



**Ministère de l'enseignement supérieur & de la recherche
Scientifique**

Université MOULOUD MAMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des sciences économique, commerces, des sciences de gestion

Département de gestion

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention de
diplôme de master management**

Option : management stratégique

Thème :

**Tableau de bord et système
d'information cas de la banque
CPA (crédit populaire d'Algérie)**

Réaliser par :

BEN SIDHOUM MAMAR

Encadré par :

M^r. ALLAG YASSINE

encadreur de stage :

Membres de jury :

Dr. GUELMINE HICHEM MCB

Mr. IDRIS SAMY

Mme .RABIA NASSIMA

Président :

Dr. ALLAG YASSINE MCB RAPPORTEUR

Examineur :

Mr. DAHMOUNI ABED EL KARIME MAA

Année Universitaire 2020/2021

Dédicace

Je dédie ce travail,

- * A ma chère mère, à laquelle aucune dédicace ne serait témoin de mon profond amour, et de mon plus grand respect, quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit, ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.*
- * A mon regrettable père qui m'a soutenu durant toutes mes études avec plein d'amour et de tendresse, il a été toujours à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection, que Dieu le garde pour moi.*

Maamar

Remerciement

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve

Il n'est jamais facile pour un étudiant de trouver un stage, c'est pourquoi je remercie la directrice de la banque CPA dans son agence durant la durée du stage.

Je tiens à remercier tout particulièrement mon encadreur de stage M. IDRIS SAMYET RABIA NASSIMA qui en su m'accorder du temps et répondre à mes nombreuses questions sur de nombreux sujets et qui m'ont apporté beaucoup d'informations clés. Qui m'ont permis de comprendre au mieux leur travail.

Je le remercie également pour la confiance qu'il m'a accordée en me confiant plusieurs travaux en autonomie. De plus je souhaite le reste du personnel, notamment le service contrôle avec qui j'ai eu l'occasion de travailler et qui furent très accueillants.

J'exprime mes vifs sentiments, ma profonde gratitude et ma reconnaissance à mon encadreur M. ALLAG YASSINE

La confiance qu'il m'accordé m'a permis de progresser régulièrement.

D'une façon générale je remercie toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des abréviations

CPA : crédit populaire d'Algérie

ERP : entreprise ressource planning

SI : system d'information

BPM : busnes Process Modiling

CFCB : compagnies française de crédit de banque

BTPH : bâtiment des travaux publics et de l'hydraulique

PME/PMI : petite moyenne entreprise

AC : animation commercial

DA : Dinar Alegria

DEV : devise

SCE : service caisse espèce

ASCI : amélioration des systèmes de contrôle interne

DRCP : division des risques et de contrôle permanant

KPI : Key Performance Indicateurs

ATD : Avis à Tiers Détenteurs

DAT : dépôt à terme

EDI : Echange de donnée Informatisées

CBI : crédit-bail immobilier

TPE : terminal paiement Électronique

KYC : now your customer

GE : groupe d'exploitation

CMT : crédit bancaire a moyenne terme

DOF : déclaration sur l'origine des fonds

Sommaire

Sommaire.....	III
Liste des abréviations	IV
Introduction générale	01

Chapitre I : présentation du tableau de bord

I-1-conception et rôle du tableau de bord	4
I 2- les fonctions du tableau de bord	7
I-3-situer le tableau de bord a cœur de management.....	16
Conclusion.....	32

Chapitre II : initiation au system d'information

II-1-notion de système et information	33
II-2- présentation du system d'information	38
II-3-place et rôle du système d'information au sein de système d'entreprise	45
Conclusion.....	58

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

III-1-présentation générale de la banque CPA de Tizi Ouzou	59
III-2-dispositif de contrôle permanent des opérations de l'agence	62
III-2-8-date défet	71
III-3-liste des annexes	71
Conclusion.....	86
Conclusion générale.....	88

Bibliographie

Introduction générale

Introduction générale

L'Algérie après son Indépendance, la réforme économique était nécessaire ; les organisations se trouvent à un faible taux de leur capacité productive, alors l'autonomie était la meilleure solution pour une bonne continuité de ces entités.

A partir de 1988 la transition vers l'économie de monde incite les responsables des organisations à appliquer des meilleures méthodes et procédures de surveillance pour leur gestion ce qui fait appeler à la mise en place d'un système de contrôle de gestion aux seins de leur direction.

La mise en place des nouveaux modes de gestion de l'entreprise algérienne s'est traduit par l'institution d'un système d'information fonder essentiellement sur la comptabilité et des indices de performance plus variée donne l'efficacité se quantifier par les services rendus.

Ainsi ces nouveaux systèmes de gestion et d'information doivent être construit sur mesure et devront mettre en place des instruments puissants capables d'intercepter, de traiter et de collecter les informations nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise.

Aujourd'hui les entreprises algériennes souffrent d'un manque d'information et d'organisation, il leur arrive même qu'elle dispose d'une quantité énorme d'information il ne savaient pas comment les traiter. Dans cette nouvelle perspective, l'élaboration d'un tableau de bord de gestion est d'une grande importance.

-Problématique de recherche

Le tableau de bord traduit la mission la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateur de performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie. De par l'importance de cet outil aujourd'hui nous interroger sur la problématique de la mise en place de tableau de bord au sein de l'entreprise et essayons d'étudier sur le terrain son impact dans l'entreprise (CPA), en posant la question suivante : quelle est la méthode efficace pour la mise en place d'un tableau de bord au niveau de la banque

Introduction générale

pour entourer notre champ d'étude nous avons subdivisé notre problématique en trois question ;

*en quoi apparait le rôle fondamental du tableau de bord dans la prise de décision et dans la facilitation de la gestion. ?

*en quoi consiste le système d'information ?

*quelle et leur rôle (tableau de bord et système d'information) dans une entreprise ou dans tout l'organisation ?

Hypothèses de l'étude

*un tableau de bord permet de mesurer, dévaluer, de suivre la réalisation des action et de surveillé les paramètres sensible des activités opérationnelle et stratégique

*le système d'Information a un impact sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau de la réduction des cout et l'efficacité de la prise de décision et de rendre l'information plus performant et pertinente

*les entreprise algérienne particulièrement CPA prennent de plus en plus conscience de l'importance qui pourrait avoir les tableaux de bord, dans mesure et le pilotage de la performance et aussi le rôle de système d'information a la prise de décision et la mise en place de la stratégie de l'entreprise

raison de choix de sujet

nous avons choisi ce sujet pour plusieurs raison qui peuvent être résumé comme suit :

1-raison subjective :

a-intérêt personnel pour le sujet de tableau de bord et system d'information

b-le désire d'aborder le sujet sur le tableau de bord et d'apprendre certains aspect important

c-essayée de comprendre et acquérir plus de connaissance qui englobe les aspect stratégique de l'entreprise

2-raison objective :

a- l'importance de sujet d'une part et sa nouveauté d'une autre part

b- identifié l'impact que peuvent avoir le tableau de bord à l'entreprise

c- le rôle de l'information qui est un outil majeure qui conditionne l'avenir de l'entreprise

l'importance de l'étude et ses objectifs

l'importance de cette étude s'explique par le fait :

- qu'elle donne un aperçu sur l'impact de tableau de bord et système d'information sur la stratégie de l'entreprise

- une tentative pour faire la lumière sur l'obligation de maître en place de tableau de bord et système d'information au niveau des entreprises algériennes.

l'objectif de l'étude

l'objectif principal de l'étude est d'identifier les outils efficaces à maître en place par les entreprises afin de réduire les coûts et aider l'entreprise à la prise de décision et maître en place leurs stratégies.

méthodologie et outils d'analyse utilisés dans l'étude, sur la base

des questions et des hypothèses adoptées nous avons opté pour l'approche déductive par le biais de la description et outil d'analyse qui nous aidera à décrire le phénomène et relier les causes et les résultats ainsi que l'approche inductive à travers l'utilisation de la documentation interne de la banque (CPA)

nous allons diviser notre travail en trois chapitres le premier est consacré aux aspects théoriques qui comprennent les notions de tableau de bord et le second ou système d'information et le troisième a un aspect pratique c'est-à-dire nous effectueront une étude de cas de l'entreprise CPA en étudiant et analysant leur tableau de bord et l'éventuelle de son application au sein de cette entreprise.

Chapitre I :
présentation de tableau
de bord

Globalement, l'utilisation du tableau de bord comme outil de pilotage de la performance durant les années trente, période de son apparition en France, et celle qui s'en est suivie, a été motivée principalement par le fait que les outils classiques de budgétisation et de calcul de coûts avaient encore une certaine fiabilité dans le ¹pilotage de la performance. Mais à partir des années quatre-vingt, on s'est rendu compte que la comptabilité de gestion n'est plus en mesure de fournir des informations fiables sur les coûts et encore moins de rendre compte de la performance de l'entreprise du fait des différentes modifications ayant touché l'environnement industriel. II. Les transformations de l'environnement industriel nécessitaient de la fiabilité et de la pertinence de l'information comptable.

Ceci fût déjà pressenti par les auteurs avec le jaillissement de l'idée d'octroyer une part plus importante aux indicateurs non financiers (capital immatériel) dans les dispositifs comptables et de contrôle de gestion. L'idée de l'élargissement du pilotage de la performance aux facteurs immatériels a pris de l'essor, avec les travaux en stratégie' de M. Porter, notamment dans le cadre du programme CAM.I. Revenons au concept de tableau de bord que nous pouvons appréhender par analogie au tableau de bord de la voiture ou celui de l'avion.

I-1- conception et le rôle de tableau de bord :

Le tableau de bord traduit la mission la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateur de performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie.

I-1-1-definition du tableau de bord :

Plusieurs auteurs ont donné une définition plus ou moins explicite au tableau de bord. A titre d'exemple, nous citons celle donnée par H. Bouquin' : Le tableau de bord « un outil d'aide à la décision et un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux

¹ H.Bouquin,le contrôle de gestion ,éditionPUF,2001.in N.berlend ,Mesurer et piloter la performance, page 115

gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec leurs fonctions ».

De cette définition, et de l'avis même de tous les spécialistes en contrôle ²de gestion, l'utilité du tableau de bord est déjà prouvée. Cette utilité apparaît, même à plusieurs titres, car la gestion de l'entreprise implique la mise en œuvre d'outils modernes et le pilotage de la performance nécessite la construction de tableaux de bord de gestion. Ceci corrobore avec la définition donnée par A. Fernandez* pour qui le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance ayant pour objectif de faciliter le pilotage des activités (une ou plusieurs) de l'entreprise dans le cadre d'une démarche de progrès. De ce fait, il contribue pleinement à la réduction de l'incertitude dans la prise de décision. C'est un instrument d'aide à la décision.

I-1-2-le rôle du tableau de bord :

L'histoire de la prise de température est fortement révélatrice dans la mesure où elle n'a jamais guéri personne. Elle reste toutefois, indispensable à l'établissement d'un diagnostic fiable de l'organisme. A travers cet exemple, apparaît le rôle fondamental du tableau de bord dans la prise de décision et dans la facilitation de la gestion.

I-1-2-1-Le tableau de bord, instrument de contrôle de comparaison :

Le tableau de bord permet de. Contrôle en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés ; Il attire l'attention sur les points clés de la gestion ; Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormale et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

² Claude Fiore, tableau de bord budget et indicateur, village mondial 2005, pilotage de l'offre de valeur, page 142

I -1-2-2-Le tableau de bord aide à la décision :

Le tableau de bord donne des informations sur les clés de la gestion. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement suivie d'actions correctives. De manière idéale, un tableau de bord devrait aider.

A. Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;

Pour une de décision répartie ;

C. Pour des informations adaptées à chaque décideur ;

D. Pour le pilotage d'objectifs diversifier

I -I-2-3-Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonner de commenter les résultats, les faiblesses et les points forts. En fin, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donne un langage commun.

I -1-3-Les objectifs du tableau de bord :

Un bon tableau de bord doit toujours avoir pour principaux objectifs. A. Permettre aux décideurs de se poser la bon question et d'attirer leur attention sur les aspects les plus

important, de faire réfléchir utilement aux différent problèmes de l'entreprise ;

B.de leur faire prendre conscience des risques éventuels engendrés par une décision passé ou future ;

C. Tableau de bord est document de travail qui permet d'apprécier.

A. Les résultats d'actions engagées antérieurement ;

B. de simuler les actions correctives ;

C. De rendre compte à l'autorité qui a délégué ses responsabilités.

D. D'assurer que les procédures et règles de fonctionnement sont bien comprises et respectées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

E. D'aider les dirigeants à faire un message important à l'ensemble de leur personnel

F. Permettre d'intéresser leur équipes à la stratégie de l'entreprise et de faire participer ces dernières à certaines prises de décision, car c'est le meilleur

I -2-les fonctions des tableaux de bord :

I -2-1-formuler les objectifs en performances :

Un manager opérationnel doit savoir traduire les objectifs stratégiques en performances opérationnelles. Puis, dans un second temps, ces managers opérationnels d'estimer ces performances en coûts en les comparant aux coûts cibles. Rappelons que les objectifs stratégiques se déclinent la plupart définis par les budgets. Rappelons que les objectifs stratégiques se déclinent la plus part en :

- chiffre d'affaires clients ou parts de marché à atteindre :
- taux de rentabilité, soit la marge divisée par le montant des capitaux
- marge par client ;
- taux de rentabilité, soit la marge divisée par le montant des capitaux engagés.

A ces fins, un manager opérationnel doit tout d'abord savoir traduire le chiffre d'affaires cible en performances clients, que l'on définit par :

- le taux d'utilité des produits, rapport entre le nombre de fonctions satisfaisant les clients et le total de ces fonctions ;

- le taux de service clients, rapport entre le nombre de commandes satisfaites et le total de ces commandes, Il est donc nécessaire d'établir des corrélations entre les performances clients à atteindre et les rendements opérationnels en vue d'anticiper sur les variations de ces rendements.

La logistique de distribution joue un rôle dans le rendu des performances clients :

- Le fait de fixer le niveau des délais de livraisons et le taux de fiabilité génère un impact sur les délais de production. D'où une première synchronisation entre la logistique et la production.

- Les délais de production ont un impact sur le fractionnement des lots, d'où une seconde synchronisation avec la maintenance et Outillage en fabrication afin de maîtriser les temps de panne et les temps de réglage machine.

- Ces volumes de production une fois fixés, il s'ensuit une forte détermination des volumes à approvisionner (taille des lots et délais). D'où une troisième synchronisation entre la logistique amont et les achats.

- En ce sens, les tableaux de bord logistiques ne doivent pas être uniquement centrés sur les rendements de cette seule activité, mais doivent être conçus pour pouvoir effectuer des arbitrages avec la production et les achats.

En second lieu, l'élaboration de ces tableaux de bord ne doit pas conduire uniquement à la mise en place d'indicateurs, dont il s'agira de mesurer les écarts de performances entre le prévu et le réel. Car dans ce cas, les tableaux de bord jouent leur rôle de mesure des performances, mais pas celui de pilotage de ces performances. Il s'agit d'être capable de prendre rapidement les décisions qui s'imposent afin d'adapter les performances opérationnelles au

niveau requis par les performances demandées par les clients. Or, les entreprises font face aujourd'hui à de multiples changements demandés par les clients au cours d'une année.

Non seulement le pilotage devient indispensable à l'atteinte des performances requises, mais en plus il ne peut être effectif sans une gestion directe au niveau opérationnel. De plus en plus, les managers opérationnels font l'objet de fréquentes perturbations, c'est-à-dire des changements demandés par les clients en termes de délais et autres performances opérationnelles. Ils ont donc très peu de temps pour adapter leur dispositif opérationnel à ces nouvelles configurations de leur offre à niveau égale de rendement.

Ainsi changement dans les délais ou fréquence de livraison client les conduit à réorganiser leur tournée de distribution leur équipe de préparation de commande voire les plages horaires de chargement des camions en partance chez les clients.

Sur la base des performances client défini par les manager de processus client, Les manager d'activité doivent traduire ces derniers en performance opérationnel 'rendement ou temps productif.

Puis il doit contrôler, suivre, ces performances afin d'engager s'il y a lieu des actions correctives.

Les manager d'activité dispose d'un temps de réaction de plus en plus court du fait de fréquentes perturbations

En conséquence les tableaux de bord doivent être composés d'indicateur de pilotage, d'indicateur, des variations des performances.

I-2-2-base de donnée :

Quasiment obligatoire de rendre une connexion permanente entre les activités et les bases de données de l'entreprise c'est l'effet de disparition progressif des temps et rendement standard dans pratiquement toute l'activité opérationnelle.

Il s'agit de transmettre de qu'un changement a été enregistré par des manager opérationnelles les nouveau rondement a temps spécifique à un client, dans la base de données de l'entreprise se qui signifier de maitre en place une coordination entre ces différents tableaux de bord opérationnel d'une part et la base de données de l'entreprise d'une autre part.

C'est connexion paramétré entre un ERP et généralement un tableau de bord Excel utilisée par les manager opérationnel. Quel que soit gérée par le contrôle de gestion ou la direction des systèmes d'information.

Donnée de leur activité sur la base d'une gamme de temps proportionnel au niveau de performance client cela traduit la gestion d'une base de données, décentralisé par activité opérationnel. Les rendements les plus récent remplacent les enceint dans l'ERP. Afin d'éviter ces deux risques majeurs apparaissent :

-la très forte standardisation des informations induite une perte de spécificité propre à chaque activité. En effet, seuls les rendements standards sont pris en compte dans l'ERP.

-l'entré unique des donné induit u ordonnancement automatique des opérations sur tout le processus. Ce qui nécessite une saisie automatique des standards de temps et de rendement rien ne garantit que ces rendements correspondent à la spécificité de cette commande client

I-2-3-outil d'alerte :

Afin d'éviter de retomber dans les tableaux de bord classiques, qui constatent après coup les écarts entre les performances effectives et les performances cibles, deux mesures sont indispensables :

- Les managers opérationnels doivent par eux-mêmes procéder au contrôle périodique des performances de leurs équipes.

- Ces contrôles périodiques doivent déboucher sur des actions correctives, quasiment en temps réel, sur la base d'une parfaite connaissance des causes de variations des rendements.

1. En fonction du niveau de performances clients, fixé managers de processus, les managers opérationnels établissent un référentiel interne de la qualité à fournir.

2. Ce référentiel constitue la cible à atteindre lors des opérations.

3. Une fois les opérations réalisées, les managers procèdent au suivi des performances obtenues.

4. La mesure des écarts entre les performances effectives et les performances cibles donne lieu à des actions correctives. En effet, l'alerte est déclenchée généralement une par chacun des. Or, de ce point de vue, ce type de tableau de bord ne correspond pas la fonction d'alerte.

En effet, l'alerte est déclenchée généralement une fois que les opérations ont été réalisées, c'est-à-dire trop tard !

De plus, la mesure des écarts porte uniquement sur les résultats de ces performances, par exemple la cadence horaire d'une ligne de fabrication ou de conditionnement, et non pas sur les causes de ces écarts.

En peut identifier les causes de la variation des rendements, sous peine de se contenter d'un simple constat des écarts entre performances effectives et performances cibles effets par :

1. Un manager opérationnel doit être en permanence au contact des modifications portant sur les performances demandées par les clients et ce par le biais des managers de ces processus clients.

2. Le référentiel de qualité interne ne doit pas être établi sur la base de standards de temps ou de rendements, mais plutôt sur la base d'une démarche de pilotage des performances par le temps nécessaire. Il s'agit d'établir des corrélations simples, sur la base de multiplication entre les niveaux préférence cibles et leur indicateur exprimé en temps nécessaire.

Cela permet de pouvoir calculer très facilement lors des modifications demandées par les clients, le niveau de performances opérationnelles à attendre.

3. du début des opérations, le manager, responsable de l'activité doit mesurer les premières tendances en terme de rendement, cela signifie que ses mesures doivent être réalisées très fréquemment afin de déclarer la moindre inflexion dans les courbes de performance. La fréquence de mesure dépend, par exemple, de la taille, des lots en production. Cela signifie aussi que les tableaux de bord, processus client, opérationnel et stratégique, peuvent être d'autant plus efficaces en termes d'alerte, qu'il se présente sous la forme de graphique dont les courbes seront fréquemment réactualisés afin d'être les plus rapidement lisibles aux yeux de manager respectif

4. Les actions correctives, lorsqu'elles sont nécessaires, doivent être aussi entreprises quasiment en temps réel, dès la constatation des premières inflexions en matière de tendance de performances cibles. Ce qui renvoie nécessairement à une parfaite maîtrise de l'action des inducteurs sur les performances opérationnelles.

5. Dès la fin de l'opération en question, les nouveaux temps ou rendements spécifiques à un ou plusieurs clients sont enregistrés dans le référentiel de qualité interne, réactualisant par là même la base de données de chaque activité opérationnelle.

6. Puis, ces nouveaux temps sont transmis à la base de données de l'entreprise afin qu'ils puissent servir à la fois de standards pour un ERP par exemple, et au contrôle de gestion pour la base de ses car culs de coûts par processus clients et par activité.

I-2-4-instrument de motivation de personnel :

Les tableaux de bord permettent de fixer des objectifs à chaque équipe et de mesurer ses progrès.

Pour cela, il est indispensable que les indicateurs choisis soient parfaitement accessibles aux opérateurs. Les indicateurs en question sont en fait les inducteurs de ces performances opérationnelles, autrement dit ce que l'on a appelé les indicateurs d'efficience.

Ils ne pourront s'approprier ces indicateurs qu'à la condition qu'ils les comprennent.

Le mieux, à cet effet, consiste à associer les opérateurs à la démarche de construction du tableau de bord.

Cela permet entre autres de les sensibiliser aux fréquents changements dus aux nouvelles demandes des clients sans qu'ils les perçoivent comme autant de contraintes.

En ce sens, les tableaux de bord sont affichés chaque semaine dans l'entrepôt. De plus, cela facilite grandement la mise en place d'une amélioration continue, issue de la base, gage d'un maintien des rendements, voire de leur accroissement, face à des niveaux supérieurs de performances clients.

Pour élaborer une amélioration continue, en termes de réactivité croissante vis-à-vis des performances clients cibles, deux conditions sont nécessaires :

- La première concerne le management des compétences du personnel. Il s'agit de développer, par la formation et les réunions journalières, les compétences adéquates aux types de services à développer vis-à-vis des demandes clients.

Prenons le cas d'une ligne de fabrication de fûts qui constate un accroissement de la spécification des demandes clients, en termes de délais de livraisons de tailles, des produits combinaison, des accès soirs, de couleur. Cette forte proximité des clients a pour conséquence une réorientation du travail d'entretien, de maintenance des machines, vers des compétences d'amélioration de ces machines afin de les rendre compatibles avec une gamme plus large de références. Ce qui fait qu'à l'arrivée, l'entreprise vend plus une technique, une prestation de service, qu'une véritable gamme de produits, définie à l'avance.

- La seconde réside dans une modification des primes versées aux opérateurs. En effet, comment motiver ces opérateurs en maintenant des primes classiques aux rendements ou primes de productivité ?

Il s'agit de transformer ces primes, axées sur des rendements standard, en primes d'objectifs ou de taux de service fixés à chacune des équipes. Ce qui peut faire évoluer les primes individuelles en primes d'équipes (par exemple, une prime peut être décernée en production dans le cas d'une amélioration du taux d'engagement d'une ligne). La difficulté tient ici à la contrainte d'intégration des intérimaires, nombreux notamment en préparation des commandes pour la logistique.

I-2-5-outil de reporting :

À l'encontre de processus budgétaire plusieurs critiques sont émises actuellement :

- L'horizon de la gestion budgétaire n'est pas lié aux besoins des opérationnels, mais à ceux de la comptabilité (mensuel, trimestriel, annuel). Ce qui entraîne des dysfonctionnements en termes de décalages entre plans d'actions et les budgets, qui font que les managers opérationnels cherchent plus à se couvrir vis-à-vis du budget, qu'à atteindre les objectifs fixés. Le risque est donc qu'à terme il n'y ait plus de corrélation entre le plan stratégique et les plans d'actions.
- Une forte démotivation s'instaure parmi les acteurs du processus budgétaire, notamment les

managers opérationnels qui constituent des « matelas de sécurité » et permettent de se prémunir face à des changements des demandes des clients sans pour autant dépasser le budget alloué.

- La direction considère pour sa part que le plan stratégique n'est pas appliqué. En ce sens, le processus budgétaire devient un rite « vide » et routinier.

La solution d'améliorer de processus budgétaire ou de reporting réside dans une délégation de construction, puis du pilotage des budgets, aux managers opérationnels. Ce qui est loin d'être simple, car la non-délégation actuelle ne provient pas non-délégation que d'un refus de la direction, mais aussi et surtout d'une incompréhension du rôle des budgets aux yeux de ces managers opérationnels. C'est donc bien une affaire de management, de sensibilisation progressive, de formation, qui permettra de déboucher sur un meilleur reporting.

Cela ne sera effectif qu'à la condition que ces managers opérationnels prennent conscience que les budgets sont leur affaire, qu'ils ont donc un rôle actif à jouer dans le reporting, autrement dit que ce dernier n'est pas qu'une question de contrôle (rendre compte) par la direction, mais un véritable processus de pilotage de leurs activités.

Chaque semaine, les managers de processus clients enregistrent les modifications devant intervenir en matière de performances à rendre à ces clients. Cela se traduit par une transmission aux managers opérationnels des indicateurs d'efficacité respectifs, désignant par là le niveau des performances à atteindre pour chacune des activités opérationnelles concernées. Ces managers opérationnels ont alors pour tâche de piloter leurs coûts respectifs, dont la somme constitue le coût de revient par processus clients. Ce pilotage consiste, du fait de rendements spécifiques à chacun de ces clients, à faire varier ces coûts de façon à ne pas dépasser les niveaux cibles, A cette fin, ces managers opérationnels modifient ou pas leurs indicateurs d'efficience et agissent sur eux dans le but de l'aire coïncider leurs coûts réels avec les coûts cibles.

À chaque fin de semaine, ils effectuent un reporting à la fois en termes de performances et de coûts aux managers des processus clients. L'objectif consiste à réactualiser au mieux les performances et les coûts en fonction des attentes du marché.

Chaque mois, les managers de processus clients effectuent un reporting de leurs performances et de leurs coûts auprès du contrôle de gestion. Ce dernier agrège donc ces informations et prépare le reporting trimestriel à destination de la direction générale.

Ce dernier reporting fait l'objet d'une réunion trimestrielle entre la direction générale, le contrôle de gestion et les managers clients et les managers opérationnels. L'objet de cette réunion est de statuer sur les objectifs stratégiques définis par le tableau de bord stratégique. Faut-il les réviser, les infléchir ou bien recomposer les allocations de ressources entre chacun des processus clients ? Il s'agit enfin de préparer le plan stratégique et les budgets de l'année suivante.

I-3-situer le tableau de bord au cœur de management :

I-3-1-determiner des objectifs clairs :

Un objectif clairement énoncé lorsqu'il décrit la performance, les conditions pour l'attendre et le niveau jugé acceptable. Un objectif se définit par :

- une performance, c'est-à-dire le résultat à atteindre ;
- les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance ;
- le niveau de performance jugé acceptable

I-3-2-Mettre à disposition des ressources adaptées aux besoins :

Les ressources sont multiples. Elles recouvrent à la fois l'exploitation des données du tableau

³ Claud fiore ,tableau de bord budget et indicateur, village mondial2005, pilotage de l'offre de valeur

de bord, le dispositif de communication, les procédures de recrutement, de formation, de socialisation

I-3-2-1-Un outil d'aide à la décision :

de permettre « une contemplation béate des chiffres » n'est pas, La finalité du tableau de bord mais il est recommandé d'organiser l'action et d'alerter le responsable sur la gestion de son entreprise et de l'amener à analyser les écarts, concevoir des actions correctrices, en référer à sa hiérarchie et mettre en œuvre les décisions prises pour recadrer ses objectifs. Afin de s'assurer de l'exploitation du tableau de bord.

Le tableau de bord fait trop peu souvent l'objet de discussions. Pourtant, cela représenterait un avantage indéniable de maitre en place une réunion systématique récurrente. Ce type de réunion développerais plus aisément la cohérence et l'identité du groupe car il sert essentiellement a mieux évaluer et engendre une prise de décision plus fine. Mais cette démarche contribue aussi à la rencontre des acteurs de l'entreprise au Toure d'un même langage et représentations communes. Mettons donc les mêmes choses derrière les mêmes mots. Ce nouveau - rite » obligera à organiser l'informel, à donner des repères et à développer les apprentissages et les Co-constructions des organisations, d'où pourra émerger un véritable sens partagé entre les acteurs économiques. Il importera aux managers d'identifier au cours de ces réunions des pratiques qui déboucheront sur la mise en œuvre d'une nouvelle réalité, elle seule porteuse de changement.

Organiser des réunions pour analyser les résultats, sans pour autant tomber dans la

« réunionnisme aiguë » est La première mesure a consistera. Elles doivent exister aussi bien au niveau de la direction qu'au niveau de l'atelier. La fréquence et la durée seront en revanche à adapter, de trimestrielle à quelques minutes quotidiennes. On distingue essentiellement quatre types de réunion :

- la réunion trimestrielle organisée, si possible, sur les sites en présence d'un membre de la direction générale. Cette dernière aura forcément une meilleure perception quant à la réalisation des projets d'investissement, la compréhension des projets envisagés pour l'année suivante, et surtout aura au moins durant ce laps de temps, un contact direct avec les équipes locales;
- la réunion mensuelle organisée avec les responsables d'un site. Il est utile que cette réunion ait lieu le plutôt possible dans le mois et à un jour fixe;
- la réunion hebdomadaire entre un manager et son équipe, afin de faire le point sur les dossiers en cours, évaluer les besoins de renfort, définir les priorités;
- la réunion (quelques minutes au quotidien) dans l'atelier pour des opérateurs machine , afin de comprendre les dysfonctionnements éventuels de la veille et de prendre rapidement les mesures nécessaires.

L'efficacité de ces réunions passe par une phase de préparation et par des supports de communication adaptés. Avant chaque réunion, le contrôleur de gestion informera les opérationnels des résultats non satisfaisants. Son rôle n'est pas d'admonester, mais de les former afin qu'ils puissent analyser eux-mêmes leurs résultats et leurs écarts mensuels à travers les chiffres présentés. Des tableaux de bord, adaptés à chaque niveau de responsabilité et de plus en plus synthétiques au fur et à mesure que l'on montera dans la hiérarchie, seront envoyés aux participants avant chaque réunion. Conjointement, ils recevront un ordre du jour qui précisera les questions à traiter (par qui ? sur quelle durée ?). Ainsi que des décisions à prendre. Chaque responsable informé de ses propres résultats, aura donc le temps de préparer un topo sur les points le concernant.

Les débats seront essentiellement orientés sur l'explication des dérives et des actions envisagées, ainsi que sur le suivi de l'avancement des plans d'action en cours. Une réunion qui se veut efficace doit impérativement se terminer par la constitution d'une liste d'actions à entreprendre. Il est toutefois recommandé de prendre le temps d'analyser l'excellente performance dans le but de capitaliser l'expérience acquise par un responsable ou une équipe, et d'étudier la manière d'insuffler l'exemple à d'autres. C'est ce qu'on appelle « forcé au progrès ». Ces réunions favoriseront le dialogue entre le subordonné et son supérieur hiérarchique.

Le subordonné commente ses résultats, présente les mesures qu'il envisage, demande des moyens complémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique validera les choix de son subordonné en veillant à la cohérence transversale des actions correctives. Le tableau de bord permettra d'évaluer les performances et de rendre compte. Pour inciter à la prise de risque et à l'innovation, les responsables devront créer un climat de confiance réciproque, ce qui sous-entend que de temps à autre, il puisse y avoir échec et que les problèmes rencontrés fassent l'objet de discussions constructives.

Lorsque les tableaux de bord seront convenablement exploités, ils permettront également de tester et de comprendre l'influence des effets des plans d'actions mis en œuvre sur les performances. Ces réunions seront encore par ailleurs, l'occasion d'affiner les plans d'actions et d'imaginer de nouvelles opportunités. De ce fait, les priorités et les tableaux de bord pourront être actualisés en dehors du cadre budgétaire. Le tableau de bord deviendra alors un outil de formation qui enrichit la fonction économique des dirigeants, leur aptitude à décider et à communiquer.

Le compte rendu de réunion répond à des Impératifs d'information et de mémoire. C'est aussi un aide-mémoire à disposition des participants qui aura pour finalité de faire connaître aux tiers le contenu ou les conclusions de la réunion.

I-3-2-2-Un outil de communication :

De faire également du tableau de bord un outil de communication Il est primordial, Les responsables ont souvent l'impression d'un fonctionnement à sens unique du bas vers le haut. Le tableau de bord un outil d'information transversale sur l'activité d'autres départements, voire de l'ensemble de l'entreprise.

La plupart des entreprises, croyant bien communiquer, se contentent de procéder par simple affichage dans les locaux. Il est à regretter que l'emplacement ne soit pas forcément judicieux et plus grave encore, que les informations ne soient pas toujours mises à jour. Autant ne rien faire. Pour pallier à ce problème, on peut supprimer l'affichage quelques jours avant d'actualiser les informations.

Quelques entreprises vont jusqu'à ouvrir le système d'information à l'ensemble de leurs collaborateurs. De ce fait, tout à chacun est à même de connaître les résultats au même moment. Une communication ouverte, selon les dirigeants, amène les salariés à avoir une vision globale de l'entreprise. Cette ouverture du système d'information a révélé de multiples Initiatives et cela à tous les échelons. Dans un environnement ouvert où chacun observe la performance des autres, l'intégrité s'autorégule. L'émulation entre les personnes, les services, les départements s'instaure naturellement, et devient une source d'amélioration de la performance. Les progiciels de gestion intégrés (ERP) faciliteront cette ouverture.

Pour autant, ce système ne sera valable que si les dirigeants admettent par avance qu'il n'y a pas de chiffres confidentiels pour leur personnel et que donc, la transparence prévaut. Cela suppose qu'il y ait une totale confiance vis-à-vis des collaborateurs, et que la confidentialité des informations est respectée.

Le tableau de bord est encore un outil de sensibilisation à la réduction des coûts. Le tableau de bord se trouve également être une source d'échange de bonnes pratiques.

L'utilisation régulière et habituelle du benchmarking entre les différentes unités est une véritable nécessité afin de se situer et de savoir évaluer une prise de décision en toute connaissance de cause. Comparer les prix de revient, les prix de vente et leurs évolutions, les produits, les organisations, apportera aux responsables de précieuses informations pour optimiser le fonctionnement de leur entreprise et les démarquer de leurs concurrents. Mais comme on ne pourra pas opérer des comparaisons dans tous les domaines, on choisira quelques sujets pour lesquels il existe une certaine sensibilité et qui réclament un éclairage différencié. Cependant, les opérations de benchmarking ne consistent pas seulement à donner à chaque opérationnel un retour sur les performances des autres à partir d'indicateurs identiques et comparables... (par exemple, l'excédent brut d'exploitation des unités opérationnelles, le nombre de prestations par habitant pour les agences...).

Le benchmarking portera plutôt sur les facteurs déterminants de la performance, qui ont permis à une unité d'atteindre de meilleurs résultats, afin d'inciter les autres unités à être aussi efficaces (par exemple, on suivra le ratio m2/p si c'est un levier important pour augmenter la rentabilité).

I-3-2-3-Un outil d'amélioration des compétences :

Les résultats présentés dans le tableau de bord révèlent souvent les compétences des collaborateurs.

La Cegos a défini la notion de compétence comme « l'aptitude d'une personne à réaliser son travail dans des conditions données ». Le niveau de compétence s'apprécie par rapport aux besoins de la fonction et aux performances accomplies dans le cadre de son exercice.

Selon J.-P. Lapra, la performance pourra être rudimentaire, suffisante, satisfaisante, voire excellente. Ce consultant de la Cegos a défini pour chacun de ces niveaux une typologie de faits

significatifs, déterminés par rapport à la routine de la fonction et à la capacité dont le salarié fait preuve face au changement. :

-performance rudimentaire : le salarié commet trop souvent des erreurs
- performance suffisante : le salarié continue à commettre des erreurs, mais face à des situations nouvelles ou exceptionnelles; - performance satisfaisante : le salarié est capable de prendre en charge des situations nouvelles ou exceptionnelles avec une faible marge d'erreurs.

En revanche, il a du mal à conceptualiser et à transmettre son expérience,
- performance excellente : le salarié doit pouvoir prendre en charge des situations difficiles ou inhabituelles. C'est un créateur de savoir-faire, Il sait non seulement conceptualiser mais également transmettre son savoir-faire. A chaque niveau correspond un cursus de formation à envisager :

- performance rudimentaire : formation approfondie sur le métier et les connaissances de base;
- performance suffisante : formation et entraînement sur le métier avec des difficultés grandissantes qui permettront au salarié de gérer dorénavant des questions ou situations professionnelles inédites;

- performance satisfaisante : réflexion sur le métier et la manière de l'exercer pour développer des capacités d'innovation, de création et de conceptualisation ;

- performance excellente : changement de métier et diversification des activités.
La formation n'est évidemment pas l'unique moyen d'acquérir des compétences.il est nécessaire d'insérer le processus de formation dans un dispositif plus large qu'est le processus de développement des compétences.

Si le salarié est le moteur qui travaille à haut régime, on pourrait dire que la motivation est l'huile performante qui donnera le rendement exceptionnel attendu. La motivation se définit comme un ensemble de facteurs qui déterminèrent le comportement

positif ou négatif du salarié. Un des principaux rôles du manager consiste à motiver les salariés dont il a la responsabilité. Mais ce qu'il faut bien comprendre, c'est que la motivation passe forcément par la reconnaissance des compétences des collaborateurs. On pourra ainsi se référer à la typologie suivante :

- Collaborateur peu (ou pas) compétent, peu (ou pas) motivé : à défaut de s'en séparer, un bon manager s'obligera à être directif en privilégiant un entraînement individuel et un accompagnement sous la forme d'une formation personnalisée. Le succès passera par une définition claire de l'objectif, un travail préparatoire et la disponibilité du manager.
- Collaborateur motivé, mais peu (ou pas) compétent : le management se fera alors persuasif et devra s'exercer de multiples façons (entraînement individuel, accompagnement en formation, formation, travail en binôme, délégation). On dit alors que le manager devient quelque part un coach. Prudence cependant, les conditions de succès passent aussi par la compétence du manager à exercer un bon coaching, à moins d'utiliser un coach extérieur.

Collaborateur compétent, mais peu (ou pas) motivé : c'est le pire cas que peut connaître une entreprise parce qu'il s'agit en l'occurrence d'un véritable gâchis. On devra mettre en place impérativement un management participatif qui consistera à insérer le collaborateur dans un entraînement collectif ou lui accorder un accompagnement d'appui (coaching individuel entrepris par une autre personne que le manager). Le succès dépendra de la qualité du dialogue que le salarié aura avec son manager, à partir des conclusions dégagées par les entretiens de coaching.

- Collaborateur compétent et motivé : c'est évidemment le cas idéal. On se contentera d'un management délatif qui confiera au collaborateur la réalisation d'objectifs négociés en lui laissant une autonomie suffisante et réelle quant aux moyens et aux méthodes. La réussite passe par la relation de confiance entre le manager et le collaborateur.

Chaque entreprise aura à cœur d'être vigilante afin de préparer l'avenir et les adaptations qui devront s'ensuivre. L'une des meilleures façons pour l'entreprise d'œuvrer en ce sens consiste à évaluer en permanence le travail fourni et les initiatives prises par les individus

I-3-3-un système d'évaluation et de feedback :

L'évaluation est le processus par lequel une personne dûment mandatée pourra porter un jugement suivi et objectif sur les qualités professionnelles d'un de ses subordonnés (en principe direct), à l'aide d'un système approprié de mesures, L'intérêt d'un système d'évaluation n'est pas seulement de constater le travail effectué durant la période incriminée, mais d'amener aussi le collaborateur à investir dans des orientations porteuses de développement et de progrès pour l'entreprise. Une évaluation qui serait fondée uniquement sur la conformité d'une action par rapport à des directives ou à des procédures préalablement fixées, a l'avantage d'orienter l'entretien sur ce qui a été réellement réalisé. Elle présente, a priori, une plus grande garantie d'objectivité, mais ne se révèle en fait, ni dynamisante, ni réellement motivante car elle ne prend aucunement en compte l'initiative.

Considérer la notion d'objectif seule présente les mêmes avantages que le critère précédent en focalisant en revanche l'évaluation sur l'action et en laissant le choix sur les moyens et leur mise en œuvre. En reconnaissant et en suscitant implicitement l'initiative, elle est plus dynamisante. A contrario, le critère - objectif » trouve vite ses limites, car les objectifs ne mobilisent que dans la mesure où ils n'ont pas été atteints.

La technique de management, par laquelle le manager ne dit ni ce qu'il faut faire, ni comment le faire, mais demande que l'on fasse quelque chose dans un certain sens, n'est pas forcément négative. À la condition expresse que l'on mette en face des moyens financiers ou matériels adéquats, les salariés pourront trouver un regain de motivation en se sentant beaucoup plus investis dans la mission qui leur a été confiée. On a souvent remarqué que c'est le

développement des initiatives personnelles qui contribue au succès de l'entreprise. Reste à reconnaître cette contribution du salarié ! L'évaluation doit couvrir :

-le champ directive ; pas de choix de l'action à couvrir, pas de choix des moyens à mobiliser, pas de responsabilité au niveau du résultat, seule compte la conformité à ce qui a été demandé

-le champ objectif : pas de choix de l'action, choix des moyens

-le champ orientation : choix de l'action, choix des moyens, reconnaissance positive de la contribution.

Bonne évaluation portera sur des critères extrêmement disparates, mais qui seront en réalité étroitement liés, et donc devront être parfaitement clairs :

- Quelle performance ? Est-ce une performance

-résultat ou une performance-action ?

- Quelle dimension ? Est-ce que c'est la rentabilité, la croissance, la qualité de service... qui sera concernée ?

-Quels critères ? Faut-il s'attacher à la mesure des résultats ou aux moyens de l'action ?

- Quels référentiels ? Doit-on privilégier l'interne ou l'externe (benchmarking), le passé ou le prévisionnel ?

J.-I. Lapa définit le fait significatif comme une action concrète, identifiée, échéancée, réalisée

Le mot significatif couvrirait un faisceau de preuves de la contribution, de la compétence ou

du potentiel. La nomenclature des faits significatifs devrait permettre d'expliquer et de

justifier le niveau d'évaluation qui aura été arrêté. La contribution devra alors être évaluée à

l'intérieur d'une échelle composée de quatre niveaux :

- contribution excellente : les faits significatifs à ce niveau de contribution représentent un développement ou un progrès important et durable pour l'entreprise, le service ou la fonction;

- contribution performante : les faits significatifs représentent ici un développement ou un progrès momentané, voire limité, par rapport à ce qui existe ou à ce qui était attendu;
- contribution attendue : les faits significatifs montrent souvent que l'objectif a été atteint, mais qu'ils ne représentent aucun apport de développement ou de progrès par rapport à ce qui était prévu;

- contribution insuffisante : force est de constater l'existence de lacunes, d'erreurs ou simplement du non-respect de l'objectif par rapport à la prestation en question.

L'acte évaluatif, lui, est composé d'une mesure de la performance et d'un jugement sur sa valeur. Ces deux opérations peuvent être plus ou moins séparées. On distinguera des critères quantitatifs (statistique) et qualitatifs (observation).

Si la performance est évaluée par un critère quantitatif, la mesure se fera souvent de façon

« Mathématique ». Le salarié a ou n'a pas atteint l'objectif qui lui a été assigné. Ce sera donc blanc ou noir ! Cette méthode a au moins pour mérite d'objectiver le jugement de valeur.

Le recours aux critères quantitatifs sera associé à leur instrumentalité car ils offrent moins de prise à la confrontation qu'un critère qualitatif.

L'autre critère d'évaluation est le critère qualitatif. Par essence, il est forcément subjectif car c'est un jugement de valeur qui mesure la performance. Préférer les critères qualitatifs aura pour avantage de déterminer un potentiel de reconnaissance bien supérieur.

Si le contrôle de gestion utilise plus facilement des critères quantitatifs, la gestion des ressources humaines devrait en principe utiliser les deux. Ceci plaiderait pour une conception et une maintenance partagée des systèmes d'évaluation des performances entre le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines.

Les évaluations du contrôle de gestion et de la gestion des ressources humaines prennent en compte les différentes dimensions de la performance, que ce soit en matière de

résultats ou de moyens. Les critères d'évaluation, comme les récompenses qui leur seraient associées, relaient plus facilement les messages stratégiques de l'organisation. Les personnes agiront d'autant mieux dans le sens des objectifs de l'organisation que ces messages seront cohérents, et que les systèmes d'évaluation seront conçus conjointement par les contrôleurs de gestion et les gestionnaires de ressources humaines.

En termes d'animation de ces systèmes, il conviendra d'être attentif à la façon dont les personnes se les approprient. Il n'y a aucune contradiction à adapter l'évaluation de la gestion des ressources humaines à chaque évalué, à exprimer un objectif personnel dans les termes (quantitatifs ou qualitatifs) susceptibles d'être les plus appropriés à la personne concernée. Les stratégies de présentation de soi (savoir « vendre » sa performance) comme le style de management du supérieur hiérarchique (qui porte une exigence variable de docilité) peuvent « détourner » l'attention des acteurs des critères d'évaluation légitimes de la performance, et donc susciter des comportements dysfonctionnels.

I-3-4-Le système de motivation :

La performance de l'organisation dépend de la motivation des personnes qui la composent. Or cette motivation passe aussi par les récompenses individuelles. Les conséquences de l'évaluation pour l'individu (récompense ou sanction) sont en principe suffisamment motivantes pour qu'il respecte les règles. Elles sont extrinsèques (rémunération, promotion, estime d'autrui) ou intrinsèques (sentiment de réalisation de soi, estime de soi). Les bonnes performances du tableau de bord devraient générer une influence même informelle ou différée, sur la rémunération et la promotion. I-3-4-1-Créer un lien avec la rémunération S'il n'existe aucun lien entre la performance et la rémunération, le système d'évaluation ne sera ni crédible, ni transparent et la mobilisation des personnes restera faible. Cette corrélation est d'autant plus mobilisatrice d'énergie qu'elle concentrera l'attention du salarié sur les indicateurs

fondamentaux pour l'entreprise et procurera une motivation intrinsèque si une récompense est prévue lorsque les objectifs seront atteints.

- contribution excellente : prime exceptionnelle, candidat à une promotion
 - contribution performante avec apport significatif de progrès : augmentation individualisée
 - contribution attendue sans apport significatif de progrès : augmentation collective
 - contribution insuffisante : pas d'augmentation. L'attribution d'une récompense devra toutefois respecter certaines conditions de mise en œuvre. Aussi doit-elle :
- porter sur une somme significative ;
 - correspondre à un accroissement du pouvoir d'achat
 - être proportionnée au développement apporté par le salarié à l'entreprise ou à l'équipe
 - être transparente quant à l'établissement de son montant ;
 - être variable ; ne pas représenter un engagement définitif mais rester liée aux résultats.

Le rôle du contrôle de gestion est de mettre en œuvre des simulations et d'expliquer sa manière de calculer les résultats préétablis à l'encadrement. Les objectifs devraient donner lieu à une règle de calcul tant d'évaluer les sommes supplémentaires à accorder. Toutefois, cette rétribution ne concerne que la partie quantifiable de la prestation. Certaines entreprises utilisent le même système pour la partie qualitative. Mais les primes ne pouvant pas représenter des variations trop importantes, elles ont de ce fait une faible valeur de mobilisation. Elles ne devraient s'appliquer qu'à des missions ponctuelles et non à l'ensemble de la fonction. Un ensemble de faits significatifs de la réussite ou de l'échec du projet ou de la mission devant avoir été préalablement défini.

Si la prime de résultat rétribue la productivité immédiate, le lien d'influence des bonnes performances qualitatives sur la rémunération vise à plus long terme les décisions de gestion de carrière. Ce lien concerne les contributions du salarié aux grandes orientations permanentes de

l'entreprise, du service et de sa fonction. Une accumulation de faits significatifs de contribution tels que l'accroissement du portefeuille clients, l'augmentation de la notoriété, la valorisation de l'image de marque, la conquête de nouveaux marchés, l'innovation, le gain permanent de productivité... devrait provoquer une décision d'augmentation et (ou) de promotion. Les modalités de rétribution prendront alors la forme d'augmentation individualisée du salaire. Elles sont acquises une fois pour toutes et consacreront une compétence, un potentiel dont l'entreprise a profité ou profitera dans le futur.

Les grandes tendances actuelles en matière de rémunération vont essentiellement dans le sens d'une diversification des éléments de rémunération. Au salaire de base, partie fixe, peuvent s'ajouter : les primes individuelles et bonus, l'intéressement collectif, le PPE avec abondement, l'actionnariat des salariés, les avantages en nature, les plans complémentaires de retraite de prévoyance.

L'attention ne sera plus portée sur les individus, mais sur des unités de performance imbriquées les unes dans les autres : individus, équipes, unités.

Les entreprises performantes lient les récompenses aux résultats présentés dans les tableaux de bord.

Elles ont opté pour des systèmes collectifs (performances des centres de profit ou des départements fonctionnels) et individuels (objectifs individuels déclinés). Ce système de récompense accroîtra l'intérêt des salariés pour les objectifs en lien avec la stratégie et encouragera leur demande d'information sur les indicateurs des tableaux de bord.

I-3-4-2-Dix recommandations pour lier les notions de mesure/pression/suivi/récompense

Il est toutefois recommandé d'apporter une grande attention aux mesures retenues afin de crédibiliser le système et d'assurer sa pérennité

- Les indicateurs doivent être validés, afin que leur objectivité ne puisse être mise en cause. On s'assurera qu'ils ne peuvent pas être détournés.

- Les indicateurs purement financiers pouvant être influencés par des facteurs externes échappant au contrôle du responsable, devront être pondérés. Sinon, de bons responsables pourraient alors se voir pénalisés suite aux faibles évolutions du marché, et inversement.

- Les indicateurs de performance d'un centre de profit dépendent en partie des actions des services fonctionnels. Il sera alors important d'identifier la contribution propre du responsable du centre de profit, ainsi que celle des services fonctionnels.

- Les indicateurs de croissance du bénéfice, quelle que soit leur valeur, donnent une grande importance à la performance à court terme par opposition à des mesures comptables. Il faudra leur adjoindre des indicateurs mesurant la pérennité de l'entreprise.

- Les indicateurs de création de valeur s'appliquent difficilement à certains directeurs n'ayant de responsabilité que sur un des sous-ensembles de facteurs de la création de valeur. On compensera en utilisant des mesures spécifiques et pertinentes de l'activité.

- Les indicateurs ne doivent pas récompenser les projets qui se terminent à temps ou le nombre de coups de téléphone, mais tenir compte des résultats : contrats avec les nouveaux clients, nombre de nouveaux services vendus aux clients existants...

- Les indicateurs doivent être en nombre limité (de 4 à 7) afin que le système reste simple.
- Les indicateurs par équipe encouragent le comportement coopératif et la résolution de problèmes en groupe. Le problème de l'opportunisme pourra être atténué par une bonne visibilité qui permettra à chacun de voir les résultats des autres. Pourra-t-on alors prendre des sanctions autres que celles qui pénalisent la paie ?

- Les indicateurs doivent correspondre à ce que les responsables essaient de faire, afin qu'ils soient acceptés et appropriés par l'ensemble du personnel

- Les indicateurs de benchmarking aident à créer une pression motivante et à identifier de nouveaux leviers d'action.

Dans tous les cas, il est fortement recommandé de mettre le système en place⁴prudemment, en commençant par le haut de la hiérarchie avant de l'appliquer aux autres salariés.

⁴ Caroline SELMER, concevoir le tableau de bord, Dunod 4^e édition, octobre 2015, page 115

Conclusion

C'est primordial L'implication des contrôleurs de gestion et des managers. Les contrôleurs de gestion élaborent le système d'indicateurs et challengent les opérationnels sur les résultats, Les managers définissent les objectifs, motivent et mobilisent leurs équipes pour atteindre les résultats. Le tableau de bord regroupe les indicateurs de performance, de pilotage et d'éclairage relatifs au business et aux risques. Ces indicateurs permettent de suivre l'atteinte des objectifs, le déroulement conforme des activités, les dysfonctionnements opérationnels et les perturbations stratégiques.

La réussite du tableau de bord tient à son exploitation systématique dans le cadre de réunions d'examen des résultats afin d'en faire un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord est également un outil de communication pouvant inciter à réduire les coûts, adopter des bonnes pratiques, développer une vision globale des affaires.

Le tableau de bord traduit les succès et les échecs, et identifie des champs d'amélioration, ce qui en fait un outil d'amélioration des compétences. La réussite du tableau de bord se construit à chaque étape de sa conception et de son exploitation. Lors de la conception, établir les relations de Cause-Effet entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage, rendre cohérent les niveaux cible à atteindre entre les indicateurs, ajuster la fréquence de mesure de chacun des indicateurs au besoin des opérationnels.

En cours d'exploitation, valider la pertinence des objectifs, constater les écarts entre le prévu et le réalisé, rechercher des solutions, choisir la solution, mettre en œuvre la solution et son suivi, et prévoir une récompense en harmonie avec les intérêts de l'entreprise.

Chapitre II :
Initiation au system
d'information

Aujourd'hui L'entreprise vit dans un environnement hostile, souvent menaçant pour son existence. Pour réussir à adopter les stratégies les plus adéquates lui permettant non seulement de survivre mais de se développer, il est indispensable qu'elle dispose d'informations fiables, utiles et disponibles en temps réel. Pour atteindre cet objectif, il est impératif que l'information soit gérée, de façon rationnelle optimisant son utilité, d'où provient l'importance cruciale des SI. Pourquoi un SI dans l'entreprise ? Poser cette question est équivalent à demander pourquoi la comptabilité, la finance, le marketing ou les ressources humaines dans l'entreprise.¹

Les SI sont devenus une composante essentielle de toute organisation prospère. Dirigeants, entrepreneurs ou professionnels des affaires, ont tous besoin de connaissances autant sur les SI que sur les autres fonctions de l'entreprise. « Le SI », il est difficile de trouver une définition précise à ce concept car il est ouvert à toute proposition et à toute nouvelle idée, il est évolutif et susceptible à tout changement et développement.

II-1-notion de base système et information :

II-1-1-notion système :

On peut définir un système comme un ensemble d'éléments qui sont en corrélation ou en interaction et qui forment un tout. On trouve un grand nombre d'exemples de systèmes en physique et en biologie, dans les techniques modernes et dans la société. Sur le plan physique, il y a le système solaire qui comprend les planètes, le système biologique du corps humain, le système technologique d'une raffinerie de pétrole et le système socio-économique d'une entreprise

Un système est un groupe de composantes reliées couvrant à un objectif commun dans un processus de transformation organisé qui utilise des ressources et les transforme en produits finals.

Un tel système (parfois appelé « système dynamique ») possède

trois composantes ou fonctions qui sont en interaction:

*Les entrées : sont les éléments que l'on se procure et que l'on rassemble afin de les introduire dans le système où ils subiront un processus de traitement .

*Le traitement : est le processus qui permet de convertir les ressources en résultats

*Les sorties : sont les éléments résultant du processus de transformation.

Le concept de système devient encore plus utile si on y ajoute deux autres composantes: la rétroaction et le contrôle. Un système muni de composantes de rétroaction et de contrôle est parfois appelé système « cybernétique », soit un système autosurveillant et autoréglablehhh

* La rétroaction comprend les données relatives au rendement du système

* Le contrôle : consiste à surveiller et à évaluer la rétroaction pour vérifier si le système d'information n'a pas dévié de l'objectif déterminé. La fonction de contrôle ajuste alors les entrées et le traitement afin de produire le résultat escompté. Souvent, on inclut la rétroaction dans la notion de contrôle car elle constitue une part essentielle de cette opération ²

Selon Joël de Rosnay (1975) :« un système et un ensemble d'élément en intersection dynamique organisé en fonction d'un but ».

James O'brien, les système d'information de gestion ,de boeck université , édition du renouveau pédagogique inc ,1995,montréal.

II-1-1-1les frontières d'un système :

Tout ce que ce trouve à l'intérieure et un élément de system et tout ce que se trouve à l'extérieure et un élément de l'environnement il Ya deux type de frontières :

- frontière physique (matériel) par exemple les mur d'un atelier de production
- frontière immatériel par exemple un sous system de production, un sous system structurelle, un sous system manageriel, un sous-système d'information.

II-1-1-2la relation entre le system et l'environnement/

Le system entretien trois flux d'information avec l'environnement (flux physique, flux financière, flux informationnelle). Pour tout un flux physique ou financière il faut un flux informationnel.

II-1-1-3-l'entreprise comme system/

Est caractérisé :

- la composition (un ensemble d'élément matériel, immatériel)
- un système dynamique
- un system ouvert sur l'environnement
- la finalité de l'entreprise et sa raison d'être
- l'existence d'un mode d'organisation permettons la réalisation des II-1-4-les composant d'un system

Selon < tabatoni > le system de gestion composé de quatre processus :

Processus de finalisation : finalité de l'entreprise, mission, vision, objectifs

Processus d'organisation : meilleure organisation et allocation des ressources

Processus d'animation : animation des équipes Rh

II-1-2-definition de l'information :

Une information ces des données aux quelle on a donné un sens ou une interprétation. Toute information a un contenu (la formalisation de sens), un origine (pour la traçabilité), un support (pour pouvoir la transmettre). L'information peut avoir plusieurs significations qui sont en fonction de l'utilisateur et de contexte d'utilisation. Aussi c'est une donne accompagné d'un sens particulier, elle est susceptible à être traité codifié et communiqué. Le passage d'une donnée à une information nécessite une interprétation.

II-1-2-1- Les caractéristiques de l'information :

Pour que l'information joue son rôle de manière efficace et efficiente, il faut par ailleurs qu'elle présente des particularités bien précises, elle doit être Pertinente ; I 'information doit être utile et non redondant. Elle permet de prendre une décision, car elle est adaptée au problème posé. Fiable et actuelle .L'information doit être complète ; précise, exacte et à jour.

Elle doit être de qualité pour pouvoir donner une bonne interprétation de la réalité, pour prendre une bonne décision à temps Disponible et accessible : l'information doit être traité et analysée dans un lieu bien défini pour qu'elle soit utilisable et accessible. Car on peut avoir une information abondante et traitée, mais elle ne nous servira à rien.

Relativement peu coûteuse ; L'information doit être utile pour la gestion et la prise de décision. Pour cela, son utilité doit être supérieur à son cout, donc on doit analyser la pertinent de l'information en termes de couts et de valeur.

II-1-2-2-Les sources de l'information :

L'entreprise utilise deux types de sources d'information les sources formalisées et les sources informelles :

- Les sources formalisées, Chaque cadre dans l'entreprise passe en moyenne 30% de son temps à la recherche de l'information dans différents domaines.

Parmi les sources formelles, nous allons présenter celles qui apportent de l'opportunité pour l'entreprise telles que les études, les micros fiches, les brevets, les ouvrages, reportages de télévision ou radio, les rapports d'activités ainsi que les informations internes publiées au sein de l'entreprise.

Les services qui sont responsables de l'acquisition des informations pour élaborer stratégie globale de l'entreprise sont le service recherche et développement, le personnel, la communication et la direction générale.

-Les sources informelles : Contrairement aux sources formalisées, les informations informelles ne sont pas transmissibles sur des supports formels. Généralement, elles ont comme origine la rumeur. la communication entre les personnes et les groupes (les réunions informelles) Ainsi que les sources externes ou l'environnement externe. Malgré ses risques. L'information informelle est nécessaire pour l'entreprise, cette dernière devant disposer de cette information avant les concurrents.

II-1-2-3-le rôle de l'information dans une entreprise :

Avant de prendre une décision dans une entreprise il faut de la bonne information. Une information a de la valeur lorsqu'elle permet de réduire les risques et diminué l'incertitude des décideurs alors le rôle principal de l'information dans une entreprise et

- outil de communication interne et externe.

-matière premier de chaque processus décisionnel.

-³permet de réduire les risques et l'incertitude de décideur.

II-3-présentation du system d'information

Il existe de nombreuses définitions de système d'information, la plupart mettant l'accent sur les composants (matérielle, logicielle, personnel, procédure, données) et sur les fonctionnalités (collecte, traitement, stockage et diffusion de l'information).

II-2- présentation de système d'information :

II-2-1-définition de système d'information

Selon Robert Reix « le SI est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, procédure, données) permettant d'acquies, traiter, stocker (sous formes de données, texte, image) et de diffuser l'information dans et entre organisations »

Selon Reix le SI est un objet multidimensionnel :

-dimension informationnelle (lié à la procédure et la manipulation de l'information)

-dimension technologique (l'utilisation des technologies matérielles et logicielles)

-dimension organisationnelle (répartition des tâches et mode de coordination).

⁴Selon Bertier et al (2005) « le SI est la partie réelle constituée d'information organisée, d'événements ayant un effet sur ses informations, et d'acteurs qui agissent sur ses informations ou partent de ces informations selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant des technologies de l'information ».

Selon cette définition on peut dire que le système d'information :

³ ALAIN BERDUGO, Guide du management des systèmes d'information : thème et termes essentiels Paris : Hermès Science, 2002 ;

⁴ REIX, ROBERT, dictionnaire des systèmes d'information – Paris : Vuibert 1999 ;

*c'est un ensemble de ressource organisé (ressource, humaine matériel, logiciel, procédure, donné)

*un system finalisé (le système d'information vise a réalisé des objectifs).

En peut aussi distinguer entre plusieurs acteurs de système d'information :

-Acteur interne : individu (Employé, cadre, chef de projet, directeur, membre du conseil d'administration), group formel (Service, département, comité, groupe de projet, établissement), entité organisationnel (Poste de travail, fonction, localisation géographique).

- acteur externe : individu (Représentant commercial, client individuel, représentant de l'Etat, group formel (Entreprise, fournisseur, client, banque, presse, autre organisation, administration, association).

II-2-2-typologie de system d'information des entreprises :

En peut présenter les typologies qui s'appuient sur les usages de système d'information à l'entreprise :

*système d'information opérationnel ; son rôle principal et de Collecter, mémoriser, traiter les données nécessaires à la conduite de l'activité Automatiser, fluidifier et optimiser les processus.

*système d'information d'aide à la prise de décision ; son rôle principal et de Fournir des indicateurs pertinents sur l'activité Connaître les clients, offrir des outils d'analyse et de simulation Gérer la connaissance.

*system d'information de communication ; son rôle et de Communiquer les informations en interne Échanger avec les partenaires (clients, fournisseurs).

Le système d'information couvre trois grands domaines, qui se sont historique- ment développés les uns après les autres (on s'est d'abord préoccupé de l'automatisation des tâches

opérationnelles, puis de l'aide à la décision et enfin dans la dernière décennie de la communication), mais qui continuent tous encore aujourd'hui à évoluer de façon significative.

L'automatisation des tâches opérationnelles a été le premier chantier des systèmes d'information d'entreprise. L'objectif était de supprimer ou d'alléger des activités administratives répétitives, comme la comptabilité ou le suivi des commandes. Très vite sont ensuite apparues des applications visant à assurer un meilleur fonctionnement des activités, comme la tenue des stocks ou l'organisation de la production. Actuellement, la tendance est à la recherche de l'amélioration des processus opérationnels : l'objectif n'est plus seulement d'automatiser des fonctions existantes, ou même de fournir des informations (niveau des stocks, ordonnancement de la production) permettant de mieux conduire les activités, mais de repenser les processus de l'entreprise en tenant compte des opportunités offertes par les technologies.

En particulier, le succès actuel des ERP (Enterprise Planning System) est largement dû au fait que les entreprises voient dans leur mise en œuvre un moyen d'harmoniser, d'optimiser et de fluidifier leurs processus.

Les premiers systèmes d'aide à la décision sont apparus dans le courant des années⁵ 1960, avec des résultats alors décevants'. Néanmoins, ces systèmes ont fait, depuis, de considérables progrès, en particulier dans les domaines du marketing (aide à l'analyse et la segmentation client) et du contrôle de gestion (mise en place de tableaux de bord permettant de suivre la performance des activités et d'aider au pilotage).

⁶Enfin, les quinze dernières années ont été celles de l'explosion de la communication et des réseaux, avec des désillusions en particulier sur la « Net-économie » mais également une

⁵ Marie-hélène delmond ,yevs petit ,jean-michel Gautier, management des system d'information, dunod 2003
Bourliataux-Lajoinie,stephane Gallitre Cyle,Roy Yves, système d'information de gestion : manuelle et application , paris dunod,2008,page 36

évolution en profondeur des systèmes d'information des entreprises : réseaux d'échange avec les clients et fournisseurs, développement des portails d'entreprise.

II-2-3-la modélisation de system d'information :

II-2-3-1processus de traitement de l'information :

Dans l'organisation, les activités s'enchaînent dans des processus transversaux destinés à satisfaire des clients par la délivrance d'un produit. On distingue les processus métiers (fabrication, vente...), qui conduisent à l'achat d'un produit par le client final et les processus de soutien (gestion du personnel, comptabilité...), qui servent un client interne à l'organisation. Chaque activité est déclenchée et contrôlée grâce à l'information. Les processus de traitement de l'information, qui constitue le system d'information son ainsi le reflet et le support de l'activité réelle de l'organisation. Les processus de gestion sont des processus de traitement de l'information réalisant un acte de gestion.

La modélisation des processus permet de les comprendre, d'y déceler des dysfonctionnements puis d'élaborer des projets d'amélioration. Le BPM, business process modeling, est à la base du management par l'amélioration des processus, qui étudie particulièrement les processus clés, c'est-à-dire les processus conditionnant la performance d'une organisation

II-2-3-2-Les méthodes de modélisation du système d'information

La modélisation d'un système d'information peut se faire globalement, ou par partie (par sous-système), notamment par domaine (un domaine est un sous-ensemble cohérent de l'organisation) ou par processus.

Les méthodes de modélisation d'un système d'information reposent essentiellement sur :

- la définition du périmètre observé ;

- la schématisation de traitements d'information et de flux de données ;
- la modélisation des données utilisées.

Un processus peut, par exemple, être représenté par un enchaînement de flux (le passage d'un flux à l'autre nécessite un traitement) ou par un enchaînement de traitements (qui sont alimentés par des flux et produisent des flux).

Les modèles (les représentations du réel) proposés par chaque méthode sous-tendent une démarche intellectuelle. Le respect des symbolismes est donc important car il canalise la réflexion, mais aussi car le respect d'une représentation standardisée facilite la communication⁷on.

II-2-4-Les impacts du système d'information sur l'entreprise

en développant des projets de système d'information, généralement On cherche à atteindre trois types d'effets,

La réduction des coûts, la création de valeur ajoutée et une modification de l'organisation des processus.

-La réduction des coûts : La baisse des coûts de fonctionnement a été la principale motivation des entreprises pour développer leur système d'information depuis les débuts de l'informatique jusqu'à la fin de la décennie 80., Cette motivation s'est traduite par l'automatisation des tâches quotidiennes, l'objectif étant de réduire les effectifs tout en améliorant la qualité des opérations, Dans des domaines comme la comptabilité, la gestion des stocks ou l'administration des ventes, les systèmes informatisés ont directement pris en charge les opérations répétitives -jusque-là effectuées par un personnel à faible qualification, Ils ont également permis d'augmenter les

⁷ Bourliataux-Lajoinie,stephane Gallitre Cyle,Roy Yves, système d'information de gestion : manuelle et application , paris dunod,2008,page 36

volumes d'activité à effectif constant, L'ensemble des entreprises a adopté ce mouvement pour rester compétitives sur leurs marchés.

Aujourd'hui la réduction des coûts prend de nouvelles formes : par exemple, la mise en place d'un système de datamining permettant de mieux cibler l'efficacité d'un mailing en sélectionnant une base réduite de prospects susceptibles d'être sensibles à l'offre proposée peut être rentabilisée par l'économie réalisée sur les frais postaux, Les Vépécistes utilisent ces systèmes pour éviter les coûts d'envoi à des millions de consommateurs. Une autre voie de la réduction des coûts est la mise en place systématique d'indicateurs de benchmarking interne permettant de comparer les performances de différentes entités de l'entreprise. Ceci nécessite la mise en place de systèmes d'information de pilotage sophistiqués.

La création de valeur ajoutée : Beaucoup d'entreprises (en particulier les innovateurs) conçoivent les systèmes d'information comme une ressource stratégique permettant d'augmenter la valeur ajoutée perçue par le client. L'objectif et la justification du système d'information tiennent alors aux réponses apportées par les managers à des questions comme :

- Pouvons-nous, à l'aide des technologies de l'information, trouver de nouveaux marchés (à l'international, en exploitant une nouvelle niche de marché)?

- Quel service à valeur ajoutée pouvons-nous proposer à nos clients pour nous différencier de nos concurrents ? Parmi les innovations des dix dernières années, on trouve le commerce électronique (gain de temps en évitant le déplacement), les télés services (centres d'appels, services financiers sur internet, télémaintenance) - ces derniers ayant également l'avantage de réduire les coûts de prestation.

* La modification de l'organisation des processus : La refonte du système d'information s'accompagne de plus en plus de réformes radicales des processus. On parle de reengineering (transformation radicale des processus et des métiers Le système d'information est alors un outil

pour améliorer le fonctionnement; ainsi, de nombreuses entreprises voient dans la mise en œuvre d'un ERP le moyen d'homogénéiser et d'optimiser la conduite de leurs activités en adoptant certaines des « best practices » proposées par le produit et correspondant à un paramétrage standard.

Plus généralement, on réfléchira toujours à l'organisation avant de mettre en place un nouveau système d'information, Un nouveau projet informatique induit généralement de ce fait des changements pour les utilisateurs. La dynamique du changement, la modification de l'organisation des tâches sont indissociables des évolutions des systèmes d'information dans les entreprises. C. Chartier-Kastler (1995) propose d'évaluer l'impact de ces changements en les classant en trois groupes, du plus bénin au plus radical

*Modification des outils de travail. L'interface de l'application est modifiée et impose aux utilisateurs de prendre connaissance des nouveaux écrans et du fonctionnement du futur système.

*Modification des procédures effectuées par les utilisateurs. Les méthodes de travail, les procédures et les circuits d'information sont modifiés dans le cadre du projet. Ainsi par exemple, la mise en place d'une base de données commerciale comportant l'historique des achats faits par les clients peut-elle modifier profondément le travail des commerciaux : elle oblige ceux-ci à affiner la préparation de leurs visites aux clients ainsi que leurs argumentaires de vente et pourra également changer les critères de leur évaluation.

*Modification du métier des utilisateurs. La définition des services et des départements de l'entreprise est modifiée, la nature du métier évolue ainsi que les compétences requises, l'organisation est transformée. Ainsi, dans un service assurance. La mise en place d'un centre d'appel a-t-elle obligé les membres du service sinistre à développer leurs capacités de contact

direct avec la clientèle, et modifié leur métier, auparavant exclusivement fait de travail administratif sur dossier.

De ces multiples interactions résulte le fait qu'un système d'information n'est jamais figé. Sans arrêt, l'entreprise doit essayer de ⁸trouver la meilleure adéquation entre sa stratégie, ses processus, sa structure, ses hommes et son système d'information, tout en tirant parti des opportunités liées aux évolutions de son environnement et de la technologie.

Dans ce processus d'adaptation, le système d'information vient à son tour influencer l'organisation en offrant des opportunités stratégiques et en contribuant à changer les processus et l'organisation du travail.

Bien évidemment, la réduction des coûts, la création de valeur ajoutée et l'optimisation des processus sont les effets attendus du système d'information. Cela ne veut pas dire qu'ils sont toujours atteints.

Les grandes entreprises ont en effet souvent vécu une ou même plusieurs « histoires d'horreur » avec leur informatique : fonctionnalités insuffisantes ou mal adaptées, délais interminables, refus des utilisateurs, doublement des coûts de projet... Même lorsqu'un projet de système d'information se déroule correctement, il faut s'attendre dans une première phase à une stagnation, voire une baisse des performances, du fait du temps d'adaptation nécessaire.

De fait, les bénéfices attendus ne peuvent être atteints qu'au moyen d'un véritable management.

II-3-place et rôle de système d'information au sein du système entreprise

II-3-1-vision statique le système d'information ,système nerveux de l'organisation

II-3-1-1-role de système d'information :

^{8 8} Jasque SORNET ? Oona HANGOAT ? nathalie le GALLO, système d'information de gestion, Edition Francis lefevre

-a) L'instrument du couplage entre modules opérationnels et modules pilotes au sein de l'organisation : L'efficacité de la prise de décision et la rapidité de la réaction aux modifications des conditions de l'environnement, dans tous les domaines, dépendent de la qualité de ce couplage en terme de rapidité de transmission de l'information , de fiabilité des informations transmises, non-déformation par des bruits parasites et de complétude de l'information. Il ne doit pas y avoir d'omission dans la transmission de données aussi d'adéquation de l'information transmise, par rapport aux besoins du destinataire. Chaque destinataire de l'information aura des besoins caractérisés par sa position hiérarchique et son rôle fonctionnel dans l'organisation.

b)La mémoire de l'organisation: Une entreprise qui perd sa mémoire perd son histoire, son savoir et son savoir-faire. L'amnésie est aussi désastreuse chez un être social que chez un être humain. La créativité, permettant de résoudre les problèmes étant fondée sur le raisonnement analogique, il est très important de capitaliser ses connaissances, pour accroître son potentiel. Malheureusement de nombreuses organisations ne sont pas structurées pour prendre en main correctement cette fonction de mémorisation, qui nécessite le stockage des informations, mais également leur mise à disposition en cas de besoin.

c)L'instrument de la mise en forme des données: le système d'information doit faire circuler les données, et les mettre en forme, conformément aux besoins de chaque destinataire Pour que chacun dans l'entreprise possède l'information adéquate au bon moment . L'adéquation de l'information au destinataire doit prendre en compte sa position et son rôle dans l'organisation. Cela permettra à chaque acteur de répondre aux types de questions qu'il rencontre dans l'exercice de son poste de travail au bon moment.

La relation complexe entre information et organisation apparait donc fondée sur un rapport dialectique.

L'information permet d'informer l'organisation. L'organisation progresse et apprend. Elle va formuler de nouvelles demandes, qui vont permettre d'organiser l'information et d'approfondir

le système d'information. On entre ainsi dans une spirale de progrès mutuels, lorsque l'organisation s'approprie le système d'information et lui renvoie de nouvelles demandes. Malheureusement cette spirale peut fonctionner également de manière négative, lorsque le système d'information est trop éloigné des besoins de l'organisation ou lorsque l'organisation refuse de se l'approprier. Cette relation dialectique complexe entre organisation et système d'information, correspond au concept de paradigme inforgétique de Jean-Louis Le Moigne.

II-3-1-2-caractéristique du système d'information :

Axe 1: informations représentations des flux manipulés par les modules opérationnels, qui correspondent aux données réelles L'action sur les flux matériels, monétaires ou humains entrants, réalisée par les modules opérationnels, pour les transformer en flux sortants, s'accompagne de flux d'informations ou données, que les modules opérationnels (MO), doivent collecter pour les entrer dans le système d'information. Ces informations représentent les divers flux, en nature et en débit.

Axe 2 : information traite : application opérationnelle

le traitement des flux d'information volumineux et répétitifs, qui sont liés à la transformation des flux entrants en flux sortants par les modules opérationnels, ce permettras par le système d'information. cette parties des fonction du système d'information constituera les applications opérationnels du système informatique de gestion permettront (de décharger les MO de traitement longues et fastidieux, également sources d'erreurs. D'implémenter dans les applications opérationnelles, les règles de gestion de l'organisation, notamment celles de type décisions reflexes et le contrôle des droits et obligations des acteurs des groupes de travail <groupware>, pour aider à la formalisation des processus. D'alimenter en données les module pilotes).

Axe 3: information d'aide à la décision respectant le niveau hiérarchique et l'angle de vue du destinataire .

La diffusion auprès des décideurs des informations pertinentes, avec un délai suffisamment bref et sans déformation ce permettre par le système d'information en ce qui concerne les différences d'angles de vue, elles sont liées au fait, qu'à un même niveau hiérarchique, les différents acteurs n'ont pas les mêmes rôles. Leur périmètre de décision est différent. Les natures des décisions à prendre divergent de l'un à l'autre. Ils ont donc besoin d'informations différentes, même si elles sont au même niveau de synthèse, et si leurs données d'origine sont les mêmes.

Axe 4: informations concernant les objectifs assignés lors de la démarche budgétaire
Le la fixation des objectifs, qui seront mémorisés et contrôlés par le système d'information s'occupe par le module pilote. pour la définitions des objectifs à atteindre et de les décomposer au niveau de responsabilité de chacun c'est là mission de La démarche budgétaire. Ce mécanisme sera la base de la délégation de responsabilité et du contrôle de la réalisation par la hiérarchie. Pour pouvoir automatiser ce système, il est nécessaire que les données prévisionnelles, que constituent les objectifs, soient intégrées dans le système d'information. On pourra automatiser la production du contrôle de gestion, suivant les règles de gestion établies, avec les données réelles, dont on a vu précédemment qu'elles étaient présentes dans le système d'information, dès la gestion des flux de l'activité.

Axe 5: informations concernant les décisions prises par les modules pilotes

En s'appuyant sur les informations qui leur sont fournies pas les outils d'aide à la décision Les modules pilotes vont pouvoir prendre des décisions. Prendre une décision ne suffit pas. Ce qui est plus difficile c'est d'obtenir sa transformation en action. Pour que cela soit possible, il faut que les acteurs opérationnels, qui vont transformer la décision en action soient informés de la

décision. Il faut donc pouvoir intégrer la décision dans le système d'information. Cette décision peut porter tant sur les méthodes de travail et règles de gestion que sur les résultats à obtenir.

Axe 6: informations expression des décisions prises par les modules pilotes

la transformation des décisions globales en informations opérationnelles adéquates pour l'action ce permette par le système d'informions. Les décisions globales prises par la hiérarchie doivent être détaillées et traduites par rapport aux conséquences qu'elles entraînent pour chaque module opérationnel.

Axe 7: informations informelles non intégrables dans le système d'information En dehors de l'intervention du système d'information, les données acquises par les modules opérationnels circulent de manière informelle. Cette circulation d'informations se fait sans aucune adaptation, mais parfois avec des distorsions, sans aucune fiabilité et sans qu'aucun délai de transmission ne puisse être déterminé. Il en est de même pour les décisions prises par les modules pilotes, qui doivent être transmises aux modules opérationnels pour action. Cependant, certaines informations ont, par nature, un caractère informel et s'appuient sur des relations interpersonnelles, qui rendent impossible, et même non souhaitable, l'intervention du système d'information dans leur circulation. Elles doivent conserver leur caractère de subjectivité.

II-3-1-3-qualité du système d'information, dans une vision statique

Il nous faut maintenant résumer les qualités que doit avoir le système d'information de l'organisation, pour lui permettre d'assurer correctement et pleinement les fonctions qui ont été définies précédemment. On peut les résumer sous forme de deux qualités essentielles :

*première qualité: la rapidité de transmission de l'information ;Il ne doit pas y avoir de délai, de rétention dans la circulation de l'information,il sagit donc de posséder la bonne vitesse de transmission de linformation pour chaque donné et dans certain contexte

* seconde qualité : la fiabilité de la transmission : La fiabilité est une qualité, qui doit être absolue. Elle signifie que l'information doit être pertinente et complète, lors de son acquisition, et qu'elle doit ensuite être transmise sans déformation et sans déperdition, tout au long du circuit. La pertinence de l'information Cela signifie que l'information ne doit être présente dans le système que dans la mesure où elle le concerne.⁶ L'information doit être complète Cela signifie qu'une information partielle ne peut pas être traitée ou peut entraîner des erreurs de traitement.

II-3-1-4-limite du système d'information

-Le système d'information ne peut faire circuler, stocker et traiter toutes les natures d'information existant dans l'organisation.

- Toutes les informations de l'entreprise ne concernent pas le système d'information. Certaines informations ne peuvent pas être traitées de manière automatisée. -

Il existe dans le système d'information un périmètre des informations dont le traitement est automatisé.

- La distinction entre domaine automatisable et domaine automatisé permettra de définir la stratégie en matière de système d'information.

II-3-2- vision dynamique : gérer la complexité croissante

Le développement d'une organisation, à travers les prises de décision stratégiques va entraîner, de manière inéluctable, le besoin d'évolution du système d'information. Or, le développement est une nécessité vitale pour un système vivant et ouvert. S'il ne se développe plus il décline et disparaît. Comme on le dit couramment « qui n'avance pas, recule » Il n'y a pas d'état stable, qui puisse durer. On ne peut donc se contenter d'une vision statique du système d'information. Après l'avoir envisagé sous cet angle, il faut maintenant considérer les impacts de la dynamique.

II-3-2-1Les conséquences de la dynamique du système sur son système d'information

Toute prise de décision stratégique ou tactique va influencer sur la variété ou la

complexité de l'organisation. Ce faisant, le système d'information va devoir absorber cette évolution de l'organisation, afin d'en maintenir le contrôle et la régularité du développement. Ses performances vont devoir s'accroître pour traiter l'augmentation du volume d'activité, dans les mêmes délais et avec le même effort. Sa complexité va devoir évoluer pour contrôler celle de l'organisation. Cela permettra d'éviter le développement de l'entropie, ou tendance au désordre. Si cela n'est pas le cas, l'organisation ne va pas instantanément s'arrêter de fonctionner. Mais, ce qui est plus pernicieux, son fonctionnement va se dégrader. De surcroît, la dynamique du système d'information liée à celle de l'organisation va entraîner :

des évolutions dans l'organisation et les relations humaines, des évolutions sur le plan technique.

II-3-2-2- Qualités du système d'information dans une vision dynamique pour assurer correctement et pleinement les fonctions qui ont été définies dans le cadre de la dynamique de l'organisation. Le système d'information doit avoir deux qualités la première qualité : l'évolutivité du système ; Dans une organisation en mouvement permanent, le système d'information doit évoluer également en permanence.

La seconde qualité : la complexité ; posséder une complexité au moins aussi grande que l'organisation elle-même ce la Pour contrôler le fonctionnement du système de entreprise de manière efficace. La complexité se mesure par le nombre d'éléments, qui peuvent entrer en interaction dans l'organisation. Avec le développement, cette complexité est croissante dans l'entreprise, elle doit donc l'être également dans le système d'information. C'est un des axes de son évolutivité. Dans l'absolu, il faudrait être en mesure de ne rien figer et de tout prévoir, ce qui est impossible. Il existe aujourd'hui des manières de concevoir les systèmes d'information, qui permettent de gérer la complexité, sans avoir besoin d'envisager a priori tous les axes de développement possibles. Elles sont fondées sur l'utilisation du paradigme objet, dans la

conception et la construction des systèmes d'information. Le terme paradigme signifie qu'il s'agit d'un modèle abstrait généralement répandu.

II-3-3-les impactes du système d'information sur la mise en place de la stratégie de l'organisation

II-3-3-1-La qualification du contexte de l'interaction entre système d'information et stratégie
à prendre conscience que toute prise de décision stratégique entraîne la nécessité de l'évolution du système d'information c'est Le point essentiel de la compréhension de l'interaction entre stratégie et système d'information . le système d'information d'une organisation pouvait être assimilé à son système nerveux. Dans une vision systémique des organisations, le système d'information assure le couplage organisationnel entre les modules opérationnels, qui transforment les flux entrant en flux sortant et qui créent la valeur ajoutée, et les modules pilotes, qui prennent les décisions, qui conditionneront le contexte de ses processus de transformation et l'avenir de l'organisation. Toute prise de décision stratégique consiste en la détermination d'un axe de développement, c'est-à-dire de croissance, pour l'organisation. Le processus de croissance, quel que soit son axe, impliquera nécessairement l'évolution du système nerveux de l'organisation, son système d'information.

II-3-3-1-1-Les différents types de décisions stratégique

La prise de décision stratégique va créer plusieurs sortes d'évolution possible :

a) Effet de la stratégie d'expansion : , la croissance va se traduire par une augmentation de volume d'activité dans les mêmes domaines ,Dans le cas d'une stratégie de type expansion. On peut donc assimiler les conséquences de la croissance sur le système d'information à celle d'un organisme biologique dont la taille s'accroît. Dans ce cas, le système nerveux doit s'étendre, mais il ne comportera pas de composantes nouvelles.

b) Effet de la stratégie de diversification Plus la prise de décision stratégique s'orientera vers de la diversification et plus la problématique va évoluer vers une augmentation de la complexité, c'est-à-dire du nombre de dimensions ou d'éléments, qui vont entrer en interaction. Dans ce cas, le système d'information ne va pas uniquement grandir en taille, mais il devra se doter de nouveaux axes, de nouvelles dimensions de développement. il faut alors considérer que toute prise de décision stratégique entraîne inévitablement la nécessité de se poser le problème de l'évolution du système d'information.

c) La maîtrise de l'entropie grâce au système d'information le seul capable de maîtriser l'entropie, c'est-à-dire la tendance au désordre, qui est lié à la croissance.

d) Incidence du mode de prise de décision stratégique qualifier le mode de prise de décision stratégique et nécessaire en premier lieu Pour juger de l'interaction entre l'évolution du système d'information et celle de l'organisation. La prise de décision stratégique suppose la confrontation des opportunités et menaces de l'environnement et des forces et faiblesses de l'organisation. D'une manière générale, cet exercice est difficile, car

- l'introspection de l'organisation, pour détecter ses forces et ses faiblesses, nécessite une objectivité et un recul, que l'on rencontre assez peu au sein des organisations;
- un événement extérieur n'est ni une opportunité ni une menace de manière intrinsèque. C'est la projection subjective des décideurs, par rapport à la vision du futur de leur organisation qui permettra de le qualifier, ce qui est susceptible d'erreur de jugement

II-3-3-1-2-Les contextes de la décision stratégique :

plusieurs contextes envisageables à cette prise de décision. Une première façon de procéder consiste en une prise de décision proactive. Les dirigeants conscients de la nécessité du développement permanent de l'organisation prévoient de définir régulièrement la stratégie de manière volontariste. Cette manière de procéder présente l'avantage d'anticiper la prise de

décision par rapport à l'émergence d'éventuels problèmes et il est toujours plus facile de faire évoluer une situation lorsque tout va bien que lorsqu'on est confronté à des problèmes. Mais la tendance naturelle des êtres humains, y compris au sein d'une organisation, consiste à ne pas prendre de décision de réorientation tant que la situation semble satisfaisante. Cela entraîne, que dans de nombreuses organisations, la prise de décision stratégique sera plutôt de type réactif. Elle interviendra lorsqu'une menace de l'environnement sera perçue, qui risquerait de remettre en cause les équilibres de l'organisation, voire sa survie à long terme. Dans ce cas, la prise de décision stratégique consistera dans un premier temps en une parade défensive par rapport à la menace perçue. Cependant, on constate assez souvent que le processus de prise de décision stratégique ne s'arrête pas à répondre à la menace. Cela déclenche un processus de réflexion et de prise de décision, qui va, en général, aller plus loin. La décision va s'orienter vers la recherche de nouveaux avantages compétitifs ou de réduction de désavantages concurrentiels. Mais, dans cette deuxième démarche, l'organisation dispose d'une moindre marge d'anticipation pour évoluer. Cependant le délai nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie permet encore de faire évoluer en parallèle le système d'information. Il existe encore une situation plus défavorable en termes de prise de décision stratégique, qui consiste en des décisions de type inconscient, où l'on saisit des opportunités, ou tout au moins des événements perçus comme tels, sans véritablement de réflexion sur la voie que l'on emprunte. Dans ce cas, l'absence de prise de conscience d'un changement dans l'axe de développement interdit de prendre conscience de la nécessité simultanée de faire évoluer le système d'information

II-3-3-1-3-Leurs impacts sur l'évolution du système d'information

Toute prise de décision stratégique entraîne la nécessité de penser l'évolution du système d'information. Mais, on peut remarquer que les différents modes de prise de décisions stratégiques précédents entraînent un délai plus ou moins long de réaction dans ce domaine.

Pour statuer sur les impacts entre mise en œuvre de la stratégie et évolution du système d'information, il est important de qualifier le contexte de la prise de décision stratégique, afin de savoir dans quelle posture l'organisation se trouve pour faire évoluer son système d'information. En effet, en la matière il ne suffit pas de décider de faire-évoluer le système d'information. Cette évolution possède une forte inertie, qui nécessite de disposer de temps et donc d'être dans une situation d'anticipation des besoins

II-3-3-2-les impact du système d'information sur la mise en œuvre de la stratégie :

soit démontré en quoi il devient un facteur clé de succès de la mise en place de la stratégie soit analysé en quoi son inadaptation deviendra un facteur d'échec et fera entrer l'organisation dans un cercle vicieux, pouvant entraîner un risque de disparition pour analyser les impacts du système d'information sur la mise en œuvre de la stratégie . Deux facteurs sont à prendre en compte.

*Prendre les décisions au bon moment consiste à prendre la décision d'évolution du système d'information de manière cohérente et simultanée avec la prise de décision stratégique. C'est la première condition, condition sine qua non, d'une adaptation du système d'information à la stratégie et de la maîtrise de l'entropie.

*Mettre en place les outils adaptés consiste à avoir le bon outil au bon moment. Cela implique que l'évolution du système d'information soit programmée, pour que la nouvelle solution soit disponible au moment de la mise en œuvre de la stratégie. Décider n'est pas suffisant, il faut également réaliser. La réalisation de l'évolution du système d'information consiste bien évidemment à se procurer de nouveaux outils. Il faut que l'on ait choisi les bons outils, c'est-à-dire ceux qui sont adaptés aux besoins. Mais également, il faut les intégrer dans le système d'information. Pour cela il faut faire en sorte que l'organisation se les approprie. Or cela demande du temps, d'où la nécessité d'anticipation.

II-3-3-2-1-Le système d'information, facteur clé de succès dans la mise en œuvre de la stratégie :

a) La maîtrise de l'entropie la maîtrise de l'entropie L'élément fondamental. La croissance implique une tendance inévitable au désordre. Arriver à maîtriser cette tendance au désordre

- va éviter d'augmenter les charges, sous forme de coûts parasites;
- va éviter la dégradation des marges, qui en résulterait
- ce qui va favoriser la poursuite du développement économique de l'organisation;
- ce qui va permettre également d'éviter la dégradation des relations humaines, l'apparition de tensions et de conflits à l'intérieur de l'organisation.

b) L'amélioration de la satisfaction des clients Cela permettra à l'organisation de concentrer tous ses moyens sur la satisfaction de ses clients. Dans une optique de gestion de la qualité totale, cela permettra de satisfaire :

- l'exigence de satisfaction des clients ;
- l'exigence de satisfaction des salariés ;
- la réduction des coûts de la non-qualité.

c) La pérennisation de la croissance La position économique, et donc concurrentielle, de l'entreprise s'en trouvera renforcée. Elle disposera de possibilités futures de financement de sa croissance. Elle rentrera dans un cercle⁹ vertueux, qui lui permettra de poursuivre sa croissance à long terme.

II-3-3-2-2- les conséquences des carence du système d'information l'absence des outils nécessaires à la prise en compte de la croissance dans l'organisation, entraînera les effets inverses. Les phénomènes constatés seront :

- la réduction des marges par augmentation des coûts parasites;
- le développement des tensions au sein de l'organisation ;

⁹ Michelle GILLET ,patrick GILLET, management des système d'information ,manuel et application , DUNOD,paris 2008.

- l'insatisfaction des clients à cause du développement des phénomènes de non-qualité. On obtient donc une situation totalement inversée par rapport à la précédente. Dans le contexte économique mondial dans lequel nous vivons aujourd'hui, les organisations ont des marges de manœuvre faibles et n'ont pas le droit à l'erreur. Se mettre dans la situation négative, où l'inefficacité du système d'information devient un frein à la croissance, met en jeu très souvent la survie de l'organisation à long terme.

Conclusion

Pour analyser l'information et déduire la connaissance nécessaire il faut l'avoir a porté de main. Ceci amen les entreprises à construire des bases d'information (system d'information) qui informe les décideurs t les aident à prendre une décision importante.

Pour tous les organisations les décisions ¹⁰sont essentielle car elles fondent leurs fonctionnements, leur action, leur résultat.

Les décisions de toute nature nécessitent des informations pour réduire l'incertitude qui caractérise le contexte au moment où les choix sont faits. Le système d'information est une arme a doublé épée ;il joue un rôle cruciale dans le sucées de l'entreprise en fournissant les information dont l'entreprise a besoins pour une exploitation efficiente et une gestion efficace , et pour obtenir ou maintenir son avantage sur les concurrent.

Néanmoins, il peut mettre en jeu la réussite et même la suivie de l'entreprise, s'il n'est pas bien utilisé ou s'il n'est pas bien adapté aux exigences de l'entreprise. Alors pour une prise en compte d'un « système d'information » l'entreprise doit négocier constamment avec son environnement interne et externe tout en s'appuyant sur la notion finalité.

Chapitre III : la mise en
place d'un tableau du bord
au niveau de CPA

III-1-presentation générale de la banque CPA de Tizi Ouzou :

La banque est connue pour son activité d'intermédiaire financier, en faisant le lien entre les agents en excédent de financement et les agents en besoin de financement

III-1-1-presenration et organisation du CPA

Le crédit populaire d'Algérie a été créé dans le but de prendre en charge les problèmes de financement des différents secteurs de l'économie algérienne. Le CPA est dirigé par un conseil d'administration composé de 10 membres, un président du conseil d'administration, désigné par ses pairs et un président directeur général de la banque. La direction générale est structurée comme suit :

- Directeur général adjoint chargé de l'exploitation ;
- Direction adjointe des engagements et des affaires juridiques :
- Direction adjointe chargé de l'administration et du développement ;
- Division des affaires internationales :
- Inspection générale.

III-1-2- histoire de la banque CPA :

Le CPA a été créé en 1966 par l'ordonnance n° 66/366 du 26/12/1966 avec un capital initial de 15 millions de DA. Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire Commerciale et Industrielle à Alger, Oran, Annaba et Constantine): ainsi que d'autres banques étrangères : Banque Alger- Misr, société marseillaise

III-1-3-mission de CPA :

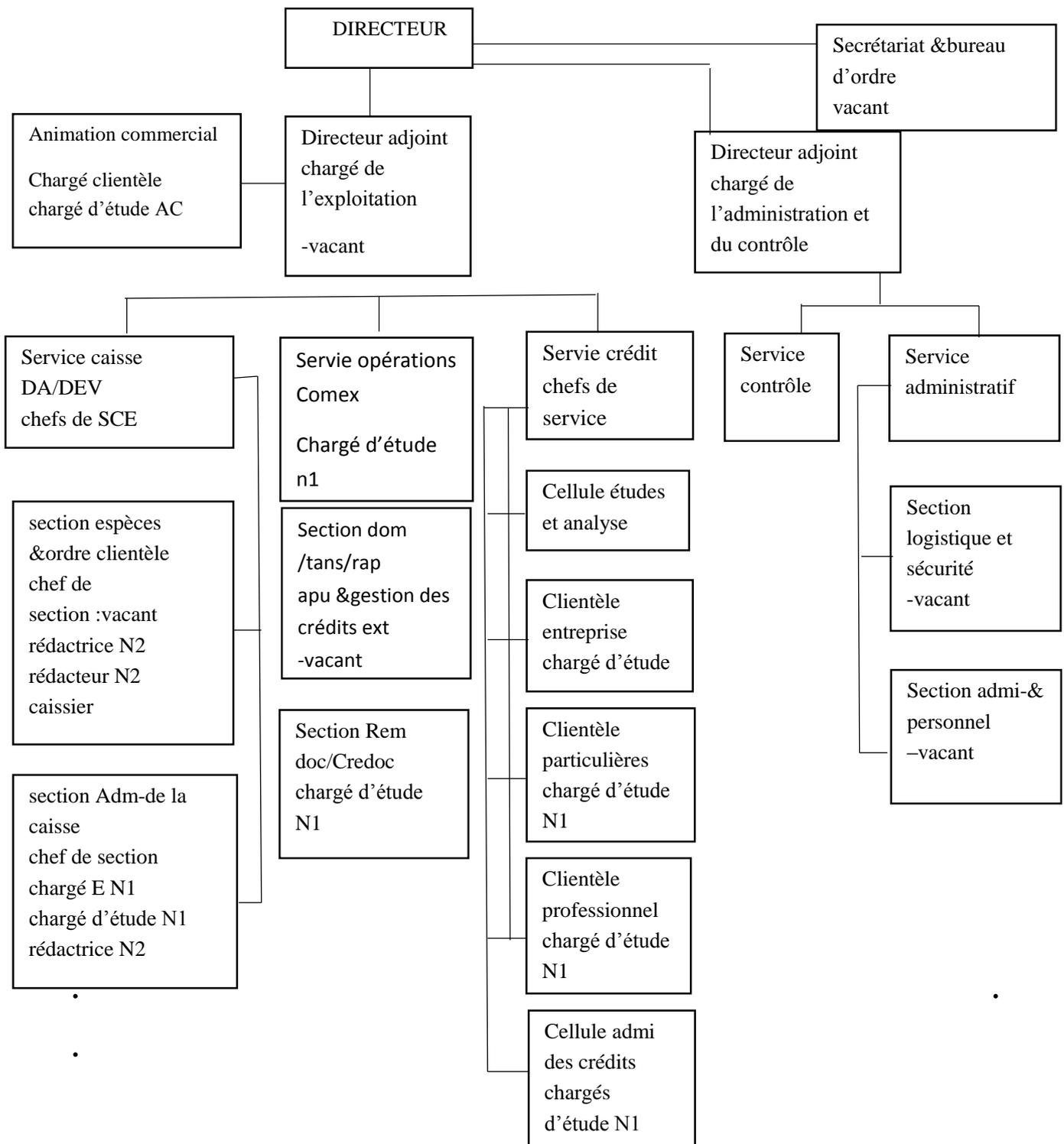
Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement du bâtiment des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH), les secteurs de la

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

Le crédit populaire d'Algérie, étant une banque commerciale, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire de financement ; il traite toutes les opérations bancaire et de financement, réceptionne les dépôts publics octroi du crédit sous toutes les formes, mobilise des crédits extérieurs et souscrit à des prises de participation dans des filiales et des sociétés. La gamme des produits et services bancaires offerts par le CPA a connu un développement ces dernières années à travers le renforcement de l'activité monétaire depuis 1990. Et le lancement de nouveaux produits tel que le financement des PME/PMI et les micros entreprises, les crédits immobiliers et les crédits destinés aux particuliers.

III-1-4-organigramme agence première catégorie (agence Tizi Ouzo « 194 ») 1ere catégorie



III-2-Dispositif de contrôle permanent des opérations de l'agence :

III-2-1-expose des motifs :

L'Ordonnance n°10-04 du 26 Août 2010 modifiant et complétant l'Ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la Loi sur la Monnaie et le Crédit, stipule que les banques et les établissements financiers doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace qui vise à assurer notamment :

- la maîtrise des activités et l'utilisation efficiente des ressources ;
- le bon fonctionnement des processus internes ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels.

Dans ce contexte, l'encadrement réglementaire en matière de contrôle interne des banques et établissements financiers est renforcé par la promulgation du règlement Banque d'Algérie n°11-08 du 28 Novembre 2011 lequel impose un déploiement et/ou une adaptation des dispositifs de contrôle interne, désormais organisés autour de deux composantes, à savoir le contrôle périodique et le contrôle permanent.

A cet effet, les articles 7 et 8 du règlement susmentionné

stipulent que le système de contrôle des opérations et des procédures doit :
Comprendre « un contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures internes et diligences arrêtées par la Banque »;

Assurer un contrôle permanent des opérations avec un ensemble de moyens comprenant :

- des agents au niveau des services centraux et locaux exclusivement dédiés à cette fonction;

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

d'autres agents exerçant par ailleurs des activités opérationnelles. Dans ce cadre, la Banque, au titre des recommandations du Projet Amélioration du Système de Contrôle Interne « ASCI », a créé une Division des Risques et du Contrôle Permanent « DRCP » dont les entités ou services rattachés fonctionnent de manière indépendante par rapport aux unités opérationnelles à l'égard desquelles ils exercent leurs missions.

Pour ce faire, les structures de contrôle des Groupes d'Exploitation et des agences réalisent leurs missions avec des agents exclusivement dédiés à des fonctions de contrôle, en vue de garantir une séparation claire des fonctions.

La mise en œuvre dudit règlement et des actions définies dans le plan de développement de la Banque, en matière de contrôle interne, impliquent une adaptation du contrôle des opérations de l'agence et du traitement de la journée comptable, en vue d'assurer en permanence la surveillance et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

III-2-2-objet :

La présente Lettre Commune a pour objet de mettre en place un dispositif de contrôle permanent des opérations de l'agence, de définir le processus de remontée des informations liées à la correcte applicabilité des procédures ainsi que les modalités d'élaboration, de transmission et de conservation de la journée comptable. Elle annule et remplace la Lettre Commune N° 03/2003 du 20 Mars 2003.

III -2-3-Principes généraux

Le contrôle permanent repose sur l'identification préalable des risques induits par les activités de la Banque et sur le positionnement des contrôles appropriés permettant de sécuriser ses opérations et d'assurer l'intégrité de ses biens et de ses ressources.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

Le dispositif de maîtrise des risques résultant est basé sur des contrôles automatisés et/ou manuels dont la fréquence est dictée par le degré de vulnérabilité préalablement évalué des processus. C'est dans ce contexte que la Banque a mis en place les outils nécessaires, visant à appréhender son exposition aux risques, tels que la cartographie des processus et la cartographie des risques.

A ce titre, l'organisation quotidienne des travaux effectués, par les employés de la Banque, doit obéir aux normes du contrôle interne, notamment :

- la séparation des fonctions (ordonnancement/paiement, saisie/validation, front/back office, etc.).
- la délimitation précise des responsabilités, des champs d'action et compétences ;
- l'exercice des vérifications par les niveaux hiérarchiques.
- la sécurité des systèmes d'information et des opérations par rapprochement entre les informations de provenances différentes (soldes comptables, états de gestion, relevés de compte, existants).
- le contrôle de la qualité de l'information comptable et financière (enregistrement immédiat et irrévocable des transactions).

Compte tenu de l'attachement de la Banque à l'importance et à l'intégrité des valeurs d'éthique pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne, tout collaborateur doit :

- être formé aux opérations et activités auxquelles il participe ;
- comprendre les risques induits par celles-ci ;
- disposer des procédures à appliquer ;
- être sensibilisé à la nécessité des vérifications et à la qualité de ses prestations; être responsabilisé à l'accomplissement des tâches qui lui incombent et au respect des instructions;

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

- disposer de la liste actualisée des contrôles dont il a la responsabilité;
- accomplir ses obligations d'alerte sur les anomalies détectées ;
- veiller à la qualité et à la fiabilité des informations communiquées.

III-2-4-Le contrôle permanent :

Le dispositif des contrôles mis en place s'appuie sur un socle de contrôles opérationnels et de contrôles spécialisés effectués par des agents exclusivement dédiés au niveau des agences, des Groupes d'Exploitation et à terme au niveau des Directions Centrales.

III-2-4-1-objectifs

Au-delà de la nécessité de conformité aux obligations réglementaires, le contrôle des opérations doit satisfaire en permanence aux objectifs suivants :

- Prévenir les erreurs et les fraudes ;
- l'intégrité des biens et des ressources de la Banque ;
- Assurer l'application des instructions de la Direction Générale pour l'amélioration des performances.
- Assurer un enregistrement correct en comptabilité de toutes les opérations en vue de garantir que les états financiers reflètent fidèlement les opérations.

III -2-4-2-les acteurs :

Les contrôleurs sont habilités, dans le cadre de leurs missions, à l'accès à toutes documentations et/ou informations leur permettant d'exercer leurs activités, sans qu'il ne leur soit fait opposition faisant valoir le secret professionnel ou le respect de la voie hiérarchique. Les acteurs du contrôle permanent des opérations de l'agence sont les suivants :

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

- les agents exerçant des activités opérationnelles au niveau des agences et leur hiérarchie.
- les contrôleurs affectés aux agences.

- les contrôleurs affectés aux cellules « Contrôle Général » des Groupes d'Exploitation ;
- les chargés des opérations de contrôle au niveau des structures centrales opérationnelles ayant pour charge la validation et/ou la surveillance des opérations ;

- les contrôleurs affectés à la Division des Risques et du Contrôle Permanent « DRCP ».

III -2-4-3-Relations avec les structures :

La Division des Risques et du Contrôle Permanent « DRCP », dans l'organisation actuelle, entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures de la Banque. Elle veille à la bonne applicabilité des procédures relatives au contrôle permanent ainsi qu'au respect des normes prudentielles y découlant.

La « DRCP» assiste et coordonne les actions de toutes les structures de la Banque dans la mise en œuvre des dispositifs relatifs au contrôle permanent. Dans l'organisation cible, la Banque opte pour la mise en place graduelle d'une organisation matricielle visant une structuration verticale des filières métier (engagements, contrôle permanent) permettant plus d'efficacité et d'efficience. Ainsi, les contrôles agence et Groupe d'Exploitation relèvent directement de la « DRCP ». Désormais et sur le principe, la « DRCP » exerce une autorité de compétence en matière de contrôle permanent sur l'ensemble des structures de la Banque.

Elle peut initier toutes les modifications opérationnelles et, éventuellement, organisationnelles nécessaires sur l'application de ce principe.

III-2-5-. Communication des reportings

Le contrôle permanent donne lieu à l'élaboration de reportings qui sont communiqués par chaque acteur, au titre des résultats de contrôle. Ils doivent refléter les transactions et les événements sous-jacents et fournir des informations à jour, exactes, exhaustives et vérifiables. Ils doivent, également, permettre d'identifier les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et d'évaluer la façon dont ils doivent être gérés.

III-2-6- Instruments de contrôle permanent des opérations de l'agence

Le contrôle permanent des opérations de l'agence est exercé sur la base des deux (02) instruments suivants :

- le guide de contrôle permanent des opérations de l'agence (fiches de contrôle) ;
- le plan de contrôle permanent de l'agence.

III -2-6-1-Guide de contrôle permanent des opérations de l'agence :

Le guide de contrôle permanent des opérations de l'agence est le document de référence pour le personnel dédié au contrôle permanent. Ce guide est composé de fiches de contrôle couvrant l'ensemble des processus des opérations de l'agence et incluant des indicateurs de performance).

Les fiches de contrôle, dont la description figure à l'annexe I de la présente Lettre Commune, synthétisent les différentes actions ou tâches à réaliser par les acteurs des contrôles de 1^{er} et 2^{ème} niveau et leur servent de support pour toute opération de contrôle. Elles déclinent également leurs périodicités ainsi que les risques associés. En sus des fiches de contrôle, le guide comporte un tableau dans lequel sont référencés l'ensemble des processus de l'agence, codifiés et déclinés par famille et domaine ainsi que le numéro de la fiche correspondante. Ledit guide est joint à l'annexe II de la présente Lettre Commune.

III -2-6-2- Plan de contrôle permanent de l'agence :

Le plan de contrôle permanent de l'agence est un planning des contrôles de 2^{me} niveau présenté sous forme d'un tableau définissant le mode de calcul des indicateurs de performance (Key Performance Indicateurs), dénommés « KPI », ainsi que la périodicité des contrôles. Les KPI sont des unités de mesure de la correcte application des procédures ; ils permettent d'estimer l'efficacité, le rendement et la performance des agences

III -2-7- Processus de contrôle permanent :

III -2-7-1- Contrôle de premier niveau :

III -2-7-1-1- Définition :

Le contrôle de 1^{er} niveau est l'élément de base de la sécurité et de la qualité des opérations. Il concerne chaque collaborateur, quelle que soit sa fonction ou son niveau hiérarchique, dès lors qu'il initie ou valide une opération.

Il repose sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur associées au traitement des opérations.

Il est réalisé de façon courante, notamment, à l'initiation d'une opération par les opérateurs eux-mêmes ou lors d'une validation par la hiérarchie (autocontrôle) ou par les systèmes automatisés de traitement des opérations (contrôle automatisé).

III -2-7-1-2-Déroulement des contrôles de 1^{er} niveau/

Les contrôles de 1^{er} niveau sont effectués, au fil de l'eau, par les opérationnels ou leurs hiérarchies durant la phase de réalisation des opérations, selon l'ordonnancement énoncé dans les procédures opérationnelles.

III -2-7-2- Contrôle de deuxième niveau/

Ce niveau de contrôle se divise en deux degrés :

-Contrôle de deuxième niveau 1" degré ;

-Contrôle de deuxième niveau 2eme degré.

III -2-7-2-1- Contrôle de 2eme niveau- 1" degré/

a-Définition :

Il est effectué par des agents distincts de ceux ayant engagé l'opération ou pouvant exercer des activités opérationnelles, sans pouvoir d'engagement impliquant une prise de risque afin d'éviter d'être juge et partie.

Dans ce cas, seuls les contrôleurs agences / groupes d'exploitation ou, éventuellement, au niveau des structures centrales métier sont concernés.

b- Déroulement

Le contrôle de 2eme niveau- 1" degré est exercé au niveau agence et Groupe d'Exploitation. Il consiste en :

* Au niveau agence :

-la préparation de la journée comptable ;

- le contrôle des opérations ;

-le montage de la journée comptable .

-la transmission et l'archivage de la journée comptable.

*Au niveau du Groupe d'Exploitation :

- la réception de la journée comptable ;

- le contrôle des opérations et reportings;
- la conservation de la journée comptable.

III -2-7-2-2 Contrôle de 2me niveau- 2me degré :

a- Définition

Le contrôle de 2eme niveau 2eme degré est exercé par des agents exclusivement dédiés aux fonctions spécialisées de contrôle permanent de dernier niveau, à savoir la Division des Risques et du Contrôle Permanent (DRCP) et ses structures rattachées.

Ce contrôle est réalisé selon des périodicités définies et fait l'objet d'une évaluation dont les résultats sont formalisés dans des comptes rendus destinés à la Division des Risques et du Contrôle Permanent.

b- Déroulement

La DRCP reçoit les résultats des contrôles de l'ensemble des Groupes d'Exploitation et procède à leur consolidation en vue d'établir :

- le rapport destiné au Comité des Risques de la Banque dont la création fera l'objet d'un texte séparé ;
- le rapport annuel sur le contrôle interne adressé à la Banque d'Algérie;
- les reportings destinés aux différents échelons du management opérationnel de la Banque pour maîtriser les risques liés à leurs activités ;
- les reportings destinés aux Organes de Contrôle Interne.

Dans le cadre du suivi des recommandations émises par la Direction Générale et les structures de contrôle, la remontée des résultats des contrôles est mise à profit par la Banque en

vue d'améliorer son dispositif de contrôle interne et éviter la récurrence des dysfonctionnements survenus.

III -2-8-Date d'effet

La présente Lettre Commune prend effet à partir de la date de sa signature.

III-3-liste des annexes :

III-3-1-discription de la fiche de contrôle :

*famille : Reprend une ou plusieurs familles parmi les sept (07) familles définies dans la cartographie des processus et à laquelle est rattaché le contrôle.

*Domaine : Reprend le ou les domaines découlant des familles identifiées dans la colonne I et auxquels est rattaché le contrôle.

*procédure : Enumère la ou les procédures couvertes par le contrôle. *référence : Reprend la codification de ou des processus telle que définie dans la cartographie des processus.

*évènement de risque : Recense les risques potentiels devant être couverts par le contrôle NB : Une attention particulière doit être accordée aux risques de non-conformité quel que soit leur niveau d'impact.

Famille de risque : Renseigne sur la famille de risque conformément à la nomenclature Bâle

II à laquelle est rattaché l'évènement de risque identifié.

*Impacte financière : Indique le degré d'impact financier à appréhender en cas de manifestation concrète du **risque**. Le degré d'impact financier est établi selon une échelle de graduation définie dans la cartographie des risques de la Banque.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

*impacte image : Indique le niveau d'atteinte à l'image de marque de la Banque en cas de survenance d'un incident.

*activité : Reprend le titre d'une partie distincte et cohérente de la procédure.

*intervenant : Désigne tout intervenant opérationnel devant effectuer les contrôles de niveau

*contrôle 1ere niveau (opérationnel) : Reprend le descriptif des tâches de contrôle de 1er niveau contenues dans la procédure considérée.

*Outils de contrôle 2eme niveau : Liste les différents supports (états informatiques, journaux de mouvements, pièces comptables) permettant d'effectuer les contrôles de 2eme niveau.

*Contrôler 2eme niveau (agence /groupe) : Reprend le descriptif des tâches affectées aux contrôleurs agence et Groupe d'Exploitation. *périodicité de contrôle : Reprend la fréquence appliquée au contrôle de 2^ome niveau.

*indicateur de performance (KPI) : Reprend les indicateurs clés de performance dont les valeurs sont mesurées pour évaluer la correcte applicabilité des procédures.

*périodicité du résultat : Indique la fréquence calendaire de remontée des résultats des contrôles de 2eme niveau.

III-3-2-guide de contrôle permanent des opérations de l'agence :

*famille (opération front et back office), domaine (gestion compte clientèle), processus (Ouverture de comptes, Gestion des mandataires et représentants légaux, Gestion des successions, Clôture de compte à l'initiative de la banque, Clôture de compte à l'initiative du client, Gestion des comptes sans mouvements).

*famille (opération front et back office), domaine (opération de caisse), processus (Retrait simple (par chèque, épargne et chèque guichet), Retrait à distance (déplacé), Versement espèces (même agence), Versement espèces (autre agence), Gestion des encaisses, Arrêté de caisse).

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

*famille (opération front et back office), domaine (opération back office) processus (Virement émis ,Virement reçu ,Emission chèque de banque (client agence), Emission chèque de banque (client hors agence), Emission chèque de banque (client de passage), Opposition sur chèque de banque), domaine (juridique et contentieux) processus (Traitement des saisie-arrêt bancaires reçues ,Traitement des Avis à Tiers Détenteurs (ATD) ,Traitement des oppositions). domaine (opération back office) processus (Remise de chèques, Remise d'effets, Traitement des chèques reçus, Traitement des effets reçus, Traitement du sort des chèques, Traitement du sort des effets).

*famille (opération front et back office), domaine (opération à terme), processus (Souscription de bons de caisse, Remboursement de bons de caisse, Règlement des intérêts sur bons de caisse, Souscription de DAT, Remboursement de DAT).

*famille (opération front et back office), domaine (opération de change manuelle), processus (Traitement des allocations touristiques, Traitement des Frais de mission, Traitement des frais de scolarité courte durée, Traitement frais de soins à l'étranger, Cession de devises par le client)

*famille (opération front et back office), domaine (E-Banking), processus (Mise en place d'un contrat d'abonnement E-Banking, Renouvellement du contrat d'abonnement E-Banking ,Prélèvement des frais d'abonnement E-Banking, Résiliation du contrat d'abonnement E-Banking, Virements par EDI),

*famille (opération front et back office), domaine (gestion de valeur), processus (Gestion des carnets de chèques clientèle ,Gestion des carnets de chèques de banque ,Gestion des bons de caisse, Gestion des livrets d'épargne et des vignettes, Gestion des cartes bancaires et codes confidentiels ,Gestion et suivi du stock de cartes et de codes en agence ,Location de coffres forts).

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

*famille(opération front et back office),domaine(monétique),processus (Commande de cartes, Annulation d'une carte ou modification des paramètres du contrat, Remplacement de la carte à la demande du client, Acceptation domestique et internationale, Réception, stockage et transmission des cartes bancaires et pin maile ,Recalcul du code confidentiel (carte CIB) ,Blocage temporaire de la carte à l'initiative de l'agence, Mise en opposition d'une carte initiée par le client ,Traitement et règlement des litiges monétiques porteurs de cartes, Litiges monétiques sur cartes VISA/ Mastercard ,Litiges Monétiques sur transactions TPE paiement par CIB, Gestion du DAB ,Arrêté de caisse DAB).

*famille (engagement), domaine (évaluation de risque de crédit), processus (Constitution du dossier de crédit, Evaluation du risque de crédit: Crédits aux Entreprises ,Evaluation du risque de crédit: Crédits immobiliers, Evaluation du risque de crédit: Dispositifs crédits aidés, Rééchelonnement, Consolidation ,Recours d'un client sur un dossier ,Saisie des autorisations plafonnées, Déblocage du crédit). Domaine (gestion des garanties), processus (Recueil des garanties).

*famille (commerce extérieure) domaine (domiciliation suivi, apurement et déclaration), processus (Domiciliation des importations, Domiciliation des exportations, Apurement des dossiers d'importation, Apurement des dossiers d'exportation, Ouverture de la remise documentaire import). Domaine (opération de financement de commerce extérieure) processus (Transfert libre, Règlement de la remise documentaire import, Transfert financier à partir d'un compte DA/compte Devise, Ouverture du Crédit documentaire import).

III-3-3- tableau de bord et fiche de contrôle de l'agence :

A la date de 21/6/2021 au niveau de service contrôle 2eme niveau agence/ groupe on a reçu dans notre tableau de bord les opérations présenté dans le tableau de bord qui se trouve au annexe.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

dans notre travail en va basé sur les fiche suivant de la 8 qui concerne le domaine (gestion compte clientèle), processus suivant (Ouverture de comptes, Gestion des mandataires et représentants légaux, Gestion des successions, Clôture de compte à l'initiative de la banque, Clôture de compte à l'initiative du client, Gestion des comptes sans mouvements).et domaine (opération de caisse)processus (Retrait simple (par chèque, épargne et chèque guichet), Retrait à distance (déplacé), Versement espèces (même agence), Versement espèces (autre agence), Gestion des encaisses, Arrêté de caisse).

*Ouverture de comptes :

A-Contrôle 1ere Niveau (opérationnel) à ce niveau-là il faut

- S'assurer de l'exhaustivité du dossier d'ouverture,
- S'assurer que le client n'est pas un interdit de chéquier et qu'il ne figure pas dans les "black List", par courrier transmis au GE,
- S'assurer de la conformité et de la régularité des documents juridiques (Statuts ou autres).

B-Outils de contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe :

- Dossier d'ouverture.
- Etat récapitulatif des ouvertures de comptes.
- Edition des fiches client et compte (à prévoir).
- identification du client (KYC).
- Demande de consultation du fichier des interdits de chèquiers annotée par le GE.
- Demande de consultation du fichier clientèle annotée par le GE (Client multi-agences)
- Avis de la cellule juridique
- Black List.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

C- Contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe :

- S'assurer de la bonne saisie des informations relatives au client dans le Système d'Information.
- S'assurer de l'exhaustivité du dossier de caisse (Comptes des particuliers).
- S'assurer que les demandes de consultation annotées par le GE sont exploitées et prises en compte dans le système d'information (Clients multi agences au moment de l'ouverture, Interdits de chèquiers) .
- S'assurer que le bordereau de la cellule juridique du GE ne comporte pas de réserves à lever avant l'entrée en affaire avec la relation .
- S'assurer de la levée des réserves non bloquantes.

D- Indicateurs de Performance (KPI) :

- Nombre de comptes ouverts conformes / Nombre total de comptes ouverts.
- Nombre de comptes ouverts validés par la Cellule Juridique / Nombre total de comptes soumis à la Cellule Juridique.

* Gestion des mandataires et représentants légaux :

A-Contrôle 1ere Niveau (opérationnel) :

- Vérifier les deux signatures avec celles figurant sur les spécimens de signature.
- S'assurer que le spécimen de procuration est dument timbré.
- Vérifier la signature d'après le spécimen

B- Outils de contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe :

-Documents relatifs au mandataire.

-Etat de saisie des procurations. -

Liste des procurations (à prévoir).

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

C- Contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe :

- Vérifier l'exhaustivité des documents d'identification du mandataire.
- S'assurer de la bonne saisie des informations du mandataire dans le système d'information.
- S'assurer de la conservation sécurisée des documents.

D- Indicateurs de Performance (KPI) :

- Nombre de procurations conformes /Nombre total de procurations.

2-Conservation sécurisée des documents : Oui/Non

*gestion des successions :

A-3 Contrôle 1er Niveau (opérationnel) :

- Vérifier l'exhaustivité des documents de succession (Acte de décès, Fiche(s) familiale(s), Déclaration aux impôts accompagnée du quitus successoral, Frédha).
- S'assurer de l'existence du quitus successoral délivré par l'administration fiscale.
- S'assurer de l'exhaustivité des documents de succession (Acte de décès, Fiche familiale, Déclaration aux impôts accompagnée du quitus successoral ,Frédha).
- S'assurer de l'identité des héritiers.
- S'assurer de l'identité des héritiers ou de leur(s) mandataire(s).

B-Outils de contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe

- Accord de liquidation du dossier de succession établi par la cellule juridique du groupe.
- Journal des mouvements par pièces

C- Contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe

- Vérifier que les mouvements au débit sont adossés à l'accord de liquidation dûment établi par la cellule juridique du groupe d'exploitation

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

D-Indicateurs de Performance (KPI) -

Nombre de dossiers succession liquidés conformes/ Nombre total de dossiers succession.

*-Clôture de compte à l'initiative de la Banque, Clôture de compte à l'initiative du client

Contrôle 1er Niveau (opérationnel)

-Vérifier la signature et apposer le cachet « signature vérifiée » sur la demande.

- S'assurer que la demande du client comporte les références des ordres en circulation.

- Si les 2 première conditions ne sont pas conformes, rejeter la demande, sinon passer à les tâche suivante.

- S'assurer que le solde du compte n'est pas débiteur.

-S'assurer que le client n'a pas d'engagements avec la Banque (CMT, Crédit d'exploitation, Crédit par signature ou autres).

- S'assurer que le client a laissé, au minimum, une somme représentant le montant des frais et commissions évalués : Frais de tenue de compte. Carte CIB, carte VISA, etc.).

-S'assurer de la régularité du dossier ainsi que de la formalisation des contrôles opérés par le chargé de clientèle.

-S'assurer que le solde du compte n'est pas débiteur.

- S'assurer que le client ne détient pas d'engagements avec la Banque : CMT, Crédit d'exploitation, Crédit par signature.

-S'assurer que le client n'a aucune opération en cours (chèque en circulation, virement ou autres).

B-Outils de contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe :

-Demande du client.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

-Notification de clôture de compte de la Direction du Réseau.

-Etat récapitulatif des comptes clôturés (à prévoir).

C- Contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe

- S'assurer que la demande de clôture de compte du client comporte la mention "Bon à clôturer" et le visa d'un responsable habilité.

-S'assurer de l'existence de l'accord de la Direction du Réseau dans le cas de clôture de compte à l'initiative de la Direction de l'agence

D-Indicateurs de Performance (KPI) :

- Nombre de clôtures de comptes conformes / Nombre total de comptes clôturés

* Gestion des comptes sans mouvements

A-Contrôle 1er Niveau (opérationnel)

- Valider sur système les opérations effectuées sur les comptes sans mouvements. (Validation des opérations diverses).

B- Outils de contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe

-Etat des comptes sans mouvements non affectés de l'opposition n°13.

C- Contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe

-S'assurer de l'application de l'opposition n°13 sur les comptes sans mouvements

D-Indicateurs de Performance (KPI)

-Nombre de comptes sans mouvements non traités

*retrait espèce

A-Contrôle 1er Niveau (opérationnel)

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

- Vérifier la régularité du document de retrait (chèque, demande de retrait, pièce de débit).
- Vérifier la signature du client sur le document de retrait.
- Vérifier que la provision en compte est suffisante.
- Vérifier la concordance des montants en chiffres et en lettres.
- Vérifier l'identité du bénéficiaire.

B-Outils de contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe

- Commande de fonds.
- Autorisation de retrait.
- Etat récapitulatif des retraits supérieurs à 200 000 DA (à prévoir).
- Etat récapitulatif des retraits cumulés sur un même compte (à prévoir).
- Le forçage des chèques supérieurs à 200 000 DA (à prévoir).
- Message FAX avec repère pour les retraits déplacés.
- Journaux des caisses

C-Contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe

- S'assurer pour les chèques supérieurs à 200 000 DA d'existence de la commande de fonds et de l'autorisation de retrait pour ceux dépassant le seuil fixé à l'agence.
- S'assurer que les retraits cumulés sur un même compte ne présentent pas un caractère atypique par rapport au fonctionnement habituel du compte.

D-Indicateurs de Performance (KPI)

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

- Nombre de retraits réguliers / Nombre total de retraits supérieurs au seuil fixé.
- Nombre de cas de retraits cumulés atypiques par rapport au fonctionnement habituel des comptes de la clientèle

* Versement espés

A-Contrôle 1^{er} Niveau (opérationnel) :

- Si la nature de l'opération et le profil du client sont jugés à risque potentiel, inviter le client à fournir un justificatif de la provenance des fonds ou à défaut établir une déclaration de l'origine des fonds dûment signée. NB: Si le client présente un risque potentiel à l'égard des dispositions de Lutte Anti-Blanchiment, le Responsable habilité doit établir une déclaration de soupçon (cf. procédure de déclaration des opérations suspectes).
- S'assurer que le bulletin de versement est correctement renseigné (Nom du client ou du tiers, Numéro de compte, nom ou raison sociale du bénéficiaire, Montant du versement, Date du versement, Signature).
- Noter au verso du bulletin de versement la décomposition des coupures de la somme au fur et à mesure de la prise en charge des fonds, qui seront comptés en présence du client ou du tiers.

B-Outils de contrôle 2^{ème} Niveau Agence/Groupe :

- Bulletin de versement
- Bordereau de versement.
- Déclaration d'origine des fonds. 4-Etat récapitulatif des versements espèces supérieurs à 1.000.000 DA (à prévoir).
- Etat récapitulatif des versements cumulés sur un même compte (à prévoir).

C-Contrôle 2^{ème} Niveau Agence/Groupe :

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

- S'assurer que la déclaration d'origine des fonds (DOF) correspondant aux versements supérieurs ou égaux à 1.000.000 DA est adossée au bulletin et au bordereau de versement.

- S'assurer que les versements cumulés sur un même compte et inférieurs au seuil fixé, ne présentent pas un caractère atypique par rapport au fonctionnement habituel du compte.

D-Indicateurs de Performance (KPI) :

- Nombre de versements avec DOF / Nombre total de versements supérieurs à 1.000.000 DA.

- Nombre de cas de versements cumulés atypiques par rapport au fonctionnement habituel des comptes de la clientèle.

*Arrêté de caisse

A-Contrôle 1er Niveau (opérationnel) :

- Rapprocher le solde théorique au solde physique.

- Rapprocher le solde physique communiqué par le caissier au solde comptable.

- Pointer l'ensemble des opérations de la journée en confrontant les journaux des caisses aux appoints.

- S'assurer de la régularité de l'arrêté de caisse, notamment (Le bon report du solde de fin de journée en chiffres et en lettres, La matérialisation du contrôle de la caisse par le caissier).

B- Outils de contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe :

- Journaux des caisses.

- Bordereaux d'ajustage.

- Arrêtés de caisse.

- Pièces comptable.

C-Contrôle 2ème Niveau Agence/Groupe

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

-Vérifier que les arrêtés de caisse sont conformes à la situation des caisses et qu'ils sont dûment signés par les responsables habilités.

-S'assurer, lors des arrêtés de caisse, de manière inopinée, que les journaux de caisse des retraits et des versements sont contrôlés effectivement par les guichetiers.

- S'assurer que la procédure de rareté de caisse est respectée (Séparation des tâches, non communication réciproque des soldes de caisse.)

- Vérifier que les journaux de caisse comportent la griffe et la signature des guichetiers concernés et du chef de caisse.

- Vérifier que les PV d'incidents de caisse sont dûment établis et transmis aux structures concernées.

D- indicateurs de Performance (KPI)

- Nombre d'arrêtés de caisse conformes/ Nombre total d'arrêtés de caisse (DZD/DEV).

-Procédure respectée Oui/Non

- Nombre de journaux de caisse signés / Nombre total de journaux de caisse.

- Nombre d'incidents de caisse

- Montant des incidents de caisse

III-3-4-plan de contrôle permanent de l'agence :

procédure	définition de KPI	périodicité de contrôle	Numérateur	dénominateur
ouverture de compte	nombre de compte ouvre conforme/nombre totale de compte ouverts	quotidienne	7	7\7
gestions des mandataires et représentants légaux	nombre de procuration conforme/ nombre totale de procuration	quotidienne	6	6\6
gestion de succession	nombre de dossier de succession liquide conforme	Quotidienne	4	4\4

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

clôture de compte à l'initiative de la banque /client	nombre de clôture de compte conforme /nombre totale de compte clôturé	Trimestrielle	5	5\5
gestion de compte sans mouvement	nombre de compte sans mouvement non traité	Trimestrielle	7	7\7
retrait espèce	nombre de retrait régulier/nombre total des retrait supérieure au seul fixé	quotidienne	35	34\35
versement espèce	nombre de versement avec dof /nombre totale de versement supérieure a 1000000 DA	quotidienne	7	6\7
gestion des encaisse	nombre d'incident de caisse	quotidienne	5	-
arrêté de caisse	montant des incident de caisse	quotidienne	5	-
virement émis	nombre de virement régulier émis/nombre totale de virement ordonné	quotidienne	6	6\6
virement reçus	nombre de virement reçus non automatiser régulier/nombre totale de virement reçus non automatisé	quotidienne	6	6\6
remise de cheque	nombre de remise conforme/nombre total de remis	quotidienne	5	5\5
remise d'effet	nombre de remise conforme /nombre totale de remise	quotidienne	1	1\1
traitement de sort des effet	nombre de sort d'effet impayé saisie conforme/nombre totale des sort d'effet impayé saisis	quotidienne	1	1\1
remboursement de bon de caisse	nombre de bon de caisse remboursé conforme/nombre totale des bon de caisse remboursé	quotidienne	6	6\6
souscription de DAT	nombre de Dat conforme /nombre de DAT Souscrits	quotidienne	1	1\1
remboursement de DAT	nombre de DAT conforme /nombre de DAT remboursé	quotidienne	2	2\2
traitement de frais de scolarité court durée	nombre d'opération de change conforme/nombre totale d'opération	quotidienne	1	1\1
traitement des frais de soins à l'étranger	nombre d'opération de change conforme/nombre totale d'opération	quotidienne	2	2\2
cession de devise par le client	nombre de faux bellis	hebdomadaire	2	-
mise en place d'un contrat d'abonnement E Banking	nombre de réclamation e - Banking traité /nombre de réclamation e- Banking enregistré	mensuel	1	1\1
arrêté de caisse DAB	dispositif de détention des clés et combinaison de sécurité respecté : oui / non	mensuel	1	-

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

évaluation des risque crédit : crédit aux entreprise	nombre de dossier incomplet /nombre total des dossier reçu par les groupe	mensuel	3	3\3
évaluation des risque crédit : crédit immobilier	nombre de dossier incomplet /nombre total des dossier reçu par les groupe	mensuel	4	4\4
déblocage de crédit	nombre de déblocage et /ou de situation conforme /nombre totale de redit mis en place	quotidienne	5	5\5
Transfer libre	nombre de Transfer exécuté a bonne date /nombre totale de dossier réglé	quotidienne	1	1\1

Conclusion

A la journée de 21/06/2021 par apport au fichier que on a basé au niveau de contrôle 2eme niveau en a conclu d'après le tableau au plans de control que :
- aucune anomalie aux opérations d'ouverture de compte par apport, la bonne saisie des informations relatives au client dans le Système d'Information, de l'exhaustivité du dossier de caisse et aussi les demandes de consultation annotées par le GE sont exploitées et prises en compte dans le système d'information (Clients multi agences au moment de l'ouverture, Interdits de chèquiers) et bien sur le bordereau de la cellule juridique du GE ne comporte pas de réserves à lever avant l'entrée en affaire avec la relation .

- aucune anomalie aux opérations de gestion des mandataires et représentant légaux par apport à l'exhaustivité des documents d'identification du mandataire, la bonne saisie des informations du mandataire dans le système d'information et la bonne saisie des informations du mandataire dans le système d'information.

- aucune anomalie aux opérations de gestion de succession par apport les mouvements au débit que sont adossés à l'accord de liquidation dûment établi par la cellule juridique du groupe d'exploitation.

- aucune anomalie aux opérations de clôture de compte à l'initiative de la banque /client par apport à la demande de clôture de compte du client que elle comporte la mention "Bon à clôturer" et le visa d'un responsable habilité aussi de l'existence de l'accord de la Direction du Réseau dans le cas de clôture de compte à l'initiative de la Direction de l'agence

- aucune anomalie aux opérations de gestion de compte sans mouvement par apport à l'application de l'opposition n°13 sur les comptes sans mouvements

- Ya une anomalie dans une opération de retrait espèce par apport qui dépasse 200000 DA, la somme et de 240000 DA, à cause de manque de la commande de fond et l'autorisation de retrait.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

- Ya une anomalie dans une opération de versement espèce qui dépasse 1000000 DA, la somme et de 1020000 DA, à cause de manque de la DOF.

- aucune anomalie aux opération arrêté de caisse par apport aux arrêtés de caisse que sont conformes à la situation des caisses et qu'ils sont dûment signés par les responsables habilités, que les journaux de caisse des retraits et des versements sont contrôlés effectivement par les guichetiers et la procédure de rareté de caisse est respectée aussi la bon vérification des journaux de caisse comportent la griffe et la signature des guichetiers concernée et du chef de caisse et les PV d'incidents de caisse sont dûment établis et transmis aux structures concernées.

Conclusion
générale

Conclusion générale

Concurrence accrue, Mondialisation, sont les facteurs les plus influents qui rendent l'activité bancaire de plus en plus complexe. détecter rapidement les éventuelles dérives par rapport au plan de marche fixé l'un des rôles clés du contrôle de gestion ce que maitre les banque dans l'obligation d'adopter cette stratégie gagnante les banques doivent se doter d'instruments efficaces qui s'appuient nécessairement sur un système d'information à la fois décentralisé et synthétique, Pour développer leur mobilité et leur réactivité tout en obtenant des résultats performants .C'est dans ce cadre que s'inscrit le tableau de bord.

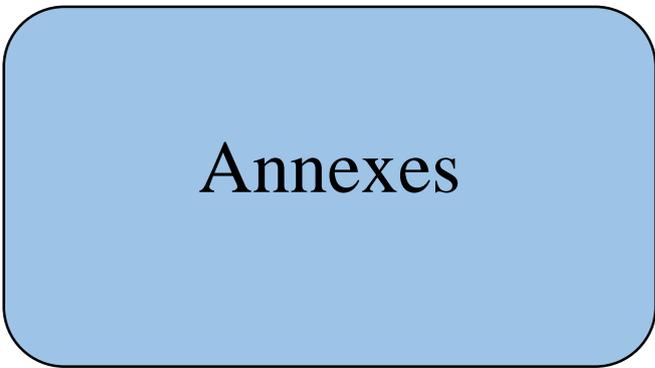
L'évaluation du système d'information et le tableau de bord de la banque, nous a permis de relever un certain nombre de dysfonctionnements que nous avons tenté d'analyser. D'abord, nous avons mené une enquête basée sur l'analyse du contenu du tableau de bord. Et aussi la relation complémentaire et positive entre le si et tableau de bord qui a été largement aborde dans la littérature et les recherche en management.

A travers ce travail nous avons essayé de proposer un cadre théorique de quelques définitions de bases relatives au tableau de bord et du SI qui a pris une place de plus en plus importante dans l'ensemble des facteurs de performance, il devient désormais un capital et source de création de richesse. Nous avons mené une étude qualitative auprès des responsables de service contrôle au niveau de la banque. L'analyse des entretiens relève que ces derniers sont conscients et vigilants quant à l'impératif des SI comme déterminant d'une bonne performance. Dans ce sens, le SI est en relation avec le tableau de bord et représente l'un des facteurs d'augmentation des résultats chiffrés de l'entreprise (CA, rentabilité, production, diminution des charges). Le SI joue aussi un rôle déterminant dans l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès de ses collaborateurs, et constitue un levier d'innovation et de croissance d'une entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

- ALAIN BERDUGO , Guide du management des système d'information :thème et terme essentiel paris : hermés science, 2002 ;
- Bourliataux-Lajoinie,stephane Gallitre Cyle,Roy Yves, système d'information de gestion : manuelle et application , paris dunod,2008,page 36
- Caroline SELMER, concevoir le tableau de bord, Dunod 4^e édition, octobre 2015, page 115
Claude fiore, tableau de bord budget et indicateur, village mondial 2005, pilotage de l'offre de valeur, page 142
- H.Bouquin,le contrôle de gestion ,editionPUF,2001.in N.berlend ,Mesurer et piloter la performance, page 115
- REIX ,ROBERT ,dictionnaire des système d'information –paris : vuibert 1999 ;
- Jasque SORNET ? Oona HANGOAT ? nathalie le GALLO, système d'information de gestion, Edition Francis lefebvre
- Marie-hélène delmond ,yevs petit ,jean-michel Gautier, management des system d'information, dunod 2003.



Annexes

Annexe

tableau de bord et fiche de contrôle de l'agence

operation	Client	N de compte	date	montant
ouverture de compte	ANTON	xxxxxxx	21/06/2021	10000 DA
ouverture de compte	BERGS	xxxxxxx	21/06/2021	10000 DA
ouverture de compte	BOLID	xxxxxxx	21/06/2021	10000 DA
ouverture de compte	BOTTM	xxxxxxx	21/06/2021	10000 DA
ouverture de compte	ERNSH	xxxxxxx	21/06/2021	10000 DA
ouverture de compte	GODOS	xxxxxxx	21/06/2021	10000 DA
ouverture de compte	HUNGC	xxxxxxx	21/06/2021	10000 DA
gestion des mandataire et représentant légaux	PICCO	xxxxxxx	21/06/2021	25200 DA
gestion des mandataire et représentant légaux	RATTC	xxxxxxx	21/06/2021	52990 DA
gestion des mandataire et représentant légaux	REGGC	xxxxxxx	21/06/2021	78200 DA
gestion des mandataire et représentant légaux	SAVEA	xxxxxxx	21/06/2021	34200 DA
gestion des mandataire et représentant légaux	SEVES	xxxxxxx	21/06/2021	75000DA
gestion des mandataire et représentant légaux	WHITC	xxxxxxx	21/06/2021	78000 DA
gestion de succession	ALFKI	xxxxxxx	21/06/2021	400000 DA
gestion de succession	BOTTM	xxxxxxx	21/06/2021	24870 DA
gestion de succession	ERNSH	xxxxxxx	21/06/2021	57200 DA
gestion de succession	LINOD	xxxxxxx	21/06/2021	78520 DA
clôture de compte à l'initiative de la banque	QUICK	xxxxxxx	21/06/2021	55000 DA
clôture de compte à l'initiative de la banque	VAFFE	xxxxxxx	21/06/2021	21400 DA
clôture de compte à l'initiative de la banque	ANTON	xxxxxxx	21/06/2021	76000 DA
clôture de compte à l'initiative de client	BERGS	xxxxxxx	21/06/2021	87500DA
clôture de compte à l'initiative de client	BONAP	xxxxxxx	21/06/2021	20000 DA
clôture de compte à l'initiative de client	BOTTM	xxxxxxx	21/06/2021	87540 DA
clôture de compte à l'initiative de client	BSBEV	xxxxxxx	21/06/2021	64300 DA
gestion de compte sans mouvement	FRANS	xxxxxxx	21/06/2021	2000 DA
gestion de compte sans mouvement	HILAA	xxxxxxx	21/06/2021	4500 DA
gestion de compte sans mouvement	LAZYK	xxxxxxx	21/06/2021	6000 DA
gestion de compte sans mouvement	LEHMS	xxxxxxx	21/06/2021	8700 DA
gestion de compte sans mouvement	MAGAA	xxxxxxx	21/06/2021	7020 DA
gestion de compte sans mouvement	OTTIK	xxxxxxx	21/06/2021	3740 DA

Annexe

gestion de compte sans mouvement	PERIC	xxxxxxx	21/06/2021	4000 DA
retrait simple	QUEEN	xxxxxxx	21/06/2021	54300 DA
retrait simple	QUICK	xxxxxxx	21/06/2021	101000 DA
retrait simple	RANCH	xxxxxxx	21/06/2021	153000 DA
retrait simple	SAVEA	xxxxxxx	21/06/2021	240000 DA
retrait simple	TRAIH	xxxxxxx	21/06/2021	170000 DA
retrait simple	VAFFE	xxxxxxx	21/06/2021	160000 DA
retrait simple	ANATR	xxxxxxx	21/06/2021	110000 DA
retrait simple	AROUT	xxxxxxx	21/06/2021	80000 DA
retrait simple	BERGS	xxxxxxx	21/06/2021	3000 DA
retrait simple	BOTTM	xxxxxxx	21/06/2021	70000 DA
retrait simple	CHOPS	xxxxxxx	21/06/2021	100000 DA
retrait simple	FAMIA	xxxxxxx	21/06/2021	150000 DA
retrait simple	FRANK	xxxxxxx	21/06/2021	100000 DA
retrait simple	FURIB	xxxxxxx	21/06/2021	5000 DA
retrait simple	GOURL	xxxxxxx	21/06/2021	83000 DA
retrait simple	LEHMS	xxxxxxx	21/06/2021	20000 DA
retrait à distance	MEREP	xxxxxxx	21/06/2021	15000 DA
retrait à distance	OTTIK	xxxxxxx	21/06/2021	18000 DA
retrait à distance	QUEEN	xxxxxxx	21/06/2021	11000 DA
retrait à distance	QUICK	xxxxxxx	21/06/2021	22000 DA
retrait à distance	RICAR	xxxxxxx	21/06/2021	25000 DA
retrait à distance	RICSU	xxxxxxx	21/06/2021	32000 DA
retrait à distance	SAVEA	xxxxxxx	21/06/2021	40000 DA
retrait à distance	WARTH	xxxxxxx	21/06/2021	2000 DA
retrait à distance	WOLZA	xxxxxxx	21/06/2021	7000 DA
retrait à distance	BERGS	xxxxxxx	21/06/2021	15000 DA
retrait à distance	BONAP	xxxxxxx	21/06/2021	43000 DA
retrait à distance	EASTC	xxxxxxx	21/06/2021	51000 DA
retrait à distance	FOLKO	xxxxxxx	21/06/2021	36000 DA
retrait à distance	FURIB	xxxxxxx	21/06/2021	45000 DA
retrait à distance	MAGAA	xxxxxxx	21/06/2021	70000 DA
retrait à distance	QUEEN	xxxxxxx	21/06/2021	7800 DA
retrait à distance	QUICK	xxxxxxx	21/06/2021	11000 DA
retrait à distance	TRADH	xxxxxxx	21/06/2021	37000 DA
retrait à distance	WARTH	xxxxxxx	21/06/2021	45000 DA
versement espèce (même agence)	MAGAA	xxxxxxx	21/06/2021	580000 DA
versement espèce (même agence)	THEBI	xxxxxxx	21/06/2021	780000 DA
versement espèce (même agence)	AROUT	xxxxxxx	21/06/2021	1020000 DA
versement espèce (même agence)	BERGS	xxxxxxx	21/06/2021	200000 DA
versement espèce (autre agence)	BLONP	xxxxxxx	21/06/2021	300000 DA
versement espèce (autre agence)	DUMON	xxxxxxx	21/06/2021	680000 DA
versement espèce (autre agence)	FAMIA	xxxxxxx	21/06/2021	63000 DA
gestion des encaisse	LAUGB	xxxxxxx	21/06/2021	7000 DA
gestion des encaisse	NORTS	xxxxxxx	21/06/2021	35000 DA
gestion des encaisse	OLDWO	xxxxxxx	21/06/2021	2000 DA

Annexe

gestion des encaisse	REGGC	xxxxxxx	21/06/2021	8750 DA
gestion des encaisse	RICAR	xxxxxxx	21/06/2021	43000 DA
arrêter de caisse	RICSU	xxxxxxx	21/06/2021	8000 DA
arrêter de caisse	TOMSP	xxxxxxx	21/06/2021	46000 DA
arrêter de caisse	VAFFE	xxxxxxx	21/06/2021	8000 DA
arrêter de caisse	VINET	xxxxxxx	21/06/2021	10000 DA
arrêter de caisse	AROUT	xxxxxxx	21/06/2021	32000 DA
virement émis	BLONP	xxxxxxx	21/06/2021	25400 DA
virement émis	BONAP	xxxxxxx	21/06/2021	80000 DA
virement émis	CACTU	xxxxxxx	21/06/2021	7400 DA
virement émis	ERNSH	xxxxxxx	21/06/2021	6000 DA
virement émis	FOLKO	xxxxxxx	21/06/2021	78000 DA
virement émis	GOURL	xxxxxxx	21/06/2021	25000 DA
virement reçu	HANAR	xxxxxxx	21/06/2021	25000 DA
virement reçu	HILAA	xxxxxxx	21/06/2021	27000 DA
virement reçu	HUNGO	xxxxxxx	21/06/2021	32000 DA
virement reçu	LEHMS	xxxxxxx	21/06/2021	40000 DA
virement reçu	OLDWO	xxxxxxx	21/06/2021	80000 DA
virement reçu	PICCO	xxxxxxx	21/06/2021	87400 DA
remise de cheque	QUEEN	xxxxxxx	21/06/2021	78000 DA
remise de cheque	QUICK	xxxxxxx	21/06/2021	52000 DA
remise de cheque	RATTC	xxxxxxx	21/06/2021	60000 DA
remise de cheque	RICSU	xxxxxxx	21/06/2021	10000 A
remise de cheque	SAVEA	xxxxxxx	21/06/2021	70000 DA
remise d'effet	SUPRD	xxxxxxx	21/06/2021	87000 DA
traitement de sort des effet	TOMSP	xxxxxxx	21/06/2021	200000 DA
remboursement de bon de caisse	TORTU	xxxxxxx	21/06/2021	87000 DA
remboursement de bon de caisse	TRADH	xxxxxxx	21/06/2021	72100 DA
remboursement de bon de caisse	WANDK	xxxxxxx	21/06/2021	12000 DA
remboursement de bon de caisse	WARTH	xxxxxxx	21/06/2021	32000 DA
remboursement de bon de caisse	GOURL	xxxxxxx	21/06/2021	41000 DA
remboursement de bon de caisse	MEREP	xxxxxxx	21/06/2021	21000 DA
souscription de DAT	ANTON	xxxxxxx	21/06/2021	67000 DA
remboursement de DAT	BERGS	xxxxxxx	21/06/2021	86000DA
remboursement de DAT	FURIB	xxxxxxx	21/06/2021	23000 DA
traitement de frais de scolarité court duré	KOENE	xxxxxxx	21/06/2021	48000 DA 7 000,00
traitement de frais de soin à l'étranger	MAISD	xxxxxxx	21/06/2021	€ 4 700,00
traitement de frais de soin à l'étranger	OLDWO	xxxxxxx	21/06/2021	€ 500,00
cession de devise par le client	PICCO	xxxxxxx	21/06/2021	€ 8 000,00
cession de devise par le client	QUICK	xxxxxxx	21/06/2021	€
mise en place d'un contrat d'abonnement E Banking	SUPRD	xxxxxxx	21/06/2021	73000 DA

Annexe

remplacement de la carte a la demande client	WELLI	xxxxxxx	21/06/2021	92000 DA
arrêté de caisse DAB	WILMK	xxxxxxx	21/06/2021	85000 DA
évaluation de risque crédit :crédit aux entreprise	AROUT	xxxxxxx	21/06/2021	780000 DA
évaluation de risque CREDIT: crédit aux entreprise	BERGS	xxxxxxx	21/06/2021	1000000 DA
évaluation de risque CREDIT :crédit aux entreprise	BLONP	xxxxxxx	21/06/2021	2500000 DA
évaluation de risque crédit :crédit immobilier	BOTTM	xxxxxxx	21/06/2021	870000 DA
évaluation de risque crédit :crédit immobilier	CACTU	xxxxxxx	21/06/2021	785000 DA
évaluation de risque crédit :crédit immobilier	FAMIA	xxxxxxx	21/06/2021	5200000 DA
évaluation de risque crédit :crédit immobilier	FRANK	xxxxxxx	21/06/2021	630000 DA
déblocage de crédit	GOURL	xxxxxxx	21/06/2021	52000 DA
déblocage de crédit	HUNGO	xxxxxxx	21/06/2021	25000 DA
déblocage de crédit	LAUGB	xxxxxxx	21/06/2021	600000 DA
déblocage de crédit	OTTIK	xxxxxxx	21/06/2021	330000 DA
déblocage de crédit	PICCO	xxxxxxx	21/06/2021	240000 DA
Transfer libre	REGGC	xxxxxxx	21/06/2021	460000 DA

الملحق الثاني

وصل استلام الإخطار بالشبهة

المادة 20 (الفقرة 4) من القانون رقم 05-01 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 الموافق 6 فبراير سنة 2005 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما.

نحن،

عضو مجلس خلية معالجة الاستعلام المالي، نشهد باستلام الإخطار بالشبهة رقم

بتاريخ

الوارد من

الإجراءات التحفظية المقررة :

التوقيع

ANNEXE 2

Accusé de réception de la déclaration de soupçon

Article 20 (alinéa 4) de la loi n°05-01 du 27 Dhou El Hidja 1425 correspondant au 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Nous :

Membre du conseil de la CTRF accusons réception de la déclaration de soupçon n°

Du

Emanant de

Mesures conservatoires décidées :

Signature

COMMANDE DE FONDS

TITULAIRE DU COMPTE

Nom et prénom ou Raison sociale

Numéro de compte : date d'ouverture.....

Activité :

Si le retrait est effectué par un tiers

Nom et prénom du bénéficiaire :

Adresse :

Activité :

Pièce d'identité :

Je vous prie de bien vouloir mettre à ma disposition, ou à la disposition du bénéficiaire
en lettres.....

Références du chèque :

Motif éventuel du retrait :
.....
.....

Table des matières

Table des matières

Remerciements.	I
Dédicaces.	II
Sommaire	III
Liste des abréviations	IV
Introduction générale	01

Chapitre I : présentation du tableau de bord

I-1-conception et rôle du tableau de bord	4
I-1-1-définition du tableau de bord	4
I-1-2-le rôle du tableau de bord	5
I-1-3-les objectifs du tableau de bord	6
I-1-4-les limites du tableau de bord	6
I 2- les fonctions du tableau de bord	7
I-2-1- formuler les objectifs en performance	7
I-2-2- base de données	8
I-2-3- outil d'alerte	11
I-2-4-instrument de motivation de personnel	13
I-2-5-outil de reporting	15
I-3-situer le tableau de bord a cœur de management.....	16
I-3-1-déterminer des objectifs clairs	16
I-3-2-mettre à disposition des ressources adapté aux besoins.....	16
I-3-3-le système d'évaluation et de feedback	24
I-3-4-le système de motivation.....	27
Conclusion	32

Chapitre II : initiation au system d'information

II-1-notion de system et information	33
II-1-1-notion de système	33
II-1-1-1-les frontière d'un system	35
II-1-1-2-la relation entre le system et l'environnement.....	35
II-1-1-3-l'entreprise comme system	35
II-1-1-4-les composant d'un system.....	
II-1-2-definition de l'information.....	36
II-1-2-1-caracteristique de l'information	36
II-1-2-2-les sources de l'information	36
II-1-2-3-role de l'information de l'information dans une entreprise.....	37
II-2-presentation du system d'information	38
I-2-1-definition du system d'information.....	38
II-2-2-typologie de system d'information de l'entreprise	39
II-2-3-la modélisation de système d'information	41
II-2-4-l'impact de system d'information sur l'entreprise	
II-3-place et rôle du système d'information au sein de système d'entreprise	45
II-3-1-vision statique le système d'information système nerveux de l'organisation	45
II-3-1-1-role de système d'information.....	45
II-3-1-2-caracteristique de système d'information.....	47
II-3-1-3-qualité de système d'information dans une vision statique.....	49
I-3-1-4-limite de système d'information	50
II-3-2-vision dynamique gérer la complexité croissant.....	50
II-3-2-1-les conséquence de la dynamique d'un système sur son système d'information.....	50

Table des matières

II-3-2-2-qualité de système d'information dans une vision dynamique.....	51
II-3-3-les impacte sur la mise en place de la stratégie de l'organisation	52
II -3-3-1-la qualification de contexte de l'interaction entre système d'information et stratégie	52
II-3-3-1-1- les différente type de discisions stratégique.....	52
II-3-3-1-2-les contextes de la décision stratégique	53
II-3-3-1-3- leur impact sur l'évolution de système d'information	54
II-3-3-2-les impacte de système d'information sur la mise en œuvre de la stratégie.....	55
II-3-3-2-1-le système d'information facteur clé de succès dans la mise en œuvre de la stratégie	56
II-3-3-2-2-les conséquences de carence de système d'information	56
Conclusion.....	58

Chapitre III : la mise en place d'un tableau du bord au niveau de CPA

III-1-presentation générale de la banque CPA de Tizi Ouzou	59
III-1-1-presenration et organisation du CPA.....	59
III-1-2- histoire de la banque CPA.....	59
III-1-3-mission de CPA.....	59
III-1-4-organigramme agence première catégorie (agence Tizi Ouzo)	61
III-2-dispositif de contrôle permanant des opérations de l'agence	62
III-2-1-expose des motifs	62
III -2-2-objet.....	63
III -2-3-principe généraux	63
III -2-4- le contrôle permanant	65
II -2-5-cominication des reportings.....	67

Table des matières

III -2-6-instrument de contrôle permanent des opérations de l'agence	67
III-2-7-processus de contrôle permanent	68
III-2-8-date défaut	71
III-3-liste des annexe	71
III-3-1-discreption de la fiche de contrôle	71
III-3-2-guide de contrôle permanent des opérations de l'agence	72
III-3-3- tableau de bord et fiche de contrôle de l'agence III-3-4-plan de contrôle permanent de l'agence	74
Conclusion.....	86
Conclusion générale	88

Bibliographie

Annexes

Table des matières