



جامعة مولود معمري تيزي وزو
+∘⊙∧∘⊥ξ+ ∩∇∞∩∞∧ ∘+ ∇∩∘∇∞∘
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des sciences financières et comptabilité

Département : sciences financières et comptabilité

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financière et
comptabilité

Option : Finance d'entreprise

Thème

*MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF
COMME OUTIL D'AMILIORATION DE LA
PERFORMANCE*

Présenté Par :

- **CHIBANE** Youcef
- **ALLEK** Amine

Encadré par :

M^{me}. BOUADI SONIA

Les membres du jury :

- **Président :**
- **Examineur :**
- **Rapporteur :**

Année 2021/2022

Remerciements

Louange à Dieu de nous avoir permis d'effectuer ce travail.

Nos remerciements s'adressent en premier et en particulier à notre promotrice «

Mme Bouadi Sonia » pour la confiance qu'il nous a accordé en acceptant d'encadrer ce travail, aussi pour ses multiples conseils et ses qualités humaines.

Nos remerciements s'adressent aussi aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer le présent mémoire.

Nous tenons à exprimer notre gratitude et sincère reconnaissance à l'ensemble de nos enseignants, pour leurs orientations et leurs conseils.

Nous exprimons également notre gratitude envers le personnel de la banque NATIXIS qui nous ont accueillis pendant notre stage, en particulier Monsieur Mohamed Kamel Geurromi

Enfin, toutes notre gratitude et respect pour tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce présent travail.

Dédicace

*Ma reconnaissance et mes vifs remerciements vont à **Mon Père** à qui je dédie ce travail. Dans les moments de doutes, c'est grâce à tes encouragements, ton aide précieuse, tes conseils avisés et ta présence affectueuse, que j'ai réussi à atteindre mes objectifs et à terminer ce travail dans de très bonnes conditions. Je t'en serai éternellement reconnaissant. Je remercie également **Ma Mère** et mes sœurs **Lilia** et **Amina** pour leur soutien moral et pour tous les sentiments d'affection et d'amour qui représentent pour moi le pilier de tous mes efforts.*

*A **ma grande mère** qui n'a pas cessé de me combler par son amour et sa tendresse.*

Je vous exprime ma profonde gratitude. Sans vous il m'aurait été difficile d'achever ce travail.

*Je tiens enfin à remercier mon meilleure ami et binôme **Amine** Pour son encouragement et sa patience sans limite, ainsi que sa famille. Et toutes les personnes qui m'ont accompagné, tout au long de cette recherche.*

Youcef

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail, A mes chers et admirables
parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont
toujours soutenu dans ma vie ;*

*A mes chères sœurs, qui m'encouragent toujours pour être
parmi les meilleurs ;*

*A mon chère ami et binôme Youcef pour tous les moments
qu'on a passés ensemble ;*

A tous qui, de loin ou de près, ont contribué à ma réussite.

Amine

Sommaire

Introduction générale.....	1
<u>Chapitre 01</u> : L'activité bancaire et le contrôle de gestion.....	5
Introduction du chapitre.....	6
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....	7
Section 02 : Spécificité de l'activité bancaire.....	16
Section 03 : Système d'organisation et les outils principaux de contrôle de gestion.....	21
Conclusion du chapitre.....	33
<u>Chapitre 02</u> : Notion de base de tableau de bord.....	34
Introduction du chapitre.....	35
Section 01 : Les notions de base de tableau de bord.....	36
Section 02 : Contenu et conception de tableau de bord.....	39
Section 03 : l'élaboration de tableau de bord.....	49
Conclusion du chapitre.....	68
<u>Chapitre 03</u> : La mise en place de tableau de bord.....	69
Introduction du chapitre	70
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	71
Section 02 : Placement de tableau de bord au sein de NATIXIS.....	80
Conclusion du chapitre.....	99
<u>Conclusion générale.....</u>	<u>100</u>

Bibliographie

Table des matières

Liste des abréviations

D.O.M.P : Direction de l'Organisation, des Méthodes et Procédures

C.P.S : Cellule de Pilotage Stratégique

I.G : Inspection Générale

I.R.A : Inspection Régionale d'Alger

I.R.B : Inspection Régionale de Blida

I.R.C : Inspection Régionale de Constantine

I.R.O : Inspection Régionale d'Oran

I.R.BE : Inspection Régionale de Bejaia

I.R.GS : Inspection Régionale du Grand Sud

D.A.I : Direction de l'Audit Interne

C.A.C.C : Cellule Audit de Conformité Charia

D.I : Division Internationale

D.M.F.E : Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger

D.R.I.C.E : Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur

D.O.D : Direction des Opérations Documentaires

D.E : Division des Engagements

D.G.E : Direction des Grandes Entreprises

D.P.M.E : Direction des Petites et Moyennes Entreprises

D.C.P.S : Direction de Crédits aux Particuliers et Spécifiques

D.E.A.C : Division Exploitation et Action Commerciale

D.M.C : Direction Marketing et Communication

D.A.C : Direction Action Commerciale

D.F.I : Direction Finance Islamique

D.S.R.E : Direction Support au Réseau d'Exploitation

D.R.E.J.C : Division du Recouvrement, des Etudes Juridiques et du Contentieux

D.E.J.C : Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux

D.E.V.S.G : Direction Etudes, Validation et Suivi des Garanties

D.R.C : Direction du Recouvrement des Créances

D.I.P.M : Division des Instruments de Paiement et de la Monétique

D.M : Direction de la Monétique

D.I.P : Direction des Instruments de Paiement

D.S.I : Division des Systèmes d'Information

D.P.S : Direction de la Production et des Services

D.T.A : Direction des Technologies et de l'Architecture

D.D.E.P : Direction du Développement, Etudes et Projets

D.F : Division Financière

D.M.F : Direction des Marchés Financiers

D.C : Direction de la Comptabilité

D.C.G : Direction du Contrôle de Gestion

D.R.C.C : Division Risques, Contrôle et Conformité

D.C.P : Direction du Contrôle Permanent

D.G.R : Direction de la Gestion des Risques

C.S.S.I : Cellule de Sécurité des Systèmes d'Information

D.G.M.M.R..H : Division Gestion des Moyens Matériels et Ressources Humaines

D.R.H : Direction des Ressources Humaines

D.F : Direction de la Formation

D.M.G : Direction des Moyens Généraux

D.P.P : Direction de la Préservation du Patrimoine

D.D.P.I : Direction du Développement du Patrimoine Immobilier

C.G.O.S : Centre de Gestion des Œuvres sociales

Liste des figures

Numéro	Intitulé	Page
Figure n° (1.1)	Le contrôle de gestion en quatre étapes	9
Figure n° (1.2)	Le triangle du contrôle de gestion	11
Figure n° (1.3)	Stratégie, contrôle de gestion et gestion des opérations	13
Figure n° (1.4)	Finance directe et finance indirecte	18
Figure n° (1.5)	Acteurs et clients de la prestation contrôle de gestion	25
Figure n° (2.1)	La maquette d'un tableau de bord	40
Figure n° (2.2)	Les 3 temps de l'étude des risques	55
Figure n° (2.3)	Les étapes de construction du TBP	66
Figure n° (3.1)	L'organigramme de NATIXIS	73

Liste des tableaux

Numéro	Intitulé	Page
Tableau n° (2.1)	Modèle général de tableau de bord	43
Tableau n° (2.2)	La méthode de 5 étapes et 15 outils	51
Tableau n° (2.3)	Le contenu de TBP	64
Tableau n° (2.4)	Les indicateurs de TBP	65
Tableau n° (2.5)	Comparaison entre TBG et TBP	67
Tableau n° (3.1)	NATIXIS en chiffre	72
Tableau n° (3.2)	Emplois direct « bilan »	82
Tableau n° (3.3)	Ressources clientèles	85
Tableau n° (3.4)	Les soldes intermédiaires de gestion	89
Tableau n° (3.5)	Les rations	91
Tableau n° (3.6)	Le tableau de bord de gestion de Natixis en flux (M de D)	95

Liste des graphes

Numéro	Intitulé	Page
Graphe (3.1)	Présentation de coefficient d'exploitation	92
Graphe (3.2)	Présentation de ratio commission nette / PNB	93
Graphe (5.3)	Présentation de ration couverture globale	94

Résumé

Le Tableau de Bord Prospectif est un outil de management stratégique récent. Celui-ci permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance. Il constitue la base d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre, de pilotage de la stratégie globale, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise. Tous les objectifs sont reliés par des liens de cause à effet, boucle de rétroactions, etc. Dans sa forme classique, il se compose de 4 axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Les objectifs, stratégies et indicateurs y sont classés.

Ce processus est le fruit d'un consensus au sein de l'organisation. Chacun œuvre à son niveau pour atteindre les objectifs fixés. Tout le monde est focalisé sur la poursuite de la mission de son organisation. Les indicateurs du Tableau de Bord Prospectif permettent de quantifier et mesurer les objectifs et stratégies. Il génère un gain en cohérence en éliminant l'ambiguïté et la confusion.

A la base, cet outil a été conçu pour les entreprises commerciales. Nous retrouvons, classés Par ordre d'importance, les axes suivants :

- A. L'axe financier vise à maximiser la valeur (rendement) pour les actionnaires. Différentes stratégies de croissance des revenus et de la productivité sont implémentées. Cet axe est prioritaire dans les sociétés à but lucratif.
- B. L'axe clients permet à l'entreprise de trouver des mesures afin de devenir le meilleur fournisseur de produits et/ou services de grande valeur aux yeux de ses clients ciblés de son segment de marché sélectionné (proposition de valeur différenciée).
- C. L'axe processus internes identifie les processus dans lesquels l'entreprise doit exceller afin d'atteindre ses objectifs et satisfaire les différents besoins.
- D. L'axe apprentissage organisationnel permet d'analyser le facteur humain dans l'entreprise. Ce dernier implémente les stratégies de celle-ci. Cet axe supporte et rend possible tous les autres axes du tableau de bord.

Mots clé : Contrôle de gestion, tableau de bord,

ملخص

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارة إستراتيجية حديثة. هذا يجعل من الممكن ترجمة مهمة وأهداف واستراتيجيات الشركة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء. إنه يشكل الأساس لنظام تحديد وتوصيل وتنفيذ وتوجيه الإستراتيجية الشاملة، وكذلك قياس أداء الشركة. ترتبط جميع الأهداف بروابط السبب والنتيجة وحلقات الملاحظات وما إلى ذلك. في شكله الكلاسيكي، يتكون من 4 محاور: المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم التنظيمي. الأهداف والاستراتيجيات والمؤشرات مدرجة هناك. هذه العملية هي نتيجة إجماع داخل المنظمة. يعمل كل فرد على مستوىه الخاص لتحقيق الأهداف المحددة. يركز الجميع على متابعة مهمة منظماتهم. تتيح مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن تحديد وقياس الأهداف والاستراتيجيات. يولد مكاسب في التماسك من خلال القضاء على الغموض والارتباك. في الأساس، تم تصميم هذه الأداة للمؤسسات التجارية. نجد، مصنفة حسب الأهمية، المحاور التالية:

أ- يهدف المحور المالي إلى تعظيم القيمة (العائد) للمساهمين. يتم تنفيذ استراتيجيات مختلفة لنمو الإيرادات والإنتاجية. هذا المحور هو أولوية في الشركات الربحية.

ب- يسمح محور العميل للشركة بإيجاد مقاييس من أجل أن تصبح أفضل مورد للمنتجات و / أو الخدمات ذات القيمة العالية في نظر العملاء المستهدفين في قطاعها المحدد من السوق (عرض القيمة المتباينة).

ج- يحدد محور العمليات الداخلية العمليات التي يجب أن تتفوق فيها الشركة من أجل تحقيق أهدافها وتلبية الاحتياجات المختلفة.

د- يتيح محور التعلم التنظيمي إمكانية تحليل العامل البشري في الشركة. هذا الأخير يطبق استراتيجيات الأخير. يدعم هذا المحور ويجعل جميع المحاور الأخرى للوحة القيادة ممكنة.

الكلمات الرئيسية: التحكم في الإدارة، لوحة القيادة،

Introduction générale

Les banques, entreprises particulières dénommées aussi établissements de crédit, assurent le financement monétaire de l'économie. Ces entités à part entière jouent certes un rôle D'intermédiation, mais également et surtout un rôle de catalyseur de fonds pour assurer la croissance et le développement du pays. En Algérie, le marché bancaire se caractérise par son émergence et ses fluctuations, et doit faire face à plusieurs défis pour garantir son développement.

La notion de tableau de bord d'entreprise est apparue aux Etats-Unis dès 1948, dans le cadre du management de l'entreprise et sa performance, les outils comptables et budgétaires laissent apparaître des insuffisances, dues à la fois aux conditions concrètes de leurs mise en œuvre mais aussi aux limites inhérentes à ces outils : informations uniquement financières, trop agrégées, souvent tardives et ne donnant pas une bonne vision des facteurs clés pour le pilotage de l'activité.

En 1992, le professeur Robert S. Kaplan et le consultant David Norton ont lancé pour la première fois le Tableau de bord prospectif (TBP), qui est une méthode visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances. Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur organisation.

Avec les récentes évolutions des réglementations et pratiques bancaires, les banques se doivent d'innover, dans le cadre des normes acceptées mondialement et de développer des stratégies relationnelles tout en accordant un intérêt tout particulier à leurs clients. Ceci repose sur une orientation stratégique solide et une veille pertinente au niveau des performances.

Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision, pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs, pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions les niveaux hiérarchiques.

Pour que les banques réussissent, il faut qu'elles mettent à leurs dispositions des outils et des moyens du contrôle pour développer leurs mobilités et leurs créativité, tout en obtenant des résultats performants. Pour se faire, le contrôleur de gestion éprouve le besoin de construire un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide et d'une mesure fiable qui est **le tableau de bord**. Cet instrument, quoi qu'il fasse partie des outils de contrôle qui est considéré comme l'un des outils les plus importants de pilotage et d'amélioration de la performance.

Introduction Générale

Depuis que le concept a été introduit, les tableaux de bord prospectifs ou équilibrés sont devenus un domaine fertile de théorie et de recherche, et de nombreux praticiens ont détourné les articles d'origine de Kaplan et Norton. Kaplan et Norton eux-mêmes ont revisité le tableau de bord prospectif avec le bénéfice de l'expérience d'une décennie depuis l'article originel. C'est à cet effet que le contrôle de gestion intervient. Il relie la stratégie à la gestion des opérations dans une banque en mettant en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permet ainsi aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions.

Au début, le terme tableau de bord a souvent été utilisé pour décrire l'élaboration et la mise en circulation d'une masse de documents et informations au sein de la banque, dont la teneur s'écartait sensiblement de la définition initiale de cet outil de gestion. Le tableau de bord vient de répondre aux insuffisances des systèmes comptables et budgétaires : ces derniers offrent une vue régulière et synthétique mais en contrepartie reste un peu ambigu, et donc cet outil de gestion est un complément de ces deux derniers.

Le tableau de bord est en général, un révélateur des points faibles et des points forts dans l'organisation, sa mise en place nécessite l'exploitation de toute sorte de donnée, à travers un réseau d'information au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle.

Dans ce cadre, cette présente étude vise à montrer la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein des banques, proposer un tableau de bord de gestion qui soit facile et prêt à être exploité et de mieux comprendre leurs objectifs lors de placement.

L'objectif de cette présente recherche est de répondre à la problématique suivante :

Pour mener à bien notre travail de recherche, des questions subsidiaires méritent réflexion, à savoir :

- A quoi sert le contrôle de gestion et ses outils au sein d'une banque ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord et quels sont les indicateurs pertinents à retenir lors de sa conception ?

A cet effet, nous avons émis les hypothèses :

H1 : Le contrôle de gestion est un système de pilotage sert à vérifier la gestion globale d'une banque, qui subdivisé à des outils principaux qui sont considérés comme des instruments pour appliquer le contrôle de gestion au sein d'une organisation.

Introduction Générale

H2 : L'élaboration d'un tableau de bord dans une banque suppose le choix d'indicateurs pertinents et fiables qui permettent de contrôler les activités dans son environnement économique et financier, puis les responsables à prendre décisions aux moments adéquats.

Objectif de la recherche

Nous avons choisi ce sujet par l'importance de fonction du contrôle de gestion au sein des banques, et pour essayer de montrer cette importance qui est devenu primordial au sein des organisations et surtout le rôle qu'elle joue pour arriver à atteindre les objectifs fixés.

L'objectif de ce travail est donc de montrer que le contrôle de n'est plus qu'un simple producteur des chiffres, qui met en œuvre de divers outils comme le tableau de bord qui aide lui-même à identifier les critères de décisions et de pilotage de la banque.

Ce travail s'agit pour le but de voir si le contrôleur de gestion il a réellement un effet sur l'amélioration des banques.

Méthodologie de recherche :

La réalisation de ce travail de recherche tant sur le plan théorique que pratique nécessite le recours à des méthodes et techniques. Les approches qui nous ont permis d'appréhender notre méthode de travail sont les suivantes :

✓ **Une optique déductive :**

Qui nous a permis, dans notre partie théorique, de présenter un brief Survey du concept contrôle de gestion, des fondements et des concepts théoriques se rapportant aux tableaux de bord, pour avoir une vision générale et dynamique du sujet.

✓ **L'approche analytique :**

Cette approche été utile dans la partie empirique afin de comprendre l'évolution de la situation en termes des tableaux de bord de gestion au sein de NATIXIS.

Ce mémoire sera divisé en deux parties, une première relative au cadre théorique et méthodologique et une seconde relative au cadre pratique.

La première partie sera subdivisée en deux (2) chapitres répartis comme suit :

Introduction Générale

Au chapitre 1 : nous verrons les concepts fondamentaux sur la banque, le contrôle de gestion et ses outils ;

Au chapitre 2 : nous parlerons de tableau de bord.

La deuxième partie comportera un chapitre dans lequel nous allons décrire l'organisme d'accueil et établir un tableau de bord pour la banque NATIXIS.

Ce travail n'a pas la prétention d'être un document de référence qui apporte des solutions à tous les problèmes soulevés par le placement de tableaux de bord. Il veut simplement apporter sa modeste contribution dans l'amélioration de la performance bancaire à travers son importance relative.

Chapitre 1 :

L'activité bancaire

Et

Le contrôle de gestion

Introduction

Introduction :

Historiquement, le contrôle de gestion est apparu aux Etats Unis, au début du vingtième siècle, dans le sillage de l'industrialisation et du développement des grandes entreprises pour répondre à une double exigence telle que le maintien de l'efficacité du pilotage économique des grandes entreprises et également la garantie de la cohérence et la coordination de

L'ensemble des structures décentralisées. L'avènement du contrôle de gestion dans le domaine bancaire a été fait à la fin des années soixante-dix. Ce retard s'explique, d'une part, par la complexité de l'activité et des opérations bancaires et financières et d'autre part par

L'encadrement réglementation stricte ainsi que la limitation de la concurrence. Ce retard a été vite résorbé par la suite, vu que le secteur bancaire a évolué et subi des mutations qui ont fait du contrôle de gestion bancaire un processus indispensable.

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre dans une société ou une institution, avec pour objectif d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Le contrôle de gestion analyse les Performances de l'ensemble des activités de l'entreprise, afin de déterminer les gains de productivité possibles ou les synergies envisageables. Pour y parvenir, il établit son évaluation à partir de données chiffrées collectées dans l'entreprise, en puisant selon les besoins dans la comptabilité générale ou analytique,

Nous tenterons dans ce chapitre de mettre en exergue le contrôle de gestion et pour ce faire nous Allons suivre le plan suivant :

Section 1 : Les spécificités de l'activité bancaire

Section 2 : Le contrôle de gestion et le contrôle de gestion bancaire

Section 3 : Système d'organisation et les outils de contrôle de gestion

Section 1 : Généralité sur contrôle de gestion

1.1. Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination de différentes actions. Il permet également de s'assurer de la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation.

De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption des mesures correctives représente des fonctions importantes du contrôle de gestion.

Afin de mieux cerner la portée du contrôle de gestion, nous allons présenter dans cette section les éléments suivants : la définition de contrôle de gestion ; le processus ; les objectifs ; les activités ; les niveaux ; sa place et le fonctionnement de contrôle de gestion.

1.1.1. Origine de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu dans le début du 20^{ème} siècle il a vu son origine dans les années 30 aux Etats unis, au sein des grandes entreprises industrielles, dans le but de satisfaire leurs besoins en termes de prise de décisions et de mesure de la performance, et ainsi pour Maintenir l'efficacité et le dynamisme de leur entreprise.

Cependant, le contrôle de gestion ne s'est exigé dans le monde bancaire qu'à la fin des années 70 il s'est imposé tardivement dans le secteur bancaire et financier. Cela est dû en fait, par la limitation de la concurrence entre les banques et la complexité de mettre en place un système de comptabilité analytique performant.

Néanmoins, les mutations qu'a connues le secteur bancaire n'ont fait qu'accroître l'importance accordée au contrôle de gestion dans les banques.

En effet, le contrôle de gestion est une fonction qui par l'exploitation du système D'information vise à contrôler, mesure et analyse l'activité d'une organisation. En effet, le contrôle de gestion ou « management control » n'a pas pour but de vérifier ou de surveiller mais plutôt de maîtriser pour mieux gérer afin d'atteindre les objectifs prévus. ¹

1.1.2. Définition de contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions de contrôle de gestion, nous allons citer quelques-unes : En 1995, **Anthony** définissait cette notion de la manière suivante :

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs de l'organisation. »

Cette définition porte sur le lien entre les actions des managers et les objectifs Organisationnels qu'ils doivent atteindre. Dans cette conception, le contrôle des atteints. En d'autres termes, le contrôle a pour objectif de garantir le non-gaspillage des ressources

Chapitre 01 : L'activité bancaire et le contrôle de gestion

confiées à un manager en fonction des objectifs mis en avant.

La définition proposée en 1988 se focalise sur une dimension plus stratégique :

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation.

Cette seconde définition valorise la fonction du contrôle de gestion dans l'accompagnement au déploiement de la stratégie. Le contrôle de gestion n'est pas qu'une technique servant à vérifier que les ressources sont utilisées avec efficacité en tant que simple système de comparaison entre des ressources et des résultats. Le contrôle de gestion est avant tout un ensemble d'outils permettant d'orienter les comportements des managers afin de mettre en place la stratégie définie par les dirigeants de l'entreprise.²

Le contrôle de gestion est un ensemble des techniques et des personnes qui permettent à l'entreprise, pendant le déroulement de son activité, de s'assurer que les décisions sont prises en conformité avec ses objectifs.

1.1.3. Le processus de contrôle de gestion

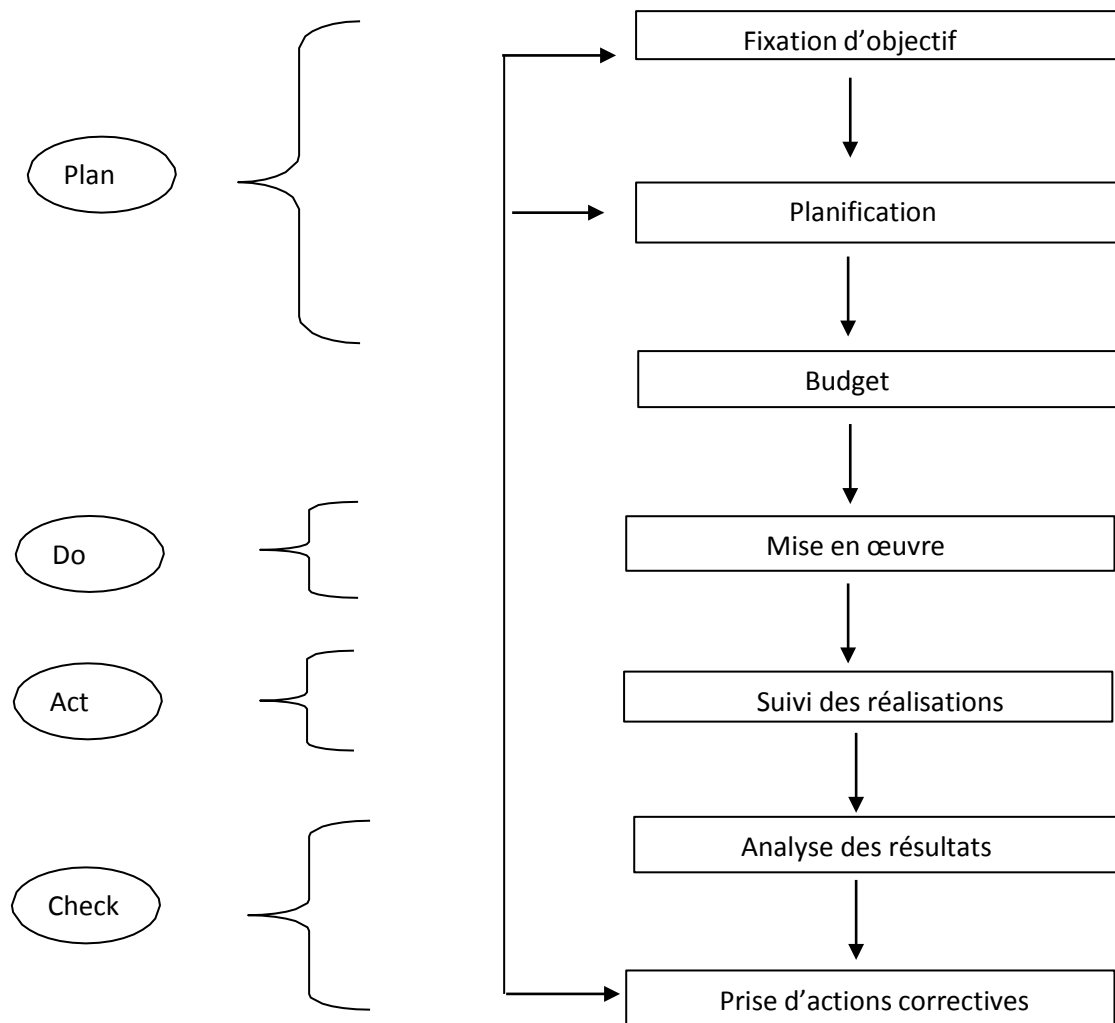
Selon **ARDOIN MIHEL et SHMIDT** : le processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprétant les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore.

Le processus du contrôle de gestion est un cycle composé de quatre étapes principales, à savoir

¹ ROUACH. Et NAULLEUG : « Le contrôle de gestion bancaire et Direction Financière », 5^{ème} édition, revue banque édition, Eyrolles, paris, 2009, p44.

² Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, « contrôle de gestion », 1^{ère} édition, Lextenso édition, paris, 2015, P22.

Figure n° (1.1) : Le contrôle de gestion en quatre étapes



Source : Loning.H et Pesqueux.Y, « Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2003, p03.

Ce schéma résume le procédé du contrôle de gestion en quatre étapes :

- ❖ **La planification** : qui permet de définir les objectifs à travers une gestion prévisionnelle ;
- ❖ **La réalisation** : mise en œuvre des plans établis ;
- ❖ **Le suivi** : un contrôle permanent et minutieux des réalisations ;
- ❖ **L'analyse** : évaluation des résultats des réalisations et prise d'actions correctives pour le cycle suivant.

1.1.4. Les objectifs de contrôle de gestion

Ils peuvent être précisés en référence aux deux aspects majeurs du contrôle de gestion, la mesure des performances et la mise au point de systèmes de pilotage.³

Mais dans un cas comme dans l'autre, le contrôle de gestion est indissociable du processus de décentralisation des prises de décision, obligatoire lorsque la taille de la firme augmente.

A. La mesure des performances

En recherchant la meilleure allocation des ressources, une entreprise transforme des moyens en résultats. Le contrôle de gestion a donc comme mission de fournir aux responsables des indicateurs de performance évaluant l'efficacité de la gestion.

Ces indicateurs sont nécessaires :

- Pour suivi des réalisations de la banque et les comparer systématiquement aux objectifs, etce, grâce à ses outils comme les tableaux de bord ;
- Pour faciliter les prises de décision en matière de stratégie commerciale basée sur le coupleproduit-client, de tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

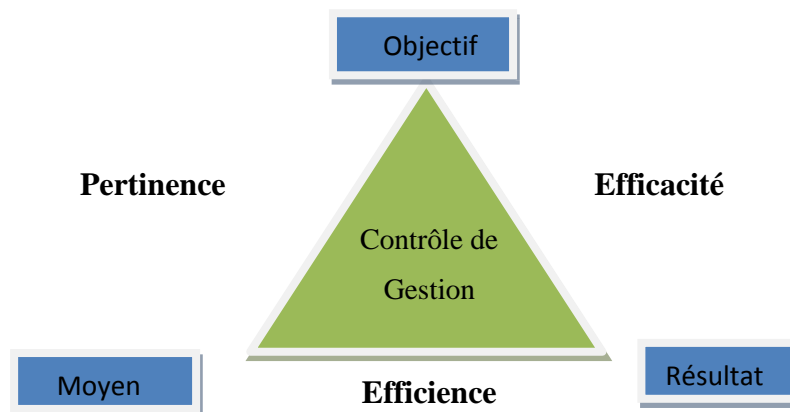
B. La mise au point de système de pilotage

Piloter une organisation, c'est tout à la fois fixer le cap, se doter de moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens. Comme le pilotage ne saurait être aveugle, il s'appuie sur le système d'information de gestion et sur des outils comme la gestion budgétaire, la gestion prévisionnelle ou le contrôle des risques qui s'articule avec le contrôle interne.

Au total, des missions essentielles pour une banque, dont l'accomplissement implique une fonction structurée qui entretient des relations étroites avec d'autres composantes comme la comptabilité, la gestion actif-passif ou l'audit interne.

³ Coussergues S et autres, Op cite ,8^{ème} édition p 152.

Figure N° (1.2) : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Hélène Loning, Véronique MALLERET, « contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p4.

La relation entre « moyen, objectifs et résultats » constitue « la base du contrôle de gestion »

Ainsi on parle de :

- ❖ **Pertinence** : pour qualifier la relation entre objectifs et moyens ;
 - ❖ **Efficacité** : pour qualifier la relation entre objectifs et résultat ;
 - ❖ **Efficience** : pour qualifier la relation entre moyens et résultats.
- **Objectifs = moyens** : c'est l'aide apportée aux managers et aux opérationnels pour déterminer les moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.
 - **Objectifs = résultat** : le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés.
 - **Moyens = résultats** : l'analyse des résultats peut dans d'autres cas, inciter à redimensionner en + ou en – les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus.

1.1.5. Les activités de contrôle de gestion

Globalement, les activités de la fonction se répartissent en trois grands domaines relatifs : ⁴

A. Aide au pilotage stratégique et opérationnel, et à la prise de décision

- Formaliser les objectifs et indicateurs de performance des programmes et garantir leur déclinaison opérationnelle ;
- Organiser le dialogue de gestion autour de la recherche de la performance (moyens, objectifs, résultats) et contribuer au processus budgétaire (dans ses différentes phases : construction, exécution, bilan) ;
- Produire les rapports de gestion et les tableaux de bord, à partir des données provenant des services gestionnaires, pour aider à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et l'efficience des processus de management.

B. Assurer la mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats

- Définir les nomenclatures des activités et des produits ;
- Mesurer les activités, les produits, les coûts et les résultats ;
- Définir et mettre en œuvre les méthodes de comparaison entre unités et les méthodes d'étalonnage ;
- Développer les outils de justification et de programmation des activités.

C. Organiser et animer la fonction de contrôle de gestion

- Structurer la fonction, définir et documenter l'organisation, les outils et les procédures de contrôle de gestion ;
- Assurer la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information nécessaires au contrôle de gestion (collecte de données élémentaires, consolidation, analyse) ;
- Mutualiser les bonnes pratiques (réunions, séminaires...) ;
- Définir les profils de poste et les référentiels de compétence liés à la fonction contrôle de gestion ; conduire le changement autour de la mise en œuvre de cette fonction ;
- Définir les besoins de formation en contrôle de gestion et valider les contenus pédagogiques des stages proposés ;
- Définir et actualiser régulièrement les contenus de la documentation ministérielle en ligne sur le contrôle de gestion ;

⁴ www.performance-publique.budget.gouv.fr ; consulter le 02/09/2022 à 22H.

Chapitre 01 : L'activité bancaire et le contrôle de gestion

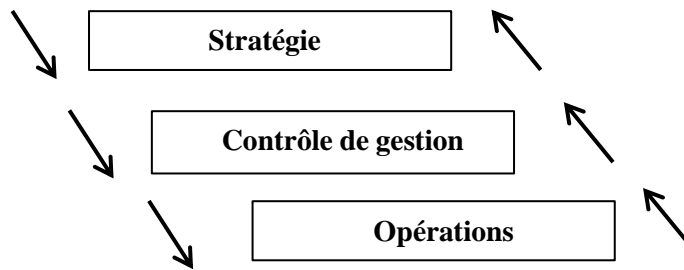
- Animer les réseaux internes de contrôleurs de gestion (administration centrale, services déconcentrés, opérateurs) ;
- Communiquer sur le contrôle de gestion (diffuser au sein du ministère les informations en provenance du réseau interministériel).

1.1.6. Les niveaux de contrôle de gestion

Le contrôle d'entreprise ou contrôle organisationnel s'exerce par l'intermédiaire d'un système de contrôle d'exécution, du contrôle de gestion et du contrôle stratégique. Ces trois dispositifs sont complémentaires car ils visent des décisions et des horizons différents, et impliquent des personnes et des niveaux hiérarchiques distincts.

R.N. Anthony a développé, de façon concomitante à sa définition du contrôle de gestion, un schéma présentant une typologie du contrôle. Il distingue ainsi trois niveaux : ⁵

Figure N° (1.3.) : Stratégie, contrôle de gestion et gestion des opérations



Source : G. Naulleau & M. Rouach, « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », 3^{ème} édition, Ed. Revue Banque, Paris, 2013, p.21.

A. Le contrôle stratégique

Qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence.

B. Le contrôle de gestion

Qui s'adresse aux cadres et responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen Terme pour parvenir aux objectifs ; c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée ;

⁵Hélène Loning, « Le contrôle de gestion », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.7.

C. Le contrôle opérationnel

Qui est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations ; il touche essentiellement le personnel d'exécution et est en grande partie automatisé.

En entreprise, la connexion entre les trois niveaux se révèle cruciale. De ce point de vue, le contrôle de gestion a un rôle charnière à jouer pour mettre en cohérence le niveau stratégique, les grandes orientations de l'entreprise, avec les opérations, le « terrain », « ceux qui font ». Le contrôle de gestion est un élément clé pour assurer la mise en relation des deux autres niveaux et le déploiement des objectifs stratégiques dans l'organisation.

1.1.7. La place du contrôle de gestion

Véritable réceptacle d'informations, le contrôle de gestion est au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise.

Il reçoit, il traite, il analyse, il explique, il retransmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente).

Sa place dans « l'espace entreprise » est donc essentielle et maintenant devenue incontournable. Sa situation exacte dans l'organigramme constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations.

Il est aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

- De la taille de l'entreprise ;
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non) ;
- Des moyens disponibles ;
- Des objectifs poursuivis par la direction générale. ⁶

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'entreprise, du il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encore des ressources humaines.

Le contrôle de gestion adapte, bien entendu, sa méthode et ses outils à l'environnement dans lequel il doit fonctionner, c'est-à-dire qu'il s'adapte à l'organisation de l'entreprise en proposant des modifications de celle-ci s'il le juge nécessaire.

⁶ Isabel de Kerviler Loïc de Kerviler, « le contrôle de gestion à la portée de tous », 2^{ème} édition, Economica, PARIS, 1994, P12.

Enfin, il doit intégrer le passé de l'entreprise, son histoire, sa culture, son style, en un mot tout ce qui fait son caractère original.

1.1.8. Fonctionnement du contrôle de gestion

Pour pouvoir être opérationnel, le contrôle de gestion respecte une méthodologie de travail particulière et utilise des outils qui s'appuient sur l'organisation de l'entreprise.

La méthodologie du contrôle de gestion suit un processus logique comprenant plusieurs étapes.

Les outils correspondent à la logistique technique, c'est-à-dire à l'ensemble des procédures et documents permettant la mise en forme de l'information et le contrôle de l'activité et des résultats.

L'organisation est représentée par le découpage de l'entreprise en centre de responsabilité ; pour cela, l'entreprise est subdivisée en unités ayant une activité qualifiée.⁷

1.2. Contrôle de gestion bancaire

1.2.1. Définition de contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion bancaire définit comme « L'essentiel des systèmes d'informations, des techniques d'analyse et des processus mis en œuvre en vue d'optimiser les ressources de la Banque et de mesurer les performances et la réalisation des objectifs ».⁸

1.2.2. Le contrôle de gestion et la performance des banques

Pour accroître les performances de l'entreprise, le manager ne se préoccupe pas de savoir ce qui relève d'une discipline de gestion ou d'une autre. Il est confronté à un problème de rentabilité et il doit le gérer.

Pour cette raison, le contrôle de gestion, dont l'objectif est d'accroître les performances de l'entreprise, ne doit pas se cantonner aux frontières historiques du calcul de coût et de la Gestion budgétaire. Il doit sans cesse se renouveler et s'ouvrir aux autres champs de la gestion en faisant appel à des techniques marketings, à des outils de gestion de la qualité,

D'optimisation de la production, à la logistique, à la gestion des ressources humaines ...etc.⁹

C'est la condition de se remettre sans cesse en question, et de s'ouvrir aux évolutions de la société et de l'économie, que le contrôle de gestion procurera aux décideurs les clés de la performance.

⁷ Idem, p 14.

⁸ AMAZIGH. Moulay Abdelhafidh : « le contrôle de gestion dans la banque », édition CLET, paris, 1978.

⁹ Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, Op cit, P212.

Section 2 : spécificité de l'activité bancaire

Les banques ont une grande importance pour toute économie, car elles sont l'un des piliers de base de l'économie moderne, ainsi que le centre névralgique, et cette importance ne s'acquiert pas du vide, mais à travers les activités et les rôles qu'elles jouent, car elles permettent cette économie et ses différents systèmes et modèles de développement et sophistication.

La première section de ce chapitre sera consacrée à définir le concept banque ; présentation de ses fonctions ; son rôle ; les types et les risques générés par l'activité bancaire, afin de mieux comprendre le schéma de la performance de nos banques.

2.1. Définition de la banque

La banque est une organisation qui présente de fortes spécificités ayant des répercussions sur la définition de sa stratégie et sur le pilotage associé. Elle évolue en effet dans un environnement extrêmement réglementé du point de vue de ses principales activités, mais également du point de vue des produits qu'elle propose. Elle est en concurrence avec des organisations bancaires ou périphériques (sociétés d'assurance-vie, filiales bancaires de la grande distribution...) exposées aux mêmes contraintes.¹⁰

L'article L311-1 code monétaire et financier donne la définition suivante :

Les opérations de banques comprenant la réception des fonds des publics les opérations des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyenne de paiement.¹¹

Donc on peut définir la banque comme : un organisme financier dont la fonction essentielle est de recevoir des dépôts en vue de les prêter sous forme d'avance au pouvoir public, aux entreprises commerciales et industrielles, agricoles pour les besoins de leurs fonds de roulement et de financement ; besoins en fonds de roulement, crédits à court terme, pour aussi des investissements à moyen et à long terme.

¹⁰ S. ALCOYFFE, « Contrôle de gestion sur mesure », Dunod, 2013, Paris, p125.

¹¹ L'article 110 à 113, la loi numéro 90-10, Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, disponible sur <http://lexalgeria.free.fr/monnaie.htm>.

2.2. Les fonctions de la banque

Le système bancaire a quatre fonctions essentielles.¹²

Il collecte des dépôts auprès des agents économiques et distribution des crédits aux ménages ou aux entreprises qui ont des besoins de financement. Il développe des activités financières et gère les moyens de paiement.

2.2.1. La collecte des dépôts

La collecte des dépôts est une mission essentielle des banques et des institutions financières. Elle représente un enjeu considérable pour chaque établissement. Car elle détermine, pour chaque banque ou institution financière, sa part de marché, sa capacité à distribuer des crédits, sa trésorerie, son rôle sur le marché interbancaire en tant que prêteur ou emprunteur.

2.2.2. La distribution des crédits

La distribution des crédits est l'activité principale des banques. Les banques ne distribuent des crédits que si elles disposent de dépôts suffisants. Lorsqu'elles n'ont pas des ressources nécessaires, elles peuvent faire appel au marché interbancaire, au marché obligataire, au marché des titres négociables ou à la banque centrale pour se refinancer.

2.2.3. La gestion des moyens de paiement

Afin de faciliter les transactions, les banques ont mis à la disposition de leur clientèle, différents moyens de paiement, efficaces et sécurisés. Cela se fait en utilisant les ressources qui atteignent leurs comptes bancaires par chèques, virement, retraits, cartes bancaires, etc.

2.2.4. L'activité financière des banques

Les banques développent des multiples activités financières, soit pour leur propre compte, soit pour le compte de leur clientèle en intervenant sur le marché financier et monétaire.

2.3. Le rôle de la banque

La banque avant tout est un organisme financier ; elle joue le rôle d'intermédiaire entre les détenteurs et les demandeurs des capitaux. Nous pouvons résumer le rôle de la banque dans deux choses : la première est que la banque considérée comme un intermédiaire direct ou un intermédiaire indirect, la deuxième est les services que la banque propose à leurs clients.

2.3.1. La banque, intermédiaire financière

Une banque est un intervenant principal du processus de finance indirecte en raison des rôles essentiels à ce processus qu'elle remplit. L'activité financière consiste à acheminer des fonds

¹² PHILLIPPE Narassiguin, « Monnaie, Banque et banques centrales dans la zone euro », bibliothèque nationale ; paris ; 2004 ; p85.

Chapitre 01 : L'activité bancaire et le contrôle de gestion

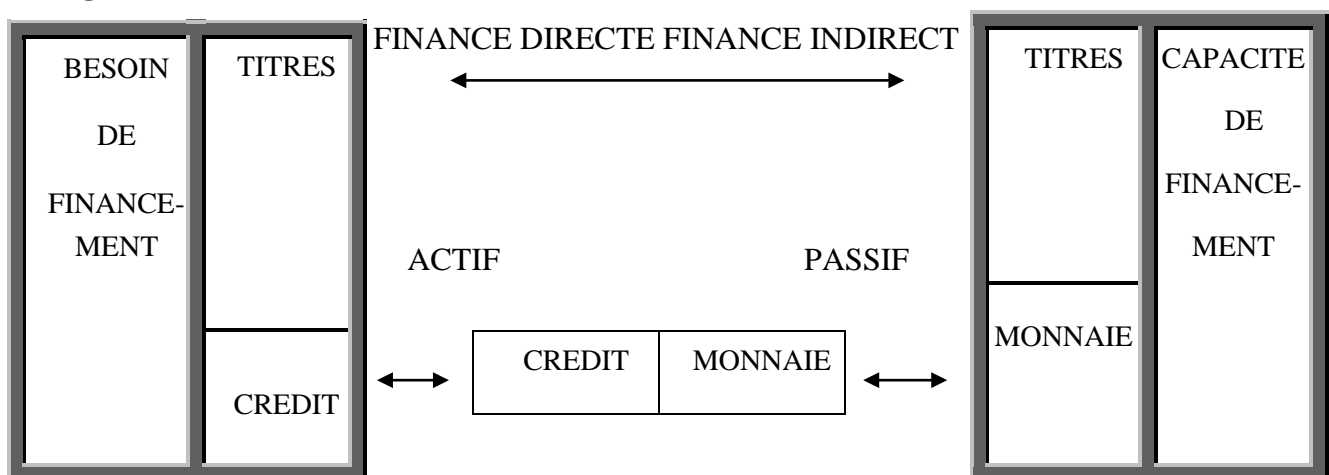
Entre des tierces parties dont l'une dispose de moyens excédentaires et l'autre est à la recherche de fonds.

Finance directe et finance indirecte :

○ **Finance directe** : appelé également finance désintermédiée ou économie de marché de capitaux : avec la finance directe, il y a face à face des agents à capacités (prêteurs) et à besoin de financement (emprunteur) sur des marchés de capitaux qui assurent l'allocation des ressources financière au financement des projets d'investissement, ce qui explique que l'on parle d'économie de marchés de capitaux. ¹³

○ **Finance indirecte** : dite également finance intermédiaire ou économie d'endettement : avec la finance indirecte, un intermédiaire financier vient s'intercaler entre les agents à capacité et à besoin de financement. Il n'y a plus de face à face entre prêteur et emprunteur. L'allocation des ressources financières transite par des organisations que l'on appelle intermédiaires financières, d'où l'appellation d'économie d'endettement, les projets d'investissement étant financés par des crédits bancaires.

Figure n° (1.4) : Finance directe et finance indirecte



Source : Bordeaux et autres, « Gestion de la banque », 9^{ème} édition, Dunod, Paris, 2020, p 4.

2.3.2. Les services offerts

Les banques offrent toute une gamme de service à leurs clients qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprise. On peut distinguer les services matériels et les services immatériels :

- ✓ **Les services matériels** : les services de caisse, la location des coffres...etc.
- ✓ **Les services immatériels** : les conseils en ingénierie financière, la gestion de portefeuilles ...etc.

¹³ Coussergues, S et autres, « Gestion de la banque », 8^{ème} édition, Paris, 2017, p 4.

2.4. Les différents types de banque

En général, les banques peuvent être classées en trois catégories essentielles à savoir : les banques de dépôts, les banques d'investissement et les banques d'affaires.¹⁴

2.4.1. Les banques de dépôts (commercial banque) :

Elle travaille essentiellement avec leurs clients, particuliers, professionnels, et entreprises. Elle reçoit des dépôts et elle accorde des prêts aux agents qui en ont besoin.

2.4.2. Les banques d'investissement :

Les banques d'investissement sont également appelées banques à moyen et long terme. Leur activité consiste à accorder des crédits dont la durée est supérieure

A deux (02) ans.

2.4.3. Les banques d'affaire :

Les banques d'affaires sont celles dont l'activité principale est outre l'octroi des crédits, la prise et la gestion de participations dans des affaires existantes ou en formation. Les opérations de financement engagées par les banques d'affaires immobilisent des capitaux pour une longue période d'où l'utilisation de leurs capitaux propres. Elles peuvent également utiliser les fonds de dépôts stables dont la durée est égale au moins à deux (02) ans.

2.5. Les typologies des risques liés à l'activité bancaire

Le risque fait partie intégrante du métier de banquier. En acceptant les dépôts des clients, sans les conserver dans son coffre pour lui rendre à sa demande ou à une date déterminée, le banquier prend un risque.

Le risque est donc lié à une pratique de l'activité dans un monde incertain. A partir de ce constat, et puisqu'il n'est pas envisageable de laisser les dépôts dans un coffre, toute l'activité de la banque va comporter un risque.

On va présenter cinq risques liés à l'activité bancaire :¹⁵

2.5.1. Le risque de contrepartie

Un risque de contrepartie est un risque de défaillance d'une contrepartie (client, établissement de crédit) sur laquelle l'établissement de crédit détient une créance ou tout autre engagement de même nature.

¹⁴ JM Louis HAHIRWABASENGA, « Impact du système bancaire sur la croissance économique d'un pays », Mémoire en ligne, université Rwanda, promo 2009. Disponible sur [« https://www.memoireonline.com/04/11/4418/m_Impact-du-systeme-bancaire-sur-la-croissance-economique-dun-pays-cas-du-Rwanda0.html »](https://www.memoireonline.com/04/11/4418/m_Impact-du-systeme-bancaire-sur-la-croissance-economique-dun-pays-cas-du-Rwanda0.html) consulter le 02/09/2022 à 21H35.

¹⁵ Pierre-Charles Pupion, « Economie et gestion bancaires », Dunod, paris ; 1999 ; p 69.

2.5.2. Le risque pays

Le risque de non-remboursement total ou partiel de créance ou engagement hors-bilan assimilés détenus sur un client résident dans un pays tiers et appelé risque pays lorsque le Non-remboursement résulte de la volonté ou de la situation économique du pays dans lequel réside le débiteur.

2.5.3. Les risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque de ne pas disposer d'assez de liquidité pour faire face aux demandes de retrait de fonds. Le risque de liquidité ne survient que s'il y a défiance, c'est-à-dire retrait de dépôt de la clientèle et fermeture de lignes de crédit sur le marché interbancaire.

2.5.4. Les risque de taux d'intérêt

Le risque de taux, ou risque d'intérêt, peut être assimilé à un risque de moins-value temporaire ou définitif sur le capital investi.

En pratique, pour un particulier. Pour une banque, ce risque de taux peut toucher l'ensemble des opérations de bilan et d'hors-bilan.

2.5.5. Les risque taux de change

Ce type de risque trouve sa naissance dans les établissements financiers, à partir des Opérations de prêts et d'emprunts à plus d'un an, en monnaie étrangère. En d'autres termes, la banque supporte cette catégorie de risque lorsqu'elle se trouve face à une évolution défavorable du taux de change.

Section 3 : Système d'organisation et les outils de contrôle de gestion

1. Organisation d'un système de contrôle de gestion

Les banques sont souvent des entreprises de grande taille et leur activité nécessite une structure complexe. Il importe donc de savoir quelles entités de gestion serviront de cadre aux analyses menées par les contrôleurs de gestion et de définir les intervenants du contrôle de gestion au sein des banques.

3.1. Le centre de responsabilité

3.1.1. Définition de centre de responsabilité

Un centre de responsabilité est une subdivision de l'entreprise qui se caractérise Par : ¹⁶

- Une activité homogène (production, vente ...)
- Un responsable (ayant l'autorité nécessaire pour engager de moyens) ;
- Une responsable déléguée (dans le cadre d'un budget) avec des objectifs précis ;
- Des moyens (pour financer le plan d'action) ;
- Des résultats mesurables.

L'organisation en centre de responsabilité tend à se généraliser dans les sociétés. Elle permet d'améliorer la relation avec les clients et fournisseurs.

Lorsque l'organisation comporte des centres de responsabilité, les différents responsables opérationnels sont la plupart du temps évalués sur leur capacité à respecter leurs objectifs.

3.1.2. Les différents types de centres

Existe trois types de centres qui sont présentés comme suit :

A. Centres de coût

Cette unité a pour objectif de réaliser le produit ou le service au moindre coût, avec la meilleure qualité possible.

On distingue les centres de coûts productifs et les centres de coûts standards ou discrétionnaires.

a. Les centres de coût productifs

Dans de tels centres, il existe une relation entre la production et le coût des moyens utilisés (ou consommés). On définit non seulement un objectif de coût unitaire (ou standard) mais également un objectif qualitatif. Selon des normes fixées au préalable, ainsi qu'un objectif global de quantités à produire. On considère donc ces centres ont un triple objectif à réaliser :

¹⁶ Isabel Loïc de Kirviller de Kirviller, Op cit, P 25

Chapitre 01 : L'activité bancaire et le contrôle de gestion

- Un objectif de quantité
- Un objectif de coût
- Un objectif de qualité

b. Les centres de coûts discrétionnaires

Les centres des coûts discrétionnaires sont des centres pour lesquels il n'est pas possible d'établir une relation directe entre les coûts engendrés par les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Ces coûts sont laissés à la "discrétion" des responsables de centre. Le contrôle consiste alors à s'assurer que le budget n'est pas dépassé (sans justification). Il supporte aussi un contrôle de la qualité du travail réalisé, même si cela se révèle souvent difficile à mettre en œuvre.¹⁷

B. Centre de profil

Ce centre se doit de dégager une marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits.

Les critères de performance et de gestion sont nombreux puisque tous les domaines influencent plus ou moins directement le profit (résultat net, taux de marge...).

C. Centre d'investissement

Ce centre doit dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investis tout en réalisant un profit. Les moyens d'action portent sur le capital et les investissements choisis, mais aussi sur tous les coûts contribuant à obérer le flux de trésorerie.

Les centres d'investissement, à l'inverse des centres de profit, ont une vision davantage à long terme.¹⁸

3.2. Le système d'information de gestion

Le système d'information c'est l'ensemble des ressources de l'entreprise qui permettent la Gestion de l'information.¹⁹

Le système est généralement associé à la technologie (matériel, logiciel et communication), aux processus qui les accompagnent, et aux hommes qui les supportent.

Son rôle est de :

- Produire les informations réclamées par les tiers sur les supports appropriés, bilans, fiches de paye, relevés de comptes, etc.

Aider à la prise de décision en fournissant aux intéressés les informations utiles mais

¹⁷ Isabel Loïc de Kerviler de kerviler, Op cit, P 26 .

¹⁸ <https://conseilaudit.com> , (consulter le 03 /09/2022) à 22H30.

¹⁹ <https://itsocial.com> , (consulter le 03 /09/2022) à 22H35.

Chapitre 01 : L'activité bancaire et le contrôle de gestion

- Également des outils d'analyse de type tableaux de bord ou des outils de simulation et de prévision
- D'assurer la circulation des informations au sein de l'entreprise.²⁰

Plusieurs raisons conduisent les banques à concevoir un système d'information de gestion. Le premier est l'insuffisance du traitement comptable ou statistique des informations, en effet, les informations comptables ne répondent pas toujours aux exigences de la gestion. La deuxième, le système d'information de gestion est indissociable de la décentralisation des structures organisationnelles et des prises de décision. Dans une telle organisation, le système d'information de gestion fournit à chaque responsable, qu'il soit exploitant ou fonctionnel les éléments nécessaires au pilotage du centre dont il a la responsabilité.

3.3. Les intervenants du contrôle de gestion

3.3.1. Les clients du contrôle de gestion

Les clients du contrôle de gestion sont : la direction générale, la direction financière, les responsables opérationnels et d'autres clients.²¹

A. La direction générale

C'est la direction générale qui a dans la grande majorité des cas, l'initiative de la mise en place de la fonction contrôle de gestion. Mais elle est aussi le principal client et elle a généralement une perception assez claire de ses propres besoins. Ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :

- Un besoin d'informations ;
- Un besoin d'aide à la décision ;
- Un besoin de suivi et l'évaluation des résultats.

B. La direction financière

Plusieurs services rattachés habituellement à la direction financière peuvent être caractérisés comme des "clients" importants du contrôle de gestion. Ainsi, le service de comptabilité générale dépend des données transmises par le contrôle de gestion, pour établir certains postes du bilan ou du compte de résultat, comme les provisions ou les charges à abonner en cours d'exercice. Le contrôle de gestion permet également d'appréhender la cohérence globale des résultats établis par la comptabilité générale.

²⁰DEBIANE Mouloud, mémoire de magister « Le contrôle de gestion comme support de pilotage des banques et instrument au service du management bancaire », Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, P 30.

²¹ Michel Rouach. Et Gérard Naulleau : « Le contrôle de gestion bancaire et Direction Financière », 6^{ème} édition, revue banque édition, paris, 2012, p73.

C. Les responsables opérationnels

Les responsables opérationnels, principalement les responsables commerciaux de siège, les Responsables et les cadres de réseau, peuvent apparaître à certains contrôleurs de gestion comme des clients moins "naturel" que la direction générale. Ces responsables ont en effet souvent moins conscience de leurs besoins qui sont :

– Les besoins d'informations de gestion, ce besoin est complexe, il porte à la fois sur les informations prévisionnelles, comme des prévisions d'activité ou des objectifs de résultats, mais aussi sur les réalisations et les performances.

Le contrôle de gestion leur diffuse des états statistiques ou comptables détaillés et des Tableaux de bord synthétiques donnant une vue d'ensemble sur les prévisions d'activité, sur les objectifs de résultats, sur les réalisations et sur les performances.

A ces outils de diffusion d'informations s'ajoute le suivi budgétaire qui permet de suivre le rythme des recettes et des dépenses par rapport aux prévisions.

– Les opérationnels ont besoin d'analyse, de méthodologie et de conseils, leur permettent de tirer parti au mieux des informations qui leur ont transmises. A ce niveau, le contrôle de gestion a pour mission d'explique les aspects économiques qui peut être déduit de ces Informations.

D. Les autres clients

Le contrôle de gestion est important pour le service d'audit interne, dans la mesure où il peut Transmettre à ce dernier des informations concernant des problèmes de cohérence ou de Fiabilité des procédures centrales. D'autre part, le contrôle de gestion peut fournir au service organisation des indications intéressantes lui permettant d'effectuer des études de coûts opératoires ainsi que des analyses de productivité.

3.3.2. Les auteurs du contrôle de gestion

Le fait de dire que les acteurs du contrôle de gestion sont les contrôleurs de gestion, n'est pas Tout à fait vrai car les contrôleurs de gestion ne sont que les professionnels de cette discipline. En effet, si ces professionnels produisent et interprètent les informations par eux-mêmes, L'intérêt de la « prestation contrôle de gestion » devient très limité. Cette prestation peut même devenir contre-productive dans la mesure où elle peut contribuer à détériorer un climat de coopération. Par ailleurs, en associant les opérationnels à la production et à l'interprétation de l'information, le contrôle de gestion peut, en effet, facilement impliquer ces interlocuteurs dans les orientations et les recommandations qu'il préconise.

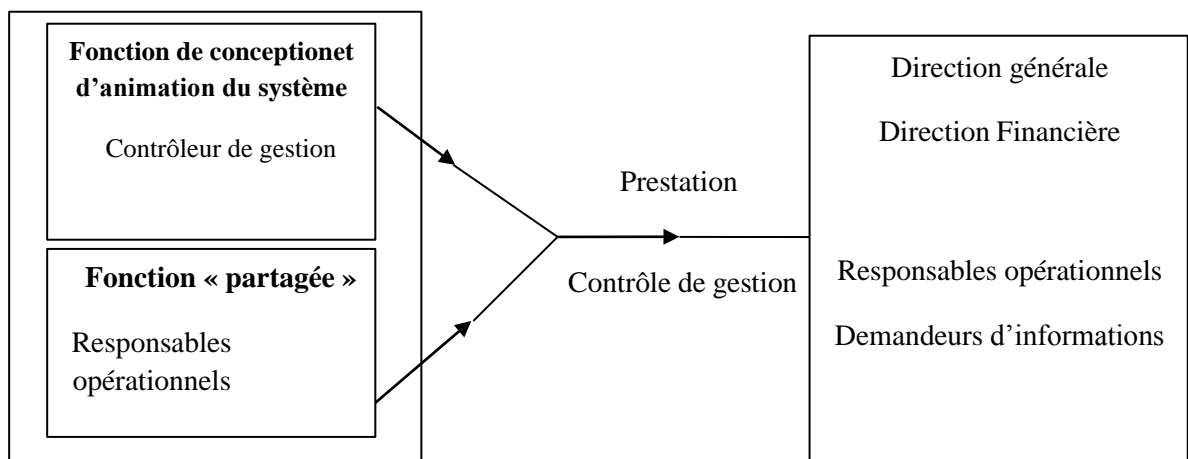
Le contrôle de gestion ne doit donc pas être défini comme un métier de spécialistes mais comme une fonction partagée par le plus grand nombre de responsables.

Chapitre 01 : L'activité bancaire et le contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion doit « faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels » et faire entrer dans l'esprit des opérationnels qu'il est l'affaire de tout le monde. ²²

Pour cela, le contrôleur de gestion doit intégrer dans sa propre définition de fonction, une fonction pédagogique d'apprentissage et d'explication du contrôle de gestion aux opérationnels. De même les outils comme les budgets et les tableaux de bord ne peuvent acquérir pleinement leur utilité que s'ils sont exploités par les opérationnels dans leur prise de décision et dans leur analyse des résultats.

Figure N° (1.5) : Acteurs et clients de la prestation contrôle de gestion



Source : Michel Rouach. Et Gérard Naulleau, Op Cit, 6^{ème} édition, p72.

2. Les outils principaux de contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à courte et à Long terme, le gestionnaire élaboré et utilisé des nombreux outils d'aide à la décision. Dans de très nombreux cas, il fonde ses décisions sur des démarches d'analyse, collecte et traitement de l'information. Les missions confiées au contrôleur de gestion au sein de l'entreprise, peuvent être assurées grâce à des outils efficaces du contrôle de gestion à savoir : les outils prévisionnels et les autres outils.

3.4. Les outils prévisionnels

Pour protéger l'entreprise des turbulences et Compte tenu de la concurrence intensifiée dans l'environnement incertain de l'entreprise, les dirigeants doivent mener une réflexion sur leurs Buts, l'avenir de leur organisation et l'environnement où elle vit, et pour arriver à une Meilleure allocation des ressources, l'entreprise doit établir un plan et un budget qui ont détaillé dans les paragraphes suivants :

²²DEBIANE Mouloud, Op cit, P 32.

3.4.1. Le plan

« C'est le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production et les managements de l'entreprise ». ²³

On peut distinguer deux types de plan : ²⁴

A. Le plan stratégique

Il s'étale sur une période de cinq à dix ans, une grande réflexion sur l'entreprise va porter sur :

- Le métier de l'entreprise : il faut prendre en considération l'objet de l'entreprise en traçant ce plan.
- L'identification des facteurs clés de succès (F.C.S) : par diagnostic, on détermine les points forts et les produits et services stratégiques offerts par l'entreprise.
- L'évolution du marché et l'arène stratégique : le champ d'investigation ne doit pas être limité à l'examen des concurrents directs de l'entreprise mais doit couvrir l'ensemble des entreprises cherchant à satisfaire un même besoin élémentaire émis par le consommateur.

B. Le plan opérationnel

Il vise le moyen terme sur une période allant de deux à cinq ans, il est réalisé par l'ensemble des acteurs responsables d'un centre qui émettent alors des propositions détaillées d'action Visant à atteindre des objectifs en comprenant :

- Le programme des investissements techniques commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
- Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).
- Des comptes de résultats prévisionnels.

De façon idéale, la première année du plan opérationnel est le budget. Le système de contrôle de gestion réalise, dans ce cas, l'intégration stratégie-plan stratégique-plan opérationnel-budget. Le budget doit, en principe, couvrir la totalité des activités de l'entreprise ; il est exhaustif, détaillé, quantitatif et qualitatif.

²³BOISSELIER.P, « Contrôle de gestion, Cours & Applications », Ed. Vuibert, Paris, 1999, P.25. ²⁴ Hazem Nadia, Zaïre Abir, mémoire master « tableau de bord outils de contrôle de gestion », ESC, promo2012,P18 .

3.4.2. Le budget

Constitue l'ensemble des objectifs retenus pour l'exercice suivant celui en question, au travers des investissements (budget d'investissements) et de l'exploitation (budget d'exploitation).

Le budget peut être défini aussi par l'ensemble des décisions prises en matière de dépenses que l'entreprise prévoit mettre en œuvre pour la réalisation de ses objectifs, et l'ensemble des Recettes qu'elle prévoit encaisser durant l'exercice suivant ou les exercices qui suivent. Une attention particulière doit être accordée

Aux encaissements (recettes), décaissements (dépenses) et prévisions (budget de trésorerie).²⁵

« Le budget est la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan. »²⁶

3.5. Les outils de suivi de la réalisation

Quatre outils qui ont été présentés comme suit :

3.5.1. La comptabilité

Nous examinons deux types de comptabilité :

A. La comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Et aussi, considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales.

a. Définition

La définition donnée par le plan comptable général : « la comptabilité est un système d'organisation financier permettant de saisir, classer, enregistrer, des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat de l'entité à date de clôture »²⁷. D'après cette définition on peut déterminer les objectifs de la comptabilité générale :

b. Les objectifs

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

- Définir le résultat périodique de l'entreprise ;
- Valoriser les inventaires (bilan) ;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise

²⁵ BENSALDI Lamy mémoire de MASTER « le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines », groupe ISCAE, 2012, p22.²⁶<http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/>, consulter le 05/09/2022 à 16H15.

²⁷Durand H, Parruitte M, « introduction à la comptabilité », Foucher, 2011 ; P12.

C. La comptabilité analytique

a. Définition

La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performance et de non-performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision.

La comptabilité analytique est essentiellement tenue par les moyennes et grandes entreprises qui l'utilisent comme un outil de pilotage stratégique. Ainsi, elle est davantage destinée aux chefs de projet et aux cadres qu'aux comptables.²⁸

b. Les objectifs

La comptabilité analytique a plusieurs objectifs :

- identifier les coûts des différentes opérations et fonctions de l'entreprise (production, commercialisation, SAV (service après vent...))

- Déterminer les bases d'évaluation des éléments du bilan de l'entreprise.
- Expliquer les résultats de l'entreprise ou encore identifier les différents leviers de croissance.

A noter que la comptabilité analytique n'est pas obligatoire mais est largement conseillée car c'est une bonne pratique en matière de détermination des coûts.

3.5.2. Le contrôle budgétaire :

A. Définition

Il existe plusieurs définitions, nous allons citer quelques-unes :

- **La gestion budgétaire** : « est un mode de gestion consistant à traduire en Programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».²⁹

- **Le contrôle budgétaire** : est une méthode de gestion utilisée en comptabilité Analytique, elle consiste à établir des prévisions chiffrées en valeur (budget), mais aussi de faire la comparaison systématique des prévisions et les réalisations en vue de détecter rapidement toutes mesures correctives nécessaires.³⁰

B. Les rôles

La gestion budgétaire permet :

²⁸<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198409-comptabilite-analytique-definition-traduction/> consulte le 05/09/2022 à 16 :40.²⁹ Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, P 1.³⁰<https://www.etudie.com> consulte le 05/09/2022 à 17H.

- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Coordination inter services ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Prévision des résultats ;
- Mesure et contrôle des performances ;
- Incitations, évaluation et sanction des performances.

C. L'importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement ;
- Une volonté des déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant

Ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ;

- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.³¹

3.5.3. Le Reporting

A. Définition

« Le tronc commun d'information économique, financier et de gestion qui relie les entités décentralisées à leur centre de coordination ».³²

Le reporting consiste à collecter des données à partir de différentes sources et les présenter de manière compréhensible afin qu'elles soient prêtes à être analysées. Dans une certaine mesure, le reporting consiste aussi à présenter des données et des informations, de sorte qu'il inclut également une analyse, c'est-à-dire que l'audience finale puisse à la fois voir et comprendre les données, et surtout prendre des décisions d'action en conséquence. Dans ce travail, il faut bien distinguer deux activités :

Le reporting collecte et traite les données, tandis que l'analyse est ce qui transforme les données en informations.³³

³¹ BOUARAB.G et OUCHENE.T, mémoire master « Le contrôle de gestion au service de la performance », ummto, 2018, P12. ³² P.L. BESCOS et autres, « Le Contrôlé De Gestion Et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris;1997,P364. ³³<https://www.matthieu-tranvan.fr/management/reporting-manager-definition.com> consulte le 05/09/2022 à 17H30.

B. Le contenu et les principes de reporting

Présenter comme suit : ³⁴

a. Le Contenu du reporting

- **Le reporting comptable** : Qui compare les réalisations aux prévisions, de façon à identifier et à analyser les écarts.
- **Le reporting de gestion** : Qui identifie les causes des écarts et définit des actions correctes qui « finalement retenues après l'évaluation seront transmises à la hiérarchie avec les autres documents ».

b. Les principes du reporting

Trois (3) principes sont à la base du reporting :

- **Le principe d'exception** : Pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est au « rouge ».
- **Le principe de contrôlabilité** : Ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du Responsable de l'unité qui seront suivies ; ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- **Le principe de correction** S'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

3.5.4. Le tableau de bord

A. Définition

Selon **H. BOUQUIN (2008)** : « le tableau de bord comme un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la Comptabilité traditionnelle ».

Le tableau de bord peut être défini comme un ensemble de données synthétiques informant sur le degré de réalisation d'objectifs clés. Le tableau de bord constitue un outil de pilotage. Les données synthétiques composant le tableau de bord sont appelées indicateur de gestion : ceux-ci font généralement la comparaison entre le réalisé et l'objectif. Par ailleurs le tableau de bord se concentre sur les points prioritaires de l'activité.³⁵

³⁴ Imad Mouthou, mémoire en ligne, « Tableau de bord outil de performance et de pilotage », Paris, 2009.

Disponible sur https://www.memoireonline.com/09/12/6097/m_Tableau-de-bord-outil-de-performance-et-de-pilotage-quot-cas-de-travel-lik-quot0.html, consulté le 05/09/2022 à 21H.

³⁵ Jean-Emmanuel Combes et Marie-Christine Labrousse, « Audit Financier et contrôle de gestion ; fondements et cas pratique », public union, France, 1997, P182.

B. Les objectifs

- Le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Est un support de communication entre responsable ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.³⁶

3.6. Les autres outils

3.6.1. Benchmarking

A. Définition

Est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des Organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre Organisation. Il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles des entités de référence, et la mise en œuvre dans son organisation.³⁷

B. Les objectifs

- Poser des objectifs ambitieux.
- Accélérer le rythme du changement.
- Identifier des processus permettant des avancées significatives.
- Accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- Mieux connaître ses forces et faiblesses grâce à une meilleure auto-évaluation.
- Accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

En ce sens, pour toutes ces raisons, le benchmarking est créateur de valeur.

³⁶ BOUARAB.G et OUCHENE.T, Op cit, P14 .

³⁷ Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON, « les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportements », 4^{ème} édition, DUNOD, paris, 2015, P 84-85.

3.6.2. Le Reengineering

A. Définition

Reengineering est un redessiné des processus d'une activité afin d'aboutir à des changements Drastiques : amélioration de la productivité, temps de cycle, qualité. Aussi est un approche client ; les entreprises repensent leurs processus internes afin de mieux répondre aux demandes clients et lui donner plus de valeur.³⁸

B. Les objectifs du Reengineering

- La recherche d'amélioration de la performance s'exprime par une productivité accrue ;
- Une meilleure efficacité par un calibrage parfait des moyens ;
- Plus d'agilité et de valeur ajoutée créée ;
- En final la satisfaction client est améliorée grâce à des processus fluides et fiables.³⁹

³⁸<https://formation-achats.fr> , Consulter le 05/09/2022 à 23H

³⁹www.manager-go.com , Consulter le 05/09/2022 à 23H10.

Conclusion :

A travers de ce chapitre, nous avons pu donner un aperçu du contrôle de gestion dans L'entreprise ; en général, et dans la banque ; en particulier, en détaillant toute l'instrumentation qui dote le contrôle de gestion pour un meilleur fonctionnement, il nous paraît évident, qu'à l'heure actuelle, aucune banque ou établissement de crédit ne peut s'en passer, vul'importance du rôle qu'il joue au sein de ces entités.

En effet, le contrôle de gestion est un système organisé d'aide à la décision. L'un des principaux objectifs du contrôle de gestion ; la mesure de la performance de la banque qui constitue le reflet de l'efficacité de gestion. Il est passé du simple statut de fonction secondaire à celui d'avantage concurrentiel pour les établissements qui se sont dotées de système d'information analytique, des moyens de calculs de rentabilité et de suivi la performance qui vont de pair avec la décentralisation organisationnelle en centres de responsabilité.

En résumé un système de contrôle de gestion performant permet, ainsi, aux dirigeants D'arbitrer et de piloter la performance de la banque. Grâce à l'instrument dans il est déposé.

Chapitre 2 :

Notions de base

Et

Contenu des tableaux

De bord

Introduction

La complexité du métier de la banque oblige les dirigeants à maîtriser la gestion par la maîtrise de l'information. Celle-ci, qu'elle soit interne ou externe, est devenue un élément primordial de réussite. Cependant, de même que la rareté de l'information représente une entrave à l'évolution de la banque, son abondance peut constituer un handicap pour la prise de décision rapide et adéquate.

Afin de remédier à ce problème, il faut mettre en place un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous une forme parlante pour faciliter la prise de décision. Cet outil est le tableau de bord.

Les tableaux de bords issus des services de contrôle de gestion internes permettent plutôt de situer les responsabilités, anticiper les problèmes et identifier les leviers d'action.

Les tableaux de bord fournis par les services de contrôle de gestion se trouvant sur le terrain sont jugés très utiles pour anticiper et identifier les leviers d'action.

Nous allons traiter, dans ce chapitre les trois sections suivantes :

Section 1 : Les notions de tableau bord

Section 2 : Contenu et Conception du TB

Section 3 : Elaboration de TB

Section 1 : les notions de bases de tableau de bord

Les origines du tableau de bord remontent au début du 20^{ème} siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle.

Ensuite, les années 20 à 40 ont enregistré une évolution des méthodes techniques de contrôle de gestion caractérisées à cette époque par le contrôle budgétaire.

En effet, c'est vers les années 40, aux Etats- Unis, que les tableaux de bord comme une mise en circulation d'une masse de données et de documents et véhiculés vers le centre au sein de l'entreprise, ont réellement apparus. Jusqu'au début des années 60, certaines grandes firmes ont conçus un système de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, ce qui correspond réellement à une notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. En outre, durant les années 80, le tableau de bord représentait un outil de Reporting, c'est dans les années 90, qu'il a évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions, plus engagée. ⁸

1.1. Définitions

Plusieurs définitions de TB parmi eux :

Le tableau de bord est un tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage à court terme de l'entreprise.

Le tableau de bord :

- ✓ Est un outil d'information performant :

Il éclaire rapidement les responsables sur l'évolution de leur gestion.

- ✓ Est un outil de communication :

Il favorise les échanges dans l'entreprise dans le but d'une amélioration permanente de la performance.

⁸MELLAH. S, Op Cit, p44.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

- ✓ Est un outil de pilotage :

Il constitue un outil de décision et les indicateurs du tableau de bord fournissent des informations très utiles qui permettent aux décideurs de prendre toute mesure jugée utile à l'amélioration de la situation.

- ✓ Doit permettre :

De prendre en compte aussi bien les variables internes qu'externes, les variables financières que non financières.⁹

Les tableaux de bord sont alimentés par le système d'information de gestion dans le but de suivre, les résultats et de faire une analyse des points clés qui conditionnent l'obtention de la rentabilité.

Le tableau de bord peut être défini comme « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action ».¹⁰

Le tableau de bord est un instrument de partage de l'information décisionnelle pour un accès à la connaissance globale.¹¹

1.2. Les caractéristiques

- **Son organisation** : Le tableau de bord s'appuie :
 - Sur une structure organisationnelle claire de l'entreprise ;
 - Des responsabilités bien définies ;
 - Les objectifs et les paramètres (facteurs clés de succès) retenus par la direction générale ;
 - Et décomposés au niveau de chaque centre de responsabilité
- **Sa finalité**

Le tableau de bord est d'abord un outil d'aide à la prise de décision et un instrument d'action. Cette finalité guide le choix des informations et des indicateurs qu'il doit contenir.

Les indicateurs que comprend le tableau de bord doivent être en rapport direct avec les variables (facteurs clés) les plus importantes de la stratégie mise en place par l'entreprise.

⁹HÉMICI.F, M. BOUNAB, « Techniques de gestion », Éditeur : Dunod, 4^{ème} édition, paris, 2016, p296.

¹⁰KIROUANI Anis, MEMOIRE de master , « LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE PILOTAGE DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL (Cas de la BDL) », école supérieure des banque, Alger 2008, p11 .

¹¹A.FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème}édition, édition D'ORGANISATION, paris, 2003, p36.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

Il ne doit contenir qu'un nombre limité d'indicateurs à chaque niveau de responsabilité, et en rapport avec les possibilités d'actions de chaque responsable.

Ils doivent lui permettre de :

- Se forger très rapidement une opinion sur l'évolution du système dont il a la responsabilité ;
- Mettre en œuvre les actions correctives qui s'imposent si l'évolution laisse apparaître des écarts défavorables. ¹²

1.3. Différents types de tableau de bord

Il existe plusieurs types de tableau de bord qui sont présentés comme suit : ¹³

1.3.1. Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique, également appelé balanced scorecard, est axé, comme son nom l'indique, sur la stratégie de l'entreprise. C'est donc un outil de pilotage à Long terme. Le tableau de bord stratégique a pour l'objet de traduire le ou les projets de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage. Il doit permettre de mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser pour pouvoir prendre les décisions nécessaires à l'atteinte de ses objectifs sur long terme. Ces paramètres sont appelés "facteurs clés de succès".

1.3.2. Le tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel (commercial, exploitation...) Permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par la direction de l'entreprise, c'est donc un outil de pilotage à Courte terme. Le tableau de bord opérationnel permet à la direction générale, et surtout aux responsables opérationnels, de suivre les plans d'actions mis en œuvre pour atteindre les Objectifs de l'entreprise, et également de prendre les mesures correctives nécessaires (comme pour les deux autres tableaux de bord).

1.3.3. Le tableau de bord budgétaire

Le tableau de bord budgétaire permet de comparer les prévisions budgétaires et les chiffres réels. Ce tableau de bord est un outil de pilotage à moyen terme. Le tableau de bord budgétaire permet à la direction de l'entreprise de mettre en évidence les écarts entre provisions et réalité, d'en comprendre les raisons et de pouvoir prendre ainsi les décisions adéquates nécessaires.

¹² HÉMICI. F, M. BOUNAB, « Techniques de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2016, p296.

¹³ DELHON.B-BUGARD et autres, « l'essentiel du contrôle de gestion », EYROLLES, Paris, 2013, p82

1.4. Le rôle de tableau de bord

Pour mieux concevoir le tableau de bord et ainsi mieux l'utiliser, il est plus qu'utile de bien connaître les cinq rôles essentiels de sa dernière : ¹⁴

1.4.1. Réduire l'incertitude

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

1.4.2. Stabiliser l'information

L'entreprise ne s'affiche pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

1.4.3. Faciliter la communication

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation.

Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

1.4.4. Dynamiser la réflexion

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

1.4.5. Maîtriser le risque

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

Section 2 : Contenu et Conception du TB

2.1. Instruments du tableau de bord

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- ✓ La conception générale ;
- ✓ Les instruments utilisés.

¹⁴Alain.FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », EYROLLES, 4^{ème} édition, 2013, p9.

2.1.1. La conception générale

Dans une maquette d'un tableau de bord quatre zones qui apparaissent : ¹⁵

Figure N° (2.1) : La maquette d'un tableau de bord

Tableau de bord du centre			
Indicateur	Résultats	Objectifs	Ecart
○ Rubrique 1 ● Indicateur ● Indicateur B ○ Rubrique 2			

Zone paramètres Économiques	Zone résultats Réels	Zone objectifs	Zone écarts
--------------------------------	-------------------------	----------------	-------------

Source : *Ibid.*, P 330.

- **La zone « paramètres économiques »**

Cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau de bord. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un point économique significatif.

- **La zone « résultats réels »**

Cette zone peut être présentée par période ou / et cumulés. Elle concerne les informations relatives à l'activité :

- ✓ Nombre d'article fabriqués ;
- ✓ Quantités de matières consommées ;
- ✓ Heurs machine ;
- ✓ Effectif.

¹⁵Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, Page 331.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- ✓ Taux de rebuts ;
- ✓ Nombre de retours clients ;
- ✓ Taux d'invendus, etc.

À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- ✓ Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
- ✓ Des montants de charges ou de produits pour les centres de dépenses ;
- ✓ Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.

- **La zone « objectifs »**

Dans cette zone apparaissent les objectifs qui sont retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.

- **La zone « écarts »**

Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

2.1.2. Les instruments utilisés

Pour présenter le tableau de bord à son utilisateur, plusieurs formes sont utilisées telles : les courbes, les tableaux, les clignotants, etc. Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer l'analyse et par conséquent, le processus de décision. ¹⁶

A. Les valeurs brutes et les écarts

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action. Quant aux écarts, ils mettent en évidence les éventuelles dérives par rapport aux prévisions. Cependant, pour conduire l'action, les différents responsables ne doivent pas être submergés d'indicateurs, seuls les valeurs brutes et les écarts se rapportant aux points clés de l'activité du centre de responsabilité doivent être retenus.

¹⁶TOUMI Khadîdja, Mémoire de master, « Conception et exploitation des tableaux de bord au sein de la CNEP », école supérieure des banques, Alger, 2003, p16.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

B. Les ratios

La présentation d'indicateurs sous forme des ratios facilite les comparaisons pour une appréhension de la situation en terme relatif. Ils permettent de mieux mesurer et situer les performances par rapport aux objectifs. Néanmoins, leur utilisation n'est significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

C. Les graphiques

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons :

a. Les courbes

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

b. Les histogrammes

Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

D. Le camembert

C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

E. Les tableaux

Les tableaux sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations. Ils permettent, également, de constater l'évolution et d'apprécier la tendance en juxtaposant les réalisations du mois en cours avec ceux du mois précédent ou du mois correspondant de l'année précédente.

Les tableaux peuvent être présentés de la manière suivante :

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

Tableau n° (2.1) : Modèle général de tableau de bord

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Réalisé En M	Réalisé En M-1	Réalisé En MN-1	Réalisé En fin M Cumulé	ObjectifEn M	ObjectifA fin Cumulé M	ObjectifFin N	A/E	D/F	D/G	Commentaire
Indice 1											
Indice 2											
Indice 3											

M : mois considéré

M-1 : le mois précédent

N : année en cours

MN-1 : le mois correspondant de l'année précédente

F. Les clignotants

Caractérisés par leur aspect visuel, ils font ressortir écarts significatifs après comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence. L'avantage des clignotants est qu'ils attirent l'attention du responsable sur les anomalies en s'allumant, ce qui lui permet de focaliser son action sur l'essentiel. Les clignotants les plus classiques sont :

- Les pictogrammes
- Une coloration de la valeur à l'écran pour signaler l'écart significatif ;
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter ;
- Une alarme sonore.

G. Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le commentaire pourra porter sur sept rubriques : ¹⁷

- Faits marquants du mois,
- Activités du mois ;
- Explications des écarts constatés ;
- Décision prise par les responsables ;
- Avancement des actions de progrès prises précédemment ;
- Questions sur les précisions à prendre ;
- Justifications des tendances sur les mois à venir.

¹⁷Agchariou.N et Madaoui.T, mémoire master le tableau de bord : outil du contrôle de gestion, cas de la SARL Ibrahim et fils IFRI, spécialité Finance et comptabilité, option comptabilité et Audit, Université Béjaïa, promo 2018, p55.

2.2. Indicateurs

L'indicateur contient plusieurs notions qui seront présentées par la suite :

« L'indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. » Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.¹⁸

2.2.1. Typologie des indicateurs

Les types d'indicateurs sont les suivants :

Classification selon le rôle :¹⁹

A. Les indicateurs d'alerte

Signalent un dysfonctionnement, donc état anormal impliquant des actions « réparatrices ». A contrario, leur silence indique un état normal.

B. Les indicateurs d'équilibre

Signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. Dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se révèle impossible à atteindre. Je ne suis pas sûr que ce dernier cas soit révélateur de l'utilité de ce type d'indicateurs. Dans ce cas, ils signalent plutôt des objectifs mal choisis.

C. Les indicateurs d'anticipation

Informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

Classifications selon nature de phénomène mis sous contrôle :²⁰

D. Les indicateurs de performance

Ces indicateurs mesurent l'atteinte des objectifs de l'entreprise et la réalisation de sa mission.

E. Les indicateurs de pilotage

Ils mesurent les moyens entrepris et les conditions de réalisation des objectifs pour atteindre la Performance voulue.

¹⁸Alain Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2^{ème} édition, édition d'organisation, 2000, p232.¹⁹ Idem, p234.²⁰Djamel Yemi, mémoire master « conception et mise en place d'un tableau de bord de l'entreprise », ESC,Alger, 2003, p88.

F. Les indicateurs d'éclairage

Ces indicateurs mesurent les phénomènes externes à l'entreprise (son environnement) mais qui peuvent influencer sur évolution tel qu'a concurrence.

2.2.2. Choix d'indicateurs

Les indicateurs doivent être :

- **Pertinents** : répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse.
- **Obtenus rapidement** afin de mener à temps les actions correctives. On privilège la rapidité d'obtention à la précision de l'information ;
- **Synthétiques** : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.
- **Contingents** : répondre à la situation et aux attentes du moment le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps. ²¹
- **Fiable** : les informations utilisées pour la détermination des indicateurs doivent également faire l'objet d'une attention particulière, notamment les sources et les retraitements nécessaires (exemple : utiliser la même méthode d'amortissement ou la méthode d'évaluation des stocks...). La procédure d'élaboration doit être clairement définie et préalablement validée. À défaut, les indicateurs, et donc les tableaux de bord, seront considérés comme peu crédibles et les responsables s'en détourneront.
- **Renouvelable** : les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés éclairer. Ainsi, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profit de nouveaux plus intéressants pour le décideur,
- **Mesurable** : un indicateur est apprécié : en termes d'évolution (amélioration, ou dégradation) ou en termes d'importance que représente l'écart. L'indicateur doit être mesurable et calculer selon un degré de précision suffisant pour ne pas nuire à sa fiabilité à un rythme compatible avec son intérêt pour le décideur. ²²

2.3. Conception et Limites de tableau de bord

Nous entamons dans ce présent titre la conception et limites du tableau de bord.

²¹Brigitte doriath, contrôle de gestion, 4^{ème} édition, Dunod, 2004, p142.

²²F.HÉMICI, M. BOUNAB, Op Cit, P298.

2.3.1. Conception du tableau de bord

La conception du tableau de bord passe par plusieurs phases :

A. Principe de conception

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à

Certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu.

C'est la définition même du TB qui impose ces principes de conception : ²³

a. Une cohérence avec l'organigramme

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc

respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité.

Cette dernière s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte ;
- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir. Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication :
- Une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- Une communication montante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le réseau des tableaux de bord est donc une mécanique « gigogne » aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

²³Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI, Op Cit, p327.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

b. Un contenu synoptique et agrégé

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné, Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord. La recherche doit, par ailleurs permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

c. La rapidité d'élaboration et de transmission

En ce domaine, la rapidité doit l'emporter sur la précision-il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficace.

La précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité périodicité mensuelle de la comptabilité analytique. Cette rapidité et la fréquence de publication explique que les anglo-saxons nomme souvent les informations collectées dans les tableaux de bord « Flashs ».

L'ensemble de ces documents, tableaux de bord, rapport d'activité analytique et plan d'actions correctives constitue le suivi budgétaire.

B. Les étapes de conception d'un tableau de bord

La conception d'un tableau de bord passe généralement par plusieurs étapes : ²⁴

a. La fixation des objectifs

Toute la construction du TB est basée sur la formation des objectifs. Il décrit un ensemble de résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir. La formalisation d'objectifs est très importante dans une organisation, que ce soit dans une entreprise privée, une entreprise publique ou une administration. Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré, et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut être quantitatif, mais aussi qualitatif. L'objectif s'inscrit dans le cadre d'une politique générale. C'est la manifestation concrète de la réalisation d'une politique choisie. Cependant l'atteinte de l'objectif ne peut se réaliser que la participation de tous.

b. Identification des points clés

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord, elle consiste à déterminer les facteurs clés de succès, nécessaire à la réalisation des objectifs.

²⁴Agchariou.N et Madaoui.T, Op Cit, p 58.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

En d'autres termes, retenir les sous objectifs à suivre, afin d'atteindre les objectifs globaux. On possède à cette sélection, car il est impossible de retenir tous les objectifs, du fait qu'ils n'ont pas la même importance.

c. La recherche des indicateurs pertinents

La recherche d'indicateurs est l'étape la plus importante, car cette dernière nécessite un travail de réflexion afin de trouver les indicateurs qui conviennent le mieux à mesurer les points clés précédemment déterminés.

d. La collecte des informations

Une fois les indicateurs définis, le responsable est donc en mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer (informations) par rapport à une échelle de référence. L'information devienne utile, lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues.

e. La mise en forme du tableau de bord

Outre la facilité de lecture, la manière dont est préparée l'information à une influence sur le comportement des destinataires du TB. Il est donc nécessaire, de structurer de manière opérationnelle le support d'information, qui est le tableau de bord. La démarche consiste, à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire un dispositif d'explication courante.

2.3.2. Limites du TB

Malgré que l'utilisation des TB soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises :²⁵

- ✓ Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- ✓ Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- ✓ L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- ✓ La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- ✓ La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à

L'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;

²⁵Agchariou.N et Madaoui.T, Op Cit, p 60

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

- ✓ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- ✓ Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;
- ✓ Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale ;
- ✓ Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Au total, on peut résumer les défauts du tableau de bord utilisé jusqu'aux années 80 en quatre points :

- ✓ Pas assez adapté aux spécificités de chaque service ;
- ✓ Pas assez relié aux actions de pilotage, dans une approche transversale
- ✓ Élaboré de manière séquentielle, avec retard ;
- ✓ Ponctuel, dans une optique de contrôle.

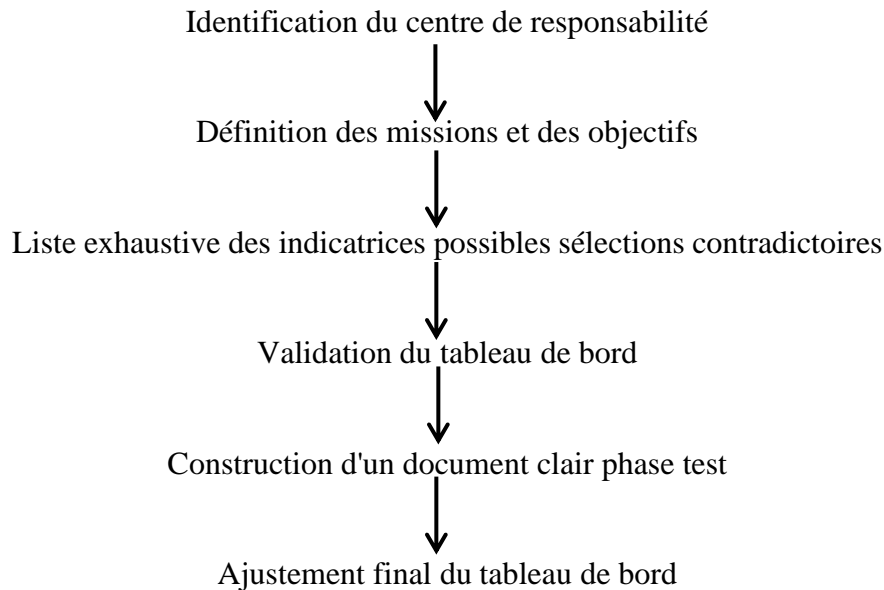
Section 3 : Elaboration du tableau de bord

La construction et la mise en place des tableaux de bord au sein d'une entreprise suivent une méthodologie rigoureuse qui s'agence en plusieurs étapes.

Dans cette quatrième section, nous essayerons de répertorier les différentes méthodes d'élaboration du tableau de bord et les étapes de conception. Ainsi nous définissons le TBP et nous citerons ses axes. Enfin on effectue une petite comparaison entre les deux tableaux cités.

2.4. Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord

Les quatre phases d'élaboration du tableau de bord ²⁶



Mais l'élaboration ne s'arrête pas là. Avant tout, les responsables concernés doivent être associés à la construction du tableau de bord afin de favoriser l'appropriation des indicateurs. Ensuite, ces tableaux de bord ne doivent pas rester dans le service dont ils mesurent l'activité, mais doivent être communiqués à, au moins, un autre niveau hiérarchique. Enfin, ils doivent faire l'objet de réunions d'analyse soulignant les actions prises et à prendre pour tenir compte des alertes mises en évidence par le tableau de bord.

2.5. Méthodes d'élaboration du tableau de bord

Plusieurs méthodes d'élaboration du tableau de bord existées, nous allons donc, les citerons donc ci-dessous :

2.5.1. Méthode 5 étapes et 15 outils

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni quelques outils. Dans cela nous aurons détaillé les 5 étapes incontournables pour tous les projets et présente les 15 outils à connaître pour mener à son terme cette entreprise. Le tableau ci-dessous résume cette méthode :²⁷

²⁶ CABANE.P, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », 3^{ème} édition, EYROLLES,2014, Paris, p300.

²⁷ Idem, p18.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

Tableau n° (2.2) : La méthode en 5 étapes et 15 outils

Étapes	Objectifs	Outils
Étape 1 Sélectionner les axes de progrès	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les principales sources de revenus ; - Situer l'entreprise sur le marché ; - Évaluer les attentes des clients ; - Repérer les principaux leviers ; - Évaluer et choisir les axes de progrès. 	Outil n°1 Outil n°2 Outil n°3 Outil n°4 Outil n°5
Étape 2 Déterminer les points d'intervention	Identifier les processus et les activités critiques.	Outil n°6
Étape 3 Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir les objectifs ; - Mesurer les risques ; - Élaborer les plans d'action. 	Outil n°7 Outil n°8 Outil n°9
Étape 4 Sélectionner les indicateurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir les indicateurs ; - Présenter l'indicateur sur le poste de travail. 	Outil n°10 Outil n°11
Étape 5 Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles ; - Construire le tableau de bord ; - Organiser le tableau de bord ; - Maintenir le tableau de bord. 	Outil n°12 Outil n°13 Outil n°14 Outil n°15

Source : Alain FERNANDEZ, Op Cit, Page 18.

Étape 1 : Sélectionner les axes de progrès

Nous allons ci-après, définir l'objectif et les outils de cette étape :

A-1- L'objectif de l'étape

Il s'agira de définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son marché ainsi que des moyens disponibles.

A-2- Les outils de l'étape

Cette première étape, est constituée de cinq outils suivants :

A-2-1- Outil N° 01 (Identifier les principales sources de revenus) Les objectifs de cet outil sont les suivants :

- Identifier les clients à forte rentabilité ;
- Identifier leurs produits favoris ;
- Identifier les produits les plus rentables ;
- Repérer les clients méritant une attention particulière.

A-2-2- Outil N° 02 (situer l'entreprise sur son marché) Les objectifs de cet outil sont les suivants :

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

- Positionnement des produits phares en fonction de la concurrence ;
- Identification de perspectives de croissance ;
- Analyse des opportunités ;
- Analyse des menaces potentielles ;

A-2-3- Outil N° 03 (évaluer les attentes des clients) Les objectifs de cet outil sont-ils suivants :

- Recueillir le point de vue des clients sur l'entreprise et ses produits ;
- Identifier leurs attentes ;
- Décoder l'échelle de valeur client.

La question que sera posé : les clients sont-ils réellement contents des produits et des services offerts ? Et comment savoir leurs attentes ?

Le meilleur instrument le plus réaliste pour évaluer les attentes des clients est le questionnaire. Ce dernier doit établir avec soin et parfaitement ciblé. Il sera corroboré par les études de marché et les résultats d'enquêtes conduites par les commerciaux.

Il ne s'agit pas seulement de mesurer la satisfaction des clients par cette évaluation, mais aussi doit permettre d'analyser ce qu'il faut faire pour progresser.

Outil N° 04 (repérer les principaux leviers) Les principaux objectifs sont :

- Identification des forces et faiblesses de l'entreprise ;
- Mise en évidence des leviers de succès ;
- Mise en évidence des faiblesses à combattre.

L'entreprise ne gagne qu'en exploitant ses propres atouts. L'identification de ses propres forces et faiblesses cumulent les chances de réussite et que cette action soit faite par un acteur connaissant bien l'entreprise.

Outil N° 05 (évaluer et choisir les axes de progrès)

Riches enseignements apportés par les outils précédents (1, 2, 3 et 4), il est maintenant temps de sélectionner les axes de progrès (outil 5).

Pour qualifier les axes de progrès, nous retiendrons cinq critères :

- Impact sur le client ;
- Impact sur la concurrence ;
- Coût d'investissement ;

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

- Coût de fonctionnement ;
- Durée de la réalisation.

1^{ère} critère : quel est l'impact supposé sur le client ?

Ce critère est subdivisé en deux sous-catégories :

- ✓ Client actuel ;
- ✓ Nouveau client.

2^{ème} critère : quel est l'impact sur la concurrence ?

Pour affiner la valeur de l'avantage concurrentiel envisagé, il est important de juger cet aspect. Un avantage sera d'autant plus fort qu'il repousse les forces de la concurrence et ferme les barrières aux nouveaux entrants en fixant un prix du ticket d'entrée élevé.

3^{ème} et 4^{ème} critères : le coût

Toute action d'amélioration ayant pour objectif une prise d'avantage concurrentiel doit être évaluée en termes de retour sur investissement. L'investissement à concéder se compose de deux coûts principaux : le coût d'installation et le coût de fonctionnement une fois la solution opérationnelle.

5^{ème} critère : le temps

Le temps est un facteur décisif dans la course concurrentielle. Plus court sera le temps de réalisation et de mise en place, plus vite l'avantage sera mis à profit.

Pour que l'entreprise réussisse sa construction, la mise en application des axes de développement s'accompagne nécessairement d'une mesure de la performance adaptée.

Étape 2 : déterminer les points d'intervention

Afin de mieux comprendre cette étape, nous exposerons ci-après son objectif et ses outils.

B-1- L'objectif de l'étape

Il s'agira d'identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés.

B-2. Outils de l'étape

Cette deuxième étape est constituée d'un seul outil :

B-2-1- Outil N° 06 (identifier les activités et les processus critiques)

Si les processus de l'entreprise ont été récemment cartographiés, une bonne part du travail est déjà accomplie. Il reste à identifier les processus et activités directement concernés par l'amélioration envisagée.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

Si la cartographie des processus n'existe pas, la tâche est un peu plus ardue. En effet, il faut procéder à une analyse détaillée des tâches de l'entreprise afin d'en identifier les enchaînements, étape clés de l'identification des processus.

Une fois les processus critiques identifiés, il est temps de nommer les responsables en charges des phases essentielles de l'amélioration envisagée.

C- étape 3 : sélectionner les objectifs

Pour bien cerner cette étape, nous allons définir son objectif et ses différents outils :

C-1- Objectif de l'étape :

Dans cette étape, il faudra sélectionner les meilleurs objectifs « tactiques » pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès.

En effet, cette étape contient trois outils, nous les citerons par la suite :

C-2- Outils de l'étape

Cette troisième étape est constituée de trois outils :

C-2-1- Outil N° 07 (choisir les objectifs)

L'objectif de cet outil est de définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue.

L'objectif est le but à atteindre les ambitions de l'entreprise, le bon objectif tenant plusieurs critères qui nous avons déjà cité dans la méthode GIMSI.

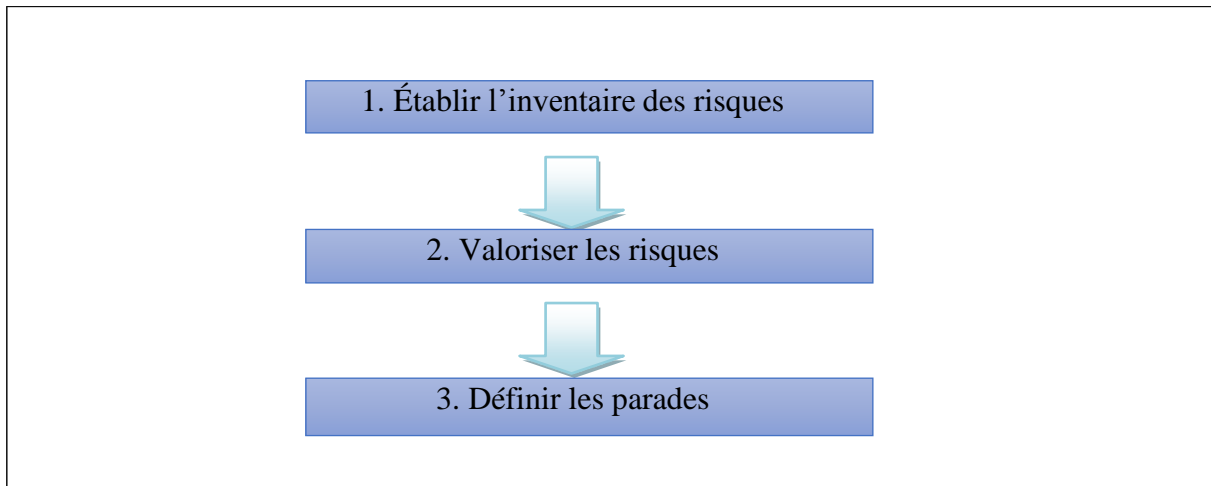
C-2-2- Outil N° 08 (mesurer les risques)

Le rôle de cet outil est défini pour les objectifs critiques les risques d'échec prévisibles.

Il n'est pas toujours possible d'envisager l'ensemble des obstacles susceptibles de survenir une fois engagé dans la démarche d'amélioration. Donc, il est préférable de procéder à une étude précise du risque.

L'étude des risques se déroule en trois temps :

Figure (2.2) : Les 3 temps de l'étude des risques



Source : *idem*, p70

C-2-2-1- Etablir l'inventaire des risques

À l'aide des échanges croisés, en réétudiant les expériences du passé ou en interviewant sans complexe le plus largement possible, on établira une liste des risques potentiels particulièrement adaptée à l'objectif à l'étude.

C-2-2-2- Valoriser les risques

Chaque risque établi de la liste précédente sera doté de deux attributs qui sont : la probabilité et la gravité. Donc tous les risques n'ont pas la même probabilité et ne génèrent pas aussi les mêmes dommages.

- 3.** Probabilité : très courant, courant, occasionnels et improbables ;
- 4.** Gravité : dramatiques, grave, limité et indolores.

C-2-2-3- Définir les parades

Les risques situés dans les zones 2 et 3 de la figure ci-dessous ne peuvent être laissés en l'état au contraire de la zone 1 qui est acceptable. La gravité de ces risques (2 et 3) donc est trop lourde.

Un risque est un événement que l'on ne maîtrise pas a priori et qui est susceptible de pénaliser le projet.

C-2-3- Outil n°9 (Élaborer les plans d'action)

L'objectif de ce présent outil est de faire lister et identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif. Cette fiche descriptive est menée par les acteurs concernés en utilisant l'expérience de terrain et les expériences passées, elle doit comporter au minimum les rubriques suivantes :

- Nom des responsables,
- Liste des ressources nécessaires,

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

- Durée de l'action ;
- Date de début de l'action ;
- Listes de dépendances ;
- Niveau de priorité.

La rédaction des fiches d'action permet de formaliser efficacement les responsabilités. Chacun sait ainsi ce qu'il doit faire (descriptif), avec quoi il doit le faire (ressources), pour quand il doit le faire (délai) et comment il sera jugé (résultats attendus).

D- étape 4 : Sélectionner les indicateurs

Nous citerons ci-dessous l'objectif de cette étape ainsi ses outils :

D-1. L'objectif de l'étape

Choisir et sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideur est l'objectif de cette étape.

D-1-1. Outils de l'étape

Cette principale avant dernière étape contient 2 outils qui sont :

D-1-1-1. Outil N° 10 (choisir les indicateurs)

L'objectif de cet outil est de choisir les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité, des habitudes et des besoins propres du décideur, ce dernier est pris en charge au choix des indicateurs qui permettent d'aide à la décision. Un bon indicateur doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- Mesure l'objectif à suivre ;
- Doit être fiable ;
- Incite à décider ;
- Est facile à construire ;
- Est toujours rafraîchi à temps ;
- Est réalisable à un coût acceptable.

Outil N° 11 (présenter l'indicateur sur le poste de travail)

L'objectif de cet outil est de choisir la meilleure présentation de l'indicateur en fonction du message porté et des habitudes du décideur par lui-même. La présentation de l'indicateur sur le tableau de bord n'est pas qu'une simple question d'esthétique. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est dépendante de sa présentation. Enfin, il n'est pas évident de trouver du premier coup la meilleure représentation d'un indicateur. Il est préférable de laisser la possibilité au décideur lui-même de modifier à volonté la présentation du tableau de bord.

E- étape 5 : Structurer le tableau de bord

Afin de bien cette dernière étape, nous exposerons son objectif et ses outils :

E-1- Objectif de l'étape :

Le but ici sera de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil ».

E-1-1- Outils de l'étape

Cette dernière étape comporte trois outils qui sont :

E-1-1-1- Outil N° 12 (préparer le tableau de bord)

L'objectif de cet outil (préparer le TB ou adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles) et de connaître et utiliser les principes fondamentaux de l'ergonomie des interfaces visuelles appliqués à la conception des tableaux de bord. Pour réussir l'ergonomie du tableau de bord, en suivant les 7 conseils qui sont :

- Respecter la structure de l'information ;
- Choisir et concentrer l'information ;
- Se focaliser sur l'information essentielle ;
- Éliminer le bruit ;
- Faciliter le passage du sens ;
- Choisir le bon graphique ;
- Assurer la cohérence du tableau de bord ;

E-1-1-2- Outil N° 13 (construire le tableau de bord)

L'objectif de cet outil est d'organiser les indicateurs de l'étape précédente pour construire la page principale du tableau de bord en gardant en ligne de mire les axes d'action.

Le tableau de bord est divisé en trois secteurs :

- **Secteur 1** : amélioration des délais ;
- **Secteur 2** : extension du marché ;
- **Secteur 3** : suivi des alertes de fonctionnement.

E-1-1-3- Outil N° 14 (organiser le tableau de bord)

L'objectif de cet outil est de créer les vues d'analyse et de prospection et aussi de définir les enchaînements afin de limiter chaque vue à l'essentiel selon l'indicateur d'origine.

La première page, page de signalisation, assure un suivi précis et continu de la progression vers les objectifs sélectionnés.

La présentation des pages d'analyse est directement dépendante des données utilisées pour construire l'indicateur ou celles nécessaires à sa compréhension. Selon les cas, les pages d'analyse présenteront les résultats sous formes de tableaux, de graphiques ou de cartes géographiques.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

E-1-1-4- Outil n°15 (maintenir le tableau de bord)

L'objectif de cet outil est de s'assurer la continuité de la cohérence entre le tableau de bord, les objectifs et le système à piloter. Pour cela l'utilisateur du tableau de bord effectue périodiquement une revue du tableau de bord et ne le modifie qu'en cas de décalage majeur. En cas de modification majeure, une remise en question du tableau de bord tous les trois à six mois semble suffisante pour la plupart des situations.

Pour remplir sa fonction d'aide à la décision, le tableau de bord doit être structuré. Seuls les indicateurs concernant les objectifs des progrès et l'activité liée aux responsables.

Le tableau de bord ne doit comporter qu'un nombre minimal d'indicateurs : 5 à 10 nombre suffisant. D'un simple clic, le décideur doit pouvoir accéder au détail afin d'obtenir rapidement une réponse à la question « pourquoi ? ».

Cette vue de détail se limite uniquement aux éléments nécessaires à éclairer la valeur prise par l'indicateur. Le décideur peut cependant accéder directement depuis son poste à des vues de « prospections », et le plus souvent préprogrammées, pour pousser plus avant sa réflexion.

2.5.2. Méthode OVAR

OVAR est une méthode de gestion pour bien comprendre la relation entre les variables et donc définir des objectifs et plans action cohérente avec la stratégie de l'entreprise. La méthode OVAR a pour vocation d'aider les dirigeants à élaborer et déployer une stratégie à tous les niveaux. Avec une attention particulière portée à la cohérence entre l'ensemble des domaines.²⁸

²⁸<https://www.manager-go.com/finance/ovar.htm> consulter le 27/09/2022 à 15h20min .

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

A. Les objectifs de la méthode

- ✓ Les objectifs représentent la déclinaison opérationnelle des différents axes stratégiques définis par l'entreprise.
- ✓ Elle s'attache à définir les variables d'action qui ont un effet concret sur les objectifs désignés.
- ✓ Ces variables étant organisées dans des plans d'actions opérationnels cohérents. ²⁹

B. Différentes étapes de la méthodologie OVAR

La méthode OVAR est une méthodologie d'élaboration des TB, tant au niveau de la direction générale qu'au niveau du centre de responsabilité. Elle se décompose en trois grandes phases successives :

- *Une phase de définition de la mission et des objectifs de l'entité organisationnelle ;
- *Une phase d'identification des variables d'action, il s'agit de faire des choix pertinents ;
- *Une phase d'analyse des responsabilités dans l'objectif de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et donc sur leur performance. ³⁰

2.6. Le tableau de bord prospectif ou BALANCEDSCORECARD

Dans la banque comme dans toute organisation, les tableaux de bord apparaissent, à côté des budgets, comme les supports privilégiés du contrôle de gestion. Les tableaux de bord stratégiques de la direction générale sont centrés sur la performance économique et financière. Ils donnent à la direction des indicateurs pertinents et ciblés sur l'activité de l'établissement et offrent par ailleurs la possibilité d'un suivi rapide des principales évolutions du secteur. ³¹

2.6.1. Définition et axes de TBP

Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage. ³²

Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : ³³

²⁹<https://www.manager-go.com/finance/ovar.htm> consulter le 27/09/2022 à 15h45min.

³⁰Yahves DE RONGÉ et Karine CERRADA, contrôle de gestion, 3^{ème} édition, édition PAERSON, Paris, 2012, p254. ³¹ Simon Alcouffe et autres, « contrôle de gestion sur mesure », DUNOD, 2013, P142.

³²Kaplan R-S et NORTON D- P., « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003, P14.

³³ Nadja.DAHAK, l'adaptation de Balanced scorecard à l'établissement hospitalier spécialisé public en Algérie, La revue DIRASSAT, n°2676-2013, page 480.

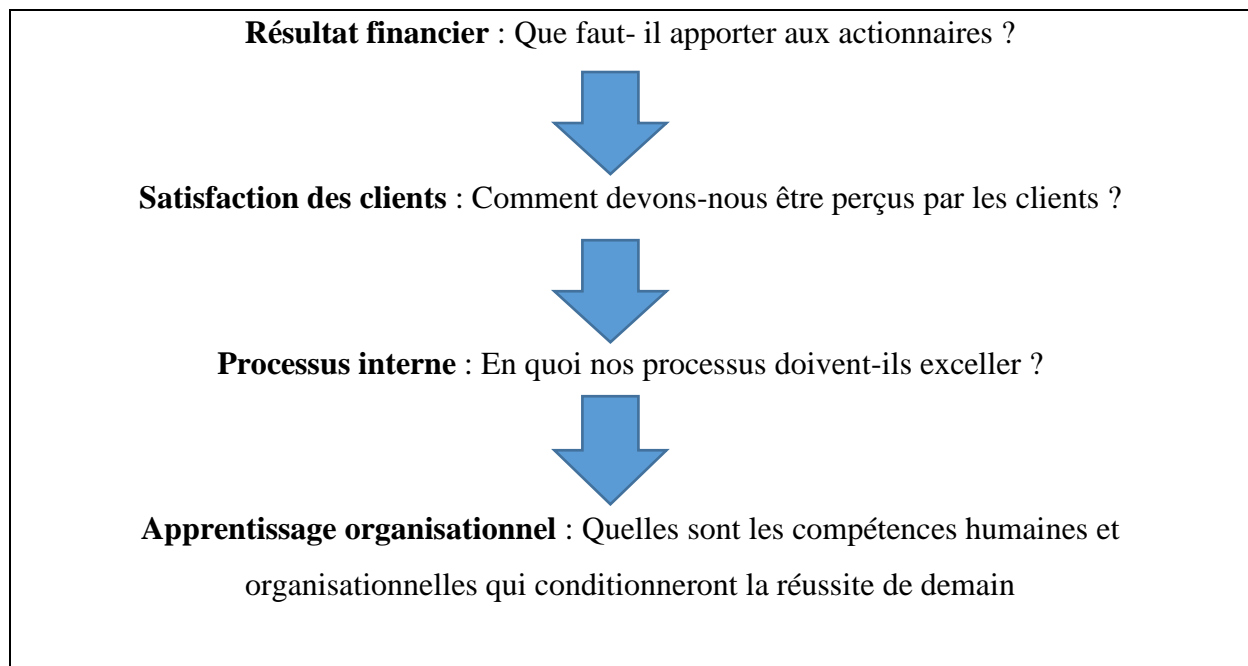
Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

Le tableau de bord prospectif (TBP) est un système qui contient des indicateurs financiers classique qui expriment la performance passée (indicateurs de résultat), et des indicateurs sur les déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre domaines :

- Les résultats financiers
- La satisfaction des clients
- Les processus internes
- L'apprentissage organisationnel

Le TBP apport aux manager l'instrument pour maintenir ce cap, il est donc vital que les entreprises connaissent leurs objectifs et la manière de les atteindre. Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage. Les quatre axes qui constituent l'ossature du TBP permettent, grâce aux indicateurs financiers, de garder un œil sur la performance à court terme et de mettre en évidence les déterminants de l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme. Si la multiplicité des indicateurs peut paraître de prime abord comme une source de confusion, on verra par la suite

Que s'il judicieusement construit, le TPB donne une image cohérente car tous ses indicateurs visent à atteindre une stratégie commune. Ainsi, le concept du tableau de bord prospectif repose sur une approche multidimensionnelle de la performance selon les 4 axes privilégiés d'analyse.



Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

Axe financier : L'axe financier du BSC traduit les objectifs en indicateurs. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Le BSC doit présenter des objectifs financiers à long terme en les reliant avec les résultats financiers qui à leurs tours peuvent servir comme trait d'union entre tous les axes du BSC. A cet effet, trois objectifs financiers peuvent guider la stratégie de l'entreprise :

- Croissance et diversification du chiffre d'affaires ;
- Réduction des coûts/ amélioration de la productivité ;
- Stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement ;

Axe client : Cet axe identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner pour déterminer son chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe mesureront la performance des clients tels que la satisfaction, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité. A cet effet, pour réaliser durablement une performance financière de haut niveau, les entreprises doivent créer et offrir des produits et des services appréciés des clients. A savoir, que les clients attachent davantage de prix à la ponctualité qu'aux délais de livraisons.

« Une organisation ne maximise pas le profit en essayant de maximiser le profit, mais en servant ses clients. » Mintzberg Henry. A l'heure actuelle où le client génère de la valeur pour l'entreprise, il est devenu indispensable de prendre en considération ses exigences. L'axe client du TBP permet de définir une stratégie à son égard, cet axe traduit la préoccupation de l'entreprise d'attirer de nouveaux clients en prenant en considération leurs exigences et les introduire dans le processus de prise de décision, mais au-delà la simple satisfaction du client, les responsables doivent sur « l'axe client » du TBP traduire leurs missions et leur stratégie en objectifs spécifiques au marché. Pour cela l'entreprise doit segmenter sa base de clientèle existante et potentielle, puis identifier les segments sur lesquels elle souhaite se positionner.

Axe processus interne : Il s'agit d'identifier les processus essentiels à la réalisation des objectifs concernant les clients et les actionnaires. Les entreprises développent généralement les objectifs et les indicateurs de cet axe après ceux des axes financiers et clients. A notre avis, cela concernera, tous ce qui a une relation avec la satisfaction de client.

« Le management se résume à deux fonctions : commercialiser et innover » Drucker Peter. Aujourd'hui, toutes les entreprises s'efforcent d'améliorer la qualité, de réduire la durée des cycles de production, d'accroître les rendements, de produits d'avantage, d'abaisser les coûts de leurs processus internes. A moins de disposer de processus véritablement plus performants que ceux des concurrents en termes de qualité, de réactivité, de productivité et de coût, ces

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

améliorations fragmentaires favorisent la survie mais ne créent pas d'avantage concurrentiel durable.

Axe apprentissage innovation : Cet axe concernera l'apprentissage organisationnel mais il inclura l'innovation dans l'entreprise. Les objectifs établis sur les axes financiers, client et internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance : Kaplan et Norton précisent que cet axe est facteur important pour réaliser les trois axes. Les objectifs de l'axe « apprentissage organisationnel » sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois précédents. Cet axe recense l'ensemble des moyens permettant d'atteindre une performance financière à long terme, il est donc indispensable dans le TBP. Dans les entreprises seules les salariés, acteurs présents sur terrain sont capable de ressentir en totalité la situation de l'entreprise ; il convient donc de les motiver puisque tous le modèle repose sur eux.

L'axe apprentissage organisationnel du modèle du Kaplan et Norton repose sur trois éléments

- Le potentiel des salariés/ la réorientation des compétences
- Les capacités des systèmes d'information
- L'alignement des objectifs industriels

2.6.2. Les caractéristiques

A. Une clarification de la stratégie

Semble être l'intérêt premier du BSC. Du fait que ce nouvel outil permet de : clarifier la stratégie déployée par l'organisation pour l'ensemble de ses membres, coordonner les objectifs locaux des managers avec les objectifs stratégiques de l'organisation et déployer la stratégie au sein des différents niveaux hiérarchiques.

B. Une nouvelle vision de la performance

Cette caractéristique est fondée sur l'approche globale de la performance de l'organisation. Kaplan et Norton proposent de créer un outil permettant de concevoir une performance multidimensionnelle, cette dernière n'est pas restreinte à des mesures financières ; elle intègre des données plus qualitatives, non financières, comme la satisfaction des clients. De plus le BSC propose un système de mesure de la performance réactif, qui se traduit par la présence d'indicateurs de résultats et de pilotage.

C. Une amélioration de la communication

Cette caractéristique, repose sur l'initiation d'effet d'expérience. L'implantation du BSC est un moyen pour l'organisation d'améliorer ses capacités d'apprentissage. Pour Kaplan et Norton, la lecture du TBP doit renseigner sur la stratégie et ses inflexions (ce qui permet aux

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

responsables de mettre en œuvre des actions correctives pour se rapprocher des objectifs stratégiques). L'architecture du BSC est aussi un moyen d'améliorer la communication. Du fait que, la vision stratégique se traduit par des mesures de performance propres à chaque acteur. Les performances constatées sont donc l'occasion d'échanger, de communiquer pour comprendre la situation de chacun et envisager de nouveaux plans d'actions.

D. Les relations de Cause à Effet

Une stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le TBP met en évidence les relations (hypothèse) entre les objectifs (indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions. Les relations de cause à effet doivent être visibles sur les quatre axes du système. Le TBP doit être le miroir de la stratégie de l'entreprise. Il doit identifier et clarifier les hypothèses qui sous-tendent les relations de cause à effet entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance. Chaque indicateur retenu doit constituer un élément de la chaîne de relation de cause à effet qui communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise. ³⁴

³⁴Ouardia ADJABI, Mémoire master, « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion », science économique commercial et de sciences de gestion, management des organisations, université Bejaia, promo 2016, p43.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

2.6.3. Le contenu de TBP

Tableau n° (2.3) : le contenu de tableau de bord

Présenté dans le tableau sous-dessous :³⁵

Secteur concurrentiel	Perspectives	Organisation non-profit
Que faut-il pour satisfaire Nos actionnaires ?	FINANCE	Que faut-il satisfaire nos Partenaires ?
Qu'est-ce que nos clients attendent de nous ? Comment Satisfaire les clients qui vont nous aider à atteindre nos objectifs Financiers ?	CLIENT	Qui sont nos clients/usagers ? Qu'est-ce que nos clients attendent de nous ?
Quels processus internes devons-nous parfaitement maîtriser pour satisfaire nos actionnaires et nos clients ?	PROCESSUS INTERNE	Quels processus internes devons-nous parfaitement maîtriser pour satisfaire nos obligations fiscales, nos clients et les exigences de Notre mission ?
Comment le personnel doit-il apprendre et accroître ses compétences pour répondre à ces exigences ? Comment Satisfaire nos employés ?	APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ETCROISSANCE	Comment le personnel doit-il apprendre et accroître ses compétences pour répondre à ces exigences ? Comment Satisfaire nos employés ?

³⁵X.BOUIN, F.X.SIMON, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3^{ème} édition, DUNOD, 2009, Paris, p95.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

2.6.4. Les indicateurs de TBP

Tableau n° (2.4) : les indicateurs de tableau de bord

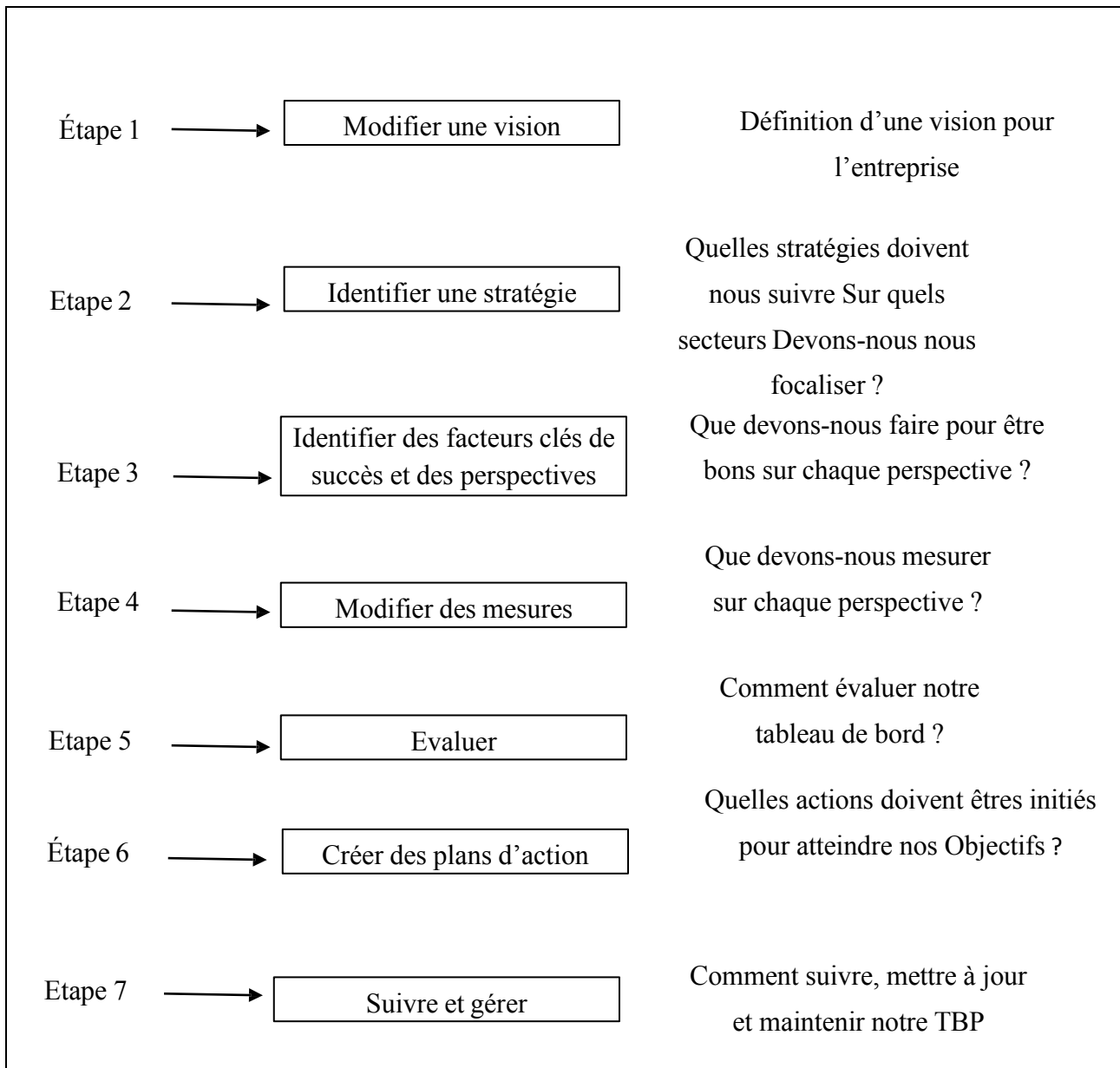
Présenter comme suit : ³⁶

Dimensions de performance	Variables latentes (indicateurs)
Finances	<ul style="list-style-type: none">-Retour sur investissement- Croissance de bénéfice net- Croissance des ventes- Rentabilité sur les ventes- Rentabilité économique<ul style="list-style-type: none">- productivité
Clients	<ul style="list-style-type: none">- Dynamismes commerciaux- Satisfaction des clients<ul style="list-style-type: none">- Fidélité
Processus internes	<ul style="list-style-type: none">- Processus d'innovation- Processus opératoire (processus de gestion de production)<ul style="list-style-type: none">- Service après-vente (processus de contrôle qualités)
Apprentissage organisationnelle	<ul style="list-style-type: none">- Attirée les compétences- Développer les compétences- Conserver les compétences (satisfaction et motivation des employés)- Système d'information (bases de données, outils et Raisons nécessaires pour promouvoir la stratégie)

³⁶Yassine.ALI BELHADJ, Abderrezzak.BENHABIB, (31-12-2017), Application Du Modèle De Pilotage De Type Balanced Scorcard Par Les Entreprises Algériennes, la revue les cahiers de mecas, volume 13, Numéro 2, page 22.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

Figure N° (2.3) : Les étapes de construction du TBP



Source : ¹Kaanit Abdelghafour, mémoire magister, Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production, spécialité Génie industriel, Faculté des sciences de l'ingénieur, Université Hadj Lakhdar Batna, promo 2005, p57. , p 58.

Chapitre 02 : notion de base et contenu des tableaux de bord

2.7. Comparaison entre TB et TBP

Tableau n° (2.5) : Comparaison entre TB et TBP

Résumer dans le tableau suivant :³⁷

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	TABLEAU DE BORD
*Mesure des résultats a posteriori (témoigne des effets de la stratégie) * suivi des effets des interventions	Mesure des résultats a posteriori
*Ajustement de stratégie * Redéfinition des missions	*Stratégie figée à moyen terme *Missions fixées à moyen terme
Suivi selon les 4 axes pour toutes les Unités	Suivi selon le découpage fonctionnel
Objectifs proposes pour chaque unité est Avalisés par l'échelon supérieur	Objectifs proposés par l'échelon Supérieur et négociés avec l'unité
Ajustement à court terme et à long terme Global et local	Ajustement local à court terme
Outils de pilotage stratégique	Outil de pilotage de mise en œuvre d'une Stratégie

Source : D. BOIX et B. FEMINIER « le tableau de bord facile »

³⁷<https://fr.scribd.com/document/237781924/Le-Tableau-de-Bord-Prospectif-v-Final> consulter le 28/09/2022 à 00h10.

Conclusion

Conclusion

Le tableau de bord est un outil essentiel à la bonne marche de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision.

Un état de suivi opérationnel est un ensemble d'indicateurs ou de données statistiques, à un niveau suffisamment détaillé, à destination essentiellement des responsables, en vue de leur permettre le suivi de leur unité. Les indicateurs peuvent prendre la forme de tableaux, de graphiques, de plannings... Ce tableau de bord doit permettre de gérer l'unité au quotidien.

Un noyau dur peut, par exemple, concerner l'aspect ressources humaines (effectifs avec divers ratios de production... qualification des effectifs pour assurer les missions) et l'aspect fonctionnement (crédits de fonctionnement, recettes éventuelles générées). Pour les unités gérant des crédits d'investissement, le suivi particulier des autorisations de programme (AP) (engagements juridiques et comptables) et des crédits de paiement (CP) devra être impérativement intégré dans le tableau de bord. Dans certains cas, un indicateur de quantité ne sera pas suffisant, et il devra lui être associé un indicateur qualitatif ; ceci concerne aussi bien l'échelon central que l'échelon local. Le tableau de bord prospectif est un outil de management stratégique qui permet de traduire la mission et les objectifs de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance, il a pour finalité de communiquer la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux et de décider des actions globales à entreprendre. L'élaboration du tableau de bord prospectif passe d'abord par l'identification des facteurs clés de succès qui aboutit sur le choix des mesures clés de succès pour chacun des axes (finance, client, processus interne et apprentissage). Ces mesures sont reliées les unes aux autres par des liens de cause à effet qui forme la carte stratégique du Balanced Scorecard.

Les indicateurs doivent être accompagnés de clignotants qui alertent sur les écarts par rapport à un objectif, une moyenne ou une norme, et dont le dépassement implique une action corrective.

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous allons essayer élaborer un tableau de bord de la direction général de contrôle de gestion de NATIXIS.

Chapitre 3 :

La mise en place

De tableau debord

Au sein De NATIXIS

Introduction

Introduction

Après avoir initié théoriquement dans le domaine du contrôle de gestion, nous allons présenter notre travail pratique qui s'est déroulé au sein de la direction général de Natixis à partir de 15/05/2022 au 15/08/2022.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la mise en place de bord prospectif de la banque NATIXIS pour voir les moyens qu'elle a mise en place pour développer cette dernière.

Dans cette partie de notre travail de recherche nous allons essayer de comprendre puis d'expliquer la manière dont les responsables de la direction utilisent leurs tableaux de bord afin de fournir les informations potentielles sous forme d'indicateurs ; qui vont permettre à cette dernière de mieux contrôler sa banque d'une part ; et d'autre part d'exploiter celui-là comme outil d'aide à la prise de décision soit à court ou à long terme.

Donc ce chapitre se décompose de :

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 2 : placement de tableau de bord de gestion au sein

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'organisme d'accueil. Natixis, par abréviation Natixis est une société par action au capital de 20 milliards de dinars algériens, ayant son siège social ALGER, lot34/35bab ezzouar16311 Alger, immatriculée au registre de commerce sous le numéro RC99B7947. Les actions émises font l'objet d'une inscription en compte auprès de la banque au profit du Trésor Public. Natixis intervient dans plusieurs secteurs de l'économie avec toutefois une nouvelle politique orientée vers la diversification et la restructuration de son portefeuille, pour une croissance graduelle de la part des PME/PMI et des particuliers.

Poursuivant le processus d'adaptation et de modernisation du compartiment commercial dans un objectif de diversification des prestations offertes à la clientèle, et l'enrichissement de la gamme des services des paiements par virement via le site banxy de la banque. Natixis vise l'amélioration de la relation banque client, ainsi que la mise en place d'une structure centrale d'écoute et de communication dédiée à la prise en charge et à la mesure de la satisfaction de la clientèle.

1.1. Natixis

1.1.1. L'historique

En 1996, une fusion a été concrétisée entre la Banque Française du commerce extérieur (BFCE) et le Crédit National.

Deux ans plus tard, en 1998, ce nouveau groupe est acheté par la Banque Populaire.

En 2004, l'IXIS qui est une banque d'investissement de la caisse des dépôts est rachetée à l'Etat par la Caisse National des Caisses d'Epargne (CNCE).

En 2006, la société Natixis a été créée. Elle est issue du rapprochement des banques d'investissement des groupes Banque Populaire et Caisse d'Epargne (respectivement Natixis Banques Populaires et Ixias CIB).

A l'origine, elles détenaient chacune 35,62% de la nouvelle banque d'investissement ainsi créée, le reste du capital étant en bourse. Le titre Natixis a été mis sur le marché le 25 octobre 2006, avec un prix d'introduction de 19.55 euros.

Cette société, qui a été au bord de la faillite en raison de la crise des subprimes, est aujourd'hui détenue à hauteur de 71,54 % de son capital par le groupe Banque Populaire et caisse d'épargne

1.1.2. Natixis en chiffre

Tableau N° (3.1) : Natixis en chiffre

Eléments	31/12/2021
Résultat net bancaire	1.07M
Produit net bancaire	6.886
Collaborateurs	800
Encours	72.525
Total bilan	140.034

Source : Site web de la Natixis consulté le 01/09/2022.

1.1.3. La présentation du Conseil d'Administration

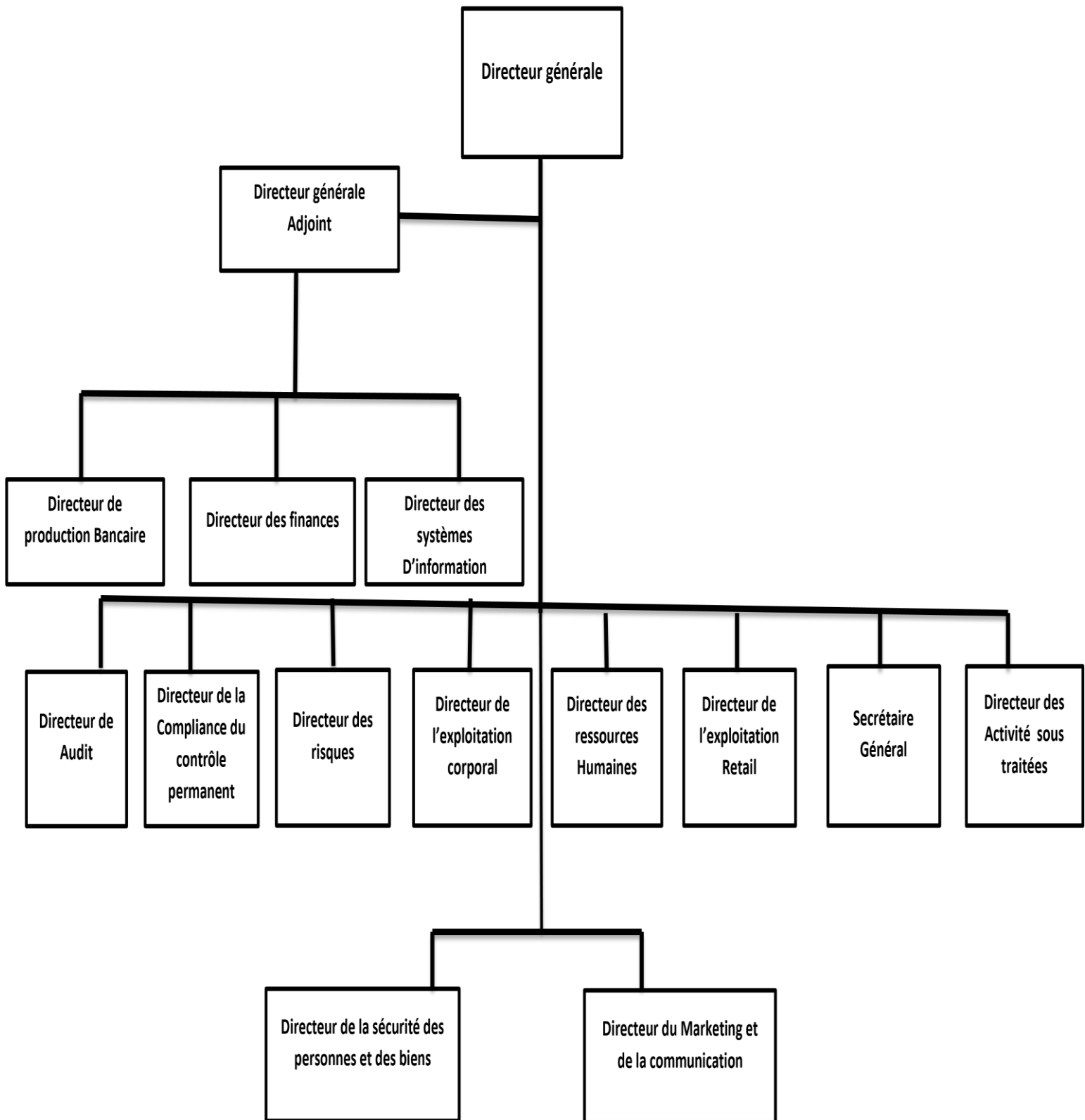
Le conseil d'administration est composé de :

- Président Directeur Général ;
- Le Directeur de la législation et de la réglementation fiscale-Ministère des Finances ;
- Le Directeur des banques publiques et du marché financier-Ministère des Finances ;
- Le Directeur de la dette publique - Ministère des Finances ;
- Le Directeur de la politique fiscale- Ministère des Finances ;
- Deux administrateurs représentants des travailleurs.

1.1.4. L'organigramme de Natixis

Dans son organigramme hiérarchique, il y a lieu de distinguer entre les structures suivantes : l'ensemble des directions rattachées à la direction générale qui sont de 3 directions et le Secrétariat Général, 11 Divisions, et le Réseau d'exploitation qui englobe Directions Régionales qui supervisent 28 agences de différentes catégories implantées sur tout le territoire national.

Figure N° (3.1) : L'organigramme de la NATIXIS



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

1.2. Présentation de la direction de contrôle de gestion

La DCG apporte aux décideurs une information synthétique sur les résultats de la gestion pour leur permettre de maîtriser leurs responsabilités et assure l'encadrement et la supervision d'un ensemble de services et veiller sur les objectifs, les activités et les résultats afférents à la mission de sa structure.

1.2.1. Missions de la DCG

- La DCG participe à la définition de la stratégie de la banque afin d'orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés en application des orientations de la Direction Générale.
- Contribue au pilotage de la banque permettant de mesurer les performances par rapport aux objectifs fixés.
- Collabore avec les structures de la banque à la déclinaison des objectifs opérationnels et à l'élaboration des plans d'action en ligne avec la stratégie globale de la banque.
- Etudie les propositions budgétaires des centres de responsabilité en veillant à la cohérence des objectifs fixés avec les orientations stratégiques.
- Synthétise les informations provenant des structures centrales et formalise la consolidation des prévisions budgétaires de l'entreprise.
- Notifie les autorisations de dépenses à l'ensemble des structures de la banque, après approbation par les organes compétents.
- Après notification du budget aux différents centres de responsabilité, elle procède au suivi de l'exécution du budget, analyse avec les structures, les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations, et propose des mesures correctives.
- Veille à l'utilisation des ressources par les structures, d'une manière efficiente.
- Conçoit, de concert avec les lignes métiers, les outils nécessaires au suivi et à l'aide au pilotage de l'activité de la banque (reporting, tableaux de bord,) sur la base des informations quantitatives et qualitatives collectées.
- Produit les rapports de gestion et les rapports périodiques, à partir des données provenant des structures de la banque.
- Participe à la définition des procédures de contrôle de gestion.
- Met en place le système de contrôle de gestion en collaboration avec les services de l'organisation et de l'informatique. ¹

1 Document interne de la DCG.

1.2.2. Relations

- La Direction du Contrôle de Gestion est rattachée hiérarchiquement à la Division Financière.
- Exerce son autorité fonctionnelle pour ce qui a trait à l'objet de sa mission.
- Entretient des relations fonctionnelles et de coopération avec les directions centrales pour la quantification des objectifs et l'élaboration des plans de développement, des plans annuels et des rapports périodiques y relatifs. ²

1.2.3. Le directeur de la DCG

Directeur du contrôle de gestion dirige une équipe de contrôleurs de gestion et de chargés d'études. Il travaille étroitement avec les différents métiers, la comptabilité, la consolidation, la gestion financière, la communication financière et les risques.

A. Missions principales

Les missions du directeur de contrôle de gestion sont les suivantes :

- Garantir la gestion financière et budgétaire optimale de l'entreprise en proposant des plans d'actions visant à sécuriser l'atteinte des objectifs et à optimiser la rentabilité des activités, puis en assurer le suivi ;
- Contribuer aux travaux de clôtures en liaison avec la comptabilité, les contrôleurs de gestion des sites et des directions opérationnelles ;
- Veiller à la productivité de la direction du contrôle de gestion en garantissant notamment l'animation et la coordination du service ;
- Assurer le traitement et l'analyse de l'ensemble des données sociales (budgets, études et reportant) ;
- Conseiller les différentes directions du groupe dans le suivi budgétaire et la mise en place d'un reporting pertinent permettant le suivi des différentes activités ;
- Faire évoluer les outils, les méthodes et les systèmes d'information de gestion ;
- Développer et améliorer des processus et outils de contrôle de gestion pour optimiser le pilotage des opérations, le suivi des investissements et des projets et l'analyse détaillée de la rentabilité.

1.2.4. Organisation et attribution

La Direction du Contrôle de Gestion comprend :

Un Département Planification et Prévision Budgétaire ;

Un Département Suivi de la Performance et Développement du Système Contrôle de Gestion

Un Service Administratif.

² Ibid.

➤ **Rôle du Chef de Département**

- Le Chef de Département est responsable de l'étude et de la définition des normes d'occupation des postes de travail en fonction des critères de production, de productivité et de sécurité.
- Anime, suit et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution parfaite des tâches inhérentes à son domaine d'activité.

A. Département Planification et Prévision Budgétaire

a. Attributions

- Ce département a pour missions de réaliser les travaux de synthèse et d'études économiques et de fournir régulièrement des informations sur les performances de la banque aux structures concernées.
- Il contribue à la définition de la stratégie de la banque visant la détermination des objectifs à moyen terme, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.
- Il coordonne les différentes prévisions en fonction de l'objectif, et communique aux responsables les informations nécessaires, pour les aider à formuler leurs besoins budgétaires.
- Il participe avec les structures centrales à la définition des objectifs et des actions à court terme qui découlent de la stratégie globale de la banque.
- Il consolide les budgets annuels des structures et vérifie leur cohérence avec les plans à moyen terme.
- Il procède à la révision et à l'actualisation des budgets en cas de nécessité.
- Il suit le traitement des demandes d'autorisation de dépenses présentant un caractère exceptionnel.

b. Organisation

Ce département est structuré en trois secteurs :

- a) Secteur études économiques ;
- b) Secteur planification stratégique et opérationnelle ;
- c) Secteur prévision budgétaire.

c. Rôle du Chef de Secteur

- Le Chef de secteur a pour rôle d'animer et coordonner les activités et tâches relevant de ses attributions.
- Il veille au fonctionnement, à la qualité et aux délais des travaux effectués par ses collaborateurs, et à l'utilisation judicieuse des moyens mis à sa disposition.

d. Secteur études économiques

Ce secteur a pour attributions de :

- Réaliser les études économiques et financières en collaboration avec les structures concernées
- Collecter l'ensemble des ressources documentaires utiles à l'étude de l'environnement externe de la banque (concurrence, contraintes, situation économique, etc.) ;
- Collecter les données auprès des différentes structures de la banque, et étudier l'environnement interne de la banque ;
- Traiter et fournir les informations de synthèse, à l'aide du système d'information mis à sa disposition.

e. Secteur planification stratégique et opérationnelle

Ce secteur est chargé de participer avec les autres structures de la banque à :

- La définition des orientations stratégiques et des priorités de la banque ;
- L'élaboration des plans stratégiques et pluriannuels
- La fixation des objectifs annuels et l'élaboration des plans opérationnels découlant de la stratégie.
- Il veille à la cohérence des objectifs avec les axes stratégiques de la banque.

f. Secteur prévision budgétaire

Ce secteur a pour mission de :

- Participer à la mise en place des procédures budgétaires ;
- Coordonner les prévisions de tous les centres de responsabilité, pour l'établissement des budgets.
- Étudier les propositions budgétaires en relation avec les centres de responsabilité ;
- Vérifier la cohérence des objectifs commerciaux avec la stratégie de la banque ;
- Synthétiser les informations provenant de l'ensemble des structures, consolider les prévisions budgétaires et concevoir le budget annuel de la banque en conformité avec le plan d'action annuel ;
- Formaliser les notifications budgétaires après approbation du budget par les organes compétents ;

-Traiter les demandes d'autorisation de dépenses présentant un caractère exceptionnel.

B. Département Suivi de la Performance et Développement du Système Contrôle de Gestion

a. Attributions

- Ce département a pour mission de participer à la mise en place d'une comptabilité analytique et de contrôle budgétaire.
- Il contribue à la conception des tableaux de bord et des indicateurs clé de suivi de performance pour orienter et piloter la réalisation des actions à court terme.
- Il étudie et définit les centres de profits et les centres de coûts ainsi que les méthodes et procédures de calcul des coûts et de prix de revient.
- Il participe à la définition des paramètres de gestion des différentes activités et la détermination des coûts des fonctions assumées par la banque.
- Il analyse les résultats et mesure les niveaux de performance découlant de l'exécution des plans d'actions.
- Il analyse les écarts entre les objectifs et les réalisations budgétaires et propose des mesures correctives.
- Il communique aux centres de responsabilité les informations susceptibles d'orienter leurs activités.
- Il élabore les rapports de gestion semestrielle et annuelle.

b. Organisation

- Ce département est structuré en quatre secteurs :
- Secteur développement du système de contrôle de gestion ;
- Secteur contrôle de gestion, tableaux de bord et reporting ;
- Secteur comptabilité de gestion ;
- Secteur analyse et contrôle budgétaire.

❖ **Secteur développement du système de contrôle de gestion**

Ce secteur a pour attributions :

- L'analyse de l'existant, des besoins métiers, des flux de données et leur traduction en solutions informatiques.
- L'organisation d'un système de mesure de performances.
- La préconisation des logiciels à acquérir et des développements à effectuer.
- Le suivi et l'encadrement des équipes de développement.
- La définition des règles de consolidation et d'agrégation des plans, budgets et tableaux de bord à chaque niveau hiérarchique.

❖ Secteur contrôle de gestion, tableaux de bord et reporting

- Ce secteur a pour principale mission de concevoir et analyser les tableaux de bord et reporting périodiques permettant de mesurer la réalisation des objectifs de la banque.
- Il veille à la cohérence des activités opérationnelles avec les orientations stratégiques.
- Il participe à la définition et au suivi des indicateurs qualitatifs et quantitatifs en cohérence avec la stratégie de la banque et la réglementation en vigueur.
- Il mesure la rentabilité par centre de profit, par catégorie de clientèle et par activité et fournit les informations aux structures concernées.
- Il élabore les rapports de gestion.

❖ Secteur comptabilité de gestion

Ce secteur assure la mise en œuvre de la comptabilité analytique au sein la banque à partir des données financières et d'activité, et analyse les résultats de la. Dans ce cadre, il est chargé de :

- Traiter les données issues de la comptabilité générale permettant d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'entreprise ;
- Déterminer les résultats analytiques par groupes de produits ou par branche d'activités en calculant les coûts complets des produits pour les comparer à leurs prix de vente ;
- Définir les clés de répartition et d'unités d'œuvres pertinentes ;
- Ventiler les charges indirectes selon les clés de répartition ;
- Évaluer le coût des unités d'œuvre ;
- Intégrer et analyser les résultats dans le système ;
- Analyser les indicateurs d'activité ;
- Mettre en place et suivre les méthodes d'analyse de gestion.

❖ Secteur analyse et contrôle budgétaire

Ce secteur a pour mission d'assurer l'analyse des écarts entre la planification et les réalisations budgétaires et de déterminer les actions correctives avec les structures concernées. Il a pour charge de :

- Participer à l'élaboration de normes de prévisions en fonction d'objectifs fixés ;
- Suivre des réalisations budgétaires des différents centres de responsabilités ;
- Analyser des écarts constatés et les actions correctrices qui peuvent en découler ;
- Veiller au respect des autorisations budgétaires allouées à l'ensemble des structures ;

Identifier, l'analyser les dépassements budgétaires et proposer les mesures correctives

C. Service Administratif

a. Attributions et organisation

Ce service a pour attributions la gestion du personnel et des moyens matériels de la direction. Il

est organisé en deux (02) sections :

- Section gestion du personnel ;
- Section gestion du matériel et mobilier.

❖ Section gestion du personnel

Cette section est chargée de :

- Gérer les dossiers administratifs du personnel de la direction ;
- Veiller à la discipline générale au sein de la direction ;
- Suivre les plans de formation du personnel ;
- Élaborer et suivre le plan de congés du personnel ;
- Tenir et mettre à jour les livres légaux.

❖ Section gestion du matériel et mobilier

Cette section est chargée de :

- Gérer l'économat ;
- arrêter la journée comptable ;
- Élaborer et suivre le budget annuel (fonctionnement et investissement) de la direction ;
- Suivre et mettre à jour les fiches d'inventaires physiques du matériel et du mobilier de la direction, en conformité avec les imputations comptables aux comptes appropriés ;
- Assurer les rapprochements périodiques des inventaires physiques du mobilier et du matériel avec les services de la Direction de la Comptabilité/Direction des Moyens Généraux.

Section 2 : placement de tableau de bord de gestion au sein de Natixis

Dans cette présente section, nous allons montrer le tableau de bord utilisés au DCG ou sin de Natixis son importance, les indicateurs de performance utilisé et les objectifs fixé.

2.1. Les types de tableau de bord au sein de Natixis

La DCG utilise deux types de tableau de bord qui sont :

2.1.1. Tableau de bord prospectif

Natixis utilise ce tableau de bord tant un outil d'amélioration de la performance permet de suivre l'évolution de l'activité au regard des objectifs fixés à long terme.

2.2.2. Tableau de bord de gestion

Est un outil de suivi des performances qui vous permet d'obtenir une vue d'ensemble d'une banque. Il synthétise les points importants de l'activité, que vous aurez préalablement soigneusement choisis, et poursuit un double objectif : prévenir les difficultés et aide à piloter en alertant sur les actions correctrices à mettre en place.

Le contenu de ce tableau dans une banque , Il apparut vital de pas perdre de vue les principales caractéristiques d'un tableau de bord, à savoir : En tant qu'outil de gestion à court terme, il ne reprend que l'information considérée comme pertinente pour le gestionnaire et lui présente sous une forme significative de telle façon qu'il puisse l'exploiter facilement ; le nombre d'indicateurs doit se limiter à huit indicateur maximum pour ne pas submerger le gestionnaire d'informations; L'information véhiculée par le tableau de bord ne se limite pas à une information comptable et financière mais s'étend à une information qualitative et quantitative englobant tous les domaines d'activité de la banque.

Nous savons également précédemment que ce TBG est élaboré à partir de la collecte d'informations provenant de diverses sources (bilan, Compte résultats ...)

De là nous abordons la présentation de tableau de bord de gestion au sein de Natixis comme un document qui se construit généralement mensuel. Le tableau de bord est un outil principal pour la suivi de la performance de la banque a l'aide des indicateurs qui se diffère de l'axe a l'autre. De ça on constate que le tableau de bord au sein de subdivisé sur 3 axes principaux.

2.2. Le tableau de bord de gestion au sein de Natixis :

2.2.1. Les axes de TBG

Existe trois axes essentiels qui sont

A. Axe commercial

Dans ce dernier on trouve une série de l'activité commerciale de la banque.

Dans ce premier point on va présenter les principales opérations effectuées par la banque à savoir les opérations avec la clientèle, avec le marché qui sont enregistrées dans l'axe commercial qui comprend de nombreux indicateurs commerciaux aident le gestionnaire à analyser la situation et la performance commerciale de la banque.

Tableau N° (3.2) : Emplois direct « bilan »

Chapitre03 : La mise en place Du tableau debord Au sein De NATIXIS

Encours moyens	2020					
Emploi direct "bilan"	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20
Crédit moyen et long terme	22 403 353 487	22 160 605 052	24 588 736 741	24 615 239 904	25 244 883 395	25 320 404 858
Crédit court terme	46 005 901 902	44 589 464 229	44 629 894 141	47 064 513 072	48 115 439 762	49 239 418 255
Douteux et provisions	- 128 240 291	- 312 038 752	- 243 902 545	- 246 048 868	- 541 372 718	- 582 976 467
Total	68 281 015 098	66 438 030 530	68 974 728 338	71 433 704 108	72 818 950 438	73 976 846 646
% Evol		-3%	4%	4%	2%	2%
Emploi direct "bilan"	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20
Crédit moyen et long terme	24 845 627 203	24 759 529 245	25 195 248 165	25 356 747 909	26 068 213 174	26 101 828 369
Crédit court terme	47 458 865 410	47 151 010 213	48 497 897 262	48 277 783 768	48 591 736 248	48 725 131 649
Douteux et provisions	- 670 049 152	- 701 979 993	- 711 221 290	- 649 093 083	- 645 766 845	- 593 598 980
Total	71 634 443 461	71 208 559 464	72 981 924 137	72 985 438 594	74 014 182 578	74 233 361 037
% Evol	-3%	-1%	2%	0,00%	1,41%	0,30%
2021						
Emploi direct "bilan"	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21	mai-21	juin-21
Crédit moyen et long terme	25 021 632 860	24 496 755 973	24 234 153 154	23 641 982 448	22 879 845 277	22 518 915 435
Crédit court terme	47 006 578 376	46 300 546 787	47 919 656 944	50 901 493 493	52 310 502 588	55 509 806 828
Douteux et provisions	- 439 826 062	- 282 484 768	- 206 879 855	- 205 038 883	- 204 367 314	- 161 655 170
Total	71 588 385 174	70 514 817 992	71 946 930 243	74 338 437 058	74 985 980 551	77 867 067 093
% Evol	-3,56%	-1,50%	2,03%	3,32%	0,87%	3,84%
Emploi direct "bilan"	juil-21	août-21	sept-21	oct-21	nov-21	déc-21
Crédit moyen et long terme	22 202 222 299	21 381 322 030	21 123 365 651	20 586 081 160	19 988 232 111	19 482 751 886
Crédit court terme	59 079 334 240	58 354 467 877	60 396 734 511	59 646 069 504	59 966 093 659	53 811 130 964
Douteux et provisions	- 141 657 008	- 134 916 829	- 110 142 038	- 106 636 914	- 235 690 887	- 661 651 957
Total	81 139 899 531	79 600 873 078	81 409 958 124	80 125 513 750	79 718 634 882	72 632 230 893
% Evol	4,20%	-1,90%	2,27%	-1,58%	-0,51%	-8,89%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

a. Opérations avec la clientèle des emplois

Elles revêtent une importance majeure, car les dépôts et les crédits constituent un facteur de stabilité au niveau du bilan d'une banque. Par ailleurs les opérations avec la clientèle permettent de dégager des marges plus élevées que les opérations de marché.

Ainsi l'analyste financier doit apprécier à la fois l'évolution des opérations avec la Clientèle principalement l'évolution des dépôts et de crédits et la structure de ces derniers, en d'autres termes d'étudier la répartition des crédits par échéance ou par nature et les opérations de dépôts entre ceux crédits moyens et long terme

b. Analyse des résultats

Concernant les résultats réalisés en 2020 et 2021, nous constatons ceci :

c. Evolution des emplois clientèle

-En 30/09/2021 on constate une augmentation de (+81409958124 M DZD) par rapporte aux résultats obtenus on décembre 2020, des crédits à moyens et long terme et les crédits à court terme.

-En 31/10/2021 on constate une diminution de (-80125513750 M DZD) par rapport au montant réalisé en septembre 2021 des crédits à moyens et long terme.

- En 30/11/2021 constat une diminution de (-79718634882 M DZD) par rapport ou montant réalisé en octobre 2021 des crédits a moyens et long terme et les crédits à court terme.

- Et dans le même esprit, concernant le mois dernier 31/12/2021, il y a une diminution de (-72632230893 M DZD) par rapport au montant réalisé en novembre 2021 des crédits a moyens et long terme et les crédits a court terme.

d. Crédits directs

Les chiffres mentionnés dans le tableau ci-dessus indiquent l'existence d'une activité bancaire dans l'octroi de divers crédit (d'investissement. D'exploitation ...ex). Par ce dernier, on constate une évolution mensuelle de l'augmentation des montants accordés aux prêts denatures diverses, et affecte ainsi le développement de l'activité commerciale de la banque, car l'augmentation de l'octroi de crédits à une

Commentaire :

A travers les résultats obtenus, on constate que les évolutions des emplois clientèles et différent de chaque mois elle augmente et diminuer comment on voit dons se graphe ci-dessus en déc.2020 à diminuer de -3.56% puis à augmenter des 3 mois consécutif 3.32 % etc...

En constate que la banque a réalisé son objectif de 6.6%

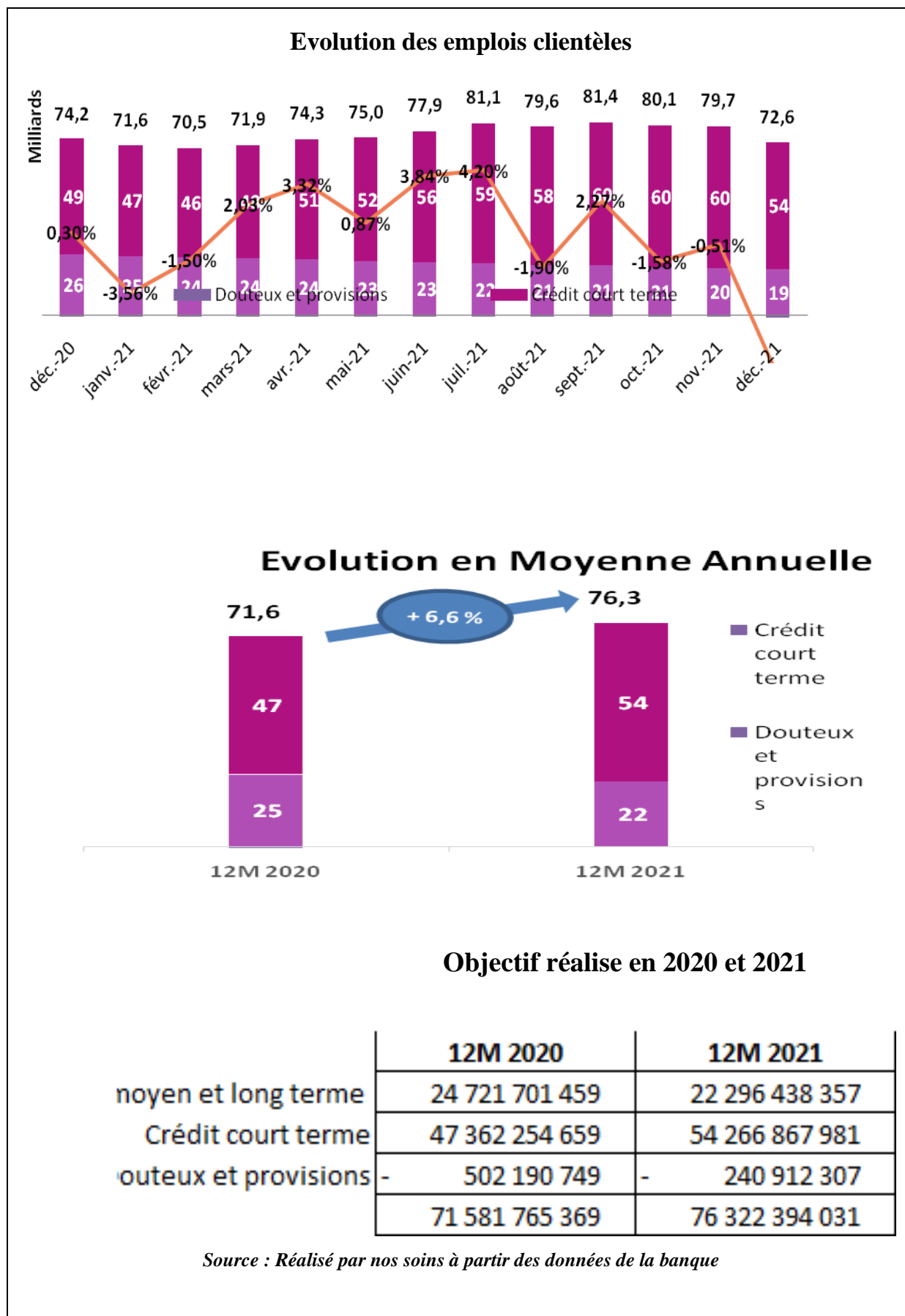


Tableau N° (3.3) : Ressources clientèles

Chapitre03 : La mise en place Du tableau debord Au sein De NATIXIS

Encours moyens	2020					
	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20
Ressource						
Comptes à terme & Epargne	34 327 993 043	33 351 108 059	34 324 082 370	33 581 116 897	34 040 623 582	35 568 677 925
Comptes à vue	42 584 470 582	43 002 975 367	43 319 717 350	46 755 467 649	49 802 097 800	49 535 151 668
Provisions	23 223 540 811	24 530 588 636	25 148 714 730	22 305 485 457	24 067 991 614	25 118 419 654
Total	100 136 004 436	100 884 672 063	102 792 514 450	102 642 070 002	107 910 712 996	110 222 249 247
% Evol		0,7%	1,9%	-0,1%	5,1%	2,1%
Ressource	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20
Comptes à terme & Epargne	35 214 407 724	35 021 174 750	35 284 649 482	35 248 240 982	34 689 435 047	33 388 945 530
Comptes à vue	44 970 957 702	42 010 879 507	41 329 089 676	43 172 087 712	45 736 621 435	49 119 733 998
Provisions	25 529 537 014	25 992 358 082	25 353 699 731	26 368 232 126	28 509 303 301	27 772 597 508
Total	105 714 902 439	103 024 412 340	101 967 438 889	104 788 560 819	108 935 359 783	110 281 277 036
% Evol	-4,1%	-2,5%	-1,0%	2,8%		1,2%
	2021					
Ressource	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21	mai-21	juin-21
Comptes à terme & Epargne	32 491 371 591	29 510 768 339	32 094 197 700	32 015 624 230	32 816 958 858	32 548 211 982
Comptes à vue	51 221 636 555	54 377 845 824	52 076 904 838	52 025 656 921	50 245 446 010	50 682 841 884
Provisions	24 541 590 375	25 395 001 144	27 835 943 734	29 815 731 601	28 566 353 514	27 786 525 324
Total	108 254 598 521	109 283 615 307	112 007 046 272	113 857 012 753	111 628 758 382	111 017 579 189
% Evol	-1,8%	1,0%	2,5%	1,7%	-2,0%	-0,5%
Ressource	juil-21	août-21	sept-21	oct-21	nov-21	déc-21
Comptes à terme & Epargne	32 553 060 628	32 366 437 024	33 869 700 907	33 884 858 658	31 899 480 699	32 634 898 288
Comptes à vue	52 249 930 822	54 649 936 392	50 697 374 723	52 598 783 144	55 810 736 531	56 942 492 973
Provisions	27 146 213 523	26 954 994 724	26 810 020 744	28 290 572 115	28 943 696 590	27 069 554 470
Total	111 949 204 973	113 971 368 140	111 377 096 374	114 774 213 916	116 653 913 820	116 646 945 731
% Evol	0,8%	1,8%	-2,3%	3,1%	1,6%	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

b. Opérations avec les ressources clientèles

Elles revêtent une importance majeure, car les dépôts et les crédits constituent un facteur de stabilité au niveau du bilan d'une banque. Par ailleurs les opérations avec la clientèle permettent de dégager des marges plus élevées que les opérations de marché.

Ainsi l'analyste financier doit apprécier à la fois l'évolution des opérations avec la Clientèle principalement l'évolution des dépôts et de crédits et la structure de ces derniers, en d'autres termes d'étudier la répartition des crédits par échéance ou par nature et les opérations des comptes à terme et épargne et des comptes à vue

➤ **Analyse des résultats**

Concernant les résultats réalisés en 2020 et 2021, nous constatons ceci :

a. Evolution ressource clientèles

-En 30/09/2021 on constate une augmentation de (+111377096374M DZD) par rapporte aux résultats obtenus on décembre 2020, des comptes à terme et des comptes à vue.

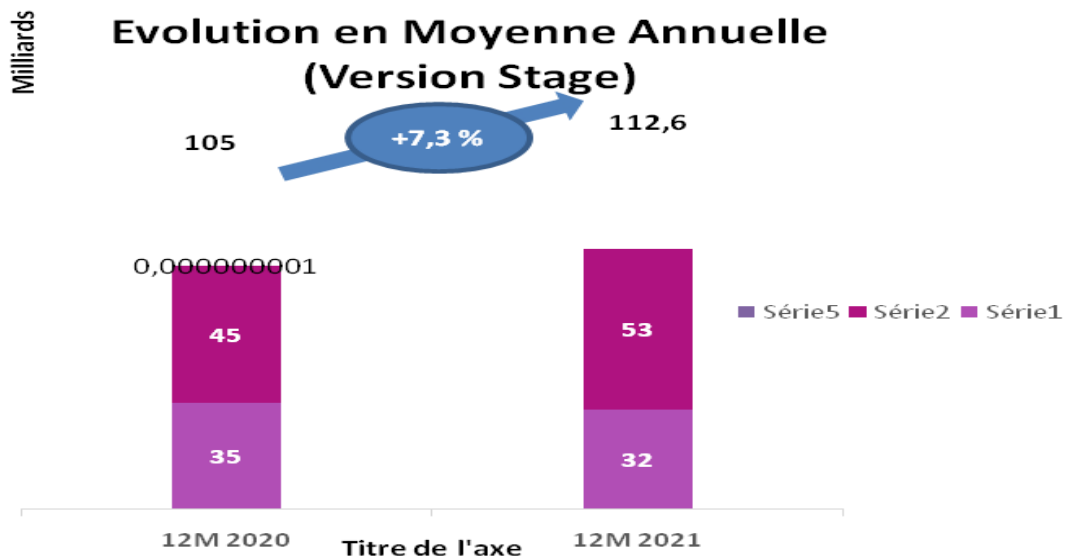
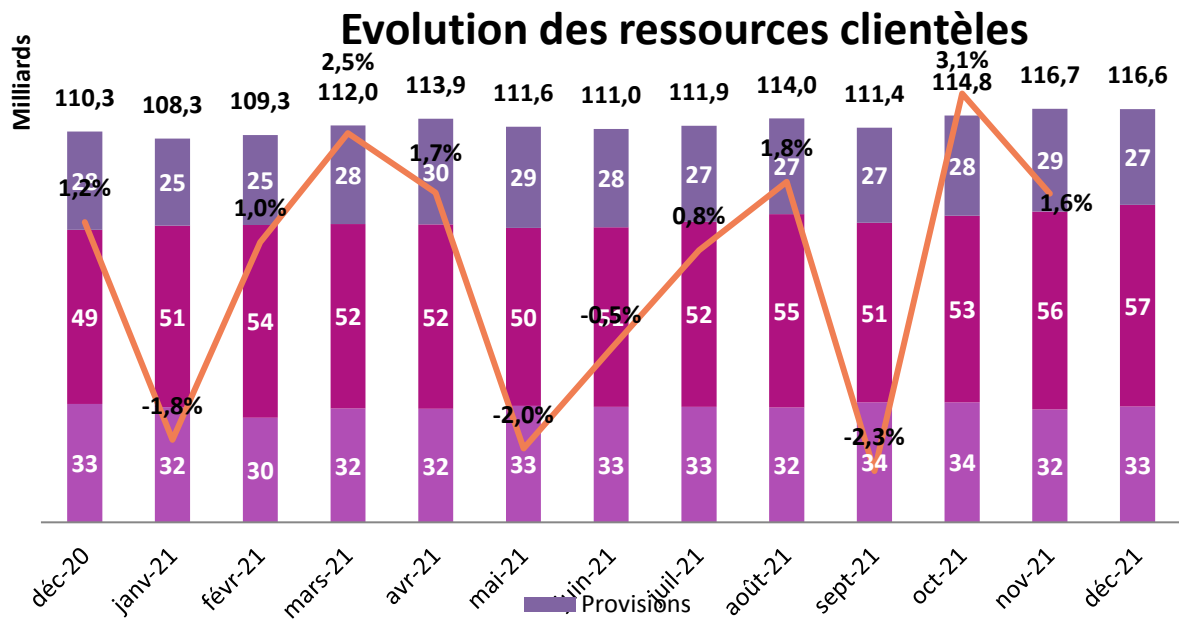
-En 31/10/2021 on constate une augmentation de (+114774213916 M DZD) par rapport au montant réalisé en septembre 2021 des comptes a terme et des comptes a vue.

- En 30/11/2021 constat une augmentions de (116653913820 M DZD) par rapport ou montant réalisé en octobre 2021 des comptes à terme et a vu

- Et dans le même esprit, concernant le mois dernier 31/12/2021, il y a une diminution de (-116646945731 M DZD) par rapport au montant réalisé en novembre 2021 des comptes a terme et des comptes a vu

Commentaire :

A travers les résultats obtenus, on constate que les évolutions des ressource clientèles et différent de chaque mois elle augmente et diminuer comment on voit dons se graphe ci-dessus en déc.2020 a diminuer de -1.8% puis a augmenter des 3 mois consécutif 2.5% extr...en constate que la banque a réalisé son objectif de +7.3%



	12M 2020	12M 2021
Comptes à terme & Epargne	34 503 371 283	32 390 464 075
Comptes à vue	45 111 604 204	52 798 298 885
Provisions	25 326 705 722	27 429 683 155
Total	104 941 681 208	112 618 446 115

7,3%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

B. L'axe des soldes intermédiaire de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de la banque en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une banque et la formation de son bénéfice (ou déficit). Le calcul des soldes intermédiaires de gestion s'effectue à partir des mêmes éléments que ceux qui figurent dans le compte de résultat : les charges et les produits.

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés tels que la Marge, le PNB ou encore les commissions nettes. On utilise notamment les indicateurs figurant dans les soldes intermédiaires de gestion pour se comparer aux statistiques du secteur voir directement des concurrents. C'est également un bon outil pour analyser les variations par rapports à l'exercices précédents et pour financiers. D'ailleurs, il est un des éléments calculés des ratios composassent le prévisionnel financier.

Nous aborderons immédiatement la définition et l'analyse de certains indicateurs nécessaires, notamment ;

Tableau N° (3.4) : Les soldes intermédiaires de gestion

Chapitre03 : La mise en place Du tableau debord Au sein De NATIXIS

Tableau de Compte de Résultat							
				Evol. Réalisé (Mt) Vs		Evol. Réalisé (%) Vs	
Unité : Million DZD	Réalisé 2020	Budget 2021	Réalisé 2021	R20	B21	R20	B21
Marge nette d'intérêt	5 894	6 557	6 599	705	42	12%	1%
Intérêts Trésorerie	2 076	2 173	2 361	285	188	14%	9%
MNI Clientèle	3 818	4 384	4 238	420	-146	11%	-3%
Intérêts Clientèle perçus	5 539	6 357	5 827	287	-530	5%	-8%
Intérêts Clientèle payés	-1 721	-1 973	-1 589	132	384	-8%	-19%
Commissions	2 206	1 606	1 865	-341	259	-15%	16%
Commissions Commerce extérieur	1 441	821	1 022	-419	201	-29%	25%
Autres Commissions	765	785	843	78	58	10%	7%
Autres	-117	-331	-270	-153	61	131%	-18%
PNB	7 983	7 833	8 195	211	362	3%	5%
Frais de personnel	-1 846	-2 071	-1 902	-56	169	3%	-8%
Immobiliers	-639	-639	-587	52	52	-8%	-8%
Informatique	-836	-989	-883	-47	107	6%	-11%
Taxes	-223	-242	-225	-2	17	1%	-7%
Autres	-475	-610	-531	-56	79	12%	-13%
ACPE	332	0	-125	-457	-125	-138%	-
Frais généraux	-3 687	-4 551	-4 252	-565	299	15%	-7%
Résultat brut d'exploitation	4 297	3 282	3 942	-354	661	-8%	20%
Coût du risque	-691	-990	-481	210	509	-30%	-51%
RNAI	3 605	2 292	3 461	-144	1 170	-4%	51%
Coefficient d'exploit.	46%	58%	52%	571pbs	-621pbs		
Nombre D'ETP	750	818	789				

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

a. Le produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire est assimilable au chiffre d'affaires de l'entreprise. Il correspond à la valeur ajoutée de l'établissement de crédit car il fait ressortir la marge dégagée sur les activités bancaires et sert, par conséquent, à financer les frais généraux engagés par l'établissement de crédit pour réaliser ses activités et à financer les risques encourus. Il est la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaire.

$$\text{PNB} = \text{produits d'exploitation} - \text{charge d'exploitation}$$

Le produit net bancaire est un solde composite puisqu'il peut être obtenu en additionnant la marge sur intérêts, la marge sur commissions et le résultat des opérations de marché.

- La marge d'intérêts

Est la marge sur les opérations avec la clientèle qui compare les rendements et les coûts de ces opérations, c'est la différence entre les intérêts perçus et les intérêts conçus.

- La marge sur commissions

Est la marge sur les prestations de services qui est la différence entre les commissions versées et les commissions reçues.

- Le résultat des opérations de marché

Sont les plus ou moins-values réalisées sur les opérations sur titres.

D'un métier à l'autre la structure du PNB ne sera plus identique prépondérance de la marge d'intérêts pour la banque de détail, prépondérance des commissions pour la banque de financement et d'investissement et pour la gestion d'actifs.

Analyser des résultats

Natixis présente une progression continue de son produit net bancaire durant la Période 2020 ; et 2021 où il est passé de 7983 millions DZD à 8195 millions DZD

Cela est en effet dû à l'augmentation de marges d'intérêt qui s'explique par la hausse des volumes de dépôts et des crédits et les commissions.

b. Charges générales d'exploitation

Toute activité bancaire génère des charges lors de son cycle d'exploitation appelées les frais généraux qui sont principalement correspondent aux charges issues de l'activité d'intermédiaire financier, tant en ce qui concerne la collecte de ressources que les interventions sur les marchés de capitaux.

Analyser des résultats

Après avoir fait la somme de toutes les dépenses nécessaires au bon fonctionnement de la banque, diminué des dépenses est observée chaque année lorsqu'elle est passée de 4927 DZD à 3942 DZD au cours du la année 2021, ce qui explique une diminué des coûts de base de la banque Natixis.

C. Axe des ratios

Tableau N° (3.5) : Les ratios

Date	R 2020	Objctife2021	R 2021 4
Coefficient d'exploitation	46%	58%	52%
Commission nette/PNB	28%	21%	23%
Frais de personnel /frais généraux	50%	45%	45%
Marge d'intérêt / PNB	74%	84%	81%
Totale ressource clientèle/ emplois clientèle	140%	200%	147%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

a. Les ratios de productivité et d'efficacité

Sont des ratios qui permettent de mesurer la performance des ressources et l'efficacité

• Le coefficient d'exploitation

Est un important indicateur sur la rigueur de la gestion d'une banque, il indique la part de la richesse produite (PNB) absorbée par l'ensemble des frais généraux engagés pour produire cette richesse. Ce ratio est calculé à partir de la définition des soldes intermédiaires.

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \text{Frais généraux} / \text{PNB}$$

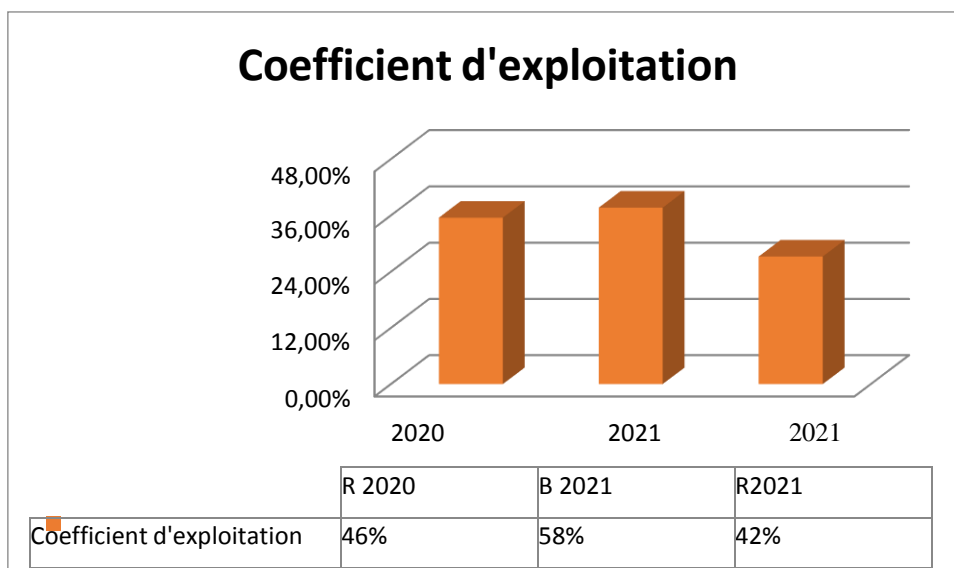
L'interprétation du niveau atteint par ce coefficient s'avère un peu difficile dans la mesure où un ratio élevé est dû à deux causes qui ne sont pas exclusives :

c. Des frais généraux excessifs : une importance de ces frais par rapport au volume d'opérations réalisées est signe d'une productivité insuffisante des ressources humaines et des moyens matériels utilisés.

d. Une rétraction du produit net bancaire due à un effet prix désavantageux et /ou effet volume Défavorable.

D'après les résultats obtenus nous constatons

Graph N° (3.1) : Présentation de ratio coefficient d'exploitation



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

En2020 coefficient d'exploitation s'élève à 46%. Selon la norme réglementaire de la banque Natixis , le coefficient d'exploitation maximum est de 48%, ce qui montre ici que les ratios atteint n'est pas dépassé le maximum, mais qu'il reste un taux élevé. Il faut trouver des solutions pour réduire le niveau atteint par ce coefficient.

Son pourcentage élevé est dû à deux raisons.

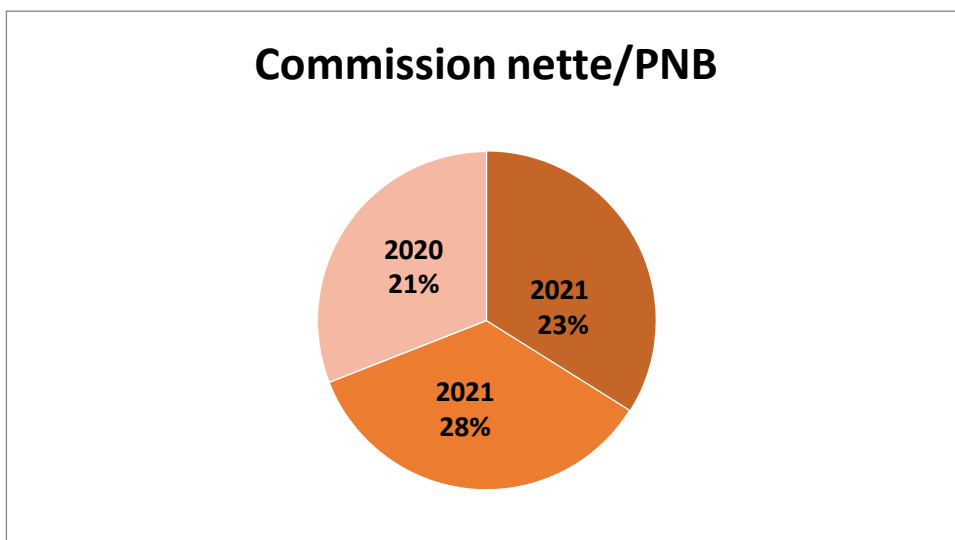
e. Les frais généraux ont été diminué en2020, avec une valeur de -3687 DZD parra port 2021, malgré une augmentation de produits bancaire net.

-Ce pendant, en 2021, la banque a été exposée au problème de l'augmentation des coûts, qui a affecté le ratio coûts / revenus qui dépassait 48%, le ratio réglementaire fixé par la Banque Natixis, qui était estimé à 42% et qui réduitele

b. Au final, no Commission nette/ Pnb

Ce ratio précise la part des produits issus de la prestation de services dans le produit netbancaire.

Graph N° (3.2) : Présentation de ratio commission nette / PNB



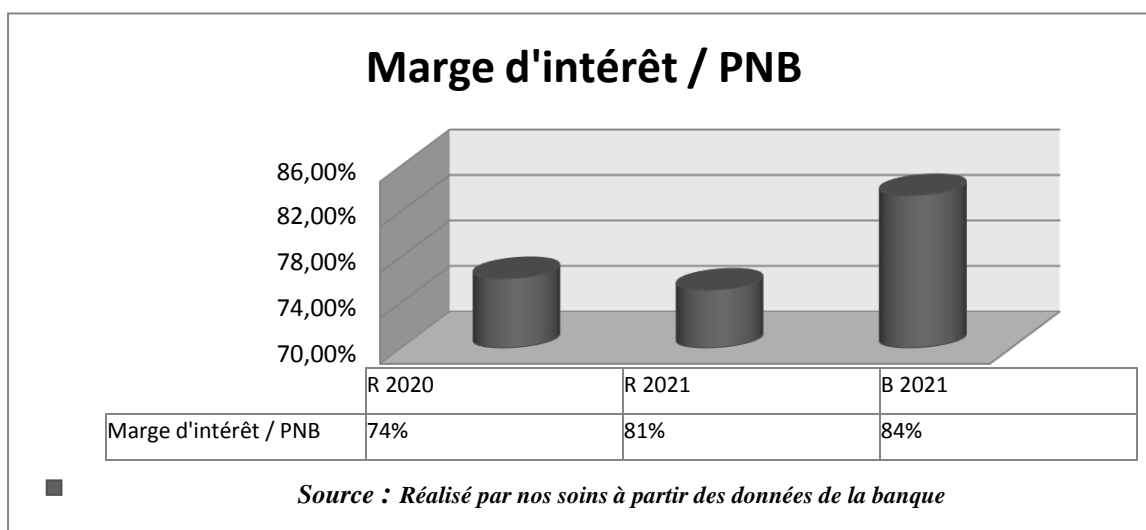
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

Commentaire :

A travers les résultats obtenus, on constate que les commissions nettes ne représentent pas un pourcentage élevé du revenu bancaire net. Les valeurs varient de 21% à 28% au maximum, dans les deux années mentionnées dans le tableau ci-dessus.

c. Marge d'intérêt / Pnb

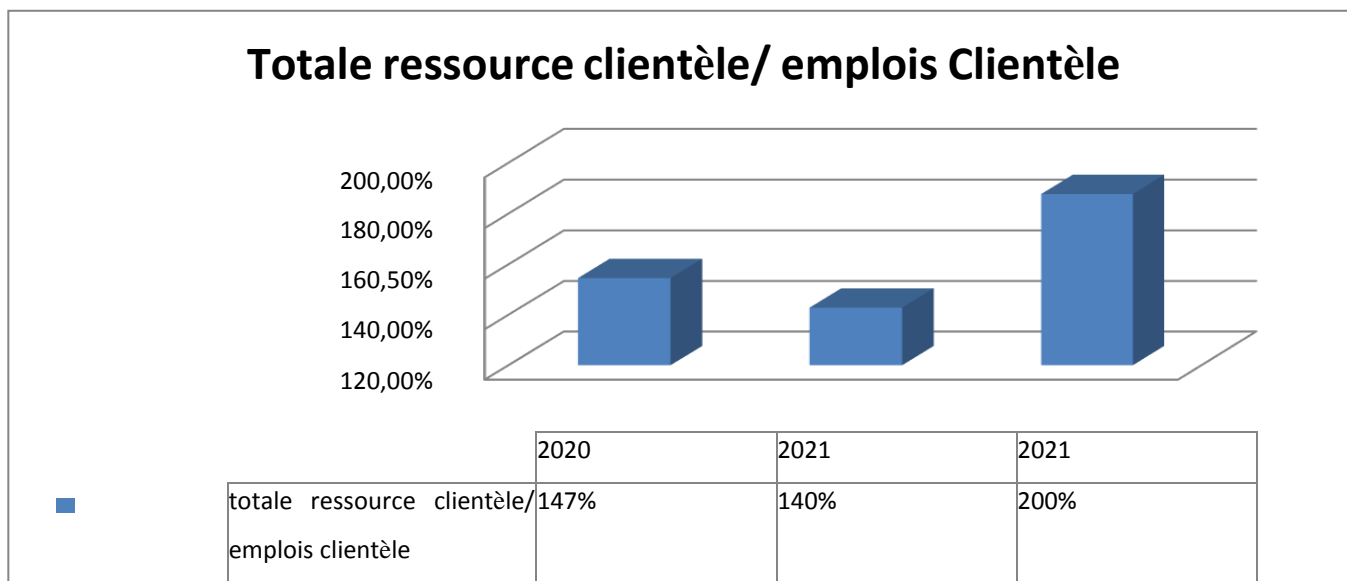
Ce coefficient est calculé dans le but de déterminer le pourcentage représentatif des intérêts dans le revenu net de la banque.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

Commentaire : Réversibles puisqu'ils représentent plus de la moitié de Pnb variant entre 74 A 81

Graphe N° (3.3) : Présentation de ratio couverture globale



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

Commentaire :

À travers les résultats calculés, on constate que les ratios de couverture globale sont quasiment les mêmes au cours des deux années et varient de 140% à 147% au maximum. Cela rend l'analyse difficile étant donné que les ratios sont supérieures de 100% et c'est ce qui rend la banque proche du risque.

Cela signifie que les ressources clientèle de la banque ont pu couvrir les emplois clientèle mais qu'il ne leur restait pas assez de marges, c'est-à-dire qu'elles ne disposaient pas de ressources suffisantes pour investir dans d'autres crédits.

2.3. Placement de tableau de bord de gestion

Après avoir identifié les principaux axes du tableau de bord et rassemblé suffisamment d'informations. Nous allons maintenant passer à l'élaboration du tableau de bord final. Ce qui est comme suit :

Tableau N° (3.6) : le tableau de bord de gestion de Natixis en flux (M de D)

Chapitre03 : La mise en place Du tableau debord Au sein De NATIXIS

Intitulé		.2020	.2021	Cumuls	Evolution en	Evolution	+ Objectif 2021	Taux de realization
					Valeur	En %		
Ressources		104941681	112618446	2175601273	7676764907	7.3%	12000000	1813%
Commerciales		208	115	23			000	
α Emplois clientèle		71581765369	76322394031	1479041954 00	4740628662	6.6%	12000000 000	1232%
Charges bancaires		3687	-4252	-565	-565	15%	-4511	12%
Produit Net Bancaire (PNB)		7893	8195	16088	211	3%	7833	205%
Charges générales D'exploitation		4297	3942	8239	-355	8%	3282	251 %
Frais de personnel		-1846	-1902	-3748	-56	3%	7833	-47%
Coefficient D'exploitation	46%	58%	42%	60%				
Commission nette/PNB	28%	21%	23%					
Frais de Person/FG	50%	45%	45%	50%				
Marge d'intérêt / PNB	74%	84%	81%					
Immobiliers/FG	17%	14%	14%	18%				
IT/PNB	23%	22%	21%	24%				

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la banque

Ce tableau nous donne une image sur la performance globale de la NATIXIS ; à travers ce dernier, on constate qu'il combine les différents axes précédents. Mais chaque axe n'a été résumé que par quelques indicateurs. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'élaboration du tableau avec plusieurs indicateurs expose le gestionnaire à l'incapacité d'analyser les informations.

2.3.1. Présentation des concepts de tableau

A. La variation (l'évolution)

Permet de mesurer l'évolution d'une variable dans le temps. Le résultat se lit en % ou en valeur.

On mesure la variation de la variable entre deux dates, Si on note :

- La valeur d'arrivée v_b
- La valeur de départ v_a
- Taux de variation en valeur = $v_b - v_a$
- Taux de variation en pourcentage = $(v_b - v_a) / v_a \times 100$

B. Le taux de réalisation

Est un indicateur de performance très important. Il caractérise le taux de réussite d'un objectif définie. Qui se calcule comme suit :

Taux de réalisation = Flux cumulé (la somme de toutes les réalisations de chaque mois) / objectifs fixés.

Remarque

On peut calculer le taux de réalisation de chaque mois avec cette formule :

Flux de mois / l'objectif fixé

Selon les définitions précédentes, nous analyserons à la fois le taux d'évolution et le taux de réalisation pour chaque indicateur mentionné ci-dessous.

2.3.2. Analyse les résultats de tableau

A. Ressource commerciale

a. L'évolution

Selon la banque Natixis ; entre l'année et 2020 a réalisation des ressources commercial a augmenté de (+7676764907M DZD) (7.3% en pourcentage).

b. Le taux de réalisation

Grâce aux informations obtenues par le lieu de stage. Nous notons que la banque précise annuellement un montant spécifique pour chaque indicateur qui représente l'objectif souhaité à atteindre ou à ne pas dépasser.

Et dans notre cas de ressources clientèle l'objectif fixé est de 12 M DZD en 2021, et la Natixis a réalisé 18.3% de l'objectif durant l'année 2021.

B. Emploi clientèle

Selon les données mentionnées entre 2020 et 2021 les emplois clientèle a augmenté de (+4740628662 M DZD). En pourcentage a augmenté de 6.6%

Et ce qui concerne la réalisation d'objectifs fixe par Natixis on constate qu'elle a réalisé 12.32% de l'objectif.

C. Charges bancaires

On constate une diminué de (-565 millions DZD) équivalent à 15% en 2020 par rapport au 2021 Les charges bancaires à réaliser de 12 % de l'objectif fixé en 2021 durant les dernières années.

D. Produits nette bancaire

Par rapport au montant réalisé en 2021 La banque Natixis a pu obtenir une augmentation de 3% estimé à (+7833 millions DZD) de l'année 2021.

Le PNB a réalisé Durant l'année dans le tableau 205% de son objectif.

E. Charge générale d'exploitation

En raison des diverses dépenses, nous constatons que la banque réalise en 2021 une diminué des charges d'exploitation général de (-355 millions DZD) équivalent à 8% de montant réalisé en 2021. Le taux de réalisation de ce dernier à atteindre 251 % par rapport à l'objectif.

F. Frais personnel

Afin d'encourager les employés la banque dépense ce que on appelle frais personnel qui correspondent aux rémunérations versées au personnel de l'entreprise, en contrepartie du travail fourni, mais également aux charges sociales liées à ces rémunérations et aux diverses indemnités et primes allouées.

En conséquence la part des charges a diminué : comme on le note dans ce tableau ci-dessus, les frais personnels ont diminué de 3% en, ce qui correspond à -56 millions de dinars algériens.

Par rapport à l'objectif fixé en 2021 pour l'indicateur on ne constate que le taux réalisation à atteindre -47%.

Conclusion

Ce tableau de bord de gestion est un instrument réalisé sur mesure constitué d'un ensemble Nous arrivons au terme de notre troisième et dernier chapitre consacré à l'aspect pratique de notre travail, dans lequel nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion pour la banque Natixis. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse des états financiers (axe commercial, axe des soldes intermédiaire de gestion) de la période et de l'année 2020 et 2021

Ce tableau de bord de gestion est un instrument réalisé sur mesure constitué d'un ensemble d'indicateurs qui attirent la réflexion et la décision du décideur. Il apparaît clair que la croissance de la banque passe obligatoirement par un grand volume d'activités et d'informations qu'il faut gérer au mieux. Indicateurs et ratios permettent de tirer le meilleur parti de tout cela pour prendre les décisions.

Au cours de notre étude des documents synthèse de Natixis pour élaborer un TBG pour les 2 derniers de l'année 2020 et 2021. Nous avons remarqué que Natixis a pu atteindre des certains pourcentages de réalisation par rapport de son objectif fixé. Ainsi, nous avons remarqué que les indicateurs de performance fournissent en effet des données fiables sur la situation financière.

À partir de ces indicateurs on peut dire qu'industrie est une banque performante malgré les variations qui sont enregistrées au cours des certains année.

Ainsi l'étude que nous avons menée, nous a permis de conclure que l'élaboration d'un système de tableau de bord n'est pas une tâche facile, elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité bancaire.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Parvenues au terme de notre travail de recherche qui avait pour objectif d'évaluer la performance financière de banque Natixis. Dans un contexte de croissance et de développement, il est nécessaire pour chaque banque de maîtriser ses ressources financières et non-financières, chose qui est devenue aujourd'hui un élément essentiel de réussite. Dans le but d'une telle maîtrise, le contrôle de gestion est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive. Il remplit donc un rôle particulièrement important dans le pilotage de l'organisation, il assure la tâche du contrôle, de conseil et prévision. Donc il constitue un outil d'aide à la prise de décision. Généralement, le contrôle de gestion au sein d'une banque a deux principaux objectifs :

- Permettre à chaque responsable de négocier ses objectifs et de rendre compte de sa gestion, c'est, en effet, un outil de dialogue et de communication.
- Mettre à sa disposition les instruments de gestion permettant le pilotage de son centre de responsabilité, il s'agit de :
 - ✓ La mesure de la performance pour évaluer l'efficacité de la gestion
 - ✓ La mise au point d'un système de pilotage orienté vers la prise de décision à savoir, les tableaux de bord.

Tout au long de ce travail de recherche, nous pouvons avancer que le système contrôle de gestion et de suivi de la performance basé sur les tableaux de bord de gestion, occupe une place importante dans la littérature managériale.

Le tableau de bord de gestion occupe une place importante au sein du contrôle de gestion, dans la mesure où il permet aux gestionnaires :

- De prendre des décisions
- Et de disposer d'un réseau d'indicateurs à l'efficacité de l'action, pour guider les comportements vers les objectifs et la réalisation de la stratégie des banques.

Pour vérifier l'utilité d'introduction d'un tableau de bord de gestion dans une banque et son application, nous avons mené une étude qualitative et quantitative au niveau de la banque Natixis

Notre étude repose sur l'élaboration des tableaux de bord sur trois principes axe : axe commercial, axe des soldes intermédiaire de gestion et l'axe des différents types des ratios avec le choix d'indicateurs afin de suivre la performance.

A l'aide des informations collectées au niveau de la direction de contrôle de gestion de Natixis Nous avons pu confirmer (ou refuser) les hypothèses avancées dans l'introduction :

Conclusion générale

Le contrôle de gestion est un système de pilotage sert à vérifier la gestion globale d'une banque, qui subdivisé à des outils principaux qui sont considérés comme des instruments pour appliquer le contrôle de gestion au sein d'une organisation. Ce qui confirme l'hypothèse N° 01.

➤ Le tableau de bord est un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et Les résultats d'une banque par processus, sous forme d'indicateurs de performance qui permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixé dans délai limité. Ce qui confirme l'hypothèse N° 02.

➤ L'élaboration d'un tableau de bord dans une banque suppose le choix d'indicateurs Pertinents et fiables qui permettent de contrôler les activités dans son environnement économique et financier, puis les responsables à prendre décisions aux moments adéquats. Ce qui confirme l'hypothèse N° 03.

Nous avons rencontré des difficultés qui nous ont empêchés de recueillir autant d'information à savoir l'insuffisance de la durée du stage et les obstacles d'accès à certaines informations considérées comme étant confidentielles. Ce travail de recherche nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances que nous mettrons en pratique dans la gestion des banques et à profit de notre vie professionnelle.

Enfin nous espérons que notre travail a pu apporter des éclaircissements au sujet de notre mémoire.

Recommandations

- Développer le système de tableau de bord de l'outil du contrôle à l'outil d'amélioration l'activité bancaire ;

Diminuer les charges afin de stabiliser le coefficient d'exploitation

Bibliographie

Bibliographié

I. Ouvrages

1. ALCOYFFE. S, « Contrôle de gestion sur mesure », Dunod, 2013, Paris.
2. AMAZIGH. MOULAY Abdelhafidh : « le contrôle de gestion dans la banque », édition CLET, paris, 1978.
3. AURELIE RAGAIGNE et Caroline TAHAR, « contrôle de gestion », 1^{ère} édition, Lextenso édition, paris, 2015.
4. BESCOS P.L. et autres, « Le Contrôlé De Gestion Et Management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris ; 1997.
5. BOISSELIER.P, « Contrôle de gestion, Cours & Applications », Ed. Vuibert, Paris, 1999.
6. BOURDEAUX. G et autres, « Gestion de la banque », 9^{ème} édition, Dunod, Paris, 2020.
7. BRIGGITE DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : Dunod, Paris, 2008.
8. BRIGITTE DORIATH, contrôle de gestion, 4^{ème} édition, Dunod, 2004.
9. PHILLIPPE Narassiguin, « Monnaie, Banque et banques centrales dans la zone euro », bibliothèque nationale ; paris ; 2004.
10. CABANE.P, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », 3^{ème} édition, EYROLLES, 2014, Paris.
11. CAPPELLETTI.L, « Le contrôle de gestion de l'immatériel », éditeur Dunod, paris, 2012.
12. CLAUDE ALAZARD et SABINE SÉPARI, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013.
13. DELHON-BUGARD.A et autres, « l'essentiel du contrôle de gestion », EYROLLES, Paris, 2013.
14. DURAND. H, PARRUITT M, « introduction à la comptabilité », Foucher , 2011.
15. Fernandez. A, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2^{ème} édition, édition d'organisation, 2000.
16. FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition, édition D'ORGANISATION, paris, 2003.
17. FERNANDEZ.A, « l'essentiel du tableau de bord », EYROLLES, 4^{ème} édition, 2013.
18. HÉLENE LONING, « Le contrôle de gestion », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
19. HÉLENE LONING, VERONIQUE MALLERET, « contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2013.
20. HÉMICI.F, BOUNAB.M, « Techniques de gestion », Éditeur : Dunod, 4^{ème} édition, paris, 2016.
21. ISABEL de KERVILER LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous », 2^{ème} édition, Economica, PARIS , 1994.
22. JEAN-E. C et MARIE-C. L, « Audit Financier et contrôle de gestion ; fondements et cas pratiques », public union, Franc , 1997.
23. LONING.H et PESQUEAUXY, « Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2003.

24. IOUAZAL. Met all, « le management en santé », édition presses de l'EHESP, Paris.
25. PIERRE-CHARLS PUPION, « Economie et gestion bancaires », Dunod, paris ; 1999.
26. ROUACH et NAULLEUG, « contrôle de gestion et stratégie dans la banque », 3ème édition, Ed. Revue Banque, Paris, 2013.
27. ROUACH et NAULLEUG « Le contrôle de gestion bancaire et Direction Financière
28. »,5éme édition, revue banque édition, Eyrolles, paris, 2009.
29. ROUACH et NAULLEUG « Le contrôle de gestion bancaire et Direction Financière
30. »,6ème édition, revue banque édition, paris, 2012.
31. XAVIER.B et FRANCOIS-X. S, « les nouveaux visages du contrôle de gestion, outilset comportements »,4ème édition, DUNOD, paris, 2015.
32. YAHVES DE RONGÉ et KARINE CERRADA, contrôle de gestion, 3ème édition,édition PAERSON, Paris, 2012.

II. Mémoires

33. AGHCHARIO.N et MADAOUIT, mémoire master le tableau de bord : outil du contrôle de gestion, cas de la SARL Ibrahim et fils IFRI, spécialité Finance et comptabilité, option comptabilité et Audit, Université Béjaïa, promo 2018.
34. BENSALDI. Lamyra mémoire de master « le contrôle de gestion dans les entreprisesmarocaines », groupe ISCAE, 2012.
35. BOUARAB.G et OUCHENE.T, mémoire master « Le contrôle de gestion au servicede la performance », UMMTO, 2018.
36. DEBIANE. Mouloud, mémoire de magister « Le contrôle de gestion comme supportde pilotage des banques et instrument au service du management bancaire », UMMTO.
37. DJMEL YEMI, mémoire master « conception et mise en place d'un tableau de bord del'entreprise », ESC, Alger, 2003.
38. GHOZELENE.O, Thèse de doctorat, « CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : IMPACT DE LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES HOTELIERES EN TUNISIE », Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, Octobre 2016.
39. HAZEM. Nadia, ZAIR Abir, mémoire master « tableau de bord outils de contrôle degestion », ESC, promo 2012.
40. HERBII, AIT MAMMARI.L, mémoire master, « Evaluation et pilotage de la performance financière », ECS Alger, 2012.
41. KIROUANI.A, mémoire de master, « LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE PILOTAGE DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL (Cas de la BDL)
42. », école supérieure des banque, Alger 2008.
43. TOUMI Khadîdja, Mémoire de master, « Conception et exploitation des tableaux debord au sein de la CNEP », école supérieure des banques, Alger, 2003.

III. Mémoires en ligne

44. IMAD Mouthou, mémoire en ligne, « Tableau de bord outil de performance et de pilotage », paris, 2009. Disponible sur https://www.memoireonline.com/09/12/6097/m_Tableau-de-bord-outil-de-performance-et-de-pilotage-quot-cas-de-travel-lik-quot0.html.
45. JM Louis HAHIRWABASENGA, « Impact du système bancaire sur la croissance économique d'un pays », Mémoire en ligne, université Rwanda, promo 2009. Disponible sur < https://www.memoireonline.com/04/11/4418/m_Impact-du-systeme-bancaire-sur-la-croissance-economique-dun-pays-cas-du-Rwanda0.html >.
46. WADJI Ben Rejeb, Mémoire en ligne « Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, DEA Management, 2003. Disponible sur https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie0.html.

IV. Articles et revus

47. MELLAH.S,2019, Tableaux de bord outils de pilotage de la performance cas de la SONELGAZ, Revue finance et marchés, volume 6, numéro 10.
48. L'article 110 à 113, la loi numéro 90-10, Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit,disponible sur <http://lexalgeria.free.fr/monnaie.htm>

V. Sites de recherches

49. <https://conseilaudit.com>.
50. <https://formation-achats.fr>.
51. <https://itsocial.com> .
52. <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/>
53. <https://www.etudie.com>.
54. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198409-comptabilite-analytique-definition-traduction/> .
55. <https://www.manager-go.com/finance/ovar.htm>
56. <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/mesure-de-performance.com>
57. <https://www.matthieu-tranvan.fr/management/reporting-manager-definition.com>
58. www.performance-publique.budget.gouv.fr .

Table des matières

1. Remerciements	
2. Dédicace	
3. Sommaire	
4. Liste des abréviations	
5. Liste des figures	
6. Liste des tableaux	
7. Liste des graphes	
8. Résumé	
Introduction générale.....	1

Introduction

Chapitre 01 : l'activité bancaire et le contrôle de gestion

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

1.1. Contrôle de gestion.....	7
1.1.1. Origine de contrôle de gestion.....	7
1.1.2. Définition de contrôle de gestion	7
1.1.3. Le processus de contrôle de gestion	8
1.1.4. Les objectifs de contrôle de gestion	10
A. La mesure des performances	10
B. La mise au point de système de pilotage	10
1.1.5. Les activités de contrôle de gestion	12
A. Aide au pilotage stratégique et opérationnel	12
B. Assure la mesure des activités, des produits, des couts et derésultats...12	
C. Organiser et animer la fonction de contrôle de gestion	12
1.1.6. Les niveaux de contrôle de gestion	13
A. Le contrôle stratégique	13
B. Le contrôle de gestion	13
C. Le contrôle opérationnel	14
1.1.7. La place de contrôle de gestion	14
1.1.8. Fonctionnement de contrôle de gestion.....	15
1.2. Contrôle de gestion bancaire	15

1.2.1. Définition de contrôle de gestion bancaire	15
1.2.2. Le contrôle de gestion et la performance des banques	15

Section 02 : Spécificité de l'activité bancaire

2.1. Définition de la banque	16
2.2. Les fonctions de la banque	17
2.2.1. La collecte des dépôts.....	17
2.2.2. La distribution des crédits	17
2.2.3. La gestion des moyens de paiement	17
2.2.4. L'activité financier des banques	17
2.3. Le rôle de la banque	17
2.3.1. La banque, intermédiaire financier.....	17
2.3.2. Les services offerts	18
2.4. Les différents types de banque	19
2.4.1. Les banques des dépôts	19
2.4.2. Les banques d'investissement	19
2.4.3. Les banques d'affaire	19
2.5. Les typologies des risques liés à l'activité bancaire.....	19
2.5.1. Les risques de contrepartie	19
2.5.2. Le risque de pays	20
2.5.3. Les risques de liquidité.....	20
2.5.4. Les risques de taux d'intérêt.....	20
2.5.5. Les risques de taux de change	20

Section03 : Système d'organisation et les outils de contrôle de gestion

1. Organisation d'un système de contrôle de gestion	21
3.1. Le centre de responsabilité	21
3.1.1. Définition de centre de responsabilité	21
3.1.2. Les différents types de centres	21
A. Centres de coût.....	21
a. Les centres de coûts productifs.....	21
b. Les centres de couts discrétionnaires	22
B. Centre de profil	22
C. Centre d'investissement	22
3.2. Le système d'information de gestion	22

3.3. Les intervenant de contrôle de gestion.....	23
3.3.1. Les clients de contrôle de gestion.....	23
A. La direction générale	23
B. La direction financière	23
C. Les responsables opérationnels.....	24
D. Les autres clients.....	24
3.3.2. Les auteurs du contrôle de gestion	24
2.Les outils principaux de contrôle de gestion.....	25
3.4. Les outils provisionnels.....	25
3.4.1. Le plan... ..	26
A. Le plan stratégique.....	26
B. Le plan opérationnel	26
3.4.2. Le budget	27
3.5. Les outils de suivre de la réalisation	27
3.5.1. La comptabilité.....	27
A. La comptabilité générale.....	27
a. Définition	27
b. Les objectifs	27
B. La comptabilité analytique	28
a. Définition	28
b. Les objectifs	28
3.5.2. Le contrôle budgétaire.....	28
A. Définition	28
B. Les rôles	28
C. L'importance de la gestion budgétaire	29
3.5.3. Le Reporting	29
A. Définition	29
B. Le contenu et les principes de Reporting.....	30
a. Le contenu de Reporting.....	30
b. Les principes de Reporting	30
3.5.4. Le tableau de bord	30
A. Définition	30
B. Les objectifs	31

3.6. Les autres outils.....	31
3.6.1. Benchmarking	31
A. Définition	31
B. Les objectifs	31
3.6.2. Le reengineering.....	32
A. Définition.....	32
B. Les objectifs	32

Conclusion du chapitre 33

Chapitre 02 : Notions de base et Contenu des tableaux de bord

Introduction 35

Section 01 : Les notions de base de tableau de bord 36

1.1. Définition	36
1.2. Les caractéristiques	37
1.3. Les différents types de tableau de bord.....	38
1.3.1. Le Tableau de bord stratégique	38
1.3.2. Le Tableau de bord opérationnel.....	38
1.3.3. Le tableau de bord budgétaire	38
1.4. Le rôle de tableau de bord	39
1.4.1. Réduire l'incertitude.....	39
1.4.2. Stabilité d'information	39
1.4.3. Faciliter la communication	39
1.4.4. Dynamiser la réflexion	39
1.4.5. Maîtriser le risque.....	39

Section 02 : Contenu et conception de tableau de bord..... 39

2.1 Instrument du Tableau de bord.....	39
2.1.1. La conception générale.....	40
2.1.2. Les instruments utilisés	41
A. Les valeurs brutes et les écarts.....	41
B. Les ratios.....	42
C. Les graphiques	42
a. Les courbes	42
b. Les histogrammes	42
D. Le camembert... ..	42

E. Les tableaux	42
F. Les clignotants	43
G. Les commentaires	43
2.2. Indicateurs	44
2.2.1. Typologie des indicateurs	44
A. Les indicateurs d'alerte	44
B. Les indicateurs d'équilibre	44
C. Les indicateurs d'anticipation	44
D. Les indicateurs de performance	44
E. Les indicateurs de pilotage	44
F. Les indicateurs d'éclairage	45
2.2.2. Choix d'indicateur	45
2.3. Conception et limites de tableau de bord	45
2.3.1. Conception du tableau de bord	46
A. Principe de conception	46
a. Une cohérence avec l'organigramme	46
b. Un contenu synoptique agrégé	47
c. La rapidité d'élaboration et de transmission	47
B. Les étapes de conception de TB	47
a. La fixation des objectifs	47
b. Identification des points clés	47
c. La recherches des indicateurs pertinents	48
d. La collecte des informations	48
e. La mise en forme de TB	48
2.3.2. Limites du TB	48
Section 03 : Elaboration de tableau de bord	49
2.4. Méthodologie d'élaboration d'un TB	50
2.5. Méthode d'élaboration du TB	50
2.5.1. Méthode 5 étapes et 15 outils	50
2.5.2. Méthode OVAR	58
A. Les objectifs de la méthode	59
B. Différentes étapes de la méthode OVAR	59
2.6. Le tableau de bord prospectif ou BALANCED SCORECARD	59

2.6.1. Définition et axe de TBP	59
2.6.2. Les caractéristiques	62
A. Une clarification de la stratégie	62
B. Une nouvelle vision de la performance	62
C. Une amélioration de la communication	62
D. Les relations des causes à effet	63
2.6.3. Le contenu de TBP	64
2.6.4. Les indicateurs de TBP	65
2.7. Comparaison entre TB et TBP	67
Conclusion du chapitre	68
Chapitre 03 : La Mise en place de tableau de bord au sein de NATIXIS	
Introduction du chapitre	70
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	71
1.1. Natixis.....	71
1.1.1. L'historique.....	71
1.1.2. Natixis en chiffre.....	72
1.1.3. La présentation du conseil d'administration.....	72
1.1.4. L'organigramme de Natixis.....	72
1.2. Présentation de la direction de contrôle de gestion.....	74
1.2.1. Mission de DCG.....	74
1.2.2. Les relations de DCG.....	75
1.2.3. Le directeur de DCG.....	75
1.2.4. Organisation et attribution.....	75
A. Département Planification et Prévision Budgétaire.....	76
a. Attribution	76
b. Organisation.....	76
c. Le rôle de chef de secteur	77
d. Secteur étude économique	77
e. Secteur planification stratégie et opérationnelle.....	77
f. Secteur provision budgétaire	77
B. Département suivi de la performance et développement du système de contrôle de gestion	78

a. Attribution	78
b. Organisation	78
C. Service Administratif	79
Section 02 : Placement de tableau de bord au sein de NATIXIS.....	80
2.1. Les types de Tableau de bord au sein de NATIXIS.....	80
2.1.1. Tableau de bord Prospectif	80
2.1.2. Tableau de bord de gestion	80
2.2. Le tableau de bord de gestion au sein de NATIXIS	81
2.2.1. Les axes de TBG.....	81
A. Axe commercial.....	81
B. Axe des soldes intermédiaires de gestion.....	88
a. Produit nette bancaire	90
b. Charge générale d'exploitation	91
C. Axe des ratios	91
a. Les ratios de productivité et d'efficacité.....	91
2.3. Placement de TBG	94
2.3.1. Présentation des concepts de TBG.....	96
2.3.2. Analyse Les résultats des indicateurs.....	97
A. Les ressources commerciales.....	97
B. Emplois clientèle	97
C. Charge bancaire	97
D. Produit nette bancaire	97
E. Charge générale d'exploitation.....	97
F. Frais de personnel.....	98
Conclusion.....	99
Conclusion général	100
Bibliographie	
Table de matières	