreprise, ces informations servant ensuite de base aux dirigeants pour un meilleur management de l'entreprise. Son orientation est donc Interne. Elle ne présente pas de caractère obligatoire mais représente cependant une composante appréciée du système de production d'information de l'entreprise. »¹

La mise en place d'un système de comptabilité analytique s'appuie en grande partie sur la comptabilité générale de l'entreprise. Bien sûr, il est primordial qu'un bon système d'information soit instauré au sein de l'organisation afin d'assurer la fluidité et la fiabilité des données de base, sans quoi la comptabilité analytique perd de sa pertinence.

En outre, le système de comptabilité analytique repose nécessairement sur l'établissement préalable d'un référentiel portant sur des conventions analytiques, afin de normaliser le calcul des différents paramètres de gestion et d'aligner, de ce fait, l'ensemble des utilisateurs de la comptabilité analytique sur des principes communs.

3. LE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE

3.1. Les spécificités de l'activité bancaire

Le particularisme de la banque peut s'observer à travers² :

3.1.1. Son activité

La banque est une entreprise ou établissement à caractère spécifique qui exerce à titre habituel la collecte des fonds auprès de ses clients dépositaire et l'octroi de crédit à ceux emprunteurs. Cette double fonction est propre à la banque et ne peut être exercée par aucune entreprise non bancaire.

La banque peut jouer son rôle d'intermédiation directement (intermédiation entre les agents à capacité et à besoin de financement) ou indirectement (opérations sur les marchés de capitaux)

¹Henri BOUQUIN, « *Comptabilité de gestion* », 4eme édition, Economica, paris, 2006, p : 7.

² I KADRI, « *Impacts des normes IFRS sur le contrôle de gestion bancaires* », Mémoire Ecole Supérieure de Banque, 2010.

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

selon les besoins de sa clientèle. C'est pour cela elle va rencontrer un certain nombre de risques auxquels elle doit faire face (le risque opérationnel, le risque de liquidité, le risque de crédit, le risque de change et le risque de marché).

3.1.2. Son organisation

L'organisation de la banque est très complexe ; elle diffère d'une banque à une autre, selon l'orientation stratégique de chaque une. Cependant chaque banque est constituée de structures centrales et d'un réseau d'agences bancaire qui constituent ses points de ventes, réparties sur tout le territoire ciblé.

3.1.3. Ses produits

L'activité bancaire donne naissance à une multitude de produits et de services de structure alambiqués et liés entre eux. Cette liaison s'explique par l'interrelation qui existe entre les différentes opérations de la banque c'est-à-dire la commercialisation d'un produit ou d'un service peut engendrer celle d'un autre produit ou d'un autre service qui le complète ou l'améliore.

3.1.4. Sa réglementation

La banque est sujette à un contrôle réglementaire très strict vu le rôle fondamental qu'elle joue dans l'économie nationale qui peut être résumée comme suit :

- La détention de l'épargne des agents économiques ;
- L'octroi de crédit à l'économie et la création monétaire ;
- Son rôle dans la politique monétaire du pays.

3.2. Structures organisationnelles du contrôle de gestion bancaire

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 orchestrer cette décentralisation, répondre aux besoins de coordination des institutions décentralisées, bâtir un système d'information et de pilotage plus fiable, et assurer ainsi une évaluation des performances des entités décentralisées, en analysant les causes des écarts entre les objectifs et les réalisations.

La nouvelle structure au sein de la banque a nécessité tout d'abord l'identification et la définition des centres de responsabilité avant même la mise en place des procédures techniques et organisationnelles du contrôle de gestion. Ainsi, M.ROUACH et G.NALLEAU décrivent¹ :

¹Michel ROUACH, Gerard NALLEAU, op cit, P :39.

3.2.1. Les centres de profit

Ce centre doit dégager la marge maximale par la maximalisation des produits et la minimalisation des coûts. Ce type de centre est peu fréquent puisqu'il nécessite à la fois la gestion des moyens et la gestion des recettes.

Les critères de performance sont divers et variés : résultat net, taux de marge par rapport au chiffre d'affaires, rentabilité des capitaux investis. La vision se situe à court et moyen terme.

3.2.2. Les centres de revenu

Où la délégation porte sur les charges et le niveau d'activité. Le plus souvent, il s'agit d'agences de vente n'ayant pas de délégation sur les conditions de la négociation commerciale, tarification et conditions clients sont centralisées. Pour le responsable, l'objectif est de tenir des engagements de niveau de volume d'affaires, ainsi qu'un budget de fonctionnement.

3.2.3. Les centres de coût

L'unité concernée doit réaliser une mission au moindre coût avec la meilleure qualité possible, dans un temps imparti. Donc on peut mesurer la performance selon ¹ :

- Coût : coût de production, lot économique, niveau de stock
- Délai : temps de réaction à une commande
- Qualité : taux de défaut, taux de rebut, taux de casse, taux d'anomalie, taux de panne

3.2.4. Les centres opérationnels

Ils ont pour caractéristiques de réaliser des prestations répétitives, dont le mode opératoire a été mis au point et formalisé par un service « études et organisation ». Un tel centre peut donc disposer de la liste des opérations standards, permettant de chiffrer les besoins en ressources. Il est alors possible d'élaborer un coût standard pour ces produits ou prestations, pour ensuite les facturer aux centres destinataires, on parle alors de détermination de prix de cession interne.

3.2.5. Les centres de support

Effectuant des prestations non répétitives, dont le mode opératoire ne peut être formalisé qu'ex post. S'il est possible d'identifier les destinataires et la nature des prestations fournies, il n'est pas toujours possible d'obtenir les coûts afférents à chaque prestation fournie, toutefois, elles sont généralement facturées par le biais d'une unité d'œuvre.

¹ Michel ROUACH, Gerard NALLEAU « le contrôle de gestion bancaire et financier », 5^e édition, revue banque édition, Paris, 2003, p : 55.

3.2.6. Les centres de structure

Ils effectuent des missions générales et diffuses de soutien et de coordination aux autres centres. Les prestations ne sont ni récurrentes ni identifiables par le destinataire. Toute facturation de leur activité ne peut être que conventionnelle. Dans la pratique des banques, on aboutit généralement à quatre catégories de centres de responsabilité :

- les centres de profit (incluant les centres de revenus) ;
- les centres opérationnels ;
- les centres de support ;
- les centres de structure.

3.3. Les conséquences en matière de Contrôle de gestion

3.3.1. La définition des produits bancaires

Pour le contrôle de gestion, le produit bancaire permet de répondre à un besoin donc à une demande d'un client et sa prestation suppose l'accomplissement de tout un enchaînement d'opérations. Mais la multiplicité des produits bancaires implique une classification et il est pertinent de distinguer :

- Les produits ayant des capitaux comme supports : comme les crédits, les dépôts et les titres émis ou achetés ;
- Les prestations de service comme la remise d'un chèque à l'encaissement ou l'exécution d'un ordre de bourse.

3.3.2. Le contrôle de gestion multidimensionnel

La complexité de l'activité bancaire qui recouvre différents métiers, produits, clients, points de vente, etc... Oblige le contrôle de gestion à une grande adaptabilité pour pouvoir répondre à cette diversité. Les analyses de rentabilité sont ainsi menées par centre de profit.

Mais aussi par produit, par client, ou par métier, en fonction des demandes des utilisateurs¹.

3.3.3. Le contrôle des risques

La plupart des décisions prises par un exploitant de banque en agence, ou en salle de marché, accroissent les risques. Les systèmes de pilotage, ainsi les tableaux de bord sont en général plus centrés sur les activités et les performances que sur les risques. Mais la dimension risque est de plus en plus présente avec l'intégration d'indicateurs de suivi des risques dans les tableaux de bord.

¹ Michel GERVAIS, op cit, p : 497.

3.3.4. Les aspects méthodologiques du contrôle de gestion bancaire

La mise en œuvre du contrôle de gestion conduit à s'interroger sur les objectifs recherchés ainsi que sur le cadre dans lequel les analyses sont menées, elle implique en outre que la banque dispose d'un véritable système d'information de gestion.

Nous avons pu conclure que le contrôle de gestion bancaire est un processus de pilotage, qui est en relation avec les objectifs de l'organisation et les motivations du personnel, il ne se limite plus à la maîtrise de l'utilisation des ressources, mais il doit permettre le pilotage des différentes activités de la banque ainsi que sa performance ; dont il est chargé de la mesurer à travers les différents outils qu'il peut utiliser.

SECTION 02 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

L'objectif de cette section est de clarifier les notions de performance et de sa mesure en général. Il a également pour but d'exposer les différents types et déterminants de la performance.

1. NOTIONS DE BASE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

1.1. Définition de la performance

Plusieurs définitions ont été proposées par plusieurs spécialistes en gestion, dont notamment :

«La réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) »¹.

« La performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesurer ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat »².

« Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... » et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût »³.

« Une combinaison de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité. »⁴

¹Annick BOURGUIGNON, « **Peut-on définir la performance?** », in Revue Française de comptabilité, juillet-août,(1995) pp : 61-66.

² Philippe LORINO, « **Méthodes et pratiques de la performance** », Editions d'organisation(2003)., P : 7.

³ Ibid, P : 9.

⁴ Henri BOUQUIN, « **Comptabilité de gestion**», op cit, p : 45.

1.2. Les indices d'appréciation de la performance

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors trois aspects différents, en l'occurrence, l'efficacité, l'efficience et l'économie, aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficient et économique et inversement.

➤ L'efficacité

«Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.»¹

➤ L'efficience

L'efficience vise à minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs visés. Donc, on peut donner la définition suivante :

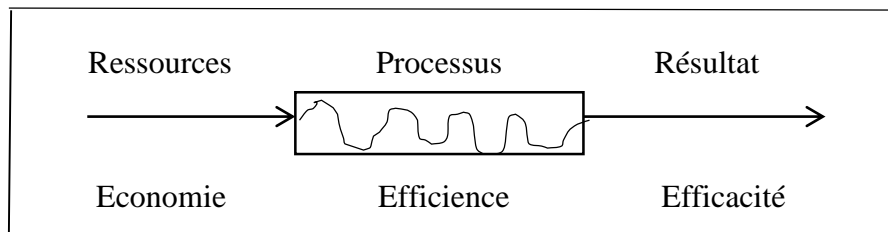
« L'efficience minimise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »².

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des factures utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machine, nombres d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production,...etc.).

➤ L'économie

L'économie renseigne sur le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer au moindre coût.

FIGURE 2 : LA PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE



Source : BOUQUIN Henri, « *Le contrôle de gestion* », 7^{ème} édition presse universitaire de France, 2006, P :75

¹Michel KALIKA, « **STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE** », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P :211.

²Ibid, P: 212.

2. LES TYPES ET LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE

La performance de la banque est appréciée différemment selon les acteurs ; clients, actionnaires, managers et prêteurs de fonds puisqu'ils ont des objectifs à réaliser différents.

2.1. Les types de la performance

Un bon pilotage de la performance globale de la banque passe par l'analyse et le suivi des différentes dimensions internes de cette performance¹ :

2.1.1. La performance unidimensionnelle

C'est la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de l'entreprise. La performance financière est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propres apportée par les actionnaires et les investisseurs.

La performance financière obtenue par les actionnaires est mesurée par la rentabilité financière de la banque, cette dernière s'exprime comme suit :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres.}$$

2.1.2. La performance multidimensionnelle

L'atteinte de la performance globale est conditionnée par la définition des performances intermédiaires, prenant l'exemple d'une banque qui définit la performance comme étant un objectif à atteindre, cet objectif reste une réflexion stratégique, jusqu'à la déclinaison de cet objectif en objectifs individuels fixés aux différentes agences bancaires « performances intermédiaires », cette déclinaison va permettre la réalisation de la performance globale à travers la réalisation des performances intermédiaires. Un bon pilotage de la performance globale de la banque passe par l'analyse et le suivi des différentes dimensions internes de cette performance :

¹Khaled BENTRAZI, « **Management de l'agence bancaire. Missions et profil du manager** », master banque et finance, école supérieure de banque en partenariat avec le groupe Sup. de Co Amien/Picardie, Alger, 2013, p :27.

2.1.2.1. La performance économique

Elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

Cette dimension se base sur les objectifs visés par la banque en termes d'indicateurs chiffrés tels la productivité, le rendement...

2.1.2.2. La performance sociale

La performance sociale se manifeste à travers la performance de la banque envers la société et les conditions générales de travail.

2.1.2.3. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA M professeur à Paris dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle à savoir :

- Le respect de l'organigramme officiel ;
- Les relations entre les services ;
- Le transfert de l'information ;
- La flexibilité structurelle¹.

2.1.2.4. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme, la capacité de la banque à satisfaire les besoins de sa clientèle, à travers la création de nouveaux services et produits sur le marché, le développement de leur service après-vente ainsi qu'à travers toute démarche destinée à renforcer la relation client ↔ banque. On peut l'apprécier à travers la position occupée par la banque sur le marché, le nombre de ses clients, le nombre des réclamations enregistrées, la rentabilité par client.

2.1.2.5. La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

¹Marmuse CHRISTIAN, «Politique générale modèle et choix stratégique», éditions Economica, Paris, 1996, p :105.

2.2. Les déterminants de la performance

2.2.1. La qualité

Le mot qualité se traduit par des actions à court terme aux résultats immédiats comme la réduction des rebuts ou la gestion des non-conformités. Il est en effet plus facile de chercher à pallier aux effets d'une non-qualité que d'en détecter les causes profondes et de mettre en évidence un système de qualité défaillant. De toute façon, la quête du "zéro défaut" ne doit pas rester le seul objectif de la démarche qualité. Il faut changer de tropisme. Toutes les actions qualités engagées doivent être revues et corrigées en tenant compte des attentes précises du client. Il faut passer de la quête du zéro défaut, à celle zéro client perdu.

2.2.2. Les délais

L'amélioration des délais est une des principales sources de satisfaction du client et peut être une des moins difficiles à réaliser. La mise à plat des processus met en évidence des nombreux temps perdus. Il s'agit ensuite de prévoir et de respecter les promesses à l'échelle interne et externe¹.

2.2.3. La flexibilité

C'est l'aptitude d'une banque à répondre aux changements du volume de la demande et des besoins des clients².

3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE

3.1. Les objectifs de la mesure de la performance

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

La mesure de la performance est le support essentiel du pilotage économique. Elle est donc, le moyen de créer un cadre d'analyse commun et explicite, avec la possibilité d'agir et de réagir de façon à contribuer à l'atteinte des objectifs globaux de la banque. Son but perpétuel de pilotage organisationnel sous-entend une multitude d'objectifs :

¹Alain FERNANDEZ, « **les nouveaux tableaux de bord des décideurs** », Editions d'Organisation 2ème édition, Paris, 2000, p : 58.

²Taher GHALIBI, Wael IDRIS, « **la carte de performance équilibrée** », éditions Zahrane, 2007, p : 136.

3.1.1. L'information

La mesure de la performance permet d'informer les principaux responsables sur la situation de l'entité. Au niveau des banques, elle permet d'informer la direction générale sur la performance globale enregistrée, tout en mettant en évidence les performances enregistrées par les agences bancaires. Cette notion permet de créer au niveau des banques, un esprit de concurrence entre les agences bancaires ce qui contribue à orienter le comportement des responsables de ces entités pour atteindre leurs objectifs individuels, et donc arriver à réaliser la performance globale de la banque (objectif globale de la banque).

3.1.2. L'incitation

Elle permet la création d'une concurrence interne entre les responsables d'agences, ce qui amène un dynamisme continu. En outre, l'évaluation de la performance offre aux managers la possibilité de diriger leurs actions en amont et de s'auto évaluer en aval.

Aussi, elle suppose l'existence d'un système d'incitations et cela pour :

- Encourager la participation : responsabilisation et valorisation du rôle de chacun dans la réussite de la banque ;
- Motiver le personnel : rémunération suivant les performances réalisées par chacun des responsables opérationnels.

3.2. Les outils de la mesure de la performance

3.2.1. Les outils classiques

Parmi les outils traditionnels de la mesure de la performance nous citons :

3.2.1.1. Le compte d'exploitation analytique

Le compte d'exploitation analytique est un outil fondamental pour l'appréciation de la performance obtenue par une agence bancaire. Il retrace la formation du résultat de l'activité, et cela grâce aux soldes intermédiaires de gestion qu'il comporte, lesquels impliquent la prise en compte d'un ensemble de produits et de charges arrêtés à une période donnée de l'exercice. Il permet d'abord de déterminer et d'analyser la rentabilité – à un moment précis – de l'unité en question, puis de situer cette dernière par rapport aux autres agences. Ensuite, il peut éventuellement servir à faire des comparaisons entre résultats et objectifs (pour certains postes), et mesurer ainsi l'efficacité, tout en appréciant par ailleurs les évolutions des différents éléments par rapport à des périodes antérieures.

3.2.1.2. Le reporting

Le reporting est un ensemble de documents permettant de communiquer à la hiérarchie la situation et les performances d'un centre de responsabilité. Il peut être défini comme « le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités décentralisées à leur centre de coordination. »¹

Il permet donc à la hiérarchie de suivre des résultats décentralisés, de les analyser et de coordonner les différentes actions correctives. C'est un outil de contrôle à posteriori, car il s'agit uniquement de rendre compte de l'activité déléguée. Deux types de reporting peuvent être distingués : le reporting financier et le reporting comptable.

➤ Le reporting financier

Il contient des informations comptables et financières, par exemple, le PNB, la marge sur intérêts ou encore les ratios de rentabilité. C'est un instrument de contrôle à posteriori car il rend compte de l'activité déléguée, il aide le responsable à suivre la réalisation des objectifs.

Il donne à la hiérarchie une image synthétique et précise de la performance des entités décentralisées, élaboré généralement de manière mensuelle.

➤ Le reporting comptable

Il permet de faire remonter l'information comptable au sein d'un groupe afin d'effectuer les travaux de consolidation des comptes. Bien entendu, il ne constitue guère un outil de mesure de la performance.

3.2.1.3. Le tableau de bord bancaire

Le tableau de bord de l'agence bancaire est en fait un tableau de bord décentralisé synthétisant les informations propres à l'activité de celle-ci, et ce afin d'aider les opérationnels qui assurent au gestionnaires la prise des justes décisions, en leur offrant la possibilité de mesurer leurs performances et d'analyser les écarts éventuels. C'est aussi un instrument permettant le dialogue et facilitant la délégation managériale.

Comme l'indique la figure ci-dessus, pour le contrôleur de gestion, le tableau de bord de l'agence bancaire représente un moyen efficace pour superviser l'activité des responsables opérationnels et mesurer par là même la performance de ces derniers. Cela constitue un point important de la démarche d'évaluation des entités décentralisées.

¹Pierre-Laurent BESCOS, « contrôle de gestion et le pilotage de la performance », Gualino edition, France, 2002, p :365.

3.2.2. Les outils modernes

Ces dernières décennies ont vu l'émergence de nouvelles approches en matière de mesure et de pilotage de la performance, approches tendant à appréhender de manière plus pointue la performance organisationnelle. Cette dernière étant très difficile à cerner avec pertinence, des méthodes modernes et plus ou moins adaptées sont venues compléter les instruments classiques de mesure et d'analyse, parmi eux :

3.2.2.1. Le Benchmarking de gestion

Le benchmarking est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise. Mais loin d'être un plagiat, il s'agit d'une comparaison, qui peut amener à l'utilisation d'une technique prise chez le leader mais adaptée au secteur et à l'entreprise en question. Il existe 3 types de Benchmarking¹ :

- Le benchmarking interne : Il est tout d'abord intéressant d'étudier, dans les grands groupes, les performances de filiales ou des départements les plus performants afin de s'approprier leurs méthodes de travail.
- Le benchmarking direct : Etudier les sociétés directement concurrentes à l'entreprise considérée.
- Le benchmarking générique : prendre exemple sur les meilleures entreprises dans leur domaine, même s'il est différent du secteur d'activité de l'entreprise qui effectue cette démarche.

3.2.2.2 Les techniques quantitatives

Il s'agit principalement des méthodes mathématiques et statistiques comme la programmation linéaire, l'analyse des données, la modélisation,... Nous citons :

- l'Analyse en Composantes Principales (ACP) et la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) qui, elles, sont utiles pour la répartition des agences bancaires en groupes homogènes à partir d'un grand nombre d'indicateurs de performance ;
- l'Analyse par Enveloppement des Données (DEA) qui mesure l'efficacité des agences bancaires.

¹[Http://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html](http://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html), (24/03/2017 à 13:29).

SECTION 03 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

Après avoir défini la notion de performance, nous allons nous intéresser aux moyens de pilotage de celle-ci. Dans cette section nous allons voir les différents concepts du pilotage de la performance bancaire.

1. NOTION DE BASE DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

1.1. Définition

Dans le langage commun, piloter c'est :

- Décider où l'on désire aller, de quelle façon et avec quel moyen ;
- Veiller, au cours de route, à maintenir le cap fixé ;
- Adapter la trajectoire en fonction des événements.

Le pilotage consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler sa bonne exécution et faire le point sur les actions qui restent à mener, de manière à prendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérivés. Les décisions correctives qui en découlent peuvent porter sur les moyens à mettre en œuvre, mais peuvent aussi déboucher sur une remise en cause des objectifs si ceux-ci sont mal définis.

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Il est résumé aussi par D.NARICE et B.ESPINASSE en trois points¹ :

- **Définir la stratégie** : Une stratégie commence par une analyse interne et externe, et se termine par une formulation explicite. Se déduiront par la suite les objectifs personnels des décideurs.
- **Mettre en œuvre la stratégie** : la mise en œuvre de la stratégie des entreprises se traduit par l'élaboration d'un plan détaillé. Ce plan décrit les actions à lancer en fonction des

¹ D NARICE, B ESPINASSE, « **le pilotage d'entreprise : utilisation d'un tableau de bord prospectif** », Gualino edition, France, 2002, p : 47.

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

moyens et contraintes pour atteindre la finalité fixée en un temps donnée. Ce plan va cadrer la cascade de décisions à prendre pour mener à bien la stratégie définie.

- **Contrôler et évaluer la croissance de l'entreprise** : Pour le faire, l'entreprise s'appuie sur une multitude d'indicateurs de gestion. Ces derniers assurent une surveillance régulière pour la stratégie et la gardent à un niveau d'efficacité permanent. Le cas échéant il y'aura lieu d'une modification ou même d'une révision. Aussi faut-il confirmer les hypothèses de base sur lesquelles sa vision est construite.

Le pilotage de la performance commence déjà par une stratégie clairement définie, vient après l'application de cette stratégie à l'aide d'un programme d'action et une répartition raisonnable des ressources. Ce pilotage est d'autant plus pratique que ses outils soient adaptés.

Selon « Lorino » 'piloter', c'est orienter les différentes activités vers la création de la valeur¹, cette valeur change d'une logique fonctionnelle à une autre ; le marketing crée de la valeur pour les clients, la fonction ressource humaine la crée par des individus pour d'autres individus, et la gestion financière et comptable crée la valeur pour les actionnaires. Le pilotage est avant tout savoir le degré de contribution de chaque activité dans la création de la valeur, puis orienter les efforts vers les activités les plus productives et améliorer les activités secondaires (ou les moins productives). Sur ce plan on trouve trois niveaux de pilotage² :

- **Niveau opérationnel**

Concerne généralement les modifications et les réajustements effectués sur une opération ou une procédure en les comparant à un référentiel préétabli. Cela est relié au pilotage à court terme.

- **Niveau tactique**

C'est adapter les ressources (financières humaines et techniques) au facteur temporel. À ce niveau les objectifs sont exprimés sous une forme quantitative soit de coût ou de délai et ça a un sens beaucoup plus de "conduite".

¹Philippe LORINO, « *contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise* », éditions d'organisation, Paris, 1999, p :137.

² Abdelouhab SOUSSI, « *l'efficacité organisationnelle* », thèse de doctorat sciences économiques, faculté d'Alger, 2004, p :179.

➤ **Écologique**

On entend par écologie l'ensemble de facteurs qui prennent soin à ne pas porter atteinte aux personnes impliquées dans cet objectif. Le principal intérêt de ce critère est d'éviter les actes que la morale peut réprouber. Un objectif peut aussi être connu comme étant le résultat d'un acte volontaire nécessitant une certaine concentration des efforts

1.2.2. Le pilotage des processus

Selon Lorino les processus sont « l'ensemble des activités reliées par un échange de produit ou d'information, qui contribuent à fournir les mêmes prestations délimitées et mesurables pour un client interne ou externe », tel le processus de production d'un bien qui commence par l'achat de la matière première, le stockage, la transformation...etc. Et pour concrétiser le pilotage des processus, la banque suit les étapes suivantes :

- Définir ses processus ;
- Transmettre la stratégie et préciser les objectifs de chaque processus ;
- Choisir les indicateurs de performance convenables à chaque processus ;
- Élaborer un tableau de bord pour suivre la progression du plan de travail ;
- Organiser des meetings des responsables pour coordonner la gestion des processus et la gestion des centres de responsabilité.

1.2.3. Le pilotage des projets

Une fois le projet budgété, organisé et planifié, le projet démarre. Au cours du projet, le pilotage va permettre de comparer le réalisé avec le prévisionnel, éventuellement de réviser les plannings et les charges.

Quel que soit l'envergure du projet, chaque responsable ne bénéficie pas du recul et du temps suffisants pour mesurer l'impact de ses décisions, le pilotage permet d'assurer un suivi fiable du projet grâce à l'obtention d'une vue d'ensemble sur le projet, de mesurer l'avancement du projet, de valider les dates jalons et de prendre les bonnes décisions¹.

Le pilotage stratégique des projets a pour but d'assurer une certaine équivalence entre les principales finalités des projets et les objectifs de la banque, en d'autres termes c'est orienté la banque à travers ces projets vers l'accomplissement des buts stratégiques bien définis. De ce fait, on peut dire que la prise en considération des objectifs d'un projet est un point primordial dans le pilotage stratégique.

¹www.gestiondeprojet.net/articles/pilotage_projet.html (29/05/2017 a 22 :58).

2. SYSTEME DE PILOTAGE STRATEGIQUE

2.1. Définition de pilotage stratégique

Le pilotage stratégique est la stimulation collective de la banque tout en assurant une harmonie entre les différentes activités, les choix et les objectifs stratégiques. Le pilotage nécessite plusieurs indicateurs qui ont un caractère générique, car en plus de leur caractère de contrôle ils prennent en considération les éléments suivants :

- Cerner les objectifs et les fragmenter en objectifs secondaires ;
- Définir les variantes du dynamisme et de la réactivité au niveau de l'organisation ;
- Suivre les dérives pour prendre les mesures correctives au moment opportun¹.

En effet, le pilotage stratégique ne se limite pas à la collecte des indicateurs seulement, mais aussi, il doit traiter et analyser d'une manière efficace l'information qu'apportent ces indicateurs dans le but de prendre les décisions se rapprochant au mieux aux attentes et à la vision de la banque.

Le pilotage stratégique permet de contrôler une situation instable. De cela résulte une stratégie qui s'adapte au changement de l'environnement externe, ainsi la banque assure sa survie. Il existe plusieurs entraves à la reconsidération des objectifs par les exécutants suivant l'évolution du marché. Pour cela il faudrait admettre une méthodologie de pilotage traduisant la vision de haut niveau de l'administration pour répondre aux questions suivantes :

- Comment peut-on juger la performance de la banque ?
- Comment définir et préserver les priorités lors des prises des décisions ?
- Sur quelle base les décisions sont prises afin d'assurer la concordance, l'homogénéité et la convergence vers un but unique ?

¹Carole BOUSTANI, «Balanced Scorecard pour une conduite stratégique de l'entreprise ». <http://www.sas.com/offices/europe>

2.2. Les principes du pilotage stratégique

Afin d'améliorer les pratiques et le comportement de l'ensemble des travailleurs, le pilotage stratégique implique les principes suivants :

2.2.1. Les conditions de réussite

Le pilotage stratégique offre un ensemble cohérent de réponses. Construit sur des principes novateurs et de méthodes opérationnelles, il offre aux entreprises, dirigeants et responsables, un cadre globale pour¹ :

- Renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique ;
- Piloter l'adaptation des processus et des fonctions-clés ;
- Stimuler à tous les niveaux vigilance et échanges sur les résultats, les performances et les variables d'environnement ;
- Favoriser la réflexion et la compétence collectives, au lieu des logiques individuelles.

Le pilotage stratégique ne se substitue pas aux méthodes de management connues jusque-là. Il s'appuie sur elles, elle est les replace dans une vision large de l'entreprise. Il développe le management, renforçant à tous les niveaux les exigences d'ouverture et d'anticipation. Il redonne du sens au rôle des dirigeants et de l'ensemble des responsables.

Il leur fournit pour cela un système unique et partagé, une dynamique opérationnelle et réactive, des outils évolutifs.

2.2.2. Les nouvelles capacités

Le pilotage stratégique impose une évolution profonde des fonctions des dirigeants, donc de leur comportement. Il leur redonne du pouvoir, en réaffirment leur rôle spécifique. Mais il réclame d'eux des capacités essentielles² !

¹Abd El Gafour KANIT, « *élaboration d'un tableau de bord prospectif* », magister, université de Batna, 2002, p : 47.

²Grouard BENOIT, « *L'Entreprise en Mouvement* », édition DUNOD, Paris, 1998, p : 247.

➤ **la capacité d'anticipation et de prévision**

Développer au sein de la banque une véritable culture sur le long et le moyen terme pour la stratégie et l'environnement, en effet, prévoir et anticiper permet de capter les informations et les avant même de se mêler dans la concurrence et avant que la veille stratégique soit une préoccupation collective. La banque moderne cherche, donc, toujours à être la plus proche des besoins des clients des orientations et des nouvelles technologies, et non pas une simple pyramide hiérarchique qui vise à exécuter les ordres des actionnaires.

➤ **la capacité de synthèse**

Un des plus gros problèmes que rencontrent les gestionnaires d'une banque moderne est les flux d'information recueillis au jour le jour de la banque elle-même et/ou de l'environnement (organiser, gérer, traiter l'information...etc.). L'esprit de synthèse est considéré comme étant un facteur luttant contre la dispersion des efforts et des ressources, il contribue à la concentration des énergies autour des axes qui définissent la stratégie.

2.2.3. L'engagement de résultat

Le pilotage stratégique requiert une véritable culture de responsabilité axée sur les résultats de l'entreprise.

« Un état d'esprit nouveau doit traverser tous les niveaux de responsabilité. Révolu, le temps des formules généreuses mais floues. Finis les « on fait ce que l'on peut avec les moyens du bord » !

Aujourd'hui, le pilotage stratégique renforce la volonté et la nécessité de rapprocher objectifs et ressources. Il impose une distinction absolue, bien que confuse dans la plupart des entreprises entre objectifs et actions, indicateurs d'objectifs et indicateurs d'actions et autorise ainsi une appréciation plus efficace de la pertinence des moyens engagés au regard des résultats obtenus.

Le pilotage stratégique permet à chacun de mesurer et de négocier sa propre contribution aux résultats collectifs et dessine les contours d'un management de la performance exclusivement et contractuellement focalisé sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise¹.

¹Abd El Gafour KANIT, op cit, p13.

3. LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

Le pilotage de la performance commence déjà par une stratégie clairement définie, vient après l'application de cette stratégie à l'aide d'un programme d'action et une répartition raisonnable des ressources. Il mesure le degré de réalisation d'un objectif, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de la banque¹.

3.1. La nécessité de mesurer pour piloter

Ce qui ne se mesure pas, ne peut pas se gérer comme l'ont défini Norton et Kaplan, une gestion efficace est liée à un système de mesure de la performance bien défini et construit, si on ne mesure pas la performance d'une entreprise, on ne peut pas la gérer.

La mesure constitue donc un moyen de comparaison qui permet d'informer sur la pertinence des décisions déjà prises, d'identifier les causes d'éventuelles dérives et de déclencher une prise de décision pour réduire l'écart entre les résultats désirés et les résultats obtenus. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction. Donc la mesure de la performance est en elle-même un facteur d'amélioration de la performance².

La notion de mesure est très importante en gestion, sans mesure, la boucle de pilotage ne peut être réalisée. La mesure peut être relative, mais reste indispensable à toute action de pilotage, car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources.

¹ Macanovic SERGE, "**daily news finance**", (www.finyear.com) 27.06.2017, 13.43.p:1.

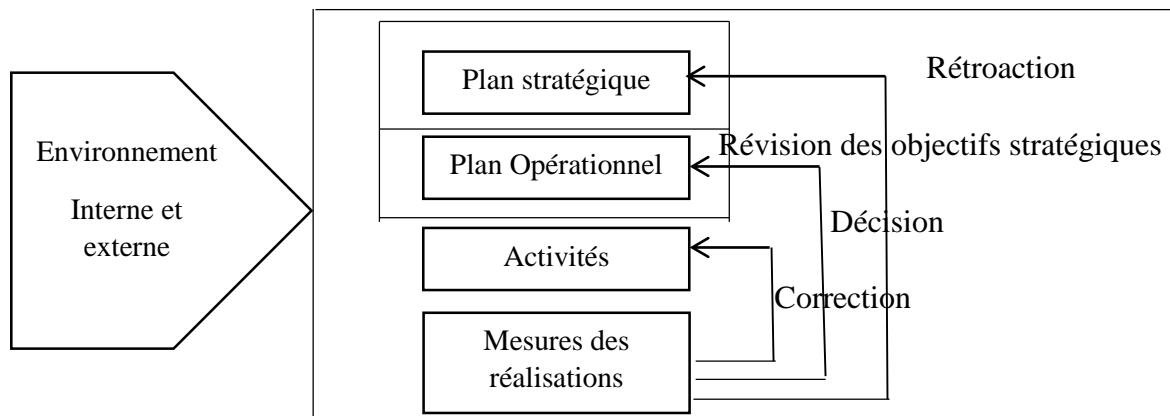
² Vilain LAURENT, « **le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif** », dans la Thèse professionnelle mastère spécialisé HEC- École des mine de paris, promo 2003, p :21.

3.2. Outils de pilotage de la performance bancaire

Après qu'on a éclairé la notion de la performance, nous allons nous attirer pour défini les outils permettent la conception, l'exploitation et l'évaluation du système de pilotage de la performance qui sont :

- Les Outils prévisionnels permettent d'étudier le future et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire ;
- Les outils qui comparent les résultats aux objectifs permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives ;
- Les outils de performance observent les performances et tendent à fournir des explications.

FIGURE 3 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE



Source : Philippe LORINO, « *Le contrôle de gestion stratégique- La gestion par les activités* » Edition Dunod, 2002, p : 102. .

3.2.1. Les outils prévisionnels

Ces outils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire. Il existe trois catégories principales de ce système¹ :

- **Le plan stratégique** : l'objectif de ce plan est de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la banque, ses métiers, ses stratégies qu'elle a adoptées vis-à-vis les concurrents (acquisition, fusion, partenariat...).

¹ Vilain LAURENT, « *le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif* », dans la Thèse professionnelle mastère spécialisé HEC- École des mine de paris, promo 2003, p : 24.

- **Le plan opérationnel** : ce plan est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de deux à trois ans les modalités pratique de mise ne œuvre de la stratégie, il comprend :
 - ✓ Une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers.
 - ✓ Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement.
 - ✓ Des comptes de résultat prévisionnels.
- **Le budget** : Il doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise ; il est exhaustif, détaillé, quantitatif et qualitatif. Les budgets permettent de relier la stratégie des responsables aux plans d'actions opérationnels, à court terme. Il est défini comme « la traduction monétaire, et économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période d'une année et dans le cadre d'un plan »¹.

3.2.2. Les outils de suivi de réalisation

Pour observer et analyser la performance de la banque, il existe plusieurs moyens :

- **La comptabilité générale** : « La comptabilité générale considère l'ensemble de la situation et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise. »²

De point de vue de pilotage, la comptabilité générale permet à la banque de suivre ses résultats pour une période donnée, grâce au compte de résultat et, aussi déterminer sa situation patrimoniale par le biais du Bilan, mais elle est lourde et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

¹C PERCHON, J LERION, « Analyse comptable et la gestion prévisionnelle », FOUCHER, BTS ANNALES CORRIGE, 2002, p : 304.

² Cyrille MANDOU, « Comptabilité générale de l'entreprise » Edition de Boek 2013, p : 06.

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE

- **Le contrôle budgétaire** : « Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations, les prévisions du budget d'un centre de responsabilité et pour déterminer les écarts »¹ en d'autre terme «Le contrôle budgétaire des définit comme étant la comparaison des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant au budget»².
- **La comptabilité de gestion (analytique)** : chaque responsable suit ainsi ses couts de revient, ses charges, son PNB, sa marge, sa rentabilité.
- **Le reporting**: c'est un ensemble de documents permettant de communiquer à la hiérarchie la situation et les performances d'un centre de responsabilité.
- **Le tableau de bord** : C'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels³.
- **Le BSC (une nouvelle forme de tableau de bord)** : Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnels.

3.2.3. Les outils d'appui

- **Le Benchmarking** : consiste à étudier, comparer et évaluer continuellement et systématiquement les processus de la banque avec les meilleures méthodes (best practices) de banque de référence.
- **Le reengineering** : permet d'améliorer les processus créateurs de valeur en visant la simplification, la réduction des couts et des délais, l'amélioration de la qualité et la meilleurs satisfaction des clients et de réduire les activités sans valeur ajoutée.

Le pilotage de la performance bancaire met à la disposition de l'administration un nombre limité, mais complot d'indicateurs qui sont de nature financière et non financière. Ces indicateurs interprètent la situation de la banque afin de permettre aux décideurs de prendre les bonnes décisions et de relier les efforts aux buts stratégiques. Ils permettent aussi de vérifier l'état d'avancement des projets et d'éviter le gaspillage des ressources.

¹ Aque MARGERAIN, « **La gestion budgétaire** », paris, 1986, p : 68.

² Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, « **Gestion prévisionnelle et mesure de performance** », paris, 2004, p : 64.

³ Philippe LORINO, « **Le contrôle de gestion stratégique- La gestion par les activités** » Edition Dunod 1991, p : 102.

CONCLUSION DU CHAPITRE 01

Le contrôle de gestion bancaire est un processus permanent de pilotage global de la banque et de mesure en temps réel des réalisations dans une optique de perfectionnement de la performance au sein de la banque. C'est un outil d'aide à la prise de décision qui évalue l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des ressources de la banque.

Le contrôle de gestion dans les banques est différent au contrôle de gestion dans les entreprises, car la banque représente un certain nombre de caractères spécifiques et sa gestion est différente des autres entreprises : c'est ce que justifie l'utilisation de méthodes et d'instruments d'analyse qui lui soient propres.

La performance de la banque s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur. Elle a plusieurs types (économiques, sociaux, organisationnels et commerciaux) Les méthodes de mesures de la performance sont passées d'une vision superficielle dépend à des indicateurs financiers simples, à une vision plus approfondie telle que (la satisfaction des clients, l'innovation, l'environnement de l'entreprise...).

Le pilotage des performances ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels afin d'analyser et corriger les déviations.

Pour renforcer le pilotage la banque a le choix entre une panoplie d'instruments modernes tels la méthode ABC, le tableau de bord du capital immatériel et le Tableau de Bord Prospectif très connu en Europe et en Amérique par BalancedScorecard qui sera traité en détail au cours de chapitre suivant.

**CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE
METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR
LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.**

INTRODUCTION DU CHAPITRE 02

La réalisation de la meilleure performance est le grand souci permanent de toutes entreprises y compris les banques, qui de plus doit veiller à la maîtrise de l'ensemble des risques auxquels elle est exposée. Pour cette raison que la réflexion sur les outils permettant l'analyse et l'atteinte de la meilleure performance possible n'a jamais cessée.

Depuis quelques années, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances a fait son apparition outre-Atlantique et y rencontre un succès certain. Il s'agit du « balanced scorecard » que l'on peut traduire par « tableau de bord équilibré » ou « tableau de bord prospectif » (TBP). Le balanced scorecard est issu des travaux d'un professeur : R.S.Kaplan et d'un consultant : D.P.Norton.

Cet outil s'est imposé comme un outil de suivi et de contrôle de l'opérationnalisation à court terme, des objectifs stratégiques à long terme, permettant d'assurer un pilotage en temps réel et d'anticiper les dérives.

De ce fait, ce chapitre sera donc consacré à la présentation détaillée des concepts généraux du tableau de bord prospectif, en précisant ses différents axes ainsi que ses méthodes de conception.

Donc ce chapitre va aborder :

- **Section1** : Présentation globale du tableau de bord prospectif ;
- **Section2** : Les principaux axes de tableau de bord prospectif dans la banque ;
- **Section3** : La conception du tableau de bord prospectif.

SECTION 1 : PRÉSENTATION GLOBALE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Dans cette section nous nous intéresserons à tout ce qui concerne la notion du tableau de bord prospectif, ses objectifs, ses principes et l'évolution de ce concept depuis son apparition. Aussi nous allons parler de ses principaux axes et enfin, son évaluation.

1. NOTIONS DE BASE DU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord constitue un outil essentiel afin de maîtriser, au sens large, la gestion d'une banque. Cette maîtrise passe, par la fixation d'objectifs précis et par la définition de plans d'action adaptés à ces objectifs, afin de contrôler le bon déroulement des plans d'action et de donner les outils de gestion pour contrôler l'atteinte des objectifs que le manager s'est fixés.

1.1. Le tableau de bord de gestion

1.1.1. Définition

Nous pouvons définir le tableau de bord comme un outil essentiel afin de maîtriser, au sens large, la gestion d'une entreprise. Cette maîtrise passe, comme nous l'avons vu, par la fixation d'objectifs précis et par la définition de plans d'actions adaptés à ces objectifs. Afin de contrôler le bon déroulement des plans d'actions et de s'assurer de leur pertinence, il est nécessaire de disposer d'un système d'indicateurs de pilotage. Ce système permet d'être averti en cas de dérives et d'échafauder le cas échéant des solutions palliatives.

C'est ensuite un tableau de « bord », puisqu'il s'agit d'être « à bord » ; il offre des moyens de pilotage et une cible à atteindre. En effet, la stratégie et le plan d'action étant définis à priori, il permet d'aller d'un point de départ vers un point d'arrivée.

Selon Taïeb (2001), un tableau de bord *«est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action»*¹.

¹ Jean-Pierre TAÏEB, « Les tableaux de bord de la gestion sociale » ; Dunod, Paris, 2001, p : 01

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

Guedj (2001), quant à lui le définit comme « *un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun au différent membre de l'entreprise* »¹.

« *C'est l'ensemble d'indicateurs suffisamment agrégés pour permettre à des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique (directeurs, chef de service...) de connaître l'état d'avancement d'une politique, et de prendre les décisions appropriées. Un tableau de bord est un outil conçu pour analyser une performance* »².

De ces définitions, on peut retenir qu'un tableau de bord est un document synthétique fourni à un responsable donné, et nous avons constaté que le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer³.

1.1.2. Les caractéristiques du tableau de bord de gestion

Pour avoir un tableau de bord répondant aux besoins de son concepteur et être en mesure de l'utiliser, le tableau de bord doit posséder quelques caractéristiques⁴ :

- **Il doit être synthétique** : L'utilisateur du tableau de bord ne peut pas se trouver face à un répertoire débordant d'indicateurs et d'informations de toutes sortes. Le tableau de bord de l'entreprise est obligatoirement un document concis et peu volumineux.
- **Il doit être significatif** : Cette caractéristique relève du point précédent. Ne pouvant appréhender toutes les informations de façon exhaustive, le tableau de bord doit chercher à atteindre la plus grande pertinence possible. Les éléments présentés sont situés aux étapes clés du fonctionnement de l'entreprise. Cela implique la fixation d'un seuil de matérialité en dessous duquel les indicateurs ne sont pas significatifs.

¹Norbert GUEDJ, « **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** », éditions d'organisation, paris, 2001, P : 285.

²Patrick JAULENT & Marie-Agnès QUARES, « **Pilotez vos performance** », édition AFNOR, France, 2006. P : 101.

³ Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, « **Contrôle de gestion** » DECF, 5eme édition, Edition Dunod, Paris, P : 591.

⁴ P CABANE, « **l'essentiel de la finance à l'usage des managers** », édition d'organisation, 2ème édition, paris, 2004, P : 306.

- **Il doit être disponible rapidement** : Pour être efficace, l'alerte doit être donnée au plus près du dysfonctionnement. Les systèmes d'information doivent permettre ces remontées rapides dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord ; la banque souvent intérêt à privilégier la vitesse d'exécution et la pertinence des indicateurs par rapport à une recherche d'exhaustivité.
- **IL doit être facilement exploitable** : Sa forme et sa présentation doivent être soignées: utilisation de graphiques, de courbes mettant en évidence visuelle les éléments clés.
- **Il doit être adapté** : Nous avons vu que les tableaux de bord existent à chaque niveau et catégorie de responsabilité et de décision. Le tableau de bord du Directeur général est donc différent de celui de l'un des membres de son comité de direction, qui est lui-même différent de celui d'un chef de service, etc. De plus, le système doit être adapté aux besoins de chacun.

1.1.3. Limites du tableau de bord de gestion

L'application du tableau de bord de gestion sur terrain à faire apparaitre nombreux limites amoindrit leur efficacité, parmi ceux-ci :

- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaitre inadaptée pour certains métiers ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Le résultat de tous ces critiques au tableau de bord classique, faire apparaitre l'idée de développement d'un nouveau tableau de bord, pour le suivi et l'amélioration de tous les niveaux du travail et de décision dans les meilleurs délais, soit du côté financier ou non financier et aide au contrôle de performance, qui reflète la division et les relations horizontales à l'intérieur de la banque, et reflète le présent pour faire des prévisions de future.

1.2. Le tableau de bord prospectif

Pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leurs capacités.

1.2.1. Définition

Le Tableau de Bord Prospectif est un outil de contrôle stratégique pluridimensionnel, apparu aux Etats Unis au début des années 1990, quand l'institut Nolan Norton unité de recherche de KPMG, a parrainé une étude d'une année sur le thème « Mesurer la performance dans l'entreprise de futur » publiée dans la « Harvard Business Review ». Cette étude menée dans douze entreprises a été dirigée par David Norton PDG de l'institut et Robert Kaplan professeur à la Harvard Business School.

Le tableau de bord prospectif a été défini comme :

« Un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide, mais complet de leur affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir »¹.

« Il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnels »².

En d'autres termes, le tableau de bord prospectif définit un cadre de conception de la stratégie afin de pouvoir la décliner efficacement, la transformer en action. Il a comme vertu de mesurer la performance opérationnelle tout en développant le pôle clients qui est primordial pour assurer la pérennité d'une unité.

¹ R KAPLAN & D NORTON, « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », Harvard Business Review, Paris, 1999, p : 157.

² R KAPLAN & D NORTON, « Le Tableau de Bord Prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003, P : 14.

1.2.2. Les objectifs du tableau de bord prospectif

Étant donné que le tableau de bord est un outil pratique pour la stratégie, il a pour cela des objectifs cités comme suit :

➤ **Orienter la stratégie**

Le tableau de bord prospectif permet de traduire la stratégie et les plans stratégiques en un ensemble d'objectifs cohérents et d'indicateurs de performance, et cela en quatre axes ces sont: axe financier, axe de client, axe de processus interne, axe de l'apprentissage organisationnel, en conformité avec le tableau de bord prospectif de la direction générale¹.

Il représente une succession des différents centres de responsabilité dans l'organisation, ils traduisent les objectifs stratégiques en objectif destiné à chaque centre, selon les axes précédents, et l'orientation de la stratégie se fait par la direction générale.

Dans un marché de concurrence et en perpétuel changement, la survie de la banque dépend de sa rapidité à adapter son organisation et sa structure à sa stratégie, c'est-à-dire que le rapport, l'orientation et la conformité de la stratégie se fait par l'ensemble de la banque.

➤ **Relier les opérations et les objectifs stratégiques**

Après avoir déterminé, la stratégie au niveau global de la banque, et traduit la vision et la stratégie en objectifs qu'il faudra atteindre, le tableau de bord prospectif permet de rapporter les objectifs et vise à les réaliser au niveau de chaque unité organisationnelle, où la performance s'avère essentielle à la réalisation des objectifs stratégiques².

Plusieurs études ont montré que TBP permet de supprimer tous les comportements opportunistes, et améliore le degré de responsabilité. Au sein de TBP les unités de gestion et les travailleurs ont connaissance de ce qui est attendu d'eux pour créer de la valeur.

¹Karim RACHIDA, « *essai de mise en place d'un tableau de bord prospectif a la CNR Tizi-Ouzou* », mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de MBA en gestion d'entreprise, option marketing management, INSIM Algérie, 2011. Pp :11-13.

² Ibid,P :14.

➤ **Mesure de la performance**

Tout ce qui n'est pas mesurable ne peut pas être géré, d'où la nécessité de la mesure, le TBP permet de mesurer la performance à l'aide d'indicateurs. Les systèmes de développement de la performance ont fait un lien entre la performance externe et la mesure économiques¹.

1.2.3. Les caractéristiques du bon tableau de bord

1.2.3.1. Le tableau de bord doit répondre à la règle des 3U

- Il est avant tout **utile**, permet au responsable d'évaluer une situation dans la perspective de décider des actions à entreprendre ;
- Il est ensuite **utilisable**, le responsable doit pouvoir facilement en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;
- Il est enfin **utilisé** : à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure bancaire.

1.2.3.2. Le tableau de bord doit être facile à lire et à comprendre

Plus le manager aura de facilité à lire son tableau de bord mieux il agira. Les modalités techniques de conception sont donc primordiales. Seule une réflexion rigoureuse sur les fonctions du tableau de bord offre une garantie d'une utilité optimale, en adéquation avec les besoins et les attentes du responsable.

1.2.3.3. Le tableau de bord doit relier les niveaux stratégiques et opérationnels

La vocation d'un tableau de bord s'inscrit dans la dynamique de pilotage d'un système, qui caractérise la finalité du métier de responsable. Le tableau de bord a pour fin d'articuler les niveaux de réflexion et d'action.

1.2.3.4. La simplicité dans le choix et la présentation des indicateurs

La sélection des indicateurs reste trop compliquée, l'indicateur présente le risque d'un «cout» d'obtention élevé et celui d'une interprétation délicate. Les informations doivent être aisées à lire et directement interprétables. Le mode de formation est fondamental.

1.2.3.5. Le tableau de bord doit être évolutif

Il doit être conçu d'une manière à évaluer dans le temps et non pas d'une manière statique, et cela en donnant des indications sur les actions achevées, en cours et à venir. Le tableau de bord doit être vivant c'est-à-dire, il prévoit des modalités d'actualisation et de mise à jour

¹ Karim RACHIDA, op cit, p : 13.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

périodique et régulière adaptée aux besoins, pour entraîner une dynamique dans la structure ou il est développé.

2. LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET LA STRATEGIE DE LA BANQUE

Le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle, des entreprises innovantes l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme.

2.1. Les principes des organisations orientées stratégie

2.1.1. Traduire la stratégie en terme opérationnel

Le tableau de bord prospectif fournit un cadre pour décrire et communiquer la stratégie de façon cohérente et claire, les banques ne pouvant guère les attendre à appliquer une stratégie si elles sont incapables de la décrire. À l'encontre de ce qui se passe dans le domaine financier, où il existe des documents standards tels que le grand livre, le compte de résultat et le bilan pour illustrer le plan financier, il n'existe pas de format généralement reconnu pour décrire la stratégie, il y a autant de manières de décrire une stratégie que de théoriciens ou de méthodologies dans le domaine¹.

2.1.2. Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

La synergie est le but suprême de la conception de l'organisation. Les organisations comprennent de nombreux secteurs, des centres de profit et des départements spécialisés qui ont chacun leur propre stratégie. Pour que la performance de l'organisation soit plus que la somme de ses parties, les différentes stratégies doivent être liées et intégrées. La banque définit les liaisons qui devraient créer la synergie et s'assure que ces liaisons s'effectuent vraiment : une tâche qui est toutefois plus facile à dire qu'à faire.

Les banques sont généralement structurées autour de spécialités fonctionnelles telles que la finance, le marketing, l'octroi des crédits, la collecte des dépôts. Chaque fonction a son savoir, son langage et sa culture. Des cloisonnements fonctionnels se dressent ainsi dans la banque et constituent une barrière majeure à l'application de la stratégie. Les banques ont les plus grandes difficultés à communiquer et à se coordonner au travers de ces fonctions spécialisées.

Les centres de profits et les services communs sont en cohérence avec la stratégie par les concepts et les objectifs communs qui découlent de leurs tableaux de bord prospectifs. Concepts

¹R KAPLAN & D NORTON, « *Comment utiliser le tableau de bord prospectif* », Edition-d 'organisation, Paris, 2001, p :11-13.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

stratégiques cohérents qui peuvent être utilisés par les différentes unités dispersées, Il n'est plus nécessaire de faire de nouveaux organigrammes.

2.1.3. Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous

Pour que l'organisation soit orientée stratégie, il faut que tous les salariés comprennent la stratégie et mènent leurs activités quotidiennes de manière à contribuer au succès de cette stratégie. Il ne s'agit pas d'un management vertical venant d'en haut. Mais d'une communication verticale venant d'en haut.

Certains responsables ont utilisé le tableau de bord prospectif pour tenter de communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie. Certains observateurs sont sceptiques sur l'utilité de communiquer la stratégie à l'ensemble de l'organisation, ils craignent qu'une information importante ne fasse l'objet de fuites au profit de la concurrence. À cette critique, *Brian Baker de chez Mobil rétorque : « Le fait qu'ils connaissent notre stratégie ne leur apportera rien, à moins qu'ils ne soient en mesure de l'exécuter. Par contre, nous n'avons aucune chance de réaliser notre stratégie si nos salariés ne la connaissent pas. C'est un risque que nous devons prendre. »*

2.1.4. Transformer la stratégie en un processus continu

Dans la plupart des organisations, le processus de gestion est construit autour du budget et du plan. Les réunions mensuelles de gestion sont consacrées à une étude comparative entre la performance et le plan, à une analyse des variations de la performance passée et à un plan d'action pour faire face à ces variations. Il n'y a rien de mal en soi à cette démarche. La gestion tactique est nécessaire.

Le processus d'élaboration du tableau de bord contribuait à clarifier les liaisons de cause à effet des hypothèses stratégiques. Lorsque le tableau de bord fonctionnait et que les systèmes de retour d'information commençaient à enregistrer les évolutions, les organisations pouvaient se mettre à tester les hypothèses des stratégies.

2.1.5. Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants

D'abord, il faut focaliser sur la mobilisation pour créer une dynamique et lancer le processus, juste que l'organisation est mobilisée, l'accent se déplace sur le suivi en bouclant à des démarches flexibles, enfin, progressivement un système de management stratégique émerge.

La première étape, la mobilisation pour objectif d'éclairer la nécessité de changement. Selon Jhon Kotter, le changement se lance grâce à trois actions de la direction :

- ✓ En donnant un sens de l'urgence ;
- ✓ En créant le consensus qui va guider le mouvement ;
- ✓ En développant une vision et une stratégie.

Dès que le processus de changement est lancé, les dirigeants enclenchent un processus de surveillance pour guider la transition, ce dernier définit, illustre et renforce les nouvelles valeurs culturelles de l'organisation, il est nécessaire d'abandonner les structures traditionnelles fondées sur le pouvoir, cette période de surveillance transitoire est caractérisée par l'organisation d'équipes stratégiques, de grandes réunions et de communications ouvertes. Enfin, au fil du processus, les responsables modifient les modes de managements existants pour consolider le progrès et renforcer le changement.

2.2. Le tableau de bord prospectif et le pilotage stratégique de la performance

Le TBP n'est pas seulement un nouveau système de mesure. Il peut aussi constituer la charpente des processus de management. Les banques peuvent en bâtir un qui répond à des objectifs relativement limités : clarifier la mission, obtenir le consensus sur la stratégie, puis communiquer celle-ci à toutes les banques. Toutefois, le TBP donne sa pleine mesure lorsqu'il est transformé en système de management. Mieux elles connaîtront le TBP, mieux les banques pourront l'utiliser pour¹ :

2.2.1. Clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle

Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs (en fonction des quatre piliers décrits dans la section suivante) est le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer et permet d'exprimer des concepts parfois complexes sous une forme plus précise qui favorise le consensus au sein de la structure.

La conception d'un TBP, si elle fait ressortir le défaut de consensus et de travail en équipe, contribue aussi à la résolution du problème. En effet, le TPB étant mis au point par un groupe de dirigeants dans le cadre d'un projet, il constitue un modèle de représentatif de l'ensemble de l'entreprise, auquel tout le monde a contribué.

2.2.2. Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler

Il s'agit en fait de communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques, c'est-à-dire mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensemble. L'accent est mis sur l'identification des relations de cause à effet dans un

¹R KAPLAN & D NORTON, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », op cit, p : 22.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

raisonnement dynamique qui permet aux acteurs, disséminés dans la structure, de comprendre le fonctionnement de l'ensemble et l'influence de leur action sur celles des autres individus et sur la structure entière.

2.2.3. Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques

Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques et la comparaison des niveaux de performance attendus et des réalisations met en lumière le déficit de performance que les initiatives stratégiques veulent combler. Ce processus de planification stratégique et de définition des objectifs permet à la banque :

- De quantifier les résultats visés à long terme ;
- D'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires ;
- De fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers du TBP.

2.2.4. Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique

Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique en mettant l'accent sur la notion de bouclage du système. Dans un premier temps, les dirigeants doivent s'assurer que la stratégie a été exécutée comme prévu et, dans un second temps, ils doivent réexaminer leurs hypothèses afin de s'assurer que la théorie qui guidait leur action reste pertinente au regard des réalisations, des observations et de l'expérience acquise par la structure.

3. L'EVOLUTION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

L'étude de Kaplan et Norton a montré qu'à travers l'utilisation du TBP dans nombres d'entreprise, ce dernier a connu une importante transformation. Au départ, il a été utilisé comme un simple outil de mesure de la performance opérationnelle puis devenu peu à peu un véritable outil de management stratégique pour :

- Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs ;
- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

De ce fait, selon Cobbold et Lawrie¹, On distingue ainsi 3 générations de tableaux de bord où chaque évolution est venue répondre à une lacune dans la génération précédente. Chaque évolution a complété et non remplacé le modèle précédent²

3.1. 1ère génération (TBP outil de mesure de la performance)

La première génération du Tableau de Bord Prospectif telle quelle a été conçue dans les premiers articles du Kaplan et Norton en 1992, se présentait comme un outil de gestion synthétique pour les dirigeants regroupant quatre perspectives (finance, marchés, processus, savoirs), censées mesurer au mieux la performance actuelle et future de l'entreprise. Dans ce stade l'intérêt se porte spécifiquement sur le choix d'un nombre limité d'indicateurs dans chacune des quatre perspectives. Le choix de ces indicateurs s'effectue par référence aux buts de l'entreprise mais dans ce stade, il y avait peu d'informations sur la façon dont le Tableau de Bord Prospectif, une fois mis en place, pouvait procéder à améliorer la performance de l'entreprise (à cette étape, l'intérêt se porte plus à l'aspect logique qu'à la dimension opératoire de l'outil).

Selon Cobbold et Lawrie³, cette première génération du Tableau de Bord Prospectif est toujours développée et, sous une forme assez rudimentaire, constitue probablement la grande majorité des implémentations sur le terrain.

3.2. 2ème génération (TBP outil de déploiement et de communication de la stratégie)

Cette deuxième génération était caractérisée par l'introduction du concept « d'objectifs Stratégique », ainsi que le développement de la notion de causalité. La causalité entre les perspectives avait déjà été présentée dans la première génération de 1992, mais sans entrer dans le détail. Le modèle initial se focalise sur les mesures elles-mêmes et suggère qu'il y avait des connexions mais sans se focaliser dessus, par contre le deuxième modèle mettait en évidence les liaisons causales entre les diverses perspectives. L'évolution qui s'est produite a été caractérisée par Kaplan et Norton⁴, comme un passage « d'un système de mesure amélioré à un système de management de base ». Avec son rôle crucial dans l'alignement stratégique, le Tableau de Bord Prospectif est placé au cœur du système de management stratégique. Les conséquences de ce changement ont été multiples :

¹ I COBBOLD & G LAWRIE, « **The development of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool** », 2 GC Working Paper, 2009, pp:1-16.

² Charlotte LAGADITIS, « **L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : étude de cas du Groupe GDF SUEZ** », mémoire pour l'obtention du grade de Master en Management International, Groupe ICHEC, France, 2012, p :33-35.

³ I COBBOLD & G LAWRIE, op.cit. 2009, p: 17

⁴ KAPLAN R, NORTON D, « **le tableau de bord prospectif** », édition d'organisation, Paris, 2003, p : 9.

- La pression sur le processus de conception du TBP a augmenté car désormais il faut que les mesures reflètent le plus possible les buts stratégiques de l'organisation.
- La représentation des liens de causalité entre les objectifs stratégiques est considérée maintenant comme un point central dans le mécanisme de conception du TBP.

3.3. 3ème génération (TBP système de management stratégique)

Une troisième génération de tableau prospectif a été élaborée afin de répondre aux lacunes du modèle précédent. Cette dernière génération est caractérisée par quatre éléments clés :

➤ Destination Statement

Il s'agit d'un document à part du TBP qui s'inscrit dans la suite logique de la vision globale de l'entreprise. Il décrit où devrait se trouver la banque dans un futur plus proche (souvent 3-5 ans). La différence avec la vision globale est que c'est à plus court terme et beaucoup plus détaillé. Les éléments de ce document sont des objectifs chiffrés et définis dans le temps.

➤ Stratégique Objectives

Pour arriver à réaliser la « Destination Statement », les managers ont besoin d'objectifs stratégiques/priorités à moyen terme sur lesquels se baser. Cela leur permet de voir l'état d'avancement quant à la vision. Il est important de préciser que ces objectifs sont inter reliés par des liens de causalités.

➤ Strategic Linkage Model and Perspectives

Il s'agit d'une sorte de mapping qui met en relation les « Strategic Objectives » qui sont répartis selon les quatre axes. Les deux axes inférieurs reprennent les objectifs liés aux activités des processus internes ainsi que les développements nécessaires pour supporter les processus. Les deux axes supérieurs reprennent les objectifs liés aux résultats attendus des activités et à l'impact sur les résultats financiers.

➤ Measures and Initiatives

Les mesures sont définies sur base des différents objectifs. Elles permettront d'apprécier l'état d'avancement de la stratégie par rapport à la réalisation des objectifs. Les initiatives, elles, sont des actions nécessaires à la réalisation des objectifs.

Cette dernière génération amène à une réflexion inverse. Auparavant, on construisait les tableaux de bord en partant des actions et mesures existantes. L'apparition du Destination Statement vient modifier ce mode de réflexion. Dès lors, le tableau de bord se construit à partir du Destination Statement pour arriver à des actions et mesures.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

Donc, on peut dire que le tableau de bord prospectif est un instrument de contrôle de gestion et un système stratégique qui propose une vision globale multidimensionnelle de la performance. Ce système sous présent sous quatre axes principaux (nous allons les développer dans la deuxième section). Il indique les indicateurs à court, moyen et long terme et aide aussi les dirigeants à la prise de décision stratégique.

SECTION 02 : LES PRINCIPAUX AXES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DANS LA BANQUE

Le TBP est né d'une remise en cause : celle des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers. Dans le TBP, les indicateurs financiers sont maintenus, mais ils ne sont plus seuls. Il importe, en effet, de doter également le dirigeant d'indicateurs sur ses clients, sur la qualité et l'efficacité des processus internes de l'entreprise et enfin sur la capacité qu'a cette dernière de s'améliorer et de croître à long terme.

1. L'AXE FINANCIER

Le TBP doit raconter la stratégie, en exposant d'abord les objectifs financiers à long terme en les reliant à une série d'initiatives à déployer en relation avec les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes afin de parvenir à la performance économique à long terme visée.

Donc Cet axe représente les objectifs à long terme, on isole en pratique deux stratégies de base qui croisées avec la situation de marché (croissance, maintien, maturité) pour parvenir à la performance financière.

Les unités qui sont au début de leur cycle de vie suivent une stratégie de croissance. Dans cette phase les objectifs financiers classiques sont sans doute dangereux, car ils conduiraient à tuer l'innovation. En effet, dans cette phase, les besoins de financement nécessaires au développement des nouveaux produits, services et processus ainsi qu'aux activités de marketing et de vente sont très importants, entraînant un cash-flow négatif et des retours sur investissement faible. Il est préférable de retenir des objectifs de croissance du chiffre d'affaires, grâce à la conquête de nouveaux marchés, de nouveaux clients et l'offre de nouveaux produits et services.

Dans la phase de maintien de l'activité, les banques nécessitent encore des investissements et des réinvestissements, pour lesquels on peut exiger cependant un taux de rendement du capital investi. Il peut être traduit en indicateurs de résultats d'exploitation et de marge brute ou autres mesures de la valeur pour l'actionnaire. En effet, l'essentiel des investissements a été

réalisé et, en cas de succès, le volume des ventes est en forte croissance.

Dans la phase de récolte, l'objectif est de réussir à désinvestir à temps, et les objectifs financiers classiques de la phase précédente sont remplacés par les objectifs en termes de récupération de flux de trésorerie. Il s'agit de maximiser les flux de trésorerie en vue de récupérer les Investissements consentis dans le passé.

Cet axe rattache les indicateurs financiers classiques à la réalité client et au processus de création des produits et services. L'adaptation des indicateurs financiers à la phase du cycle de vie du secteur où évolue la banque, permet de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier.

1.1. Les stratégies liées à l'axe financier

1.1.1. La stratégie de la croissance

Cette stratégie comporte d'une façon générale deux volets :

➤ **Créer la franchise**

Il faut créer de nouvelles sources de revenus provenant de nouveaux marchés, de nouveaux services ou de nouveaux clients. C'est cet aspect de la stratégie qui requiert le plus de changements et qui prend le plus de temps à exécuter.

➤ **Accroître la valeur pour le client**

Il s'agit de travailler avec les clients acquis pour resserrer leurs relations avec la banque. Cet aspect se situe généralement à moyen terme et se concentre sur des processus.

1.1.2. La stratégie de productivité

Cette stratégie comporte deux volets :

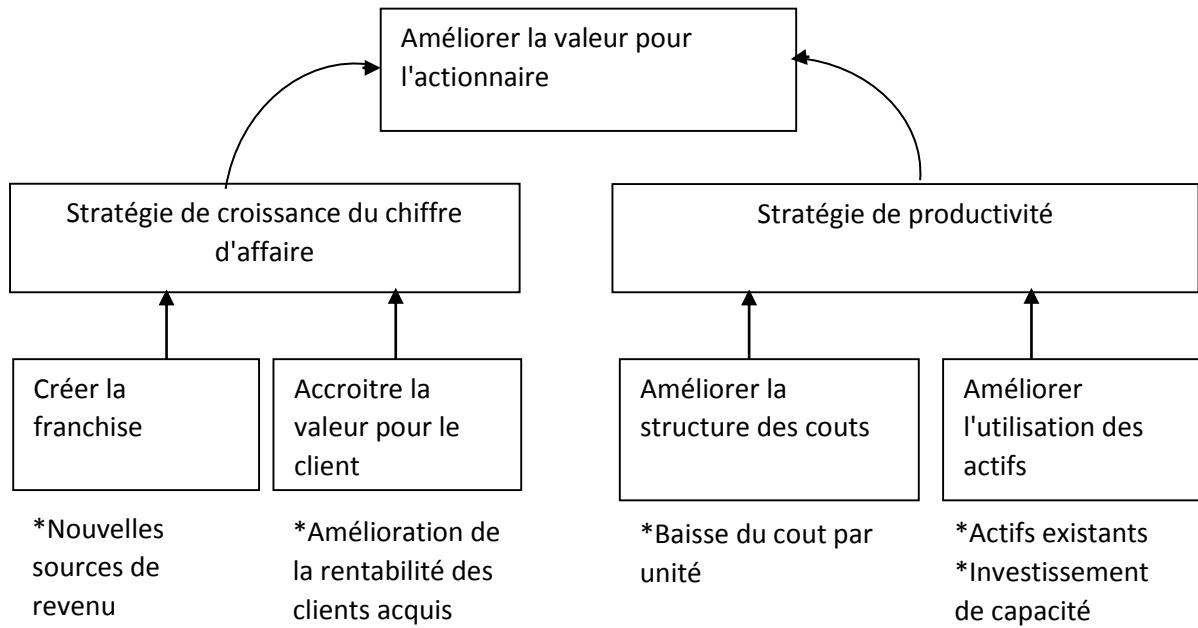
➤ **la stratégie de la réduction de coût**

Il s'agit d'abaisser les coûts directs des produits et services, réduire les coûts indirects et partager les ressources communes avec d'autres unités.

➤ **La stratégie d'utilisation des actifs**

Ceci consiste à réduire le capital fixe et le fonds de roulement nécessaire pour entretenir un certain niveau d'activité.

FIGURE 4 : L'AXE FINANCIER



Source : R KAPLAN et D NORTON, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », Ed d'organisation, 2001, p :91.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

1.2. Les indicateurs financiers

Le tableau ci-après représente les indicateurs clés de l'axe financier des entreprises

TABLEAU 1 : L'AXE STRATEGIQUE

Axes stratégiques				
		Croissance du rendement	Réduction des coûts	Utilisation de l'actif
Cycle de vie	Croissance	-Taux de croissance -Part du PNB générée par les nouveaux produits et service	-PNB par employé	-Investissements
	maintien	-Part des clients et marchés ciblés. -Rentabilité par catégorie de clients ou gamme de produits.	-Coûts de revient. -Taux de réduction des coûts.	-Ratios du FR -Taux d'utilisation de l'actif
	Récole	-Pourcentage des clients non rentables	-Coûts unitaires	-Point d'équilibre Marge

Source : R KAPLAN et D NORTON, « le tableau de bord prospectif », Op.cit . P : 67

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

2. L'AXE CLIENT

Cet axe se concentre sur la satisfaction des clients, souvent identifiés comme une variable essentielle de la réussite stratégique. Il s'agit ici de chercher à évaluer un phénomène qualitatif et subjectif. Cet axe permet également d'identifier les segments de marché sur lesquels la banque souhaite se positionner (part de marché, nombre de client par type...etc.).

Elle comprend généralement des indicateurs relatifs au segment de clientèle visé : Le degré de satisfaction, le taux de réclamation, la part de marché, la rentabilité du segment de clientèle sont autant d'exemples de mesures permettant à l'entreprise de suivre et de gérer sa clientèle.

Au cœur de toute stratégie de la banque où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client se trouve la ((proposition de valeur))faite aux clients. À partir d'exemples probants, deux séries d'indicateurs pour se différencier du marché¹.

2.1. Les série d'indicateurs selon Robert S. Kaplan et David P. Norton

1.2.1. Les indicateurs clés

Cette série est composée de mesures génériques que la plupart utilisé : satisfaction client, part de marché, fidélité de la clientèle.

TABLEAU 2 : LES INDICATEURS CLES

Part de marché	Indique la part (exprimé en nombre de clients, en PNB ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une banque.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure, en termes absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés,
Conservation des Clients	Évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critère de performance lié à leurs attentes par un sondage par courrier, par téléphone ou en tête,
Rentabilité par Segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants.

Source : R KAPLAN et D NORTON, « le tableau de bord prospectif »,Op.cit, P : 67

1.2.2. Les indicateurs de la performance

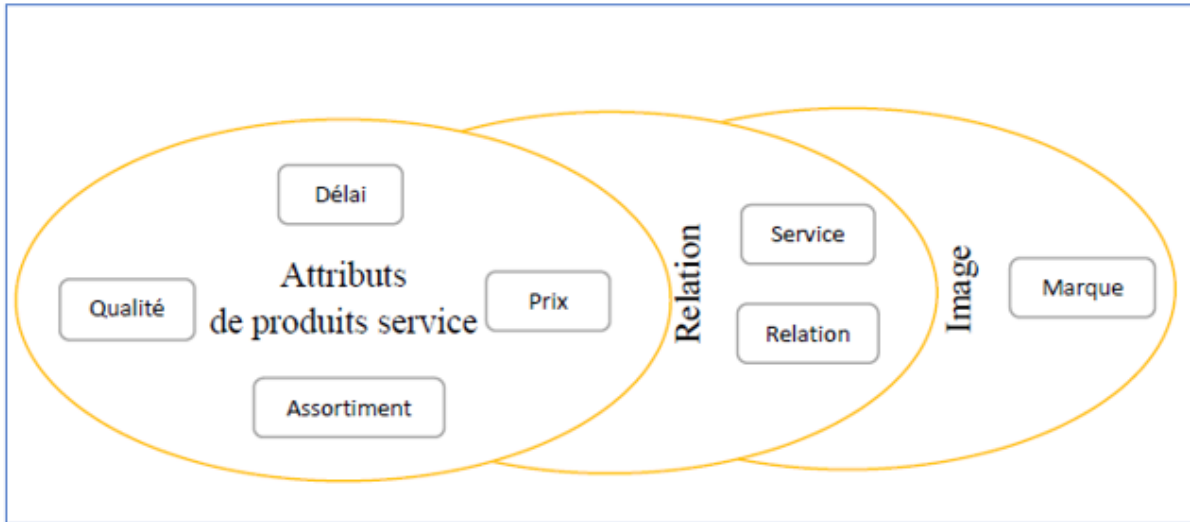
Le rôle de ces indicateurs est de faire fidéliser et satisfaire les segments de marché ciblés et pour cela le fournisseur offre un ensemble d'attributs à travers de ses produits ou services qu'on peut représenter sur trois catégories de paramètres :

¹KAPLAN R, NORTON D, op.cit, « le tableau de bord prospectif », p : 97.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

- Attributs des produits / services ;
- Relation avec les clients ;
- Image de marque.

FIGURE 5 : LA QUALITE PERÇUE DES PRESTATIONS



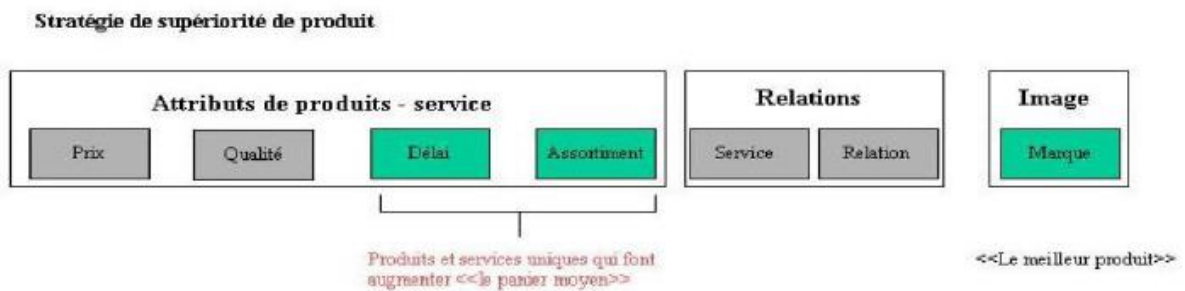
Source : R KAPLAN et D NORTON, « le tableau de bord prospectif » Op.cit, P : 68.

2.2. Les stratégies de l'axe

2.2.1. La supériorité produit

La banque pousse ces produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.

FIGURE 6 : STRATEGIE DE SUPERIORITE DE PRODUIT



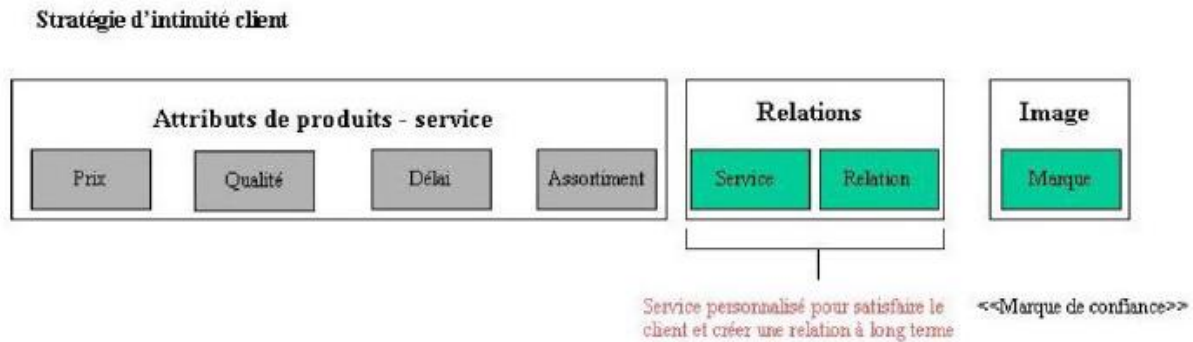
Source : R KAPLAN et D NORTON « le tableau de bord prospectif », op cit, P : 95.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

2.2.2. L'intimité client

La banque connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont elle a besoin.

FIGURE 7 : STRATEGIE D'INTIMITE CLIENT



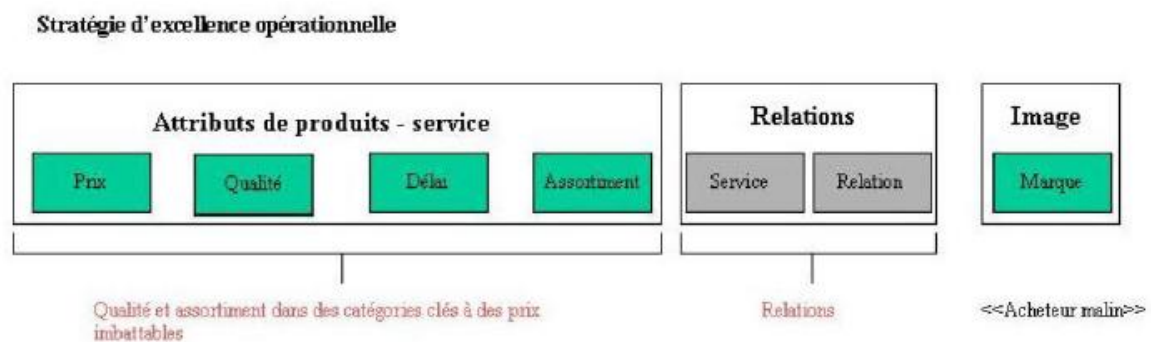
Source : R KAPLAN et D NORTON « le tableau de bord prospectif », op cit, P : 95.

2.2.3. L'excellence opérationnelle

La banque cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

La théorie, selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, dit que les banques qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres.

FIGURE 8 : STRATEGIE D'EXCELLENCE OPERATIONNELLE



Source : R KAPLAN et D NORTON « le tableau de bord prospectif », op cit, P : 95.

L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique. Les différentes figures ci-dessus représentent les différentes stratégies selon l'axe client, les parties en vert (ou sombres) correspondent aux éléments de base et les parties en gris (ou claires) correspondent aux éléments de différenciation.

3. L'AXE PROCESSUS INTERNE

Aujourd'hui, toutes les entreprises s'efforcent d'améliorer la qualité, de réduire la durée des cycles de production, d'accroître les rendements, de produits d'avantage, d'abaisser les coûts de leurs processus internes.

La création de la valeur au sein de la banque passe par un processus qui regroupe des activités principales et des activités de soutien (M. Porter).

Aux yeux de NORTON et KAPLAN cet axe constitue la base de philosophie du TBP par opposition au TBP classique.

Une fois la stratégie posée, l'offre produite structurée, les processus vont être analysés afin de retirer les indicateurs pertinents : ils doivent intégrer l'ensemble des personnes allant de la mise au point de nouveaux produits aux services après ventes.

Cet axe doit être capable répondre à la question suivante : quelles sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?

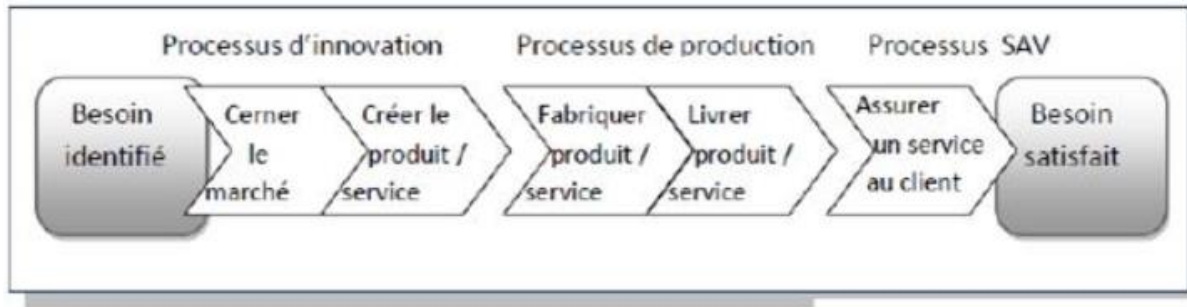
Chaque entreprise dispose de sa propre chaîne de processus interne qui lui permet de répondre aux attentes des clients et de générer un bénéfice¹, le modèle de processus interne comprend trois processus :

- L'innovation ;
- La production ;
- Service après-vente

Le processus sur lequel se fonde la mesure de la performance de la banque est généralement celui de prestation des services en utilisant des indicateurs de suivi et d'amélioration par des processus existants. Cependant, d'autres indicateurs de suivi de processus nouveaux tel que l'innovation sont inclus dans le tableau de bord prospectif.

¹Robert KAPLAN & David NORTON, « le tableau de bord prospectif », op cit, p :34.

FIGURE 9 : L'AXE PROCESSUS INTERNE



Source : R KAPLAN et D NORTON, Op.cit, 2005, P : 97.

4. L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Cet axe s'intéresse aux talents et capacités internes. Il comprend des indicateurs qui traduisent la création de la valeur pour les clients par l'innovation, par l'exploitation de compétences spécifiques, par l'accroissement de l'apprentissage organisationnel et par toutes autres actions à moyen et long terme permettant de développer les actifs intangibles de l'entreprise.

Selon Norton et Kaplan, « les objectifs établis sur les axes financier, clients et processus internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes »¹.

L'apprentissage organisationnel se compose de : du potentiel du personnel, du système d'information et de l'alignement des objectifs du personnel.

4.1. Potentiel du personnel

Actuellement, les idées d'amélioration de la performance ou de progrès doivent provenir des acteurs du terrain c'est-à-dire des salariés qui sont désormais capables d'anticiper les besoins et sont à même de proposer de nouveaux services, pour que l'entreprise puisse maintenir son niveau de performance, elle doit pratiquer l'amélioration continue et aussi un vaste effort de réorientation des compétences des salariés afin de mettre leur intelligence et leur créativité aux services de ses objectifs.

Donc le tableau de bord prospectif se devait de contenir des indicateurs de satisfaction du personnel afin de reconnaître que le salarié est un véritable partenaire de la stratégie.

¹ R KAPLAN & D NORTON, « le tableau de bord prospectif », op.cit , P : 137.

Les mesures utilisées sont :

- Mesures de la satisfaction des salariés ;
- Mesures de la fidélité des employés ;
- Mesure de la productivité des salariés.

4.2. La capacité des systèmes d'information

Comme l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel, doit être au courant sur le besoin des clients, le salarié doit disposer d'information détaillées sur les clients afin de les satisfaire. Pour cela l'entreprise désigne des chargés de clientèle pour collecter des informations sur eux et transmettre ces informations aux salariés qui vont situer ces derniers dans un segment donné, à partir de ces informations les salariés vont évaluer l'effort à accomplir non seulement pour répondre aux besoins du moment mais aussi pour cerner et satisfaire les attentes futures

La capacité des systèmes d'information est évaluée à l'aide des indicateurs représentés par des ratios mesurant la disponibilité des données par rapport aux besoins d'information Par exp: le rapport entre le nombre de processus pour lesquels la banque dispose d'informations en temps réel et le nombre de travailleurs en contact direct avec les informations sur les clients.

4.3. L'alignement des objectifs

Ce type d'indicateurs permet d'aligner les objectifs individuels et ceux de l'entreprise, c'est-à-dire contrôler s'il y'a une harmonisation entre les objectifs individuels et les objectifs de l'entreprise.

Il se mesure par le nombre de suggestions faites par le personnel ou par leur implication à mettre en place un système de suivi et d'amélioration de la performance.

Les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs :

- **Les compétences stratégiques** : les capacités et la connaissance nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie ;
- **Les technologies stratégiques** : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie ;

- **L'ambiance favorable à l'action** : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

Pour conclure, il est à noter que Kaplan et Norton font figurer l'axe d'apprentissage tout en bas de la carte stratégique du tableau de bord prospectif afin de signifier que c'est le fondement de toute organisation. Enfin, il est à noter que la gestion du savoir constitue un cadre complémentaire pour réfléchir aux stratégies d'apprentissage et de développement

5. LE LIEN DE CAUSALITE ENTRE LES QUATRE AXES « CARTE STRATEGIQUE »

Le balancedscorecard n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes, en fait il existe une interdépendance entre les quatre perspectives.

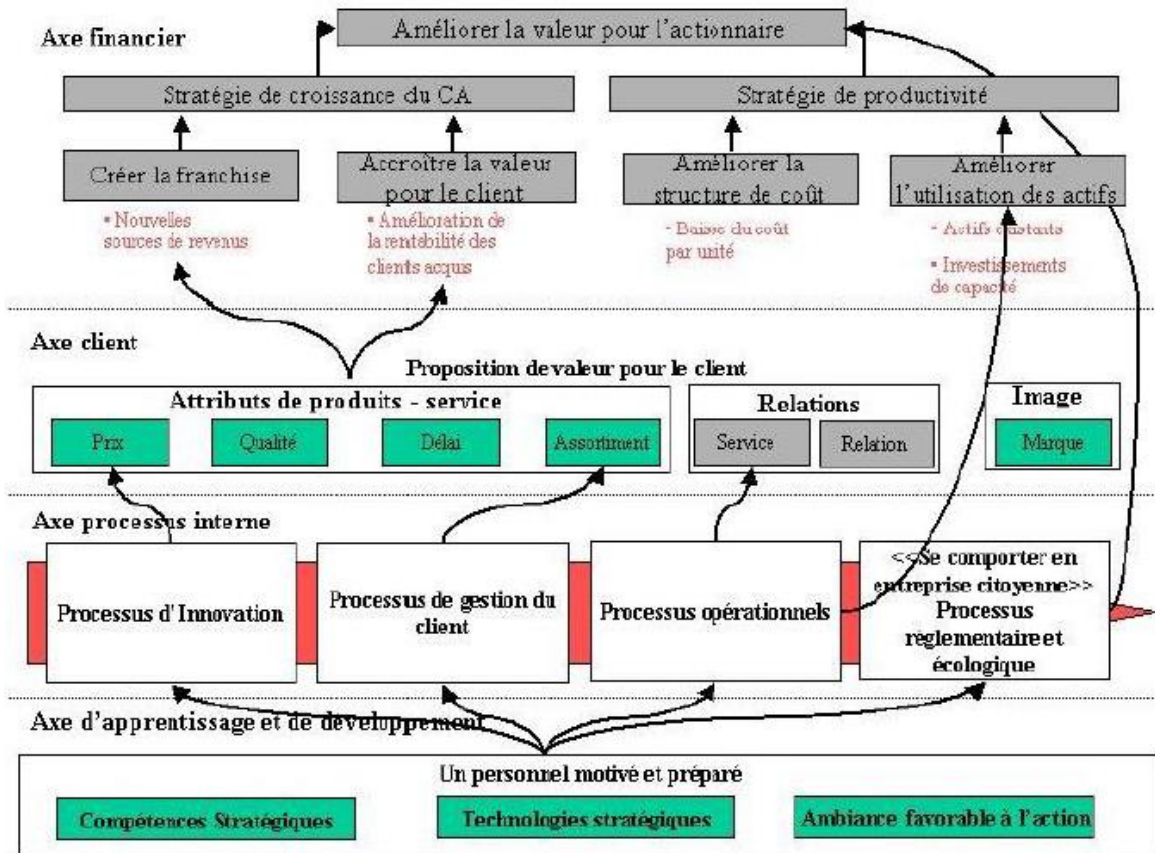
Le balancedscorecard repose sur une représentation des liens de causalité entre les objectifs des différents axes dénommés «carte stratégique ».

Selon Kaplan et Norton (2005), la carte stratégique « est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie, elle fournit les bases pour concevoir le Tableau de Bord Prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau système de management stratégique »¹.

¹R KAPLAN & D NORTON , « le tableau de bord prospectif », op.cit , p : 12.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

FIGURE 10 : LA CARTE STRATEGIQUE



Source : RKAPLAN et D NORTON , Op.cit. 2005. P : 96.

Cette carte représente une structure complète de la stratégie que la banque veut mettre en œuvre ainsi que les moyens pour y parvenir.

L'objectif de la carte stratégique selon Barabel & Meier (2006), est « de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être capable d'anticiper la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie sans être obligé d'attendre la fin du cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec »¹.

Elle permet de visualiser de façon synthétique les objectifs stratégiques définis au niveau d'une organisation, de faciliter la réflexion sur les interactions éventuelles entre les différents objectifs de la direction et de mettre en évidence les relations cause effet pour bien cerner les Facteurs Clés de Succès (FCS) et puis déterminer ses indicateurs clés de performance (KPI).

¹M BARABEL & O MEIER., « **Manageor** », Dunod, 2006, Paris. P : 361.

SECTION 3 : LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD

PROSPECTIF

1. PROCESSUS D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD

PROSPECTIF

La conception du tableau de bord prospectif est réalisée suivant une démarche qui permet l'alignement stratégique des différentes unités de l'organisation et mobilise ainsi les acteurs pour une mise en œuvre efficace grâce au consensus qu'elle permet de créer en leur sein. Huit grandes étapes marquent la conception du tableau de bord prospectif dont les éléments d'entrée sont :

- La vision : qui propose une image inspiratrice, dynamique, impliquant un défi pour l'avenir, elle illustre l'ambition du patron de la banque ;
- La mission : identifie la raison d'être de la banque
- Les valeurs : prescrivent les principes de base de la banque ;
- Les enjeux de la banque : représentent les buts de la banque.

Pour les banques, le top management, niveau stratégique, fixe un certain nombre d'objectifs globaux. A partir de ces objectifs globaux, chaque service décrit ses objectifs en déclinant l'orientation globale en fonction des activités et processus le concernant directement. Les objectifs spécifiques sont retenus à partir de la définition de la stratégie globale. C'est le résultat d'une prévision, d'un cadre de volonté. Il explique le résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir.

Le TBP est un outil qui traduit la stratégie en objectifs et mesures. Or, stratégie n'est pas un processus de gestion isolé. Il existe un continuum qui débute avec la mission de l'établissement, se poursuit avec les valeurs clés, la vision et la stratégie. « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre les buts et objectifs » (A.D. CHANDLER). Autrement dit, une fois la mission, les valeurs clés et la vision de l'établissement déterminées, il convient de définir le plan d'action et la manière d'obtenir les résultats fixés, soit la stratégie. La mission et les valeurs clés restent relativement stables dans le temps. La vision de l'organisation donne une image de l'avenir et de la destination qui éclaire l'orientation de l'organisation et aide les Individus à comprendre pourquoi et comment ils doivent soutenir l'organisation. La stratégie décrit la logique des moyens pour y parvenir. Elle est un ensemble

d'hypothèses, qui évolue dans le temps pour faire face aux conditions changeantes de la situation réelle. Elle se décline en thèmes, projets ou options stratégiques.

1.1. L'analyse stratégique

L'implantation d'un tableau de bord prospectif s'inscrit dans une démarche stratégique. Or toute démarche stratégique doit comporter une phase de diagnostic permettant de confronter la vision de la banque, ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces présente dans son environnement.

1.2. Élaboration de la carte stratégique

La méthode Balancedscorecard repose sur une représentation des liens de causalité entre les objectifs des différents axes dénommés la carte stratégique. Cette dernière est à la fois un support permettant de présenter de façon structurée les priorités stratégiques de l'organisation, mais c'est aussi un support méthodologique pour faire un choix entre différentes priorités. C'est en effet la réflexion sur les liens de causalité qui permet d'assurer la pertinence des objectifs.

1.3. L'identification des facteurs clés de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès sont les quelques axes de changement majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision du dirigeant. Il s'agit donc de répondre à la question « Qu'est-ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision ? »¹.

Ces facteurs ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres. Il s'agit au contraire d'une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits avant d'en induire des axes de changement.

1.4. La définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que la banque est sur la bonne trajectoire. Plusieurs principes doivent être respectés :

- Les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS. Elles sont nécessairement limitées à une vingtaine ;

¹P IRIBARNE, « les tableaux de bord de la performance », Ed Dunod, 2003,p :57.

- Chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet ;
- Les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de la banque. Ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection : Rôle de communication de la stratégie, rôle d'alignement des priorités, rôle d'apprentissage ;
- La sélection de MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs « avancés », qui prédisent la performance future, et indicateurs « rétroviseurs » qui mesurent la performance effectivement réalisée ;
- La sélection des MCD doit être équilibrée entre les quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage.

1.5. Trouver les bons indicateurs « Financiers »

Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes. Que faut-il apporter aux actionnaires ? Les mesures peuvent se situer en terme de profit (marges, bénéfices, réduction du BFR,...) ou en termes de croissance (PNB, parts de marché...).

1.6. Trouver les bons indicateurs « Clients »

Pour atteindre nos objectifs, comment devons-nous être perçus par les clients ? Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (récurrence d'achat, fidélité, part de marché) ou d'état du portefeuille (part de marché par segment, ancienneté de la clientèle, taux de renouvellement...etc...).

1.7. Trouver les bons indicateurs « Processus »

En quoi nos processus doivent-ils exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires ? Les mesures concernent ici typiquement la qualité des produits et des prestations, les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Attention, toutefois, la plupart des indicateurs de processus portent en eux des germes d'effets pervers qui sont contraires à l'intérêt global de la banque¹.

¹ R.Kaplan, D.Norton, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », op.cit, p:113.

1.8. Trouver les bons indicateurs « Apprentissage »

Les performances d'une organisation dépendent largement de la motivation et des compétences des individus qui la composent. Les indicateurs seront donc essentiellement liés à la dimension des ressources humaines dans la banque : compétences, motivation, capacité à innover...

2. L'EXPLOITATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

L'utilité du tableau de bord doit être ressentie par son utilisateur car, la valeur d'un outil n'est appréciée que de par l'utilisation qui en est faite. Pour ce faire, le destinataire de cet outil doit prendre le temps de l'exploiter afin d'orienter ses décisions. Ceci nous renvoie à la notion de la réactivité. LEROY.M. écrit que « la réactivité ne s'improvise pas, elle s'appuie sur des techniques d'analyse, des simulations et du calcul économique ponctuel. Elle requiert une aptitude à la communication. Un esprit de décision et, enfin, la capacité de convaincre pour que les décisions soient appliquées »¹.

Voici, présenter succinctement, les différentes étapes qui forment l'exploitation du tableau de bord :

2.1. Constatation des écarts et interprétation de leurs causes

Il est plus intéressant pour les managers de pratiquer une gestion par exception. Cela consiste en la définition de seuils de tolérance pour chaque indicateur. La finalité, étant de ne faire apparaître dans le tableau de bord, que les valeurs qui dépassent ces seuils pour focaliser l'attention et l'analyse des décideurs sur les écarts les plus significatifs.

Le responsable devra s'interroger sur la nature des causes des écarts pour voir si :

- Elles sont internes (absentéisme, qualification, insuffisance du personnel) ou externes (marché, concurrence, ...etc.)
- Les dérives défavorables sont rattrapables (les mesures déjà prises ou à entreprendre conduiront à récupérer le manque à gagner constaté)
- Les écarts favorables sont reproductibles (la tendance va se poursuivre, il convient donc d'exploitation au maximum toutes les opportunités), ou exceptionnels (il est vraisemblable qu'on ne retrouvera plus ces conditions, mais on peut toujours tirer des leçons pour le futur).

¹M LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 1998, P :130.

2.2. Interpréter les résultats et communiquer les constats

Interpréter les résultats requiert d'adopter une attitude de questionnement et d'ouvertures, l'interprète doit faire comprendre une situation à quelqu'un qui ne connaît pas le contexte sans déformer le sens. Il s'agit de restituer un niveau de lecture qui explique concrètement le fonctionnement du système dans le but de décider d'envisager des actions de régulation.

Le responsable utilisateur de tableau de bord doit mettre en relation les résultats des indicateurs avec les informations de références (objectifs ou données précédentes).

Par exemple, si l'indicateur de nombre de livrets ouverts dans l'agence par jour diminue (un indicateur de suivi), il peut être causé par une mauvaise qualité d'accueil à l'agence, la manager doit décider d'engager une action corrective afin d'atteindre le nombre ancien ou l'objectif prédéfini.

Le responsable doit formaliser ses interprétations non seulement pour informer son entourage, la hiérarchie mais aussi pour garder une trace pour lui-même.

2.3. Définir les actions correctives

Le but de la mise en place du tableau de bord est de décider, mettre en œuvre et suivre les actions pour améliorer le fonctionnement du système. L'analyse des données de tableau de bord donne au responsable une vision plus distanciée sur les éléments de la problématique.

Définir les actions correctives suppose d'adapter la même attitude : ouvrir sa réflexion pour évaluer la pertinence qu'il y a à agir et innover pour proposer des voies de traitement des dysfonctionnements plus profondes et plus durables.

Définir les actions correctives est une phase importante en termes de management d'équipe. Le responsable ne doit pas négliger les points de vue de l'équipe. Il n'est pas obligé de définir tout seul les actions utiles pour améliorer le fonctionnement du système.

2.4. Préparation du dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques

Le tableau de bord prospectif joue, également, le rôle d'instrument de dialogue et de communication. A ce titre, sa forme doit être aménagée de sorte à permettre le dialogue entre les délégants et délégataires.

Pour parvenir à ce résultat, il est indispensable d'asseoir le tableau de bord d'une « trame de dialogue », elle constitue le support incontournable de l'analyse des chaînes causes /effets.

Généralement, une trame de dialogue doit contenir :

- De brèves indications sur les causes des écarts, les événements internes et externes qui ont affecté la gestion en leur impact sur les résultats constatés et les résultats futurs

- Un mini compte rendu des principales actions correctives déjà entreprises et des propositions d'actions à décider aux niveaux supérieurs

2.5. Animation de l'utilisation au moyen de réunions

L'efficacité d'un système de tableau de bord dépend de l'effet des mesures correctives entreprises. Avant de prendre de telles mesures, il faut instaurer un dialogue entre le manager (DG et PDG) et les autres décideurs qui composent son équipe. Il existe deux moyens complémentaires pour enrichir ce dialogue¹ :

- **Echange de documents**

Le manager du centre de responsabilité aura à transmettre à son supérieur un document qui portera sur les actions entreprises durant la période, les résultats obtenus, les causes des éventuels écarts (qu'ils soient avantageux ou désavantageux) et les propositions d'actions correctives. De son côté, le manager du niveau supérieur aura à formaliser, dans un document de retour, les notes, les recommandations et les directives destinées à fournir au manager initial des indications relatives aux actions à mettre en œuvre.

- **Les réunions**

L'échange de documents ne peut suffire pour faire de tableau de bord un outil de dialogue et d'aide au pilotage. Il est impératif d'organiser des réunions périodiques en sus de celles existantes pour que chaque manager puisse présenter les résultats qu'il a obtenus et les commenter, exposer les problèmes qu'il a rencontrés et présenter ses projets. Cela renforce la collaboration entre les managers et instaure l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

2.6. Faire évoluer le tableau de bord

L'utilité d'un tableau de bord est un résultat de son adéquation avec le contexte, qui se traduit par une veille permanente destinée à adapter le dispositif aux évolutions de l'environnement. L'utilisateur du tableau de bord doit donc faire évoluer son tableau de bord pour lui conserver tout caractère opérationnel.

¹M LEROY, op cit, P: 147.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

L'évolution du tableau de bord porte sur le fond (la révision des modules de calcul, rajout ou suppression d'un indicateur) ou sur la forme en cas où le responsable constate une mauvaise lisibilité de la présentation des informations.

Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de l'évolution du tableau de bord prospectif :

- La réorientation de la stratégie de la banque ;
- La volonté de cerner temporairement un phénomène déjà sous contrôle ou d'un domaine nouveau ;
- Le changement dans une des composantes existantes, c'est le cas de la disparition d'une donnée due à la modification du système d'information. La solution peut être la recherche de moyens palliatifs pour obtenir cette information ou le changement de la règle de calcul.

Il n'y a pas de règle stricte quant à la fréquence d'actualisation, bien qu'il soit remarqué que le cadrage sur la stratégie entraîne une révision annuelle du tableau de bord.

L'attitude la plus adaptée est celle de la veille permanente assortie d'une réflexion critique sur l'utilité de faire (ou non) évoluer le dispositif.

3. LES AVANTAGES ET LES LIMITES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

3.1. Les avantages de tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif a l'avantage de¹ :

- Assurer l'équilibre entre ce qui est financier et ce qui est non financier, entre ce qui est rétrospectif et ce qui est prospectif, entre mission, vision et stratégie. C'est pour cela qu'il se fonde sur quatre axes en l'occurrence, les finances, les clients, les collaborateurs, les systèmes et les processus internes ;
- Fournir aux managers des informations synthétiques à partir des piles d'informations qui sont souvent sur leur bureau, et les mène ainsi à se focaliser sur des indicateurs décisifs en rapport avec la stratégie de la banque et de mieux piloter leur organisation. Il

¹R.Kaplan, D.Norton, «**the balanced scorecard-measures that drive performance**», Harvard business review, Harvard business school publishing, Boston. P :71-73.

permet de donner une vue globale de la performance actuelle et future ainsi que les éventuelles mesures de correction ;

- Aligner les objectifs des employés et ceux de la banque, par la participation des premiers dans sa conception et sa mise en place, car les employés sont considérés comme "propriétaire" ce qui les motive à atteindre les objectifs qui leur sont confiés. Les dirigeants savent quels sont les résultats à réaliser par les employés sans pour autant leur dicter la manière de les réaliser (mobilisation du personnel) ;
- Clarifiez et simplifiez la stratégie à tous les niveaux de l'organisation, car il facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques, de plus il permet un retour d'expérience ;
- Aider les managers à identifier et comprendre les relations de cause à effet à travers la carte stratégique pour surmonter les entraves et remédier aux dysfonctionnements dus aux objectifs stratégiques contradictoires, et améliorer la prise de décision ;
- Ajuster performance et stratégie à tous les niveaux organisationnels. Et pousse les dirigeants et le personnel à avoir une vision claire et globale de l'activité de la banque ;
- Veillez à annoncer les choix et les programmes non optimaux, qui ne tiennent pas compte de l'ensemble des objectifs (financiers et non financier), et il identifie les processus internes indispensables au succès de la stratégie et précise au niveau de quel axe l'amélioration de ces processus devrait se faire ;
- Renforcer le système d'incitation du personnel par un système de rémunération différencié selon les performances de chacun ;
- Améliorer la qualité et promouvoir l'apprentissage organisationnel.

3.2. Les limites de tableau de bord prospectif

Comme il existe des avantages du tableau de bord prospectif, il existe aussi des limites, telles ¹:

- Le TBP propose une démarche du haut vers le bas qui consiste à définir d'abord une stratégie globale, ensuite à la décliner en objectifs et mesures stratégiques pour arriver finalement au niveau des objectifs locaux et des indicateurs respectifs. Cette approche peut montrer des limites, notamment dans le cas où la stratégie serait perçue par le personnel comme imposé du haut ;

¹ R.Kaplan, D.Norton, «the balanced scorecard-measures that drive performance», op cit, PP :71-73.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE METHODE ADEQUATE DE CONTROLE DE GESTION POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.

- Ne traite pas de la question centrale, elle de la construction de la "théorie de la performance" en d'autres termes du modelé causes effets ;
- Kaplan et Norton n'acceptent des indicateurs allant au-delà des exigences légales que s'ils constituent un avantage concurrentiel et s'ils sont bien intégrés à la stratégie et donc au TBP. Ainsi, l'application de la démarche est limitée dans des secteurs ayant un vide juridique ;
- Le TBP couvre de manière assez complète la vision interne. Or, la vision externe se résume à la satisfaction des clients et à celle des actionnaires. Par contre, énumérons à titre d'exemple que le suivi du pouvoir de négociation face aux fournisseurs, de l'évolution de la situation concurrentielle et du progrès technologique (Modèle de Portée) ne font pas partie de la grille d'analyse standard ;
- Un système de mesure de performance dont l'alignement vertical s'étend jusqu'au niveau du collaborateur individuel constitue un outil puissant, apte à influencer le comportement individuel dans le sens de la stratégie de l'unité concernée. Or, il ne faut pas sous-estimer la possibilité d'induire des effets secondaires nuisibles d'ordre psychologique ;
- La disponibilité d'indicateurs au niveau individué peut être ressentie comme un manque de confiance à l'égard du collaborateur concerné plutôt qu'un moyen d'encouragement et de motivation ;
- tente d'identifier une structuration standard et universelle en quatre perspectives et tournant le dos à la contingence stratégique du pilotage ;
- L'approche se base sur les principes de l'analyse systémique sans être énoncée par les auteurs dans leur démarche.

CONCLUSION DU CHAPITRE 02

Pour conclure ce chapitre, nous allons dire que le tableau de bord prospectif (ou balancedscorecard - BSC) est un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes.

C'est un outil permettant de traduire les missions et la stratégie en un ensemble d'objectifs concrets et d'indicateurs de performance qui constitue la base du système de pilotage. Il précise et communique le projet de l'administration à l'ensemble des employés, en proposant un modèle de performance commun et une démarche générale qui permettent d'articuler les efforts et les résultats individuels avec les objectifs généraux.

Ce modèle de performance s'apprécie à travers 4 piliers qui devront être déclinés, pour chacun des piliers, en objectifs, indicateurs et actions et dont l'équilibre permet à la structure de mener à bien sa stratégie la gestion des ressources financières, la relation au client, l'amélioration des processus internes, et l'apprentissage au sein de l'organisation et la gestion des ressources humaines.

La définition de ces quatre piliers doit permettre d'orienter la réflexion des dirigeants sur les multiples dimensions de leur performance, tout en les invitant à se projeter sur divers horizons de temps.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

INTRODUCTION DU CHAPITRE 03

Tout au long de notre étude, nous avons présenté le rôle et les techniques du contrôle de gestion et mis en exergue l'aspect théorique du pilotage de la performance de la banque ainsi que les différents outils utilisés à cet effet. Toutefois, une telle présentation, aussi détaillée soit-elle, ne serait jamais complète si elle ne comporte pas un appui pratique aux différents concepts présentés dans la théorie.

Cette partie sera basée sur les informations collectées lors de notre stage pratique. Elle traitera plus précisément la conception d'un TBP au niveau de la direction du contrôle de gestion de la CNEP-Banque.

Dans ce chapitre, nous allons faire une rétrospective sur l'établissement bancaire dans lequel nous avons effectué notre stage ; la CNEP-Banque ; en définissant sa stratégie commerciale, ses perspectives de développement ainsi que les moyens mis en œuvre.

Ensuite, nous présenterons la direction qui abrita notre lieu de stage à savoir la Direction du Contrôle de Gestion.

La deuxième section comprendra la conception d'un modèle de tableau de bord prospectif pour la CNEP -Banque.

Aussi, la troisième section comprendra l'analyse de TBP que nous proposons pour le pilotage de la performance de la CNEP-Banque.

Notre plan est alors décliné comme suit :

- **Section 1** : Présentation de la CNEP-Banque ;
- **Section 2** : La conception de tableau de bord prospectif au sein de la CNEP-Banque ;
- **Section 3** : Le tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance de la CNEP-Banque.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CNEP BANQUE

1. PRESENTATION GENERALE DE LA CNEP BANQUE

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance CNEP-Banque est spécialisée dans la collecte de l'épargne, les crédits immobiliers et le financement des promoteurs publics et privés. Outre ses 217 agences d'exploitation et des 14 directions régionales implantées sur le territoire national, la CNEP-Banque s'étend également sur le réseau postal pour collecter l'épargne des ménages.

1.1 Historique et évolution :

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance a été créée le 10 août 1964 en succession de la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (C.S.D.C.A). En vertu du premier article du décret n°64-227 du 10/08/1964, la CNEP est définie comme « un établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Elle est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers ».

En 1971, une instruction de l'Etat, dans le but d'encourager l'épargne et le financement de l'habitat, a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation des logements en utilisant les fonds du Trésor public.

A la fin de l'année 1975, l'épargne des ménages a connu un essor pharamineux, au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit de titulaires de livrets d'épargne. A partir des années 80, de nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction des logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants¹.

La date du 06 avril 1997 représente un tournant historique dans l'existence de la CNEP, en délivrant la décision d'agrément n°01-97, le conseil de la monnaie et de crédit a attribué à la CNEP le statut d'une banque sous une forme juridique de « société par action SPA ». Dès lors, elle est soumise aux dispositions du code de commerce, à la loi sur la monnaie et le crédit, notamment aux dispositions relatives aux règles prudentielles et au contrôle de la commission bancaire. En effet, conformément à ses statuts, la CNEP-Banque est habilitée à effectuer toutes les opérations de banque à l'exclusion de celles du commerce extérieur.

¹ Epargnant : Toute personne physique titulaire d'un Livret d'Épargne Logement « LEL » et /ou un Livret d'Épargne Populaire « LEP » ouvert au moins une année et ayant au moins un cumule d'intérêt de Deux Mille (2000) Dinars Algériens est considérée comme épargnant.

Quant à son capital social, il est évalué à quatorze (14) milliards de dinars algériens, divisé en 14 000 actions, d'une valeur de 1 million de dinars chacune. Ces actions sont entièrement libérées et matérialisées par des titres au nom de l'unique actionnaire le « Trésor public ». En plus de son capital social, la CNEP-Banque détient des participations dans douze (12) sociétés différentes, tout statut juridique confondu.

Afin de soutenir la concurrence et pour améliorer son champ d'intervention, plusieurs repositionnements stratégiques ont été mis en place par l'AGE¹ de la CNEP-Banque. A partir de 2005, son activité principale est tournée, beaucoup plus, vers le financement de l'investissement notamment la réalisation des biens immobiliers à usage : professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures : hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.

➤ **La refonte du système d'information**

Il y a une réelle dynamique visant à améliorer la situation actuelle de la CNEP-Banque à commencer par le projet de la refonte du système d'information « R.S.I », lancé en 2009 et qui est en phase de finalisation. Le nouveau système « T24 » de «TEMENOS » remplacera progressivement le système actuel « DANSYS ». Ce qui permettra, entre autres, de régler les multiples dysfonctionnements constatés, liés au système.

Autour de ce projet, de multiples formations ont été organisées dont l'une porte sur la cartographie et la modélisation des processus métiers.

De plus, plusieurs formations et séminaires destinés aux contrôleurs, auditeurs, inspecteurs et autres sont organisés et portant notamment sur la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne bancaire.

1.2. Les activités principales de la CNEP-Banque et les produits proposés à sa clientèle

1.2.1. L'épargne

L'épargne est l'activité principale même de la CNEP-Banque. Cette dernière, dispose d'une gamme de produits très diversifiée, nous distinguons essentiellement :

1.2.1.1. L'épargne rémunérée

- **Le livret d'épargne logement (LEL) :** ce livret confère à son titulaire un droit d'accès aux crédits à des conditions privilégiées, avec un taux d'intérêt de 2% par an.

¹ AGE : Assemblée Générale Extraordinaire.

- **Le livret d'épargne populaire (LEP) :** il ouvre à son titulaire le droit de bénéficier d'un crédit à un taux préférentiel de 2,5% par an.
- **La carte épargne :** cette carte magnétique est appelée à remplacer progressivement le livret épargne. Elle permet à la clientèle de faire des retraits sur leur compte épargne et d'en disposer de leur argent 7jours/7 et 24heures/24 et cela moyennant un distributeur automatique de billet (DAB).
- **Dépôt à terme « DAT » :** est un compte bloqué pour une durée qui peut aller jusqu'à trois (03) mois. Elle offre à son titulaire une rémunération variable selon la durée du placement.
- **Bon de caisse « BDC » :** est un titre détenu par le client, et qui offre à son titulaire une rémunération variable selon la durée de son placement qui peut aller jusqu'à 10 ans. Ce BDC peut avoir deux (02) formes : nominative ou anonyme.

1.2.1.2. L'épargne non rémunérée

- **Le compte Chèque :** est un compte de dépôt à vue, destiné aux personnes physiques. Il est matérialisé par un « Chéquier ». Ce compte doit toujours être en position créditrice.
- **Le compte courant commercial :** est un compte de dépôt à vue. En plus des personnes physiques, ce compte est destiné aux personnes morales justifiant d'une activité commerciale. Il est matérialisé par un chéquier. Contrairement au compte chèque, ce compte peut être en position débitrice.
- **La Carte Interbancaire « CIB » :** la CNEP-Banque permet à sa clientèle de disposer d'une carte interbancaire, qui offre à son titulaire la possibilité d'effectuer le paiement de ses achats, et cela à l'aide d'un Terminal de Paiement Electronique (TPE) ainsi que des retraits faciles 24H/24 et 7jours/7 au niveau des Distributeurs Automatiques de Billets DAB.

1.2.2. Les crédits

La CNEP-Banque propose aussi ses produits sous forme de crédits adressés aux différentes catégories de clientèle, nous distinguons :

1.2.2.1. Crédits aux particuliers

Pour répondre aux différents besoins des particuliers, la CNEP-Banque propose, pour ce segment de clientèle, une large gamme de produits hypothécaires, nous avons :

- **Crédits logement à usage d'habitation** : ces crédits à long terme (LT) sont octroyés dans le but de financer :
 - ↪ L'acquisition d'un logement : promotionnel, auprès d'un particulier et vente sur plan
 - ↪ L'aménagement ou l'extension d'une habitation
 - ↪ L'acquisition d'un terrain ou la construction individuelle
- **Les crédits à usage commercial** : ces types de crédits sont généralement à long terme, ils permettent le financement de :
 - ↪ L'acquisition d'un local commercial auprès d'un particulier ou d'un promoteur immobilier
 - ↪ Extension, surélévation ou aménagement d'un local commercial
 - ↪ La construction d'un local commercial
 - ↪ Le financement de l'avance sur location : ce type de crédit est différent des autres cités, car il finance le court terme, il peut aller jusqu'à deux (02) ans.

1.2.2.2. Le financement de la promotion immobilière

Ce type de crédits est destiné aux promoteurs¹ immobiliers pour financer la réalisation des différents programmes immobiliers.

1.2.2.3. Le financement des entreprises

En plus du financement des entreprises de réalisation dans le secteur immobilier, la CNEP-Banque accorde :

- ↪ Des crédits d'investissement pour le financement de tous les secteurs d'activités y compris le besoin en fonds de roulement (BFR) nécessaire au démarrage de l'activité
- ↪ Des crédits pour le financement des professions libérales
- ↪ Les crédits par signature

¹ Promoteur immobilier : Toute personne physique ou morale exerçant l'activité de promotion immobilière. L'activité de promoteur constitue une profession réglementée dont l'exercice est exclusif de toute autre activité rémunérée et est soumis à : l'obtention d'un agrément ; l'inscription au registre de commerce et l'inscription au tableau national des promoteurs immobiliers

1.2.3. Les produits de bancassurance

En plus de ses produits traditionnels, la CNEP/Banque a signé, le 25 mars 2008, un accord de bancassurance avec CARDIF El Djazaïr, une filiale de la BNP PARIBAS El Djazaïr. LA CNEP-Banque s'est lancée dans cette nouvelle activité pionnière dans ce nouveau secteur. Dans ce cadre deux produits sont proposés, qui sont :

1.2.3.1. CNEP Totale prévoyance « assurance vie »

En cas de décès, cette assurance permet d'assurer l'avenir des enfants (le financement de leurs études, installation, etc) ou encore de maintenir le niveau de vie du conjoint. Elle offre aussi une double garantie en cas d'Invalidité Absolue ou Définitive (IAD) toute cause ou suite à un accident.

1.2.3.2. SAHTI « assurance santé »

Elle répond aux besoins des clients et garantit le versement d'un capital en cas de diagnostic d'une maladie aggravée, et d'indemnités journalières en cas d'hospitalisation. Ce produit est proposé sous deux (02) formules :

↳ **Formule individuelle** : qui couvre l'adhérent.

↳ **Formule familiale** : couvre l'adhérent, son conjoint et les enfants mineurs (moins de 19ans).

1.2.4. Les moyens de paiements

Parmi les moyens de paiement qu'utilise la CNEP-Banque, nous avons :

1.2.4.1. Les chèques

Pour toutes les transactions, le nouveau système de paiement de la CNEP-Banque procure l'efficacité, la rapidité et la sécurité de toutes les opérations bancaires. Tous les chèques échangés en intra-bancaire ou interbancaire dans le circuit de télé- compensation font l'objet d'une numérisation.

1.2.4.2. Les virements

La CNEP-Banque propose aussi comme moyen de paiement le virement sous toutes ses formes, dont les délais de traitement accéléré ne dépassent pas deux (02) jours au maximum. On utilise généralement le virement dans :

↳ Le transfert d'argent d'une banque à une autre (Réseau interbancaire)

↳ Le versement des salaires

↳ Le paiement et le remboursement des prestations (les crédits par exemple)

↳ Le règlement de facture entre entreprise et commerce

1.2.5. Les opérations de marché

1.2.5.1. L'intermédiation bancaire

La CNEP-Banque est agréé en qualité de teneur de compte et de conservateur des titres pour le compte des clients, et en qualité d'intermédiaire en opérations de Bourse (IOB). Elle détient un portefeuille de titres composé essentiellement d'obligations de l'Etat et d'actions. L'objectif du banquier est de percevoir des commissions. Ces prestations de services effectuées sont très diversifiées et recouvrent notamment :

- ↳ La gestion des moyens de paiement
- ↳ La gestion d'actif pour le compte des tiers
- ↳ La gestion collective sous forme d'OPCVM¹
- ↳ Les activités de conseil et d'ingénierie financière (introduction en bourse, offre publique d'achat, restructuration financière des entreprises)

1.2.5.2. Les emprunts obligataires

Les emprunts obligataires font partie des emplois de trésorerie que la CNEP-Banque pratique, et ce à travers les obligations de SONATRACH ainsi que les obligations du trésor public qu'elle détient.

1.3. L'organisation générale des structures de la CNEP-Banque

La CNEP-Banque s'est dotée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration, son contrôle est assuré par deux (02) commissaires aux comptes. Son organisation est fixée par les dispositions de la décision réglementaire n°78-95 du 25 novembre 1995, elle a évolué au fur et à mesure de la diversification de ses activités.

Dans son organigramme hiérarchique, nous distinguons trois niveaux de structure :

1.3.1. Les structures centrales

Au niveau central, l'autorité du Président Directeur Général (P.D.G) s'exerce par l'intermédiaire de sept Directeurs Généraux Adjoints(D.G.A) dans les domaines suivants : développement, administration, crédit, système d'information, finances et comptabilité, contrôle, recouvrement. Ces DGA ont pour mission, chacun dans son domaine, l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des activités des vingt-six (26) directions centrales et départements placées sous leurs autorités.

¹OPCVM : Organismes de Placement Collectifs de Valeurs Mobilières.

Sont attachés directement aussi au PDG : Le secrétariat général, la direction de l'inspection générale, la direction d'audit interne et la direction de projet « R.S.I », les cellules de bancassurance, communication, prévention financière, reporting et centralisation.

1.3.2. Les directions de réseaux

Appelées également (directions régionales), elles constituent l'intermédiaire entre les agences et les directions du siège. Elles exercent toutes les fonctions déléguées par la direction générale. La CNEP-Banque compte quatorze (14) réseaux d'exploitation.

1.3.3. Les agences

La CNEP-Banque dispose de l'un des plus grands réseaux d'agences dans le secteur bancaire algérien avec un nombre de 217 agences en fin décembre 2016.

L'agence représente une structure d'exploitation décentralisée dont le directeur est placé sous l'autorité du directeur du réseau auquel elle est rattachée administrativement.

2. PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL « DPCG »

2.1. Organisation

Consciente de l'importance des enjeux liés à l'étroitesse du marché et à la concurrence, de plus en plus accentuée avec l'arrivée progressive des banques privées, et consciente de la nécessité de se conformer aux règles de gestion moderne, la CNEP-Banque a mis en place les fondements d'une planification stratégique.

La fonction « contrôle de gestion » est donc l'une des issues de la CNEP-Banque, pour réaliser les meilleures performances possibles, et atteindre les objectifs escomptés.

La mise en place de la Direction des Prévisions et du Contrôle de Gestion DPCG au sein de la CNEP-Banque remonte au 22 février 1999, par la décision réglementaire N°173-1999. Cette structure est placée sous l'autorité DGA développement.

La DPCG permet de relier la stratégie et l'action opérationnelle à travers un plan de développement à moyen et long terme. Cette structure vise à garder un meilleur suivi de la gestion de la CNEP/Banque, améliorer les conditions d'exploitation et atteindre l'efficience, et par conséquent, une meilleure rentabilité, tout en s'appuyant, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion.

Par ailleurs, la DPCG est structurée en deux (02) départements, on distingue :

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

Département « Prévision »	Département « Contrôle Budgétaire »
<ul style="list-style-type: none">➤ Contribuer à la définition de la stratégie en veillant à la crédibilité des projections et la cohérence des hypothèses.➤ Déterminer des indicateurs de gestion pertinents et représentatifs de l'activité.	<ul style="list-style-type: none">➤ Définir et mettre en place les procédures budgétaires en fixant des normes et ratios.➤ Orienter et assister les structures centrales et décentralisées dans l'élaboration de leurs budgets.➤ Notifier à ces structures les budgets retenus et de proposer, en cas de besoin, la révision des objectifs.

2.2. Les missions de la DPCG

Pour assurer une meilleure atteinte de ses objectifs, la DPCG s'est dotée d'un nombre de missions portant principalement sur :

- ↪ La négociation et la fixation des objectifs commerciaux de fonctionnement et de développement ainsi que l'évaluation de leur réalisation et de leur impact
- ↪ La participation à l'élaboration des plans d'action et du rapport de gestion de la CNEP-Banque
- ↪ L'étude des propositions budgétaires des centres de frais et la notification des autorisations de dépenses à toutes les structures de la Banque
- ↪ Le suivi, l'analyse et la consolidation des réalisations budgétaires ainsi que la proposition d'ajustements en cours d'exercice en cas de dépassement probable des cotes budgétaires fixées
- ↪ La centralisation des données afférentes aux aspects financiers de l'ensemble des activités de la Banque
- ↪ L'élaboration des outils et techniques de contrôle de gestion (notamment les tableaux de bord) et leur transmission périodique à la Direction Générale.

3. LE TABLEAU DE BORD ACTUEL DE LA CNEP-BANQUE

Le tableau de bord de la CNEP-Banque se résume en ces quelques outils de suivi, et ce, afin d'assurer une meilleure réalisation des objectifs assignés par rapport aux plans stratégiques. De ce fait, nous avons jugé nécessaire de les présenter avant de mettre en place le nouveau tableau de bord, on distingue essentiellement :

- La procédure budgétaire
- Le suivi budgétaire (Reporting trimestriel)
- La rentabilité

3.1. Les outils de la DPCG de la CNEP-Banque

3.1.1. La procédure budgétaire

Le budget est entendu comme un plan unifié de toutes les activités de l'Institution pour une période annuelle qui commence le 1^{er} Janvier et se termine le 31 Décembre de l'année. Il constitue le document de référence pour le responsable, à ce titre un suivi périodique sera instauré. Sur cette base la directive budgétaire doit définir les orientations de la « Direction Générale » qui se traduisent en objectifs quantitatifs et qualitatifs que l'Institution se propose de réaliser dans le cadre de ses missions pour un exercice considéré.

3.1.2. Le suivi budgétaire

L'exécution des travaux budgétaires au niveau de la DPCG ne se limite pas uniquement à une simple anticipation des recettes et de dépenses de l'année, mais élargit son champ d'intervention par l'élaboration des reporting trimestriels, pour suivre la réalisation des objectifs de chaque rubrique prévue et le calcul des différents indicateurs de résultat (écarts et ratios), et cela en se basant sur des données comptables (balance et mouvements globaux) et les différents états financiers (comptes de résultat prévisionnel)¹.

La comparaison des réalisations des activités par rapport aux objectifs fixés, aboutit souvent à des écarts entre les prévisions budgétaires initiales et les réalisations. Ces écarts proviennent de différences positives ou négatives sur les coûts de réalisation et/ou les volumes d'activité. Les réactions doivent être faites à temps afin d'éviter les impasses budgétaires.

3.1.3. La rentabilité

La DPCG a mis en place un système de mesure de la rentabilité, qui a pour finalité de dresser un compte de résultat des différents niveaux hiérarchiques : banque, réseau, agence. Ces comptes de résultat servent à mesurer la rentabilité avant la répartition des frais généraux, tout en permettant de faire un classement des agences et des réseaux selon leurs Résultats Nets. Et ce grâce à la mise en place d'une comptabilité décentralisée.

3.2. Les limites du tableau de bord existant au niveau de la CNEP-Banque

Le tableau de bord a perdu ses missions principales qui consistent en la présentation simplifiée et synthétisée des indicateurs jugés pertinents pour la prise de décision au moment opportun. L'évolution du rôle des tableaux de bord vers un outil de diagnostic et de suivi de changement ne correspond pas toujours à la pratique traditionnelle des tableaux de bord conçus

¹ Le compte de résultat prévisionnel : où sont reportés les charges et produits résultant des budgets.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

et utilisés seulement comme des documents comptables et reporting financiers. Ces derniers quoiqu'ils soient utiles dans la présentation de l'information, ils représentent quelques insuffisances de fond et de forme :

Fond	Forme
<ul style="list-style-type: none">➤ Redondance de données sans sélection d'indicateurs pertinents➤ Difficulté d'analyse d'indicateurs souvent liés, corrélés exemple : taux de recouvrement.➤ Certaines contraintes ont limité l'outil utilisé à se concentrer uniquement sur des indicateurs financiers et la non prise en considération des indicateurs non financiers liés à la satisfaction de la clientèle, processus internes et à l'apprentissage organisationnel (formation, motivation du personnel et au degré de performance du système d'information mis en place)	<ul style="list-style-type: none">➤ Volume d'informations trop important (Nombre de page : 35 à 40 pages ce qui rend sa lecture très lourde), il représente plus un outil de reporting détaillé qu'un tableau de bord de suivi bien synthétisé➤ Manque d'indicateurs d'alerte (Clignotants couleurs et en chiffre signifiant un danger) cela n'attire pas l'attention de son utilisateur➤ Absence d'une vue panoramique ou d'une maquette synthétique des données (indicateurs les plus pertinents)

SECTION 2 : LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP_BANQUE

Au cours de cette section, nous allons essayer d'élaborer un TBP au niveau de la CNEP-Banque en passant par la fixation des objectifs à atteindre (valeurs cibles) pour chacun des indicateurs des quatre axes ainsi que les initiatives stratégiques qui sont à adopter.

1. L'ANALYSE DE LA STRATEGIE DE LA CNEP-BANQUE

La mise en œuvre de la stratégie nécessite une bonne préparation, car le but à atteindre est d'amener tous les collaborateurs à comprendre l'utilité du TBP et la nécessité de faire la stratégie de la banque. Il appartient donc à la direction de partager son projet avec tous les employés et tous les partenaires de l'organisation. Lorsque tout le monde comprend la stratégie et les objectifs stratégiques qui la concrétisent, toutes initiatives sont alignées verticalement sur la stratégie. L'institution parle alors d'une même voix et selon un même langage.

1.1. Les motivations et les raisons de la mise en place d'un TBP au sein de la CNEP-Banque

La décision de mettre en place un système de tableaux de bord prospectif vient tout naturellement dans le cheminement du déploiement d'une stratégie. En effet après avoir déployé ses plans d'action et s'être doté d'un nouveau système d'information, il faut disposer d'un outil efficace de pilotage de la performance. La méthode du tableau de bord prospectif a été choisie afin de quantifier la performance des activités bancaires d'une façon globale, c'est-à-dire selon les différentes perspectives.

1.2. Identification des missions, vision et objectifs de la CNEP-BANQUE

Avant la conception d'un TBP, il est nécessaire de clarifier les missions, la vision et les objectifs stratégiques de la banque. Ils permettent de structurer la réflexion sur les indicateurs à mettre en place.

1.2.1. Missions de la banque

La CNEP-Banque a spécialement pour missions, et ce, conformément aux lois et règlements en vigueur, de :

- Le but lucratif que la CNEP-Banque s'est fixée par l'amélioration de ses performances en termes de profit et de rentabilité ;
- Elle a également pour mission de faciliter aux clients en général et à ses épargnants en particulier l'accès au logement ;
- Contribuer au financement de l'économie nationale ;
- La satisfaction des clients représente aussi l'une des principales missions et préoccupations.

1.2.2. La vision de la banque

La vision qui caractérise la banque indique comment cette dernière doit se comporter dans l'accomplissement de ses missions. La vision de la CNEP-Banque, encadrée par le système de valeurs peut se résumer en ce qui suit :

- La CNEP-Banque veut être le leadership produit dans l'immobilier tout en essayant de gagner des parts de marché sur tout le territoire national ;
- Devenir le partenaire essentiel choisi par les clients dans l'accomplissement de leurs projets ;
- Devenir la banque de l'immobilier de référence en Algérie pour avoir su mériter la confiance de ses clients.

1.2.3. Les objectifs de la banque

Les objectifs de la banque consistent en les différents axes stratégiques choisis, les plus importants sont :

- L'élargissement de la production de crédits et une commercialisation offensive de ses produits.
- Adapter ses produits aux différents besoins de ses clients (diversification de ses produits tout en offrant une plus large gamme de crédits sur le marché national, la proximité vis-à-vis de son client et être à la disposition de celui-ci).
- Allègement des conditions d'éligibilité avec moins de bureaucratie, plus de sécurité et de célérité (Délais des procédures de traitements des dossiers crédits).
- Avoir un système d'information performant pour une meilleure qualité de service et une gestion pointue des différents risques.

2. IDENTIFICATION DES FACTEURS ET DES MESURES CLES DU SUCCES

2.1. L'identification des facteurs clés du succès

La connaissance et l'analyse des facteurs clés de l'activité sont une phase essentielle dans le processus de construction du TBP. En effet, la construction d'une carte stratégique repose sur la détermination des facteurs clés de la performance par le déploiement des objectifs stratégiques sur les processus critiques.

**CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU
SEIN DE LA CNEP BANQUE**

TABLEAU 3 : LES FACTEURS CLES DE SUCCES

Axes	Objectifs	FCS
Axe financier	<p>L'amélioration de la rentabilité financière est un objectif permanent de la CNEP-Banque.</p> <p>L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agir sur le volume des crédits, opérations financières (placement sur le marché...etc.) ; ➤ Sensibiliser et encourager l'épargne non rémunérée (compte courant, compte de chèque, etc.) ; ➤ Agir sur les frais de gestion par une meilleure maîtrise des coûts.
Axe clients	<p>Identifier la proposition de la valeur faite au client « satisfaction des clients ». La CNEP-Banque a comme principal objectif d'accroître ses parts de marché</p>	<p>Il s'agit de définir les segments de marché sur lesquels la CNEP-Banque devra se positionner (force de vente) : le secteur de l'immobilier ainsi que la proposition de produits destinés aux entreprises.</p>
Axe Processus interne	<p>Individualiser et clarifier les fonctions des employés au niveau de l'agence ainsi que l'exécution des opérations ordonnées par le client dans les meilleurs délais.</p> <p>Améliorer l'efficacité des opérations et la qualité de la prestation</p> <p>Encadrer la banque des différents risques émanant de l'activité crédits.</p>	<p>Concrétiser la séparation des tâches par la nouvelle organisation commerciale en agence (O.C.A) en front office et back office (la décision réglementaire n°1368/2013 du 01/07/2013).</p> <p>Agir sur la procédure « Recouvrement ».</p>
Axe Apprentissage organisationnel	<p>Développer, motiver et responsabiliser notre personnel afin de réaliser notre stratégie.</p> <p>Optimiser notre capacité à changer et à nous améliorer et continuer à créer de la valeur</p>	<p>Mobiliser le personnel de la CNEP-Banque « compétent et impliqué » en investissant dans leurs formations</p> <p>Investir dans le système d'information (Opter pour un nouveau système d'information GLOBAL Banking et abandonner le T24 TEMENOS24)</p>

Source : élaboré par nous même

2.2. L'identification des mesures clés du succès

L'exploitation documentaire et les discussions qui nous ont réunis avec certains responsables à la CNEP, nous ont permis d'identifier un nombre important d'indicateurs potentiellement pertinents. Cependant, pour maintenir le concept de « visualiser son tableau de bord d'un seul coup d'œil », nous avons sélectionné les indicateurs les plus appropriés. Leur choix a été dicté par le respect des critères suivants :

- Être adapté à la nature de l'activité de la banque ;
- Permettre de fixer des cibles traduisant les objectifs définis et d'en mesurer les réalisations;
- Être déclinable dans le même schéma de déploiement des objectifs stratégiques, aux niveaux inférieurs afin d'assurer l'harmonie du système de tableaux de bord et de nourrir le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Être articulé aux résultats financiers qu'ils soient génériques ou avancés.

**CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU
SEIN DE LA CNEP BANQUE**

TABLEAU 4 : LES MESURES CLES DE TBP

Axes	Objectifs	Indicateur clé
Axe financier	L'amélioration de la rentabilité financière est un objectif permanent de la CNEP-Banque. L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Production bancaire (crédits/ressources) ; ➤ Produit Net Bancaire ; ➤ Frais de gestion ; ➤ Résultat Brut d'Exploitation ; ➤ Résultat Net ; ➤ Coefficient d'exploitation et de transformation.
Axe clients	Identifier la proposition de la valeur faite au client « satisfaction des clients ». La CNEP-Banque a comme principal objectif d'accroître ses parts de marché	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le nombre de clients Particuliers et Entreprises ; ➤ L'encours crédits. ➤ Degré de satisfaction des clients ;
Axe Processus interne	Individualiser et clarifier les fonctions des employés au niveau de l'agence ainsi que l'exécution des opérations ordonnées par le client dans les meilleurs délais. Améliorer l'efficacité des opérations et la qualité de la prestation Encadrer la banque des différents risques émanant de l'activité crédits.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sondage sur la satisfaction du personnel de la nouvelle organisation ; ➤ Le taux de portefeuille à risque (PAR) ; ➤ Le taux de perte « impayés ».
Axe Apprentissage organisationnel	Développer, motiver et responsabiliser notre personnel afin de réaliser notre stratégie. Optimiser notre capacité à changer et à nous améliorer et continuer à créer de la valeur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taux d'investissement dans la formation du personnel (Formation/masse salariale ou le la productivité en terme d'employé) ; ➤ Taux d'intégrité du système d'information.

Source : élaboré par nous même

3. L'ELABORATION DE LA CARTE STRATEGIQUE

La carte stratégique nous a permis de représenter visuellement la stratégie de la CNEP, de voir les points essentiels qui vont permettre d'atteindre des objectifs, surtout de voir les relations qui les relient.

3.1. La construction de la carte stratégique

La carte stratégique est un diagramme de type causes à effets présentant les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les quatre axes, cette carte permet de matérialiser le passage de l'expression de la stratégie à la création de valeurs proprement dites.

La carte stratégique deviendra par conséquent « la feuille de route » qui de manière itérative fera évoluer l'organisation.

Le TBP expose le principe du pilotage de la performance en équilibrant les 4 axes suscités :

- **l'axe financier** « Qu'elles sont les attentes des actionnaires en matière de performance financière ? » ;

Les indicateurs de cet axe sont orientés dans la mesure de la rentabilité du résultat d'exploitation.

- **l'axe client** « Pour atteindre notre but, comment devons-nous apparaître auprès de nos clients ? » et « Comment devons-nous apparaître face à nos clients ? ».

Les indicateurs de cet axe sont orientés vers la satisfaction et la fidélité des clients.

- **L'axe processus interne** « Pour satisfaire nos clients, que devons-nous mettre en place ? » et « Quels sont les processus internes clés de la réussite ? ».

Les indicateurs de cet axe sont orientés vers la qualité des services délivrés aux clients et qui sont directement dépendants de la performance des processus en d'autres termes, c'est le miroir de la rentabilité des actionnaires.

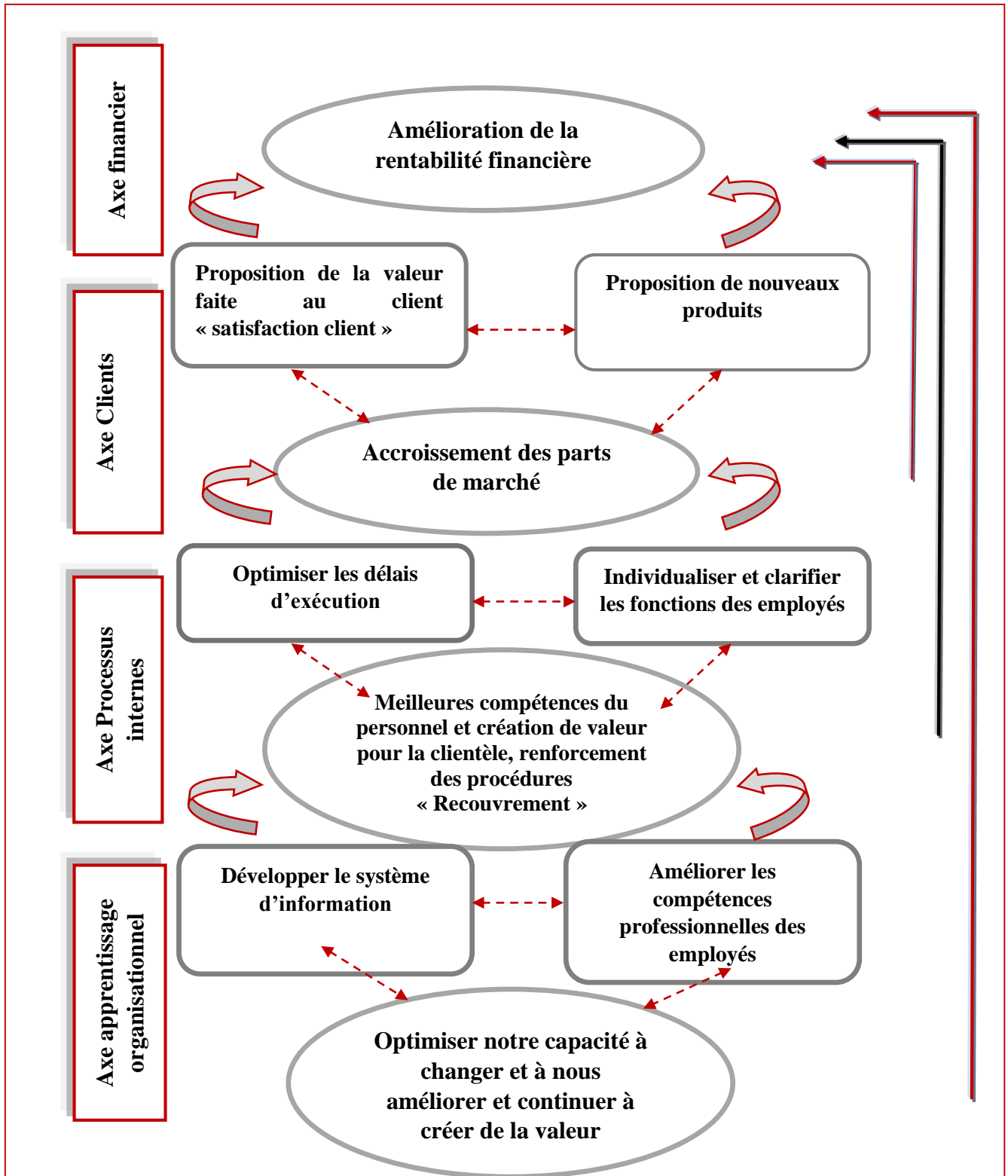
- **L'axe apprentissage** « Comment organiser notre capacité à progresser ? »

Les indicateurs de cet axe s'occupent de la mesure des formations du personnel pour accéder à de nouvelles compétences, et l'amélioration du système d'information.

La stratégie de la banque s'articule autour des objectifs suivants, la rentabilité, la part de marché, et l'élargissement des champs de compétence.

À partir de la définition de la stratégie de la CNEP_BANQUE, nous avons élaboré une carte stratégique qui guidera la conception du TBP.

FIGURE 11 : PROPOSITION D'UNE CARTE STRATEGIQUE POUR LA CNEP-BANQUE



Source : élaboré par nous même

3.2. Lecture de la carte stratégique

L'analyse de la carte stratégique commence avec l'axe apprentissage organisationnel, les objectifs stratégiques de cet axe supportent les objectifs de l'axe processus interne, ceux-ci contribuent à la réalisation des objectifs de l'axe client qui à leur tour, appuient les objectifs de l'axe financier.

Axe apprentissage organisationnel



Cet axe servira comme moyens déployés par la CNEP-Banque pour optimiser sa capacité à changer et à s'améliorer et continuer à créer de la valeur.

L'apprentissage et le développement du système d'information, abandon de système actuel « DANSYS » et l'adoption d'un nouveau système « T24 » de « TEMENOS », qui permettra, entre autres, de régler les multiples dysfonctionnements constatés.

Autour de ce projet et pour assurer un personnel « compétent et impliqué », de multiples formations et séminaires seront organisées dont l'une portera sur la cartographie et la modélisation des processus métiers.

Axe Processus interne



L'amélioration des processus internes « clarification des fonctions des employés ainsi que l'optimisation des délais d'exécution des différentes tâches qui leur sont déléguées » garantit la compétence du personnel et assure une meilleure satisfaction des clients.

Ces processus permettent également de mieux encadrer la banque des différents risques immanents de l'activité crédits par le renforcement des procédures de « Recouvrement » et l'évaluation des Risques.

Axe client



L'offre de nouveaux produits par la CNEP-Banque aux différentes catégories de sa clientèle (particuliers et entreprises) augmente la satisfaction de cette dernière et renforce la position (de la banque) de leader produit dans le segment de l'immobilier. Et cela impacte positivement la valeur future de la banque et améliore la rentabilité financière.

Axe financier



3.3. Le lien de causalité

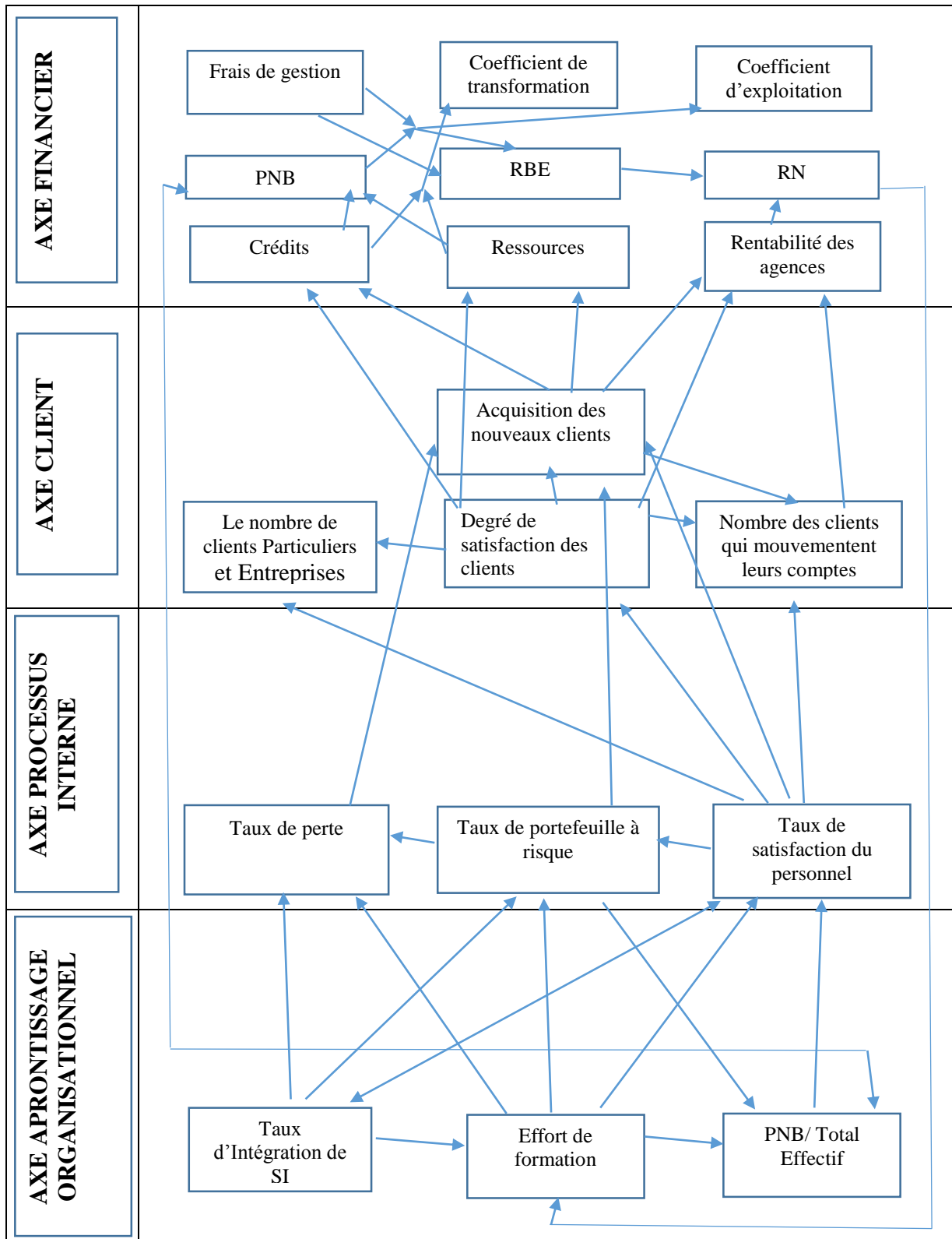
Le balanced scorecard n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes en fait, il existe une interdépendance entre les quatre perspectives.

Robert S. Kaplan et David P. Norton étendent la notion de chaîne de causalité au niveau des indicateurs. Ils introduisent les notions d'indicateurs de résultat et de moyen pour chaque perspective.

Dans notre cas le lien de causalité commence avec l'axe apprentissage organisationnel, car les objectifs stratégiques de cet axe supportent les objectifs de l'axe processus interne, ceux-ci contribuent à la réalisation des objectifs de l'axe client qui à leur tour, appuient les objectifs de l'axe financier. Exemple l'effort de formation quand il devient plus important il va influencer indirectement les indicateurs de l'axe processus interne (taux de perte, taux de portefeuille à risque et la satisfaction du personnel) ce qui va influencer les indicateurs de l'axe client (satisfaction de la clientèle, acquisition de nouveaux clients.....etc.), tout ça pour arriver aux indicateurs de l'axe financier et de réaliser l'objectif premier de la Banque.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

FIGURE 12 : LIEN DE CAUSALITE ENTRE LES INDICATEURS.



Source : élaboré par nous même

SECTION 3 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU NIVEAU DE LA CNEP- Banque

Chaque indicateur inclus dans la construction de TBP a une valeur cible (objectif à réaliser), et les initiatives stratégiques se font sur les quatre axes afin d'achever les objectifs stratégiques, dans cette section nous allons voir comment effectuer le pilotage des indicateurs de chaque axe.

1. L'AXE FINANCIER

L'amélioration de la performance financière est l'objectif permanent des banques. L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes. L'objectif est de choisir des indicateurs pertinents intégrés dans une relation de cause à effet dont le but est l'amélioration de la performance financière.

1.1. Indicateurs d'exploitation

1.1.1. Total emploi

C'est la réunion de l'ensemble des emplois de la banque, il s'agit essentiellement des :

- **Emplois Clientèle** : ensemble des crédits (à court, à moyen et à long terme) accordés par la banque à sa clientèle, y compris ceux qui sont passés en poste d'impayés, et des comptes qui sont anormalement débiteurs au niveau de la banque ;
- **Et Autres Emplois** : ensemble des créances détenues par les institutions financières ou sur le marché monétaire.

TABLEAU 5 : LES EMPLOIS DE LA CNEP-BANQUE EN MDA

Réalisations 31 12 2015	Objectif 2016	Réalisations 2016	Taux de réalisation	Variation en % P (N) / P (N-1)
140 095	226797	112 120	49%	-20%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

D'après le tableau nous constatons que le volume des emplois de la Banque a été 140 095 MDA en 2015, en 2016 ce volume a connu une baisse de 20% pour atteindre un montant de 112 120 MDA, ce qui explique le non réalisation de l'objectif, sachant que l'objectif de la Banque est de réaliser une augmentation de 62%.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

1.1.2. Total ressources

Il s'agit de la réunion des Ressources collectées par la banque auprès de la Clientèle, qu'elles soient rémunérées ou non, à terme ou à vue, et des Autres Ressources empruntées auprès des institutions financières et sur le marché monétaire.

TABLEAU 6 : LES RESSOURCES DE LA CNEP-BANQUE EN MDA

Réalizations 31/12/2015	Objectif 2016	Réalizations 31/12/2016	Taux de réalisation	Variations 2016/2015	
				Valeur	Taux
17212,39	91809,97	31687,85	35%	14475,46	84%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

À partir le tableau précédent nous constatons que le volume des ressources été 17212,39 MDA en 2015, ce volume a connu en 2016 une hausse pour atteindre un montant de 31687,85 MDA, soit une augmentation de 84%.

Mais l'objectif fixé par la CNEP pour l'année 2016 n'est pas réalisé, avec un écart très élevé, le taux de réalisation de l'objectif fixé est de 35%, ce qui mettre les dirigeants dans l'implication de connaitre les cause de non réalisation ou de réviser la méthode de fixation des objectifs (SMARTÉ).

1.2. Les indicateurs de la productivité

1.2.1. Le PNB

Le produit net bancaire s'obtient par la différence entre les produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation bancaire. D'une manière analytique, le PNB correspond à l'agrégation des trois postes, la marge d'intérêt, les commissions perçues, les produits et les charges diverses.

- La marge d'intérêt résulte de la différence entre les intérêts facturés et les intérêts versés. Elle dépend principalement des conditions de refinancement et de la politique monétaire du pays ;
- Les commissions sont facturées sur les différentes opérations que l'on peut classer par type de produits ou par type d'activité.

La structure du PNB fait apparaitre les axes sur lesquels il faut agir pour améliorer le résultat: défendre la marge ou réviser les coûts des services proposés ou encore agir sur le volume des opérations financières.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

Le tableau ci-dessous représente l'évolution de PNB.

TABLEAU 7 : L'EVOLUTION DE PNB DE LA CNAP-BANQUE EN MDA

Réalizations 31/12/2015	Objectif 2016	Réalizations 31/12/2016	Taux de réalisation	Variations 2016/2015	
				Valeur	Taux
28 142	34 141	35 347	104%	7 205	26%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

Le tableau met en évidence l'évolution du PNB du réseau d'exploitation de la Banque des deux années 2015-2016. Ce dernier a connu une augmentation de 26% à la fin de Décembre 2016 par rapport à la même période de l'année 2015, représentant un volume de 35 347 MDA. Cela permet en outre d'assurer que la banque est suffisamment solide pour éviter un risque de faillite.

La CNEP a fixé un objectif de réaliser un PNB de 34 141 MDA, cet objectif est pratiquement atteint avec un taux de 104%.

1.2.2. Les frais de gestion

Il s'agit de l'ensemble des frais supportés par la banque (Frais de personnel, service...) dans l'exercice de sa fonction.

TABLEAU 8 : L'EVOLUTION DES FRAIS DE GESTION DE LA CNAP-BANQUE EN MDA

Réalizations 31 12 2015	Objectif 2016	Réalizations 2016	Taux de réalisation	Variation en % P (N) / P (N-1)
16 523	17 407	16 748	96%	1%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

Le tableau met en évidence l'évolution des frais de gestion du réseau d'exploitation de la Banque des deux années 2015-2016. Ce dernier a connu une augmentation de 1% à la fin de Décembre 2016 par rapport à la même période de l'année 2015, représentant un volume de 16 748 MDA.

La CNEP a fixé un objectif de dépenser un montant de 17 407 MDA en matière des frais de gestion, ce qui va permet d'accroître la productivité de la banque avec un taux plus proportionnel que le taux des frais de gestion, cet objectif est presque atteint avec un taux de réalisation de 96%.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

1.2.3. Résultat brut d'exploitation

Cet indicateur permet de donner une idée de la rentabilité de l'exploitation courante de la CNEP-Banque, et se mesure en déduisant du PNB le coût des charges de fonctionnement.

**TABLEAU 9 : L'EVOLUTION DES FRAIS DE GESTION DE LA CNAP-BANQUE EN
MDA**

Réalizations 31/12/2015	Objectif 2016	Réalizations 31/12/2016	Taux de réalisation	Variations 2016/2015	
				Valeur	Taux
11619	16 734	18599	111%	6 980	60%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

Le tableau met en évidence l'évolution du RBE de la Banque des deux années 2015-2016. Ce dernier a connu une augmentation très importante avec un taux de 60% à la fin de Décembre 2016 par rapport à la même période de l'année 2015, représentant un volume de 18 599MDA. L'objectif fixé par la CNEP durant la période (2012-2016), est d'avoir un RBE au-dessus de 18 599 MDA, cet objectif est atteint.

1.2.4. Résultat net

Le résultat net est le solde de gestion final du compte de résultat. Il indique si l'activité, après confrontation de l'ensemble des produits et des charges, dégage une marge bénéficiaire ou non.

Le tableau suivant représente le résultat net enregistré à la fin des années 2015, 2016.

TABLEAU 10 : L'EVOLUTION DE RESULTAT NET DE LA CNAP-BANQUE EN MDA

Réalizations 31 12 2015	Budget 2016	Réalizations 2016	Taux de réalisation	Variation en % P (N) / P (N-1)
6 375.45	6 794.23	7 135,46	105%	12%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

Le résultat net est passé de 6 375.45 MDA à 7 135,46 MDA à la fin de l'année 2016, soit une progression de 12%. Cette augmentation est due à la baisse des dotations amortissements.

L'objectif fixé par la CNEP durant la période (2015-2016), est d'avoir un résultat supérieur à 6 735 MDA, cet objectif est atteint avec un taux de réalisation de 105%.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

1.2.5. Coefficient d'exploitation

Il exprime la part du PNB qui est absorbée par les Charges de fonctionnement. C'est un outil de pilotage précieux, à courts et moyens termes. Une dégradation de ce ratio traduirait une dérive des frais généraux et/ou une insuffisance de l'activité au regard des moyens engagés.

Alors il représente de façon synthétique la part des gains réalisés qui est absorbée par les frais de gestion.

$$CE = \text{frais de gestion} / \text{PNB}$$

TABLEAU 11 : L'EVOLUTION DE COEFICIENT D'EX`LOITATION DE LA CNAP-BANQUE EN POURCENTAGE

Réalisations 31 12 2015	Objectif 2016	Réalisations 2016	Taux de réalisation	Variation en % P (N) / P (N-1)
59%	51%	47%	109%	-20%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

Nous constatons d'après le tableau que la banque a réalisé une CE égale à 59% à la fin 2015 qui a connu une baisse de 20 % à la fin 2016.

La CNEP a fixé un objectif de réaliser une CE moins de 51%, cet objectif est pratiquement atteint avec un taux de réalisation de 109%.

1.2.6. Coefficient de transformation

C'est l'équivalent du taux de réemploi : Rapport entre l'encours moyen des emplois et l'encours moyen des ressources, il indique à quel degré l'activité de transformation se fait, mettant alors en évidence l'aptitude de la Banque à « réemployer » les ressources collectées.

Coefficient de transformation = Encours emplois / Encours ressources

TABLEAU 12 : L'EVOLUTION DE COEFICIENT DE TRANSFORMATION DE LA CNAP-BANQUE EN POURCENTAGE

Réalisations 31 12 2015	Objectif 2016	Réalisations 2016	Taux de réalisation	Variation en % P (N) / P (N-1)
63%	68.66%	63%	93%	0%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

D'après ce tableau, on remarque que la CNEP n'a réalisé aucune évolution en 2016 par rapport au 2015 en matière de Coefficient de transformation, alors que l'objectif de cette banque est de réaliser une hausse de 9%.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

1.2.7. Agence rentable ou non rentable

Le critère de sélection est le Résultat net, si le résultat net >0 alors l'agence est déclaré comme rentable.










TABLEAU 13 : L'EVOLUTION DE COEFICIENT D'EX·LOITATION DE LA CNAP-BANQUE EN POURCENTAGE

Agence	Nombre	Taux
Agence rentable	78	36%
Agence non rentable	189	64%
Total	217	100%


Source : la DPCG de la CNEP-Banque


Ce tableau vient de nous expliquer le problème de la CNEP en matière de nombre d'agence non rentable, 64% des agences ont un résultat négatif, ceci est expliquer par des différentes causes, par exemple l'implantation de quel que agences dans des régions pauvre ou à cause de la religion.


TABLEAU 14 : L'AXE FINANCIER

Indicateur	Objectif	Réalisation	Taux de réalisation	Signe
Crédits	22 6797	112 120	49%	
Ressources	91 809	31 687	35%	
PNB	34 141	35 347	104%	
Frais de gestion	17 407	16 748	96%	
RBE	16 734	18 599	111%	
RN	6 794.23	7 135,46	105%	
Coefficient d'exploitation	51%	47%	109%	
Coefficient de transformation	68.66%	63%	93%	
Rentabilité des agences	70%	36%	51%	

Source : élaboré par nous même

 > 100 %

 Entre 80 % et 100 %

 < 80 %

2. L'AXE CLIENT

L'axe client identifie la proposition de valeur faite au client. Il s'agit de définir les segments de marché sur lesquels la banque devra se positionner et la façon dont l'offre au client sera différenciée dans ces segments.

2.1. Nombre du client particulier et entreprise

Cet indicateur permet de connaître le segment de marché le plus répondu aux offres de la banque

TABLEAU 15 : TYPE DES CLIENTS

Client	Nombre	Pourcentage
Particulier	687 244	93%
Entreprise	53 472	7%
Total	740716	100%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

D'après ce tableau on remarque que les clients à type particuliers ont la part du lion de la totalité des clients de la CNEP avec un taux de 93%, la part de 7% est réserver pour un nombre de 53 472 entreprises, ceci est expliqué par l'offre de la gamme de produits hypothécaires, tel que les Crédits logement à usage d'habitation et Les crédits à usage commercial.

La concrétisation de la stratégie de la banque est assez lente en ce qui concerne le renforcement de financement des clients de type « Entreprises ».

2.2. Nombre des clients qui mouvementent leurs comptes

Fidélité et fidélisation des clients, deux termes souvent cités, considérés aujourd'hui comme un enjeu stratégique pour les banques, contraintes de prendre en considération les attentes de leur clientèle pour la retenir tout en minimisant ses coûts et maximisant ses profits.

Nous avons opté pour un indicateur qui nous permettra de suivre l'évolution de la fidélisation de la clientèle.

Cet indicateur est le nombre de comptes mouvementés au niveau de la banque, mais puisqu'un client peut avoir plusieurs comptes en même temps, il n'est pas très juste de se fier à cet indicateur, il revient donc à connaître le nombre de clients qui mouvementent fréquemment leurs comptes, c'est-à-dire qui effectuent des opérations au niveau de la CNEP- Banque.

Nous n'avons pas pu recenser cette information, vu la difficulté de la remontée d'information.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

2.3. Taux de satisfaction des clients

Pour fidéliser les clients, il faut avoir un niveau très élevé de satisfaction pour ce faire, nous avons opté pour un autre indicateur qui nous permettra de suivre l'évolution de la fidélisation de la clientèle.

D'après le sondage réalisé par la direction de marketing sur des échantillons de clientèles, 56% des clients sont peu satisfaits, alors que l'objectif de la CNEP est de réaliser au moins un Taux de satisfaction de 70%.

2.4. Les indicateurs des nouveaux clients

Ces indicateurs sont choisis pour mesurer le degré de démarchage d'une nouvelle clientèle à savoir :

TABLEAU 16 : NOUVEAUX CLIENTS

	Réalisation 2015	Réalisation 2016	Objectif 2016	Taux de réalisation	Evolution
Nombre de comptes ouverts	690323	740716	790000	93%	7%
Nombre de carte inter bancaire	4390	11 707	73 000	16%	167%






Source : la DPCG de la CNEP-Banque

Le nombre des comptes ouverts au niveau de la banque est de 690 323 comptes à la fin de l'année 2015, ce nombre a connu une augmentation de 7% pour enregistrer un nombre de 740716 à la fin de l'année 2016, mais l'objectif de réaliser 790000 comptes n'est pas atteint.

Le nombre de cartes inter bancaire réalisé en 2016 est de 11 707 cartes, ce nombre a connu une augmentation assez importante (167%) par rapport à l'exercice 2015, mais l'objectif n'est pas atteint (taux de réalisation 16%), ce qui va mettre les dirigeants dans l'obligation de connaître les causes de non réalisation ou de réviser la méthode de fixation des objectifs (SMARTTE).

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

TABLEAU 17 : L'AXE CLIENT

Type d'indicateur	Indicateur	Objectif	Réalisation	Taux de réalisation	Signe
Type de Client	Particulier		93%		
	Entreprise		7%		
satisfaction de la clientèle	Nombre des clients qui mouvementent leurs comptes				
	Taux de satisfaction des clients	70%	56%	80%	
Acquisition des nouveaux clients	Nombre de comptes ouverts	790000	740716	93%	
	Nombre de carte inter bancaire	73 000	11 707	16%	

Source : élaboré par nous même

3. L'AXE PROCESSUS INTERNE

3.1. Taux de portefeuille à risque PAR

Il représente le taux des créances non performantes : Ce taux est la fraction des créances non saines (en dehors de la classe « Créances saines ») par rapport au total des créances de la Banque. Il mesure la qualité du portefeuille Crédits.

$$\text{PAR} = \frac{\text{Total créance douteuses et impayés}}{\text{Total crédits}}$$

TABLEAU 18 : PORTEFEUILLE A RISQUE

Encours bruts crédits avec impayés aux remboursements 2016	Douteux + impayés 2016	PAR 2016
786 276	86 276	11%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

L'analyse du tableau ci-dessus indique que la banque a un Taux de portefeuille à risque égal à 11% de créances douteuses et impayées à la fin 2016 ; ceci est dû à un problème d'étude de dossiers au niveau du processus interne de la banque.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

3.2. Taux de perte

Ce ratio indique la part des créances provisionnées par rapport au total des crédits bruts.

$$\text{Taux de perte} = \text{Total créances provisionnées} / \text{Total créances}$$



TABLEAU 19 : TAUX DE PERTE

Encours bruts crédits avec impayés aux remboursements 2016	Provisions 2016	Taux de perte
786 276	41 947	5%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

D'après ce tableau, la banque a un taux de perte égal à 5% à la fin 2016 ; cela veut dire que 5% de la totalité des créances sont des créances provisionnées, alors, pour que la Banque deviennent plus performante dans le processus interne (étude et traitement des dossiers) , elle doit améliorer les compétences du personnel de ce créneau.

TABLEAU 20 : L'AXE PROCESSUS INTERNE

Indicateur	Objectif	Réalisation	Taux de réalisation	Signe
Taux de portefeuille à risque		11%		
Taux de perte		5%		

Source : élaboré par nous même

4. L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Cet axe représente les ressources, les moyens et les facteurs qui permettent la réalisation des objectifs fixés dans l'axe financier, clients et processus interne.

Cet axe a pour objectifs aussi d'améliorer les compétences existantes, les procédures de gestion pour une meilleure performance.

4.1 Effort de formation

La formation représente également l'un des FCS pour la CNEP-Banque : elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques.

L'effort en matière de formation = frais de Formation/masse salariale.

TABLEAU 21 : EFFORT DE FORMATION

Indicateur DRH	Réalisation	
	2015	2016
Effort en matière de formation		
Formation/masse salariale	1,446%	1,449%

Source : la DPCG de la CNEP-Banque

D'après ce tableau, on remarque que l'effort en matière de formation reste stable avec un taux très faible de 1.449%, cet indicateur est très insuffisant, malgré que la banque inscrit les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs de son plan de formation afin de développer les compétences de son personnel (toutes les catégories confondues), donc elle doit rechercher les causes de non réalisation de son plan de formation déjà tracé.

Les objectifs réalisés de cet axe sont relatifs à la performance des autres trois axes.

CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP BANQUE

4.2. Indicateur de productivité

Elle représente le rendement ou le profit moyen réalisé par chaque travailleur et cela grâce soit : à la croissance du PNB, au programme de formation mis en œuvre ou même les politiques de motivations adoptées par la banque.

TABLEAU 22 : EFFORT DE FORMATION EN MDA

Indicateur de productivité	Réalisation	
	2015	2016
PNB/ Total Effectif	5,81	8,45

Source : la DPCG de la CNEP-Banque




D'après ce tableau, on remarque qu'en 2015 chaque employé participe avec 5.81 MDA dans la valeur ajoutée de banque, cet indicateur à réaliser une évolution très importante de 45% pour atteindre 8.45MDA en 2016, cette augmentation est due principalement à la diminution de l'effectif de la banque et à la hausse de PNB.

4.3. Intégration de système d'information

Nous pouvons sommairement présenter le défi de l'intégration du SI comme celui de l'arbitrage entre renforcement de la souplesse (décentralisation, transversalité, décloisonnement, etc.) et rigidité renouvelée (mise en cohérence, centralisation des procédures et des décisions, standardisation, etc.) sachant que, face au marché, ces deux orientations doivent impérativement coexister.

D'après la direction de contrôle de gestion de la CNEP_Banque, L'intégration des informations dans le nouveau système « TEMENOS T24 », lancé depuis 2009 a atteint un taux d'intégration de 60% en 2016.

TABLEAU 23 : l'AXE APPRONTISSAGE ORGANISATIONNEL

Indicateur	Objectif	Réalisation	Taux de réalisation	Signe
Formation/masse salariale		1,449%		
PNB/ Total Effectif	7.23	8,45	117%	
Taux d'Intégration de SI	70%	60%	85%	

Source : élaboré par nous même

CONCLUSION DU CHAPITRE 03

Dans ce chapitre on a essayé de concrétiser les différents concepts qu'on a abordés dans la partie théorique en ce qui concerne le tableau de bord prospectif. A partir de cela on peut conclure que le tableau de bord prospectif interprète la stratégie de la CNEP, à travers les quatre axes : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel, on a choisi des indicateurs adaptables pour le suivi de la mise en œuvre de la stratégie.

Donc à la fin, nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif permet aux dirigeants de prendre les bonnes décisions dans les meilleurs délais, il permet d'avoir une visibilité sur toutes les activités de la banque afin d'être proactif. Il permet d'aligner la banque aux changements de son environnement interne, en adaptant sa réorganisation et sa stratégie en interne. Nous pouvons donc dire que la mise en place d'un tableau de bord prospectif permet aux dirigeants de suivre la mise en œuvre la stratégie.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La définition ancienne du contrôle de gestion le limitait à une mesure des résultats d'une action, le contrôle de gestion a connu dès les années 80 des transmutations rapides dues aux changements des conditions d'exercice de la profession bancaire, et le concept de pilotage est apparu pour mettre l'accent sur la capacité du contrôle de gestion non seulement à déployer la stratégie mais aussi à l'orienter, en synthétisant et en restituant les informations

Cependant, la mise en place d'un outil de pilotage nécessite une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation et de sa stratégie. Ainsi, il est nécessaire que les responsables opérationnels s'impliquent et participent au processus d'élaboration d'un tableau de bord afin d'apporter leur vision.

En effet, pour choisir des plans d'action adaptés aux objectifs d'une entreprise, plus particulièrement une banque, celle-ci doit disposer d'outil de suivi et d'aide à la décision, permettant un pilotage permanent de la performance et une meilleure prise de décision.

Le tableau de bord prospectif est un modèle véritablement complet du pilotage de la performance. Il permet une exploitation en profondeur de l'ensemble des processus de la CNEP ce qui pousse à avoir une connaissance développée de celle-ci.

Le tableau de bord prospectif fait partie de plusieurs cadres conceptuels qui ont été introduits dans la littérature. Ainsi, le but de notre travail est d'aider les dirigeants des banques à l'évaluation de leurs performances afin d'atteindre les objectifs stratégiques prédéfinis d'une manière plus efficace.

Sur la base de l'étude théorique ainsi que l'étude pratique, on est parvenu à tester les hypothèses suggérées auparavant :

Selon la première hypothèse ,Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion multidimensionnel, il n'est pas, uniquement, un instrument d'évaluation de la stratégie et outil de la mesure de la performance mais, également un outil d'aide au pilotage stratégique de la performance bancaire, ce qui prouve que le tableau de bord prospectif occupe une place très importante par rapport aux autres outils dans le processus de contrôle de gestion, ce qui nous conduit à infirmer notre première hypothèse.

Par contre la deuxième et la troisième hypothèse sont confirmés, du fait que le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage stratégique de la performance qui doit être défini, en fonction de la mission de la banque, de ses valeurs-clés et de sa vision et qui doit être déclinée en objectifs stratégiques de l'institution.

CONCLUSION GENERALE

A partir de notre étude de cas au niveau de la CNEP-Banque, nous avons déduit que la mise en place d'un tableau de bord prospectif permet aux dirigeants de suivre la mise en œuvre de la stratégie, de fait que ce dernier traduit la stratégie de la banque auprès des opérationnels en un ensemble d'indicateurs de performance constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ils sont de nature financière et non financière, quantitative et qualitative, à court et à long terme. C'est, également, un instrument simple et clair qui repose sur quatre dimensions facilement identifiables et opérationnelles.

D'après ce travail de recherche, nous avons cité quelques avantages et limites concernant le tableau de bord prospectif pour que la CNEP doive les prendre en considération lors de la phase de conception et d'utilisation.

Le premier avantage indéniable est que c'est un modèle véritablement complet du pilotage de la performance. Le TBP permet une exploitation en profondeur de l'ensemble des processus de la BDL ce qui pousse à avoir une connaissance développée de celle-ci ;

Le TBP présente l'avantage de contenir à la fois des indicateurs financiers et non financiers. Au vu de nos recherches, nous avons pu constater que ces recommandations théoriques ont bien été mises en pratique et que cela apporte une nouvelle dimension aux analyses de gestion, car cela permet de prendre en compte l'incidence de facteurs nouveaux ;

En terme plus pratique, la mise en place des flèches ou de clignotants symbolisés par les jauges permet une lisibilité plus fine, car elle attire directement l'attention sur ce qui ne va pas ;

En effet, constater un coefficient d'exploitation par exemple inférieur à trente ne permet pas de dire s'il s'agit d'un problème léger ou d'une catastrophe. Au contraire symboliser ce ratio par un clignotant vert ou rouge permet tout de suite situer le niveau de performance ou de criticité de l'indicateur en question.

Ainsi, nous avons conclu les défauts de gestion de cet outil qui sont :

Le premier est l'adoption de plusieurs indicateurs qui génère la répétition des informations et la dispersion de l'effort du staff ;

CONCLUSION GENERALE

Par ailleurs, les changements de comportements et des méthodes de travail induits par l'implémentation d'un tel outil ne sont pas visibles rapidement. Il est nécessaire d'utiliser le TBP pendant une période d'au moins deux ans pour pouvoir apprécier les progrès réalisés dans le pilotage de l'activité de la banque ;

Le fait que cet outil soit construit essentiellement au niveau de la direction a pour inconvénient de parfois nier les contraintes opérationnelles. N'ayant pas participé à la création de l'outil, les personnes du terrain peuvent ne pas se sentir concernées par un outil qui leur serait imposé par la direction ;

Enfin la prise en compte des indicateurs non financiers peut être dangereuse. D'une part, il faut bien vérifier que ces indicateurs annoncent des avantages financiers futurs sinon ils n'auront aucune utilité. D'autre part, si ces indicateurs non financiers sont subjectifs, il existe des risques de manipulation dans le sens de ces indicateurs sont les résultats d'un arbitrage entre l'intérêt de cette information et le manque de précision de celle-ci ;

Le TBP basé que sur les quatre axes prospectifs dans son modèle de performance, ou l'environnement externe ne fait pas partie de ces perspectives.

Au terme de notre travail au sein de la CNEP, nous devons émettre quelques recommandations pour garantir le succès de notre tableau de bord au niveau de cette banque :

- Faire évoluer le tableau de bord prospectif à chaque fois que les orientations stratégiques ou les objectifs changent ;
- Construire une stratégie claire et nette bâtie sur un diagnostic interne et externe
- Faire participer l'ensemble des concernés dans l'élaboration du tableau de bord prospectif et dans l'interprétation des résultats ;
- Fiabiliser le système d'information, rendre l'obtention de l'information rapide et faire évoluer les moyens de communication surtout avec les agences. Ceci correspond à un investissement d'élaboration d'un réseau interne qui lie les différentes structures de la banque ;
- La Direction Générale et l'équipe de pilotage de la performance doivent lancer une action de formation de large envergure pour expliquer le but réel de l'utilisation du tableau de bord prospectif. Elles doivent, également, organiser des réunions pour discuter des résultats obtenus et des éventuelles actions correctives.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE

- ALAZARD Claude , SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion » DECF, 5eme édition, Edition Dunod, 2003.
- ARNOUD, Hervé, « Le contrôle de gestion ...en action », édition Liaisons, France, 2001.
- AUTISSIER David, « mesurer la performance du contrôle de gestion », édition d'organisation, 75006 paris, 2007.
- BARABEL M & MEIER O., « Manager », Dunod,2006, Paris,2006.
- BENTRAZI khaled, « management de l'agence bancaire, mission et profil du manager », master banque et finance, ESB,2007.
- BESCOS Pierre-Laurent, « contrôle de gestion et le pilotage de la performance », Gualinoedition, France, 2002.
- BOUQUIN Henri, « Comptabilité de gestion », 4eme édition, Economica, paris, 2006.
- BOUQUIN Henri, « Les fondements du contrôle », presse universitaire de France. (N°2892), 1994.
- BOURGUIGNON Annick, « Peut-on définir la performance? », in Revue Française de comptabilité, juillet-aout, 1995.
- CABANE P, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », 2 ème édition, édition d'organisation, paris, 2004.
- CHARLES H, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », Pearson éducation, 3ième édition, Paris, 2006.
- CHOYAKH Mohamed, « contrôle de gestion et tableau de bord de l'agence bancaire »,Tunisie,2007.
- CHRISTIAN M, « Politique générale modèle et choix stratégique », éditions Economica, Paris,1999.
- CHRISTIAN Marmuse, «Politique générale modèle et choix stratégique», éditions Economica, Paris, 1996.
- COBBOLD I & LAWRIE G, « The development of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool », 2 GC Working Paper,2009.
- DEGROOTE Didier, « Le tableau de bord de gestion et le balanced scorecard : quel comparaison entre ces deux outils de gestion », Edition d'organisation, 2008.
- FAYOL Henri, « Administration Industrielle et Générale », éditions Enag, Paris, 1990.
- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs », Paris, 2000.
- GERVAIS, Michel. « Contrôle de gestion », Economica, 9 ème éditions, Paris, 2009.

BIBLIOGRAPHIE

- GHALIBI Taher & IDRIS Waeel , « la carte de performance équilibrée », éditions Zahrane, 2007.
- GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, Paris, 2002.
- GUEDJ Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », éditions d'organisation, paris, 2001.
- IRIBARNE P, « les tableaux de bord de la performance », Ed Dunod, Paris,2003
- JAULENT PATRICK & QUARES Marie-Agnès, « Pilotez vos performance », édition AFNOR, 2006.
- JAULENT Patrick & QUARES Marie-Agnès, « Pilotez vos performance», édition AFNOR, France, 2006.
- KALIKA Michel, “ **STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE**”, Edition ECONOMICA, 1998.
- Kaplan R et Norton D « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », Edition-d'organisation, Paris,2001
- Kaplan R et Norton D, «Le Tableau de Bord Prospectif», Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- LAGADITIS Charlotte , « L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : étude de cas du Groupe GDF SUEZ », mémoire pour l'obtention du grade de Master en Management International, Groupe ICHEC, France, 2012.
- LAGADITIS Charlotte, « L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : étude de cas du Groupe GDF SUEZ », mémoire pour l'obtention du grade de Master en Management International, Groupe ICHEC, France, 2012.
- LAURANT P et BOUAR.F, « économie d'entreprise », edition d'organisation, France, 1997.
- LAURANT. P, et BOUAR. F : « Economie d'entreprise ». Editions d'Organisation ; Paris ; 1997.
- LEROY M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 1998.
- LÖNING. H, MALLERET. V, MERIQUE. J,« Le contrôle de gestion, organisation et mise en oeuvre », DUNOD ; Paris ; 2003.
- LORINO P., « Méthodes et pratiques de la performance », Edition d'organisation, Paris, 1998.
- LORINO Philipe, « contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris,2003.
- MAADANI M., SAID K., «management et pilotage de la performance », Hachette, Paris, 2009.

BIBLIOGRAPHIE

-ROUACH Michel, NAULLEAU Gerard « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », Banque Editeur, 3eme édition, Paris, 1998.

-ROUACH Michel, NAULLEAU Gerard, « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », 4e éd, Revue Banque Édition, Paris, 2002.

Articles et revus

-BENTRAZI Khaled, « *Management de l'agence bancaire. Missions et profil du manager* », master banque et finance, école supérieure de banque en partenariat avec le groupe Sup. de Co Amien/ Picardie.

-Carole BOUSTANI : « *Balanced Scorecard pour une conduite stratégique de l'entreprise* ».

-KAANIT Abd El Gafour : « *élaboration d'un tableau de bord prospectif* », magister, université de Batna, 2002.

-KADRI I, « *Impacts des normes IFRS sur le contrôle de gestion bancaires* », Mémoire Ecole Supérieure de Banque, Alger, 2010.

-KARIM Rachida, « *essai de mise en place d'un tableau de bord prospectif a la CNR Tizi-Ouzou* », mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de MBA en gestion d'entreprise, option marketing management, INSIM Algérie, 2011.

-SOUISSI Abdelouhab : « *l'efficacité organisationnelle* », thèse de doctorat sciences économiques, faculté d'Alger, 2004.

WEBOGRAPHIE

-<http://www.sas.com/offices/europe>.

-www.finyear.com.

-[Http://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html](http://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html) .

-www.gestiondeprojet.net/articles/pilotage_projet.html .

TABLE DES MATIERE

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Remerciements

Dédicace

Abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALEA

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE 1

INTRODUCTION..... 2

SECTION 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE3

1. PRINCIPAUX CONCEPTS DU CONTROLE DE GESTION 3

1.1. Définition du contrôle de gestion..... 3

1.2. Objectifs du contrôle de gestion 4

1.3. Les pôles du contrôle de gestion 5

1.4. Processus du contrôle de gestion..... 6

2. MISSIONS ET INSTRUMENTS DU CONTROLE DE GESTION 6

2.1. Les missions du contrôle de gestion bancaire 6

2.2. Les instruments du contrôle de gestion7

3. LE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE 13

3.1. Les spécificités de l'activité bancaire 13

3.2. Structures organisationnelles du contrôle de gestion bancaire 14

3.3. Les conséquences en matière de contrôle de gestion 16

SECTION 02 : LA PERFORMANCE BANCAIRE 17

1. NOTIONS DE BASE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE 17

1.1. Définition de la performance 17

1.2. Les indices d'appréciation de la performance 18

2. LES TYPES ET LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE 19

2.1. Les types de la performance 19

TABLE DES MATIERES

2.2. Les déterminants de la performance.....	21
3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE	21
3.1. Les objectifs de la mesure de la performance	21
3.2. Les outils de la mesure de la performance	22
SECTION 03 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE	25
1. NOTION DE BASE DU PILOTAGE	25
1.1. Définition du pilotage	25
1.2. Type du pilotage	27
2. SYSTEME DE PILOTAGE STRATEGIQUE	29
2.1. Définition de pilotage stratégique	29
2.2. Les principes du pilotage stratégique	30
3. LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE.....	32
3.1. La nécessité de mesurer pour piloter	32
3.2. Outils de pilotage de la performance bancaire	33
CONCLUSION	36
CHAPITRE 2 : Le Tableau de Bord Prospectif : une méthode adéquate de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance bancaire.....	37
INTRODUCTION	38
SECTION 1 : PRÉSENTATION GLOBALE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	39
1. NOTIONS DE BASE DU TABLEAU DE BORD	39
1.1. Le tableau de bord de gestion	39
1.2. Le tableau de bord prospectif	42
2. LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET LA STRATEGIE DE LA BANQUE	45
2.1. Les principes des organisations orientées stratégie	45
2.2. Le tableau de bord prospectif et le pilotage stratégique de la performance	47
3. L'EVOLUTION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	48
3.1. 1ere génération (TBP outil de mesure de la performance)	49
3.2. 2eme génération (TBP outil de déploiement et de communication de la stratégie)	49
3.3. 3eme génération (TBP système de management stratégique)	50

TABLE DES MATIERES

SECTION 2 : PRINCIPAUX AXES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DANS LA BANQUE	51
1. L'AXE FINANCIER	51
1.1. Les stratégies liées à l'axe financier	52
1.2. Les indicateurs financiers	54
2. L'AXE CLIENT	55
2.1. Les séries d'indicateurs selon Robert S. Kaplan et David P. Norton	55
2.2. Les stratégies de l'axe	56
3. L'AXE PROCESSUS INTERNE	58
4. L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	59
4.1. Potentiel du personnel.....	59
4.2. La capacité des systèmes d'information.....	60
4.3. L'alignement des objectifs.....	60
5. LE LIEN DE CAUSALITE ENTRE LES QUATRE AXES « CARTE STRATEGIQUE »	61
SECTION 3 : LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	63
1. PROCESSUS D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	63
1.1. L'analyse stratégique	64
1.2. Élaboration de la carte stratégique.....	64
1.3. L'identification des facteurs clés de succès (fcs)	64
1.4. La définition des mesures clés de succès (mcs)	64
1.5. Trouver les bons indicateurs « financiers »	65

TABLE DES MATIERES

1.6. Trouver les bons indicateurs « clients »	65
1.7. Trouver les bons indicateurs « processus »	65
1.8. Trouver les bons indicateurs « apprentissage »	66
2. L'EXPLOITATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	66
2.1. Constatation des écarts et interprétation de leurs causes	66
2.2. Interpréter les résultats et communiquer les constats.....	67
2.3. Définir les actions correctives.....	67
2.4. Préparation du dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques	67
2.5. Animation de l'utilisation au moyen de réunions.....	68
2.6. Faire évoluer le tableau de bord.....	68
3. LES AVANTAGES ET LES LIMITES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	69
3.1. Les avantages de tableau de bord prospectif	69
3.2. Les limites de tableau de bord prospectif	70
CONCLUSION	72
CHAPITRE 3 : APPLICATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP-Banque	73
INTRODUCTION	74
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CNEP-BANQUE.....	75
1. PRESENTATION GENERALE DE LA CNEP-BANQUE	75
1.1. Historique et évolution	75
1.2. Les activités principales de la CNEP-Banque et les produits proposés à sa clientèle	76
1.3. L'organisation générale des structures de la CNEP-Banque.....	80
2. PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL « DPCG ».....	81
2.1. Organisation	81
2.2. Les missions de la DPCG	82
3. LE TABLEAU DE BORD ACTUEL DE LA CNEP-BANQUE	82
3.1. Les outils de la DPCG de la CNEP-Banque	83

TABLE DES MATIERES

3.2. Les limites du tableau de bord existant au niveau de la CNEP-Banque	83
SECTION 2 : LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CNEP_BANQUE	85
1. L'ANALYSE DE LA STRATEGIE DE LA CNEP-BANQUE	85
1.1. Les motivations et les raisons de la mise en place d'un TBP au sein de la CNEP-Banque	85
1.2. Identification des missions, vision et objectifs de la CNEP-BANQUE	86
2. IDENTIFICATION DES FACTEURS ET DES MESURES CLES DU SUCCES	87
2.1. L'identification des facteurs clés du succès	87
2.2. L'identification des mesures clés du succès	89
3. L'ELABORATION DE LA CARTE STRATEGIQUE	90
3.1. La construction de la carte stratégique	91
3.2. Lecture de la carte stratégique	93
SECTION 3 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU NIVEAU DE LA CNEP-Banque.....	96
1. L'AXE FINANCIER	96
1.1. Indicateurs d'exploitation	96
1.1.1. Total emploi.....	96
1.1.2. Total ressources.....	97
1.2. Les indicateurs de la productivité.....	97
1.2.1. Le PNB.....	9
1.2.2. Les frais de gestion.....	98
1.2.3. Résultat brut d'exploitation.....	99
1.2.4. Résultat net.....	99
1.2.5. Coefficient d'exploitation.....	100
1.2.6. Coefficient de transformation.....	100

TABLE DES MATIERES

1.2.7. Agence rentable ou non rentable.....	101
2. L'AXE CLIENT	102
2.1. Nombre du client particulier et entreprise.....	102
2.2. Nombre des clients qui mouvementent leurs comptes.....	102
2.3. Taux de satisfaction des clients.....	103
2.4. Les indicateurs des nouveaux clients.....	103
3. L'AXE PROCESSUS INTERNE	104
3.1. Taux de portefeuille à risque PAR	104
3.2. Taux de perte.....	105
4. L'AXE APPRENTISSAGE.....	106
4.1 Effort de formation.....	106
4.2. Indicateur de productivité.....	107
4.3. Intégration de système d'information.....	107
CONCLUSION	108
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	<i>110</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE.</i>	
<i>TABLES DES MATIERES.</i>	

ANNEXES

ANNEXE 01 : Création de la Direction du contrôle de Gestion de la CNEP BANQUE

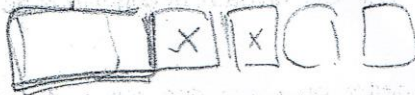
Caisse Nationale
d'Épargne et de Prévoyance



الصندوق الوطني
للوفر والأحياء

DIRECTION GENERALE

22 FEV 1999



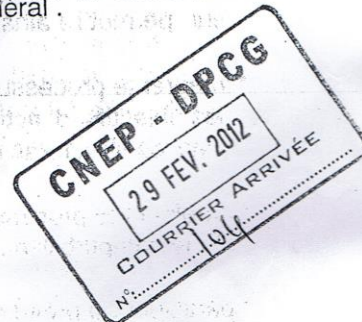
DECISION REGLEMENTAIRE N° 1173

PORTANT CREATION DE LA DIRECTION
DU CONTROLE DE GESTION

Le Président Directeur Général,

- Vu les pouvoirs qui lui sont conférés,
- Vu la décision réglementaire n° 78/95 du 27 novembre 1995 portant organisation générale de la Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance
- Vu la délibération du Conseil d'Administration de la CNEP du 27 Juillet 1997 fixant les pouvoirs du Président Directeur Général .

DECIDE



ARTICLE 1 :

Il est créé au sein de la Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance une Direction de la prévision et du contrôle de gestion placée sous l'autorité de la DGA développement.

ARTICLE 2 : MISSIONS

L'objectif de la Direction de la prévision et du contrôle de gestion est d'assurer la cohérence et la convergence entre la stratégie et les décisions opérationnelles à travers un plan de développement à moyen et long terme soumis à une évaluation périodique des niveaux et conditions de sa réalisation

Ainsi elle est chargée de mettre en place des outils et techniques qui permettent de mesurer les performances et de suivre l'évolution de toutes les ressources de l'institution (physiques, financières et matérielles).

Dans cette perspective, le contrôle de gestion doit être l'organe de conseil et d'assistance afin de guider la gestion globale de l'institution dans les meilleures conditions d'exploitation, d'efficience et de rentabilité

Les missions principales dévolues à la Direction de la prévision du contrôle de Gestion sont :

- 1 - Préparer l' allocation optimum des ressources (moyens humains financiers) en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques
 - * conduire des analyses économiques en concevant et mettant en oeuvre un panel de normes de référence et de ratios , veiller à leur analyse systématique afin de porter à la connaissance des décideurs les informations qui concernent l' état de leurs activités et leur permettre ainsi d'améliorer leur performance
 - * intégrer le processus plan annuel en liaison avec la fixation et le suivi des objectifs d' activité (plan d' actions et budgets) en relation avec les structures de la banque
 - * améliorer le processus budgétaire en liaison avec le développement d'une comptabilisation analytique
 - * participer au projet de construction du système d'information de l'institution en déduire le système d' information de gestion afin de permettre à la Direction Générale de disposer à tout moment d' un instrument de connaissance et de mesure

performances en évaluant les coûts de fonctionnement ainsi que la rentabilité de la gestion

- * concevoir et mettre en place des techniques de mesure et de contrôle de la rentabilité par nature d'activité et centre de profits et de coûts
- * participer , en relation avec les structures de la banque à l'adaptation des outils de pilotage et tableaux de bord opérationnels
- * animer le processus budgétaire

ARTICLE 3 : ORGANISATION GENERALE

La Direction de la Prévision et du Contrôle de gestion est structurée en trois (3) départements

- le département Prévision
- le département contrôle budgétaire
- le département contrôle et risques

LE DEPARTEMENT PREVISION :

Ce département a pour objectif de contribuer à la définition de la stratégie en veillant à la crédibilité des projections et à la cohérence des hypothèses chiffrées internes et externes tout en s'assurant que les scénarios retenus sont compatibles avec les contraintes financières de l'institution.

Ainsi, ses missions principales sont :

- identifier au sein de la banque les centres de responsabilité
- élaborer des indicateurs de gestion, pertinents et représentatifs de l'activité; suivre régulièrement leur évolution.

ANNEXES

- définir et arrêter des normes de référence permettant l'analyse comparative de l'évolution des ratios en déduire ainsi le niveau de performance de l'Institution
- déterminer les objectifs qualitatifs
- faire des corrélations entre le plan annuel et les plans d'actions élaborés par chaque structure
- établir des diagnostics sur les résultats atteints, évaluer et expliquer les écarts par rapport aux objectifs fixés
- proposer toutes mesures correctives pour optimiser le fonctionnement de l'Institution.
- examiner l'opportunité, les conditions de mise en oeuvre et les effets induits par tout projet se rapportant au développement de l'institution et proposer éventuellement des alternatives pour un meilleur rendement
- produire périodiquement le tableau de bord de gestion.
- préparer des états de comptabilité analytique

LE DEPARTEMENT CONTROLE BUDGETAIRE :

Sur la base des axes stratégiques arrêtés, il a pour mission principales de :

- définir et mettre en place les procédures budgétaires en fixant des normes et ratios et veiller à leur utilisation dans l'élaboration des prévisions
- orienter et assister les structures centrales et décentralisées dans l'élaboration de leurs budgets respectifs en veillant aux normes et ratios prédéfinis
- procéder à la consolidation des budgets de l'Institution et veiller à la conformité des prévisions par rapport aux objectifs de l'institution
- notifier aux structures les budgets retenus
- suivre les réalisations budgétaires et établir périodiquement la situation des consommations

- instruire et introduire les demandes de révisions budgétaires
- évaluer et analyser les écarts observés entre les réalisations et les prévisions
- proposer en cas de besoin la révision des objectifs

LE DEPARTEMENT CONTROLE ET RISQUES

Cette structure est chargée de la centralisation et du suivi des risques de l'Institution :

- risques clientèle : crédits, impayés, interdits de chéquier,
- risques financiers
- risques opérationnels et techniques

Elle doit également veiller au contrôle permanent des procédures intervenant dans le calcul des différents ratios et indicateurs

A ce titre elle a pour missions principales :

- constituer et gérer un fichier national des risques
- assister et faciliter aux structures , la consultation de ce fichier
- exploiter les rapports d'analyse du département normes et analyse pour suivre les indicateurs affichant des écarts
- entreprendre toute étude en vue de déterminer et expliquer les causes réelles de ces écarts
- Proposer toutes mesures correctives

ARTICLE 4 : ATTRIBUTIONS.

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le Directeur du Contrôle de gestion est habilité à :

- engager les dépenses inscrites au budget de la structure
- obtenir communication des informations et documents pour lui permettre de mener à bien ses missions
- représenter l'Institution dans le cadre de ses prérogatives

ARTICLE 5 :

Le département Budget de la Direction de la Comptabilité et du Budget est dissous .

ARTICLE 6 :

Des instructions ultérieures préciseront l'organisation de la Direction de la Prévision et du Contrôle de gestion et ses relations fonctionnelles avec les autres structures de l'institution .

ARTICLE 7 :

Messieurs les DGA chargés de l'administration et du développement sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente décision.

La présente décision prendra effet à compter de la date de sa signature .

LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GENERAL

M. LOUHAB



ANNEXES

ANNEXE 02 : Indicateurs d'exploitation

Encours Ressources	Montant
Ressources à vue	1 252 886,38
Ressources à Terme	1 974,01
Total	1 254 860,40

Encours Crédits	Montant
Hypothécaires	289 153,46
Promoteurs	130 267,94
Equipements	17 038,93
Consortial	347 106,22
Autres Crédits	2 091,50
Prêts aux personnel	617,95
IMPAYES AU REMBOURSEMENT	
Total	786 275,99

Produit	Crédits par produit				
	Réalisations 31 12 2015	Budget 2016	Réalisations 2016	Taux de réalisation	Variation en % P (N) / P (N- 1)
Hypothécaires	48 502	68 914	52 780	77%	9%
Promoteurs	13 508	41 209	13 288	32%	-2%
Equipements	2 648	20 626	5 850	28%	121%
Consortiaux	74 308	88 970	38 966	44%	-48%
Autres crédits	1 130	7 078	1 236	17%	9%
TOTAL CREDITS	140 095	226 797	112 120	49%	-20%

ANNEXES

Excédents par produit					millions DA	
Produit	Réalizations 31/12/2015	Budget 2016	Réalisation s 31/12/2016	Taux de réalisation	Variations 2016/2015	
					Valeur	Taux
Livrets épargne CNEP/Banque	832 ¹⁶	486 ²⁵	- 4 981	-20%	- 813 ²¹	-130%
Livrets épargne Algérie Poste	355 ¹⁴	600 ¹⁹	12 481	64%	- 874 ¹	-13%
Comptes courant commerciaux	- 906 ¹⁸	755 ¹⁹	093 ⁶	31%	999 ²⁴	-132%
comptes de chèques	796 ³	711 ⁵	291 ³	58%	- 505	-13%
Livrets non rémunérés	- 1	- 3	0,1	3%	1	-91%
Compte épargne sans intérêts (RASMALI)	877 ¹	080 ²¹	15 118	72%	241 ¹³	705%
Total ressources à vue	954¹⁷	629⁹¹	32 002	35%	048¹⁴	78%
Dépôts à terme	- 738,65	402,68	- 312,75	-78%	426	-58%
CPT	- 2,60	- 212,66	- 1,1	1%	2	-58%
Bons de caisse nominatifs	-	- 9,02	- 0,2	2%	- 0	#DIV/0!
Total ressources à terme	- 741	181	- 314	-173%	427	-58%
Total Collecte Ressources	212¹⁷	810⁹¹	31 688	35%	475¹⁴	84%

Encours ressources						
millions DA						
Produit	Réalizations 31/12/2015	Budget 2016	Réalisation s 31/12/2016	Taux de réalisation	Variations 2016/2015	
					Valeur	Taux
Encours ressources rémunérées	025 ^{1 145}	462 ^{1 206}	1 174 532	97%	507 ²⁹	3%
Encours ressources non rémunérées	908 ⁵³	272 ¹³²	80 328	61%	421 ²⁶	49%
TOTAL	933^{1 198}	734^{1 338}	1 254 860	94%	927⁵⁵	5%

ANNEXES

ANNEXE 03 : COMPTE DE RESULTAT

PNB	Montant
Revenus des Crédits	41 448
Charges sur épargne	24 114
Résultat avec les clients	17 334
Revenus financiers	10 176
Charges financières	340
Résultat financier (revenu)	9 836
Commissions reçues	2 755
Commissions versées	644
Commissions nettes	2 111
Revenus sur autres activités	16 907
Charges sur autres activités	10 842
Résultat des autres activités	6 065
TOTAL PNB	35 347
Charges de fonctionnement	Montant
Services	2 920,37
Frais de personnel	7 244,31
Impôts et taxes	1 732,27
Frais Divers	254,01
Prime de Garantie de dépôts	3 145,40
Amortissements	1 238,46
charges et autres charges exceptionnelles	214,01
Total	16 748,83

ANNEXES

R B E	Montant
Résultats Brut d'exploitation	18 598,25
Reprises de provisions & pertes sur créances	13 243
Dotations aux provisions & pertes sur créances	4 327
Résultats Brut d'exploitation	18 598,25
Résultats d'exploitation	9 682,34
Gains ou pertes nets sur autres actifs	0,286
RESULTAT AVANT IMPÔTS	9 682,63
Impôts sur les résultats et assimilés	2 547
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	7 135,46

Frais de gestion		U : millions DA			
Frais	Réalizations 31 12 2015	Budget 2016	Réalizations 2016	Taux de réalisation	Variation en % P (N) / P (N-1)
Services	2 119	2 293	2 920	127%	38%
Frais de personnel	8 241	8 377	7 244	86%	-12%
Impôts et taxes	1 228	1 675	1 732	103%	41%
Charges diverses	3 660	3 701	3 612	98%	-1%
Dotations aux amortissements	1 275	1 360	1 238	91%	-3%
Total Charges fonctionnement	16 523	17 407	16 748	96%	1%

ANNEXES

ANNEX 04 : Indicateurs De Productivité

Indicateurs	Réalizations 31/12/2014	Réalizations 31/12/2015	Budget 2016	Réalizations 31/12/2016	Taux de réalisation	Variations 2016/2015	
						Valeur	Taux
P N B	32 867	28 142	34 141	35 347	104%	7 205	26%
Charges fonctionnement	16 393	16 523	17 407	16 748	96%	225	1%
RBE	16 474	11 619	16 734	18 599	111%	6 980	60%
Coefficient Exploitation	50%	59%	51%	47%			

Indicateurs	Réalizations 31/12/2014	Réalizations 31/12/2015	Budget 2016	Réalizations 31/12/2016
taux de transformation	57,17%	63,41%	68,66%	63%

ANNEXES

ANNEXE 05 : Dotation Provision Et Impayés

U : Millions DA	Encours bruts crédits avec impayés aux remboursements 2016	Douteux + impayés 2016	Provisions 2016	PAR	Taux de Perte
particuliers	289 153	38 677	15 028	13%	5%
Promoteurs	130 268	41 975	24 126	32%	19%
l'Equipement	17 039	4 256	1 747	25%	10%
crédits consortiaux	347 106	0	0	0%	0%
Autres crédits	2 091	1 334	1 014	64%	48%
prêts aux personnel	618	33	31	5%	5%
Total Encours	786 276	86 276	41 947	11%	5%

ANNEXES

ANNEXE 06 : INDICATEURS DRH

Indicateur DRH	Taux de réalisation	
	2015	2016
Effort en matière de formation		
Formation	119,15	105,00
masse salariale	8 240,84	7 244,31
Formation/masse salariale	1,446%	1,449%

Indicateur de productivité	Taux de réalisation	
	2015	2016
PNB	28 142,49	35 347,08
EFFECTIF	4842	4185
PNB/ Total Effectif	5,81	8,45