

LE ROLE DU TABLEAU DE BORD DANS L'AMELIORATION DE L'EFFICACITE DU SYSTEM DE CONTROLE DE GESTION

CAS : LA BANQUE AL-BARAKA

Nesrine BOUDOUR

MCA EPSECGKolea.

Islam KHELIFA

Doctorant, HEC Kolea.

Résumé :

Le nouvel environnement bancaire a fait évoluer les pratiques managériales du contrôle de gestion, ce dernier doit faire face à une concurrence de plus en plus rude, se doter de moyens plus adéquats avec la stratégie de la banque, lui permettant une analyse minutieuse et un pilotage de toutes ses unités, à cet effet notre article traite la problématique de l'évaluation de la performance des tableaux de bord à travers ses contributions à l'amélioration du système du contrôle de gestion.

Nous ferons une analyse du tableau de bord de la direction générale de la banque Al Baraka.

Mots clés : Tableau De Bord, Contrôle De Gestion, Indicateurs, Centres De Responsabilité, pilotage de performance, reporting.

Abstract :

The new banking environment has changed the managerial practices of management control, the latter must deal with increasingly fierce competition, acquire more adequate means with the strategy of the bank, allowing it a thorough analysis and steering of all its units, to this end our article deals with the issue of evaluating the performance of the dashboard through its contributions to the improvement of the management control system.

We will do an analysis of the management dashboard of Al Baraka Bank.

Key words: Dashboard, Management Control, Indicators, Responsibility Centers, performance management, reporting.

Introduction :

Le monde bancaire connaît depuis une décennie une révolution sans répit.

Mondialisation, déréglementation, développement des marchés financiers et utilisation massive de l'outil informatique au sein des banques, sont les principales caractéristiques du paysage bancaire international. De même, l'ouverture du marché Algérien aux banques privées et banques étrangères ainsi que le nouvel accord de Bale représentent les nouvelles variantes du secteur bancaire Algérien, que les banques se trouvent contraintes d'intégrer dans leurs plans stratégiques. Dans cet environnement mouvant et incertain, disposer d'un système de pilotage permettant d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs escomptés et de l'autre, de faire face à la concurrence potentielle, s'avère être une condition primordiale pour assurer à nos banques expansion et pérennité.

Une bonne gestion de la banque repose sur la bonne compréhension et l'utilisation d'outils de gestion tels : les budgets, la comptabilité analytique et les tableaux de bord. Ces outils offrent aux managers la possibilité de suivre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, de localiser et d'interpréter les écarts significatifs entre objectif atteint et réalisé et d'adopter les mesures correctives adéquates. Le tableau de bord est l'outil privilégié du contrôle de gestion, permettant la mise sous contrôle du système à piloter, puisque c'est l'outil d'interface entre un système d'information constitué de fonctions ou d'activités, et un système de décision ; il représente l'évolution des activités et mesure l'atteinte des objectifs, tout en reflétant les conséquences des décisions prises.

Destiné au responsable, le tableau de bord lui permet, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs, afin de prévoir et de décider pour agir. Il ne s'agit pas d'un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats, mais d'un outil bien plus complexe et subtil à la fois. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

L'objet de notre article est d'étudier la fonction du contrôle de gestion au sein des banques et surtout le rôle des tableaux de bord installés.

Nous tenterons de répondre à la problématique suivante : « Quelle est la contribution du tableau de bord sur l'efficacité du système de contrôle de gestion ? »

- Pour répondre à cette problématique, nous allons aborder successivement trois points :

- Tout d'abord nous allons exposer le contrôle de gestion et les pratiques de ce dernier au milieu bancaire.

- Ensuite, nous allons aborder le tableau de bord, déterminer ses caractéristiques, ainsi que la démarche permettant d'exploiter le système du tableau de bord.

- Enfin, nous ferons une analyse du tableau de bord de la banque EL-BARAKA.

1- Le contrôle de gestion bancaire :

Historiquement, et à l'image de ce que décrivait H.FAYOL ⁽¹⁾(1918), le contrôle a d'abord été assimilé à un « contrôle/sanction », c'est-à-dire une forme de contrôle n'ayant d'autre objet, que de vérifier l'adéquation entre une norme préétablie et le résultat d'une action.

Par la suite, avec l'analyse des écarts, le contrôle a évolué dans le sens d'un « contrôle budgétaire », et est devenu un instrument de la politique prévisionnelle de l'entreprise. Puis, la complexité croissante des organisations, et les mutations du management qui sont liées à la compétition économique, à la globalisation des marchés et à l'évolution rapide des technologies, ont progressivement redimensionné la notion de contrôle, de manière à la fois plus large et plus complexe. R.N. Anthony a développé, de façon semblable à sa définition du contrôle de gestion, un schéma présentant une typologie du contrôle. Il distingue ainsi trois niveaux ⁽²⁾:

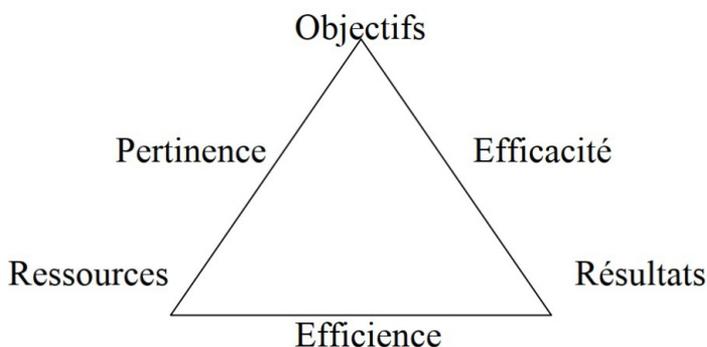
- Le contrôle stratégique, qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence.

- 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.

- 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.

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

Figure 01 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Hélène, LÖNING, et al Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2e éd, Dunod, Paris, 2003, P.6.

1- ALAZARD (C) et SÉPARI (S) : Contrôle de gestion manuel et application, 2e éd, Dunod, Paris, 2010, P.4.

2- ANTHONY (R), DEARDEN (J) : « Management control system », dans ALAZARD (C) et SÉPARI (S) : Contrôle de gestion Manuel et application, 2e éd, Dunod, Paris, 2010, P.9.

En pratique bancaire, les objectifs du contrôle de gestion peuvent être précisés en référence à trois aspects majeurs: la performance de l'entreprise, l'amélioration permanente de l'organisation, la prise en compte des risques.

La répartition de la banque en structures organisationnelles, accompagne l'activité du contrôleur de gestion. Chaque centre de responsabilité est doté d'un responsable, de moyens et d'une certaine autonomie de décision.

On peut dire que les centres de responsabilité n'ayant une action (prépondérante) que sur des éléments situés au débit sont des centres de coûts, tandis que ceux dont le levier est essentiellement au crédit sont des centres de revenus.

Les centres de profit, eux, maîtrisent à la fois des éléments de coûts et de chiffre d'affaires, en principe l'intégralité du compte de résultat ; leur objectif est avant tout une marge, un résultat, une bottom-line. C'est avec ce type de centre de responsabilité qu'apparaît vraiment la notion de délégation, puisque le responsable est libre de gérer la façon de « faire sa marge ». Enfin, la maîtrise supplémentaire d'éléments d'actifs, et donc une influence, même très partielle, sur le bilan, transforme un centre de profit en centre d'investissement.⁽¹⁾

1.1 Le centre de profit : Ils correspondent au premier niveau de réelles délégation et autonomie. C'est à ce niveau que commencent à apparaître des arbitrages et des décisions pour anticiper les conséquences organisationnelles, sur les coûts, des évolutions de marché (et du chiffre d'affaires) et tenter d'agir prioritairement au niveau commercial ou au niveau de la réduction des coûts. Ce sont par exemple des directions, des divisions, ou encore des succursales, qui comportent à la fois de la fabrication et de la commercialisation, ou de la commercialisation seule mais en situation d'autonomie pour gérer les produits, les marchés, les clients. L'objectif, souvent qualifié de Bottom-line, peut être toute forme de marge ou de résultat (contribution, résultat net, excédent brut d'exploitation, etc.) le plus approprié par rapport aux éléments maîtrisés par le centre. Le contrôle de gestion s'opère alors par rapport au compte de résultat du centre de responsabilité et repose aussi sur les coûts standards et/ou les prix de cession interne qui auront été préalablement définis.

1.2 Les centres de revenu : Les centres de revenu qui, par délégation, n'ont une maîtrise principale que du chiffre d'affaires ou des volumes de vente qu'ils génèrent, sont assez rares. Ils correspondent par exemple à des forces de vente peu autonomes et entièrement intégrées (Par contre, les filiales ou divisions commerciales ou de distribution seront en général des centres de profit). Leur coût de fonctionnement est établi à l'avance et, sans latitude pour jouer dessus, ils doivent atteindre une performance en volume vendu ou chiffre d'affaires réalisé, éventuellement complété de quotas correspondant à un mix clients ou un mix produits. Ils ne sont ni maîtres, ni responsables de la rentabilité des produits (ni clients) mais doivent en conséquence vendre une proportion préétablie dans chaque catégorie.

1.3 Le centre de coût : Où la délégation porte sur le niveau de charge engagé, pour la mise à disposition d'un produit ou d'une prestation, ou sur le respect d'un budget global de fonctionnement. Pour le responsable, il s'agit de maîtriser un niveau de charges. A leur tour, les centres de coût peuvent faire l'objet d'une typologie : les centres de coûts

1- Hélène, LÖNING, et al Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2e éd, Dunod, Paris, 2003, P.9.

productifs et les centres de coûts discrétionnaires. Ils sont discernables par le degré de fiabilité avec lequel on peut établir une relation entre les coûts engagés et la production du centre de responsabilité.

La décision de mettre la banque sous contrôle engage l'avenir pour longtemps. Elle met en cause l'ensemble des pratiques, procédures et documents de sa direction. Elle touche aux problèmes d'évaluation et de motivation, au style de pilotage, et principalement aux sources d'informations et à la manière de communiquer au sein de la banque. Afin de mener à bon escient les missions qui lui sont dévolues au sein de la banque, le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils, à savoir :

- La gestion prévisionnelle.
- La mesure de la rentabilité.
- Les tableaux de bord.

Certes, la gestion budgétaire et la mesure de la rentabilité représentent des outils incontournables pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais elles présentent un inconvénient lié la lenteur de fourniture des informations et au volume important de cette dernière, alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent des capacités de réaction rapide.

2-Tableau de bord :

La complexité de la structure des banques, la spécificité de l'activité bancaire ainsi que les mutations auxquelles est confronté l'environnement bancaire, sont autant de contraintes obligeant les banques à maîtriser leur gestion par la maîtrise de l'information. L'information, 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 ces problèmes, il faut mettre en place des tableaux de bord qui nous permettent de synthétiser les informations les plus importantes et de mieux les présenter.

Pour clarifier notre point de vue BOISSELIER (P)⁽¹⁾ a défini le tableau de bord 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. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physique ou qualitatifs.

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

2.1 Le tableau de bord décentralisé :

Servant pour outil d'aide au pilotage des différents centres décentralisés, il suit au moyen d'indicateurs appropriés, un nombre limité mais prioritaire et pertinent de points clés de gestion contrôlés par ces entités.

2.2 Le tableau de bord de la direction générale :

Il a pour objectif « de faire ressortir à la direction générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente du Produit Net Bancaire,

1- BOISSELIER (P) : Contrôle de gestion, Paris, Vuibert, 1999, P.70.

des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts: personnel, autres frais généraux et informatique. Il inclut souvent des éléments de comparaison avec les réalisations des principaux concurrents.

En réalité, le tableau de bord de gestion se compose de deux éléments: un système de pilotage et un système de reporting⁽¹⁾.

Le système de pilotage : correspond aux tableaux de bord des services opérationnels destinés aux entités de gestion. Il se compose surtout d'indicateurs d'action ou de fonctionnement permettant de maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation.

Les indicateurs de pilotage diffèrent en fonction de leurs utilisateurs, c'est la raison pour laquelle ils doivent être choisis et conçus de façon à assurer une cohérence des différentes actions avec les plans stratégiques de la banque.

Le système de reporting : fournit à la hiérarchie un compte rendu périodique synthétisant les informations nécessaires à l'évaluation des performances des centres de décisions. C'est un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées qui utilise des indicateurs de résultats dont l'actualisation est souvent mensuelle. Les indicateurs du tableau de bord font l'objet de comparaison prévisions-réalisations ou avec des normes. Les écarts dégagés jouent un rôle de clignotants en mettant en évidence les anomalies incitant à la recherche des causes et des solutions.

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.⁽²⁾

- **Des valeurs brutes ou des écarts :** Les valeurs expriment généralement des mesures en valeurs d'activités telle la production mensuelle de crédits immobiliers ou de crédits d'exploitation, le résultat d'exploitation ou de consommation de ressources, les frais de personnel et les coûts de tenue des comptes.

- **Des ratios :** Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives, homogènes ou composites, du fonctionnement d'une entité de gestion. De ce fait, ils autorisent la mesure de performance et facilitent l'appréhension d'une situation en termes relatifs. La définition d'un ratio doit se faire de telle manière que sa hausse soit l'expression d'une amélioration de la situation.

- **Des indices :** Il s'agit de mesures servant de critère de jugement immédiat sur le niveau d'une performance. En situant un résultat obtenu par rapport à un référentiel, l'indice permet d'appréhender l'efficacité des actions entreprises.

- **Les graphiques :** Les graphiques permettent de visualiser, de manière directe et rapide, les évolutions, les changements de rythmes et de tendances ou la répartition entre divers éléments.

Les banques sont des entreprises de grande taille caractérisées par une structure assez complexe, ce qui rend leur gestion difficile. Afin de maintenir la réactivité et améliorer la performance organisationnelle, la décentralisation du pouvoir est devenue une nécessité. Cette décentralisation s'opère par l'identification de centres de responsabilité dotés d'une marge de manœuvre.

1- ROUACH (M) et NAULLEAU (G) : Le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition, Paris, Revue Banque Édition, 2002.

2- ALAZARD (C) et SÉPARI (S) : Op.cit. P.558, 559.

Selon ROUACH.M et NAULLEAU.G, un centre de responsabilité est « une entité de gestion disposant ».⁽¹⁾

- D'une allocation de ressources et des niveaux d'objectifs dans le cadre du plan opérationnel et du budget.

- D'un système de pilotage de sa gestion lui permettant de rendre compte (reporting, tableau de bord) de l'utilisation de ses ressources et de l'état de ses réalisations par rapport à ses objectifs propres »

Les banques consacrent une somme énorme d'efforts et d'argent pour améliorer un système d'information pour fonctionner de manière efficace et économique, une institution doit disposer d'informations de qualité : elle pourra d'autant mieux gérer ses ressources que ses informations seront bonnes. Dans un environnement concurrentiel, l'institution qui détient de meilleures informations dispose d'un net avantage.

Le processus d'élaboration et d'exploitation du tableau de bord consiste à intégrer le système dans l'organisation, de créer une réactivité autour de lui, de le préparer pour l'action, d'optimiser son exploitation et d'animer son utilisation par des dialogues et des réunions périodiques entre les différents responsables. Cependant, il n'est pas facile d'intégrer un tableau de bord qui nous permettons d'éviter les éventuels risques liés à son implantation, sans faire appel à une analyse du processus délégataire et d'emboîtement du tableau de bord.

3- Le tableau de bord de la banque EL-BARAKA :

La banque Al-Baraka Algérie est le premier établissement bancaire à capitaux mixtes (publics et privés). Issue de l'accord, lors de la 14^{ème} conférence de la banque islamique de développement (la BID) en Algérie, le 1^{er} mars 1990, entre la banque d'agriculture et de développement Rurale (BADR d'Algérie) et le groupe DALLAH AL BARAKA (Arabie Saoudite). Elle a été créée officiellement le 20 mai 1991 sous forme de société par action (SPA) régie par la disposition de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, son capital social lors de la création était de 500 millions de dinars dont 44% appartient à la BADR et 56% au groupe AL BARAKA, et il a été augmenté en deux reprises jusqu'à 10 milliards de dinars en 2009. Actuellement, à la banque Al Barak nous trouvons un système constitué de deux types de tableaux destinés à deux niveaux hiérarchiques différents.

- Le tableau de bord de la Direction Générale.
- Le tableau de bord agence.

Le tableau de bord de la Direction Générale est un document constitué de tableaux et de ratios. Ils représentent les résultats du mois de l'année en cours, du mois de l'année précédente, les prévisions (Budget) en million de dinars (ces derniers sont représentés aussi en dollars Américain USD), écart entre réel de l'année en cours avec le budget et l'écart de l'année en cours avec l'année précédente.

La direction générale a aussi des tableaux de bords hebdomadaire et mensuel qui ont la même forme. Dans notre article on se concentre sur le tableau de bord annuel.

Ce document reflète certains aspects de la banque qui rendent compte de l'état réel de celle-ci. Les indicateurs du tableau de bord de la direction générale de la banque Al

1- ROUACH (M), NAULLEAU (G) :Op.cit. , p 57.

Baraka sont présentés sous forme de tableaux. En lignes nous trouvons l'ensemble des indicateurs, et en colonnes les valeurs des indicateurs pour une période donnée, prévision pour la même période, et les écarts. Les indicateurs présentés dans ce tableau sont :

Total bilan, disponibilités, financements, dépôts clientèle, engagements hors bilan, fonds propres, capital, nombre d'agences, effectif, ratio fonds propres / total bilan, produit net bancaire, Frais Généraux, résultat avant provisions et impôts, provisions, résultat avant impôts, résultat net, revenu par agence, revenu par agent, coefficient d'exploitation, rendement moyen des actifs, rendements moyen du capital, rendement moyen des fonds propres.

3-1 Le déroulement de l'enquête : Dans l'objectif d'évaluer le tableau de bord de la banque Al Baraka et son influence sur le système de contrôle de gestion, il y'a lieu à deux constatations pour atteindre le maximum d'information fiables.

La première concerne analyse et évaluation du contenu du tableau de bord qui existe à la direction générale de la banque Al Baraka (indicateurs et ratios).

La deuxième est liée au degré d'influence du tableau de bord de la banque sur le système du contrôle de gestion.

Pour atteindre notre objectif, nous avons utilisé deux méthodes d'enquête qualitative les plus répondues à savoir : une analyse de contenu du tableau de bord et un guide d'entretien semi directif. Notre échantillon est constitué des trois responsables de la direction du contrôle de gestion.

3-1-1 : Analyse de contenu :

D'abord, nous allons procéder à citer les différents indicateurs du tableau de bord de la direction générale et nous faisons une analyse sur la période de 2016/2017, ensuite, nous comparons les résultats obtenus par la banque dans les deux exercices (2016/2017).

Enfin, nous expliquerons les causes principales des écarts à travers des commentaires.

L'objectif de l'analyse de contenu :

- Avoir une idée générale sur le tableau de bord de la direction générale.
- Dégager les points forts et les points faibles du tableau de bord.

3-1-2 L'entretien :

Il existe plusieurs types d'entretien individuel en fonction du degré plus ou moins élevé de directivité : l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif. Notre échantillon touche à tous les niveaux de la direction du contrôle de gestion à savoir : les dirigeants, chefs de départements, divisions..., car le contrôle de gestion constitue l'interface entre stratégie et l'exécution. Nous avons choisi ces personnes pour les raisons suivantes:

- Ces personnes connaissent mieux la banque.
- Ces personnes apportent des informations fiables et certaines.
- Elles occupent des postes au sein de département de contrôle de gestion.

Les trois guides d'entretiens utilisés dans notre enquête représentent des ressemblances dans la structure et l'enchaînement des idées, en les regroupant dans quatre rubriques.

Chaque guide est composé de quatre rubriques : la fiche signalétique, le domaine d'intervention, les outils de contrôle de gestion et limites et recommandations.

Chaque rubrique vise un objectif particulier :

- Pour la fiche signalétique : l'objectif est de cerner le profil du responsable. Ce profil concerne : qualification (formation de base), l'ancienneté. tout ça pour voir le degré de compatibilité entre qualifications du responsable et les compétences nécessaires en matière du contrôle de gestion.

- Pour le domaine d'intervention : l'objectif est de connaître les missions et les relations de chaque interviewé avec ses collaborateurs (situer la place de l'interviewé dans la structure de la banque).

- Le contrôle de gestion et ses outils : l'objectif est de connaître les instruments du contrôle et les indicateurs utilisés.

- Recommandations : cette rubrique a pour objectif de permettre au interviewé de faire une auto évaluation sur leur système du contrôle de gestion et le rôle du tableau de bord en matière du contrôle.

3-2 La synthèse de l'enquête :

L'analyse de contenu du tableau de bord de la banque Al Baraka basé sur l'examinations des documents internes de la sous-direction nous a permis de faire ressortir certaines constatations que nous avons résumé ci-dessous :

- Le tableau de bord de la banque contient plusieurs indicateurs ce qui est contradictoire aux principes théoriques de sa conception. Certains indicateurs figurent de façon répétitif et de différente manière, à titre d'exemple : indicateurs fonds propres et l'indicateur capital.

- Le tableau de bord de la banque Al Baraka ne répond pas au principe de gigogne, il constitue un obstacle lors de la prise de décision par ce qu'il ne présente que des chiffres consolidés des différentes agences.

- Les informations du tableau de bord ne sont pas mises à jour, ce qui justifie les écarts obtenus par rapport aux budgets prévus. De même, le système d'information utilisé est incompatible avec les besoins de la sous-direction du contrôle de gestion.

- Le tableau de bord de la banque est représenté par des indicateurs et ratios seulement, cette représentation ne donne pas des informations claires et pertinentes sur la réalité de la banque. Ce qui implique une mauvaise influence sur la prise de décision.

- Le long délai de la transmission de l'information est un problème majeure au sein de la sous-direction du contrôle de gestion, qui se manifeste au tableau de bord par des écarts incorrects par rapport aux budgets prévus.

- Le tableau de bord de la banque Al Baraka est caractérisé par le respect du principe de la périodicité, on trouve des tableaux de bord hebdomadaires, mensuels et annuels.

- Le système du tableau de bord actuel ne permet pas d'atteindre un meilleur niveau de coordination entre les utilisateurs des données du tableau de bord, par ce qu'il représente seulement des indicateurs financiers (contrôle de gestion, marketing, GRH...).

Le guide d'entretien avec les trois responsables de la sous directions du contrôle de gestion nous a permis de relever les points suivants :

- Le système du contrôle de gestion a certaines défaillances sur plusieurs plans.
- Le tableau de bord de la banque Al Baraka répond d'une façon moyenne aux exigences de la fonction contrôle de gestion.
- La sous-direction du contrôle de gestion, ne prend pas en considération certaines informations du tableau de bord lors de l'élaboration de la stratégie et fixations des objectifs, à cause de certains écarts non justifiés.
- La démarche suivie dans la conception du tableau de bord respecte les principes théoriques.

3-3. Recommandations :

Pour améliorer l'efficacité du tableau de bord sur le système de contrôle de gestion de la banque Al Baraka, nous proposons les recommandations suivantes :

- Améliorer le contenu du tableau de bord par l'introduction d'autres indicateurs et ratios : tels que l'indicateur du suivi du risque clientèles pour veiller au respect de limitation des crédits, l'indicateur de l'environnement externe pour suivre l'évolution du secteur bancaire et conserver en même temps la part de marché, le ratio de solvabilité (ratio e Cooke) dans le but de renforcer les fonds propres et leur solvabilité (ce ratio est issu du Bale I et II, le taux des fonds propres doit être supérieur à 8% des risques crédits), les fonds propres et assimilés doivent être supérieurs au ratio de liquidité pour faire face à leurs exigibilités à court terme avec leurs utilisations.
- Faire des représentations graphiques des résultats pour mieux évaluer les écarts.
- Faire des coordinations entre la sous-direction du contrôle de gestion et la sous-direction gestion budgétaire pour éviter le faussement des informations fournis par le tableau e bord.
- L'utilisation des tableaux de bord moderne comme : le tableau de bord prospective et lenavigateurSkandia.⁽¹⁾
- Mettre à jour les données du tableau de bord pour fournir les informations nécessaires en temps réel, à travers une base de données consolidé.
- Elargir le champ d'application du tableau de bord par la création d'autres tableaux: Tableau de bord de ressources humaines et Tableau de bord marketing.

Conclusion :

Mondialisation, concurrence accrue, sont les facteurs les plus influents qui rendent l'activité bancaire de plus en plus complexe. Face à ces contraintes, les banques se trouvent dans l'obligation d'adopter une stratégie gagnante qui sera traduite, par un dispositif destiné à détecter rapidement les éventuelles dérives par rapport au plan de marche fixé, c'est l'un des rôles clés du contrôle de gestion.

1- Mis au point chez Skandia, une société multinational d'assurance et des services financiers basée à Stockholm.

Pour développer leur mobilité et leur réactivité tout en obtenant des résultats performants, les banques doivent se doter d'instruments efficaces qui s'appuient nécessairement sur un système d'information à la fois décentralisé et synthétique. C'est dans ce cadre que s'inscrit le tableau de bord.

L'évaluation du système de contrôle de gestion et le tableau de bord de la direction générale, nous a permis de relever un certain nombre de dysfonctionnements que nous avons tenté d'analyser. D'abord, nous avons mené une enquête basée sur l'analyse du contenu du tableau de bord, ensuite des entretiens avec différents responsables basés sur un guide d'entretien, ceci nous a permis de conclure que le tableau de bord actuel mis en place par la direction générale de la banque Al Baraka répond moyennement aux besoins du système du contrôle de gestion.

Bibliographie :

Ouvrages:

ALAZARD (C) et SÉPARI (S) : Contrôle de gestion manuel et application, 2e éd, Dunod, Paris, 2010.

ANTHONY (R), DEARDEN (J) : « Management control system », dans ALAZARD (C) et SÉPARI (S) : Contrôle de gestion Manuel et application, 2e éd, Dunod, Paris, 2010.

BOISSELIER (P) : Contrôle de gestion, Paris, Vuibert, 1999

BOIX(D) et FEMINIER(B) : Le tableau de bord facile, Éditions d'Organisation, 2003.

MENDOZA (C) et Al : Tableau de bord pour manager, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2000.

ROUACH (M) et NAULLEAU (G) : Le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition, Paris, Revue Banque Édition, 2002

LÖNING (H), et al : Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2e éd, Dunod, Paris, 2003

Lois et Réglementation :

Bulletin officiel du CECEI et de la Commission bancaire N° 4, Juin 2008.

HADDOUCHE (H) : Le contexte algérien est très porteur et intéressant, Le Bulletin, 2004, n°9.