



Banque Populaire Régionale Fès-Taza

RAPPORT DE STAGE DE FIN D'ETUDES

**LE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE : DU TABLEAU DE
BORD DE GESTION AU BALANCED SCORECARD**

Par

Hajar Nait Abdellah Ouali

Sous la Direction de :

M. Lahcen Aourz

BPR Fès-Taza

Dr. Andrew Canterbury

Université Al Akhawayn

Juillet-Août 2008

REMERCIEMENTS :

A l'issue de mon stage de fin d'étude, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon acheminement de cette formation. Je remercie M. Moustapha Aboussaoud, ainsi que tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines pour leur orientation et accueil sympathique lors des jours précédant le stage.

Je tiens à remercier tout particulièrement M. Lahcen Aourz, mon superviseur professionnel, contrôleur de gestion de la Banque Populaire Régionale Fès-Taza, pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordé dès mon arrivée à la banque. Je suis reconnaissante pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de l'expérience enrichissante qu'il m'a permise, sachant répondre à mes questions; sans oublier son encadrement et sa participation au cheminement de ce rapport.

J'aimerais aussi gratifier les efforts de M. Khalid Raiss, assistant de M. Aourz, qui a eu l'amabilité de répondre à mes questions-débats et de fournir les explications nécessaires. Aussi faut-il remercier Dr. Andrew Canterbury, mon encadrant académique et professeur à l'université Al Akhawayn, pour ses conseils et suivi hebdomadaire de formation. Il en est de même pour Dr. Nicolas Hamelin et Dr. Jawad Abrache, respectivement Président du Comité des Stages de Fin d'Etudes et Coordinateur des Affaires des Etudiants Préparant leur Maîtrise au sein de la dite université. Aussi, je remercie Mme. Farida Tazi pour ses efforts, sa pleine disponibilité, et son assistance.

TABLE DES MATIERES :

Remerciements.....	1
Table des matières.....	2
Résumé.....	4
Introduction :.....	5
Objectifs de l'Etude.....	6
Problématique et Méthodologie.....	7
1^{ère} Partie : Environnement du Stage	8
CHAPITRE 1: CONTROLE DE GESTION: MESURER LA PERFORMANCE, PILOTER LA	
STRATEGIE	9
A- Définition :.....	9
B- Mission.....	9
C- Démarche.....	9
CHAPITRE 2 : LA STRUCTURE D'ACCUEIL	10
A- Présentation de la structure :.....	10
B- Valeurs du groupe:.....	11
C- La BCP : Banque Centrale Populaire.....	11
D- Les BPR : Banques Populaires Régionales.....	12
CHAPITRE 3 : SERVICE CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DES PERFORMANCES	133
A- Mission :.....	133
B- Domaines de Responsabilité.....	13
1) Pilotage du PMT et contrôle de gestion :.....	13
2) Analyse financière :.....	13
3) Reporting :.....	144
4) Passation des marchés.....	14
5) Définition des centres de responsabilité :.....	14
6) Calcul des coûts respectifs.....	15
7) Etablissement d'une comptabilité analytique :.....	15
2^{ème} Partie: Evaluation des Structures	17
CHAPITRE 1 : LE PLAN MOYEN	
TERME :	188
A- La NOS : Note d'Orientation Stratégique :.....	188
B- Les Axes du PMT :.....	188
1) Plan Marketing:.....	188
2) Plan des Moyens.....	189
3) Plan Financier.....	199
CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD DE GESTION	20
A- Définition du Tableau de Bord :.....	20

B-	Rôle du tableau de bord	20
C-	Mise en place du tableau de bord :.....	20
1)	Système d'Information :	20
2)	Comptabilité Analytique.....	20
3)	Exploitation du Tableau de Bord.....	21
D-	Clignotants du Tableau de Bord de Gestion :.....	232
E-	Limites du Tableau de Bord de Gestion :	244
CHAPITRE 3 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....		25
A-	Caractéristiques du Modèle :.....	25
1)	Perspective financière :.....	25
2)	Perspective client :	26
3)	Processus interne.....	26
4)	Apprentissage organisationnel	26
B-	Valeur Ajoutée pour la BP :.....	26
C-	Limitations :	27
Recommandations.....		27
Conclusion.....		30
Bibliographie.....		32
Annexe A : Organigramme de la BPR.....		34
Tableau 1 : Budget d'Investissement.....		35
Tableau 2 : Effectif et Charges du Personnel.....		36
Tableau 3 : Budget de Fonctionnement.....		37
Tableau 4 : Etat des Soldes de Gestion		39
Tableau 5 : Produit Net Bancaire.....		40
Tableau 6 : Comptes des Produits et Charges.....		42
Tableau 7 : Marges sur Commissions.....		44
Tableau 8 : Créances en Souffrance.....		45
Tableau 9 : Ressources (Chiffres de fin de mois).....		47
Tableau 10 : Emplois (Chiffres de fin de mois).....		48
Tableau 11 : Ressources (Chiffres moyens).....		50
Tableau 12 : Emplois (Chiffres moyens).....		51
Tableau 13 : Ratios de Gestion.....		53

RESUME

Le présent rapport est le fruit de sept semaines de formation au sein de la Banque Populaire Régionale Fès-Taza. Le chef du département Contrôle de Gestion Pilotage des Performances en fut le chaleureux encadrant. Le thème pour ce stage porte sur la gestion des performances concrétisée par le tableau de bord comme principal outil de pilotage. Les maîtres mots de ce document sont ainsi : plan, objectifs, tableau de bord de gestion, Balanced Scorecard, indicateurs de performance et cohérence.

L'information ne naît pas pertinente, elle le devient. Observer à échéances fixes les résultats financiers ne fournit plus les moyens nécessaires pour piloter les équipes et activités en fonction de la vision stratégique de la banque dans notre contexte actuel, plus concurrentiel que jamais. Il faut des indicateurs fiables, comparables et pertinents qui formeraient les clignotants fars du tableau de bord de gestion et qui permettraient aux dirigeants cadres de mener la barque avec plus de sécurité, même à plein vent. Toutefois, le tableau de bord ne décide pas à la place des décideurs. C'est à eux de prendre en considération le contexte dans lequel s'analysent les données. Un contexte qui requiert, de nos jours, une orientation clientèle bien marquée. C'est justement cet aspect qui rend la méthode "Balanced Scorecard" plus équilibrée que le tableau de bord de gestion ordinaire.

L'approche Balanced Scorecard, développée ces dernières années, permet d'apprécier d'une manière plus fine la rentabilité et de mesurer la performance opérationnelle tout en développant le pôle Clients qui est primordial pour assurer la pérennité d'une entité dont l'activité est commerciale. La Banque Populaire dispose, aujourd'hui, d'une maturité suffisante pour adopter efficacement cet outil.

INTRODUCTION :

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. Au Maroc, le marché bancaire se caractérise par son émergence et ses fluctuations, et doit faire face à plusieurs défis pour garantir son développement.

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. Ainsi, dans un environnement de plus en plus compétitif, les cadres dirigeants sont appelés à assurer une gestion plus rigoureuse, orientée vers la performance, à un suivi assidu des activités et des ressources, et à une meilleure évaluation des résultats. Or, suivre les réalisations budgétaires requiert la disponibilité d'informations claires et synthétiques retraçant l'évolution réelle de la banque par rapport à ses planifications.

De son rôle de conseiller et d'orienteur, le contrôleur de gestion apporte une aide imminente au Directoire de la banque. Ceci à travers l'exploitation de différents processus et outils pour s'assurer que les ressources à déployer sont utilisées avec efficacité (atteindre l'objectif), efficience (au moindre coût) et pertinence (cohérence) par rapport aux objectifs, globaux et transversaux, définis au préalable. Les tableaux de bord dont le but est de surveiller et d'améliorer la performance financière, constituent une réponse informationnelle aux exigences de rigueur imposées par le contexte dans lequel opèrent les banques. Cet outil aide le contrôleur de gestion à mesurer les écarts entre réalisé et prévisionnel. Le contrôleur identifie alors la source de ces écarts et met en place des mesures correctrices aux fins

d'éliminer toute pratique déficiente et palier aux problèmes générés par les sous-performances remarquées. Un travail nécessitant de la rigueur, de la méthode et de l'organisation de par une forte autorité morale pour dialoguer avec tous types d'interlocuteurs.

OBJECTIFS ET ATTENTES DE FORMATION:

L'objectif principal pendant cette période de stage était d'appréhender la logique du contrôle de gestion. Il a donc été indispensable de comprendre les démarches prévisionnelles, le contrôle et les procédures budgétaires tels qu'appliqués au domaine bancaire. En général, il s'agit de se fixer des objectifs, de négocier des plans d'action et de les budgétiser, de suivre les réalisations, d'analyser les résultats, et d'engager des actions correctrices. Ce sont là les étapes par lesquelles passe ce processus de contrôle, facilité en raison de la disponibilité de tableaux de bord. Ainsi, l'objectif principal était de comprendre et d'assimiler la logique du tableau de bord de gestion bancaire et d'en assimiler l'exploitation.

Ce stage a été également l'occasion de découvrir les enjeux du pilotage de la performance tels que vécus au sein de la Banque Populaire Régionale Fès –Taza et m'a permis d'identifier les facteurs clés du succès et les perspectives qui traduisent la vision et la stratégie du Groupe Banques Populaires, en passant du calcul des coûts au pilotage de l'activité bancaire. Ainsi, ce stage avait pour objectif :

- de comprendre l'importance du tableau de bord de gestion et sa place dans le système d'information et de gestion de la BPR Fès-Taza ;
- d'identifier et sélectionner les indicateurs de performance et de création de valeur les plus pertinents ;
- d'identifier les critères de décision et de pilotage de la banque ;
- d'étudier les nouvelles techniques mises en œuvre en matière de contrôle de gestion ;

- et d'apprendre enfin la méthode « Balanced Scorecard » et les perspectives qu'elle présente pour la BPR.

PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE :

Le tableau de bord de gestion actuel préconisé par la BPR Fès-Taza représente un outil d'aide à la décision et d'évaluation des performances financières à l'aide de différents indicateurs. L'on s'interroge cependant s'il est suffisant en lui-même en vue d'orienter les décisions stratégiques dans un environnement de rude compétitivité, exigeant une parfaite communication et une meilleure relation banque-clientèle.

Pour répondre à cette problématique, il a été jugé indiqué de présenter dans une première partie, l'environnement du stage et de traiter dans une seconde partie, l'apport du tableau de bord de gestion actuellement utilisé au niveau de la banque populaire. Il a par ailleurs été jugé nécessaire de comparer le tableau de bord de gestion, outil largement exploité en Europe avec le tableau de bord prospectif, « Balanced Scorecard », nouvellement introduit et exploité aux Etats Unis d'Amérique. Dans cette partie seront exposés les différents clignotants de performance autour desquels sont organisés les deux tableaux de bord ainsi que les points communs et de dissemblance de chacun. Les résultats de cette analyse feront l'objet de conclusion et de recommandations.

1^{ERE} PARTIE

ENVIRONNEMENT DU STAGE

CHAPITRE 1 : CONTROLE DE GESTION: MESURER LA PERFORMANCE, PILOTER

LA STRATEGIE

A- DEFINITION

Le mot contrôle dans l'expression « contrôle de gestion » signifie maîtrise et non pas inspection. Cette ambiguïté résulte de la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne « management control ». Cette précision étant faite, le contrôle de gestion peut se définir comme étant un processus d'aide à la décision dans une organisation. Il permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. Il permet une intervention avant, pendant et après l'action. Le contrôle de gestion, quoique le même dans son esprit, diffère selon le contexte en fonction du domaine d'application : secteur industriel ou prestations de services; activités marchandes ou non marchandes, etc. Les principaux points de divergence demeurent la définition et la maîtrise des coûts.

B- MISSION :

Le contrôle de gestion, comme précisé plus haut, ne se résume pas à contrôler dans le sens de vérifier puisqu'il a une mission bien plus étendue et plus complexe à la fois. Une mission qui pourrait être définie en tant que contribution active au pilotage global de l'organisation dans une perspective d'amélioration de sa performance économique. Le contrôle de gestion est vraisemblablement l'organe pivot de l'assistance à la mise en œuvre de la stratégie et du suivi nécessaire à sa réalisation.

C- DEMARCHE :

Le contrôle de gestion s'adosse à de nouveaux outils dans une optique d'amélioration continue du rapport valeur/coûts et du pilotage en temps réel. Il s'agit non seulement d'améliorer la rentabilité ou la profitabilité, mais aussi la qualité des productions, des prestations, et des délais. Dans la majorité des cas, l'amélioration continue du rapport

valeur/coûts prend appui sur des démarches d'étalonnage concurrentiel, de reconfiguration ou de gestion de la qualité totale. L'analyse des résultats comptables est bien entendu le principal pilier de la fonction de contrôle de gestion.

Pour toute structure, le but principal est de s'assurer de la bonne mise en place de la stratégie et d'œuvrer pour améliorer les processus en termes de performance dans une optique de création de valeur. Ce fut le cas pour le groupe Banques Populaires. Proposant une gamme élargie et complète de services et produits financiers adaptés aux besoins de ses clients, ce groupe se doit de respecter ses orientations stratégiques majeures pour assurer sa pérennité. Il s'appuie sur le premier réseau bancaire du Royaume et sur les compétences de ses 7000 collaborateurs déterminés à mettre leur expertise au service de leur patrie et œuvrer pour promouvoir la bancarisation au Maroc.

Pour maintenir son positionnement en tant qu'acteur clé dans le développement, le Crédit Populaire du Maroc veille à répondre aux divers segments qui constituent l'économie Marocaine. Ainsi, ce groupe exerce son activité autour de la banque centrale populaire et ses banques populaires régionales. Ces dernières œuvrent pour offrir à leur clientèle de particuliers, petites, moyennes et grandes entreprises des services de qualité, de grande expertise et adaptés à leurs besoins spécifiques.

CHAPITRE 2 : LA STRUCTURE D'ACCUEIL

A- PRESENTATION DE LA STRUCTURE :

La Banque Populaire Régionale Fès-Taza est l'une des 11 institutions qui constituent le socle du réseau Crédit Populaire du Maroc. Ce regroupement de banques reste fidèle à son esprit d'entreprise en accompagnant les entreprises petites ou moyennes, industrielles ou de services et même artisanales. Il distribue des crédits à court, moyen, et long terme à différents segments de clients : Particuliers, Professionnels, MRE et Entreprises. Eu égard à sa

spécificité coopérative, ce groupe confère à ses clients la possibilité de devenir « Sociétaires », à la fois clients et copropriétaires des banques populaires régionales.

B- VALEURS DU GROUPE:

Les valeurs de l'institution constituent les fondements de l'action du Groupe et confirment sa mission nationale au service du développement économique et social du pays. Le Groupe se différencie grâce à ses valeurs institutionnelles de citoyenneté et de solidarité, et grâce à son haut niveau de professionnalisme de ses compétences humaines et de la qualité de sa gouvernance.

C- LA BCP : BANQUE CENTRALE POPULAIRE

L'organe central du groupe est la Banque Centrale Populaire qui en illustre la dimension capitaliste contrairement aux banques populaires régionales qui prennent une dimension coopérative. Cette société anonyme à Conseil d'Administration a été introduite en bourse à compter du 8 juillet 2004. Son capital est détenu à hauteur de 80% par l'Etat, 15% par le public et 5% par des institutionnels. D'autre part, cette entité est propriétaire de 51% du capital total des 11 Banques Populaires Régionales. Elle coordonne la politique financière du groupe et assure le refinancement des banques populaires régionales en cas de besoin. Elle gère leurs excédents de trésorerie ainsi que les services d'intérêt commun pour le compte de ses organismes. Sa mission se résume comme suit :

- ★ Etablissement de crédit habilité à réaliser toutes les opérations bancaires, sans toutefois disposer d'un réseau propre ;
- ★ Organisme central bancaire des BPR.

Ainsi, cette institution traite des opérations bancaires pour ses clients institutionnels et centralise les activités des banques régionales. Elle leur définit les stratégies et cibles à atteindre et les assiste en termes de moyens nécessaires pour réaliser leurs objectifs. Elle assemble les résultats obtenus pour des périodes préalablement précisées. De plus, dans le

cadre de son rôle central, la BCP reçoit les demandes pour placements OPCVM exprimés par les clients des BPRs et les exécute à son niveau par le biais de ses filiales.

D- LES BPR : BANQUES POPULAIRES REGIONALES

Les Banques Populaires Régionales sont organisées sous une forme coopérative à capital variable, à Directoire et à Conseil de Surveillance. La BCP détient 51% du capital alors que les 49% restants appartiennent aux sociétaires sous forme de parts sociales.

Les activités des BPRs se font selon les orientations stratégiques du groupe, à savoir :

- ☞ la consolidation des positions acquises ;
- ☞ la banque citoyenne ;
- ☞ l'amélioration des performances ;
- ☞ la conquête de nouveaux territoire et la croissance externe.

Par ces orientations, elle a été tout naturellement amenée à contribuer au rôle moteur du groupe dans l'amélioration du taux de bancarisation du pays et dans la collecte de l'épargne afin de promouvoir l'économie nationale, mettant l'accent sur la coopération financière entre BCP et BPRs et encourageant à la solidarité interprofessionnelle.

Les banques de proximité que sont les BPRs comportent quatre Directions principales et trois fonctions rattachées au Président du Directoire. Comme illustré en annexe A, il s'agit des fonctions de « Ressources Humaines », « Audit Interne », et « Contrôle de Gestion Pilotage des Performances ». Le nouvel organigramme compte aussi, la « Direction Gestion des Risques », la « Direction Traitement et Support », la « Direction Marché de l'Entreprise et de l'International », et la « Direction Marché des Marocains du Monde ».

CHAPITRE 3 : SERVICE CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DES PERFORMANCES

A- MISSION :

Le Service de Contrôle de gestion et Pilotage des performances est une fonction rattachée directement au Président du Directoire. Il a pour mission d'élaborer et d'actualiser le Plan Moyen Terme (PMT) et de veiller au niveau global de la banque, à sa rentabilité, et aux grands équilibres de ses bilans. Ainsi, le contrôleur de gestion participe au comité de gestion et au comité des performances.

B- DOMAINES DE RESPONSABILITE :

Le contrôleur de gestion est un médiateur entre la planification stratégique et la gestion opérationnelle. Les activités prises en charge par ce médiateur se focalisent autour de quatre piliers.

- 1) *Pilotage du PMT et contrôle de gestion* : Le contrôleur de gestion est responsable du pilotage de l'élaboration, de l'actualisation, de l'animation des mises au point, et de la consolidation des objectifs du PMT. Ceci requiert l'exploitation et la promotion des instruments de mesure de la rentabilité tout en identifiant des chantiers de réduction de coûts et en proposant des plans d'action pour ce faire. Il se doit d'animer le processus budgétaire, suivre, analyser et diffuser les performances par la suite.
- 2) *Analyse financière* : A ce niveau, le contrôleur de gestion est tenu de traduire financièrement les plans stratégiques définis par la direction générale. Il doit diagnostiquer périodiquement la situation financière de la banque, identifier ses forces et faiblesses et proposer des actions correctives en cas de besoin. En cas de mutations réglementaires et financières, il analyse les répercussions

possibles. Pour davantage d'efficacité, il procède au benchmarking interne (entre agences de la BP) et externe (avec d'autres banques sur le marché).

- 3) *Reporting* : Les données produites par ces analyses sont centralisées et diffusées à l'ensemble des fonctions de la BPR. Ainsi parle-t-on de tableaux de bord périodiques et d'analyse des indicateurs qui les constituent et des résultats qu'ils génèrent. Ce reporting et communication du tableau de bord se font sur une base hebdomadaire et mensuelle via le système d'analyse et d'aide à la décision dont disposent les différents centres de responsabilité.
- 4) *Passation des marchés* : Un autre domaine de responsabilité du contrôleur de gestion est de participer aux travaux des commissions d'appels d'offres. Dans ce cadre, il se doit de s'assurer préalablement à l'engagement des dépenses, de la disponibilité du budget, et du respect des dispositions des procédures en vigueur tant en matière de passation des marchés et commandes que de délégations de pouvoirs.

De part ces piliers, le contrôleur de gestion se doit d'établir trois fonctions.

- 5) *Définition des centres de responsabilité* : Un centre de responsabilité est une entité de gestion disposant d'une délégation de pouvoir pour négocier des ressources et des objectifs, et d'un système de suivi de sa gestion permettant de rendre compte de l'utilisation des ressources et des réalisations par rapport aux objectifs. Coté centres, on distingue entre les centres dits de profit, tels que les agences commerciales, les centres opérationnels qui s'acquittent d'opérations au profit de tous, tels que la logistique, et les centres fonctionnels qui s'occupent du back office, veillent à la cohérence, et font de l'analyse par rapport à ce que font les centres opérationnels. Le service contrôle de gestion et pilotage des performances est un centre fonctionnel.

- 6) *Calcul des coûts respectifs* : L'identification et la maîtrise des coûts sont les tâches les plus difficiles à effectuer vue la nature des prestations et des produits offerts par la banque. Contrairement aux activités commerciales et industrielles, les coûts des services bancaires sont plus confus et difficiles à contourner. Pour avoir une estimation correcte de ces coûts, il est indispensable de définir des clés de répartition significatives comme il existe une multitude de méthodes de calcul de coûts. A titre d'exemple, on peut citer l'ABC, les coûts complets, variables, imputation rationnelle, etc. Cette dernière méthode est la plus convenable à appliquer d'autant que plusieurs agences contribuent aux frais globaux de la banque. Un exemple de clé de répartition dans le cas des charges communes est le chiffre d'affaires réalisé par chaque agence. Pour la Direction des ressources humaines, l'effectif sert de clé de répartition. Ainsi, il existe une multitude de clés, discutables selon l'activité et le centre de responsabilité concerné ; d'où la difficulté de calcul des coûts et l'importance de la comptabilité analytique.
- 7) *Etablissement d'une comptabilité analytique* : Les organisations sont généralement accoutumées à la mesure des performances en termes de coûts et de productivité. Néanmoins, cette tradition se doit d'être surpassée. Il ne s'agit plus d'observer à échéances fixes les résultats financiers dégagés par la comptabilité générale, mais plutôt d'apporter aux décideurs les moyens nécessaires pour pouvoir piloter leurs équipes, fonctions, et activités en fonction de leurs visions stratégiques. Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'indicateurs pertinents, comparables, et faciles à comprendre. Ces indicateurs sont inspirés par la comptabilité analytique. Quoique cette dernière soit plus pertinente en exploitation industrielle, son principe peut tout de

même être appliqué aux prestations bancaires. Il s'agit en particulier des ratios financiers et de gestion affichés au tableau de bord.

2^{EME} PARTIE :

APPORT DU TABLEAU DE BORD

CHAPITRE 1 : LE PLAN MOYEN TERME :

Le Groupe Banques Populaires adopte un système glissant pour les plans à moyen terme à élaborer. Ces plans s'étalent sur une période totale de six ans dont deux ans d'historique, l'année en cours, et trois ans de plan. Ainsi parle-t-on du plan 2008-2010. Ces plans sont élaborés au niveau central et puis communiqués aux banques régionales par une note dite d'orientation stratégique.

A- NOTE D'ORIENTATION STRATEGIQUE : NOS

Cette note est un document qui retrace la politique stratégique à suivre pour la période du plan, validée par la direction générale du groupe. Les objectifs ainsi prescrits au niveau stratégique, sont mis à la disposition des contrôleurs de gestion qui les déclinent au niveau opérationnel en commun accord avec les centres de responsabilité. Il leur incombe alors d'évaluer l'efficacité des centres et de mesurer les écarts par rapport aux objectifs préalablement établis. Ce suivi se fait par le dressage de recueil d'indicateurs d'activité et d'un tableau de bord adossé au système d'information qui permettrait de prendre des mesures correctives en cas d'écarts trop importants.

B- LES AXES DU PMT :

Le plan moyen terme est composé de trois volets principaux. On parle de trois plans.

- 1) *Plan Marketing*: Ce plan concerne les attentes d'expansion en marchés et produits, notamment la part de marché à atteindre en termes d'Emplois et de Ressources.
- 2) *Plan des Moyens*: Ce plan définit les investissements prévus pour la période, le budget de fonctionnement autre que les charges du personnel et les besoins en ressources humaines.

3) *Plan Financier*: C'est la partie quantifiable des deux plans précédents. Il comporte cinq parties. Les tableaux exploités sont détaillés en annexes pour chacun des domaines suivants.

- a- **Activité** : cette partie concerne les parts de marché en Ressources et Emplois à réaliser et nombre d'agences à créer pour élargir le réseau d'activité bancaire. Les tableaux 9 et 10 illustrent les emplois et ressources par chiffres de fin de mois. Les tableaux 11 et 12 sont en chiffres moyens, cumules des mois précédents appliquant des coefficients progressifs.
- b- **Sécurité** : Ce domaine englobe les différents types de créances en souffrance : les pré-douteux avec une échéance non honorée et une ancienneté des impayés d'entre 3 et 6 mois, les douteux d'entre 6 et 9 mois, et les compromis de plus de 9 mois contentieux ou pas. Le tableau 8 illustre le calcul des différents types de créances en souffrance.
- c- **Gestion** : Ce volet tourne autour de la maîtrise des risques et décrit les ratios prudentiels acceptés en termes de liquidité, solvabilité, productivité, et rentabilité... comme au tableau 13.
- d- **Moyens** : Cette partie concerne les charges du personnel et détaille le budget de fonctionnement ainsi que les investissements prévus en chiffres à détailler dans les tableaux 2 et 3 .
- e- **Rentabilité** : Cette catégorie inclut les charges et produits d'exploitation bancaire ainsi que les principaux résultats à réaliser : Produit Net Bancaire, résultat courant, résultat net... les tableaux 4, 5, 6, et 7 présentent respectivement l'Etat des soldes de Gestion, le

Produit Net Bancaire, les comptes de Produits et des Charges, ainsi que les marges sur commissions comme inspirés du Plan Comptable des établissements de crédit.

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD DE GESTION

A- DEFINITION DU TABLEAU DE BORD : Le tableau de bord est un document synthétique qui sert de support de gestion et permet le suivi et le contrôle de performances. C'est un outil d'alerte, d'orientation et d'analyse des points clés de l'action organisationnelle.

B- ROLE DU TABLEAU DE BORD : Il permet d'interpeler l'attention des décideurs et opérationnels afin d'interpréter les écarts et évaluer les actions des chefs d'agences et directeurs des succursales. Il aide aussi à créer une ambiance de motivation et de concurrence entre les collègues comme il permet la comparaison des performances et le benchmarking. Cette comparaison est liée aux objectifs en commun que ces collaborateurs sont tenus d'atteindre. Ils doivent être précis, mesurables, acceptés et reconnus comme pertinents, autrement dit SMART ("specific, mesurable, accepted, relevant, timed"). Dans cette démarche, les indicateurs de pilotage du tableau de bord ne peuvent découler que des objectifs pré-établis.

C- MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD :

1) *Système d'information* : Le tableau de bord est adossé au système d'informations comme il lui permet le retrait des données. Pour ce faire, les BPR effectuent leurs opérations en temps réel avec la Centrale. Selon leurs besoins, la Data Warehouse leur permet de retirer du serveur central les données mais dans un état brut. Ces données, très hétérogènes, proviennent de la base comptable qui alimente le système d'information de gestion et c'est

aux contrôleurs de gestion d'organiser ces informations du général au particulier grâce à des logiciels et progiciels adaptés et des programmations maison. Le processus consiste à récupérer les données fournies par le système d'information, les centraliser, les mettre en cohérence, puis les traiter de façon statistique pour en sortir des paramètres fiables. Le Contrôle de Gestion a donc un rôle clé car il est à la fois utilisateur des paramètres fournis et propriétaire des sources de données les plus importantes.

Le système d'information compte plusieurs éléments. Le système comptable en est un exemple. On parle alors des données saisies dans le cadre de la comptabilité générale, budgétaire, et analytique. Un autre élément important est ce qu'on appelle « la signalétique client » qui consiste en un ensemble de signaux qui appartiennent à un système de signalisation. Cette composante du système d'information global permet de fiabiliser les données concernant les clients afin de les mieux connaître et de renforcer la qualité des produits et services à leur offrir. Un renforcement qui reste sujet à la contrainte des coûts que la banque veille à maîtriser. L'analyse du coût est donc une donnée intermédiaire à utiliser par le service marketing, et non une finalité directement analysable.

- 2) *Comptabilité analytique*: Pour avoir une meilleure vision de ce qui se passe dans les différents centres de responsabilité et assurer la cohérence avec les objectifs à atteindre, il faut des indicateurs de performance. Ces indicateurs constituent un tableau de bord et peuvent éventuellement être puisés de la comptabilité analytique. Celle-ci certes, revêt son importance du fait que les données du système comptable normal sont multiples et non distinguées en plus de la lourdeur des procédures d'élaboration des documents comptables.

Ainsi, il faut plutôt clarifier et sélectionner les données afin de pouvoir les interpréter et les utiliser comme outil d'aide à la décision. Une fois ces données, réduites, stimulent des signaux et sont faciles à comprendre et à comparer, on peut les considérer comme indicateurs au tableau de bord.

La comptabilité analytique permet de définir et démystifier les chiffres clés dans le cadre d'une dynamique d'amélioration de la performance économique et financière de la banque. Sur la base d'indicateurs d'activités, de clés de répartitions, et de méthodes d'imputation rationnelles des coûts fixes, la comptabilité analytique donne une estimation plus correcte des coûts des opérations en définissant la participation de chaque centre de responsabilité aux charges d'exploitation, totales, et aux fonds communs. A noter que les indicateurs ont pour objectif principal de répartir les charges indirectes et fixes, et que les charges directes variables sont réparties généralement de manière ordinaire.

- 3) *Exploitation du tableau de bord* : Une fois définis, les indicateurs du tableau de bord ne sont pas forcément remis en question. Par contre, les référentiels desquels ils sont déclinés font l'objet d'évolutions fréquentes. L'évaluation des performances de l'année N se fait en comparaison avec l'année N-1 en termes d'additionnel prévu et les taux de réalisation des objectifs. On compare les chiffres de fin de période sur une base annuelle et mensuelle ainsi que les chiffres moyens et en pourcentage. On calcule les écarts, centrés sur le budget, entre réalisations et prévisions pour comparaison immédiate et historique, et ce pour les cinq principaux domaines : activité, rentabilité, moyens, sécurité, et gestion.

Le chiffre d'affaires réalisé, les créances en souffrance, et le coefficient d'exploitation sont des unités d'œuvre pertinentes très représentatives de l'évolution de l'activité de la banque et de ce que les frais généraux consomment du Produit Net Bancaire. Un contrôle budgétaire est également effectué périodiquement pour évaluer la progression de la consommation des ressources. On calcule donc les coûts opératoires en estimant le travail de traitement des opérations en minutes ou secondes et l'on compare avec des coûts standards moyens. En cas d'écarts notoires, un plan d'action est adopté en fonction des objectifs prévus dans le plan marketing et des moyens. Il faut comprendre d'où proviennent les écarts et cela implique une excellente compréhension du fonctionnement des choses.

L'essentiel est de respecter les ratios et indications formulées par les composantes du PMT. Il s'agit notamment des principaux domaines d'actions indiquées ci-dessus et des règles prudentielles communiquées par Bank Al Maghrib. A titre d'exemple, les ratios prédéfinis pour la rentabilité, créances en souffrance, et coefficient d'exploitation sont des normes à respecter.

D- CLIGNOTANTS DU TABLEAU DE BORD DE GESTION :

Pour mieux piloter la performance, les indicateurs qui constituent le tableau de bord aident à signaler tout problème possible et de le localiser afin que les décideurs puissent réagir au moment opportun. Ces indicateurs appartiennent à deux catégories principales.

- 1) *Activités d'intermédiation* : Ce volet englobe les actions commerciales et résultats pour le portefeuille clientèle, la monétique, et la bancassurance. Ces données sont exprimées en chiffres de fin de mois et en chiffres moyens. Cette partie du tableau de bord est exprimée sous forme de tableaux synthétiques.

Elle est mise à la disposition des opérateurs concernés en temps réel et sous forme de feuilles de travail à imprimer.

- 2) *Activités à l'international* : Cette deuxième partie inclut le Commerce Extérieur, les engagements à l'international, et les valeurs mobilières : OPCVM et parts sociales que les clients marocains du monde ont placé par le biais des filiales de la banque centrale populaire. On parle aussi des efforts pour la promotion de la banque à domicile, l'e-banking, et les opérations de change manuel.

E- LIMITES DU TABLEAU DE BORD DE GESTION :

Le tableau de bord de gestion, quoique très utile pour la prise de décision, représente quelques limites. L'inconvénient principal est qu'il concerne plutôt l'aspect quantitatif dans les indicateurs décisifs qui le constituent, lesquels ne traitent que ce qui est quantifiable et ne reflètent pas les éléments qualitatifs ayant un impact sur les objectifs à atteindre, ce qui affecte le degré d'efficacité du tableau de bord. Par exemple, on peut être en ligne avec les objectifs de coûts prévus, mais le degré de qualité du produit/service offert n'est pas à la hauteur. Et ce manque en qualité ne serait pas clair dans l'analyse des écarts puisque cet écart, dans cet exemple, n'existe pas alors que le client n'est pas satisfait. D'où la nécessité de compléter ces indicateurs financiers par d'autres indicateurs dits de qualité afin d'orienter les ressources vers des compétences-clés de la banque. Les indicateurs non financiers devraient devenir de plus en plus prépondérants, ce qui n'est pas le cas avec le tableau de bord de gestion. En effet, la performance opérationnelle de l'entreprise doit être pilotée en sus des indicateurs financiers « classiques ».

CHAPITRE 3 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Durant de longues années, les entreprises se sont contentées de mesurer la performance selon les résultats financiers. Cette vision des choses que l'on qualifie aujourd'hui de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente. Dans un contexte où les changements sont beaucoup plus rapides et à la concurrence exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à mesurer la performance financière. Pour Robert Kaplan et David Norton, en leur qualité d'imminents professeurs universitaires ayant publiés l'ouvrage « *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action* », la réussite de la mise en œuvre de la stratégie dépend de la qualité du management de perspectives bien définies pour créer de la valeur.

La performance se mesure par la plus-value qu'une entité génère à travers une production ou un service. L'évaluation de la performance est effectuée à l'aide de cartes de scores (scorecards) et la rémunération des managers est directement liée à la performance ainsi exprimée. La plus-value à réaliser est inséparable du principe d'économie de coûts, donc de l'efficacité, de la qualité et de la mesure d'impact.

A- CARACTERISTIQUES DU MODELE :

Avec le « Balanced Scorecard », les auteurs sus nommés proposent de décliner la performance selon quatre perspectives, lesquelles sont liées par une relation de causes-à-effets, établissant une connexion entre objectifs, indicateurs financiers et non financiers, valeurs cibles, et initiatives à prendre. Ce tableau de bord ainsi équilibré confirme les orientations du TQM, « Total Quality Management ».

- 1) *Perspective financière* : cet axe a pour objectif permanent l'amélioration de la performance financière de l'institution et l'obtention de rendements élevés fondés sur le capital investi. Elle a pour objet d'accroître le chiffre d'affaires,

de réduire les coûts, de maximiser le ROI, rentabilité des capitaux investis, et l'apport aux actionnaires.

- 2) *Perspective client* : cet axe concerne les clients et essaie de définir les moyens qui permettront de les satisfaire au mieux afin de garantir la pérennité de l'organisation. Ceci implique la satisfaction des clients, le développement des ventes et l'élargissement de la part de marché ; l'attention doit être attirée vers le ciblage et le taux de rentabilité des différents segments.
- 3) *Processus interne* : cet axe rassemble les objectifs des deux axes précédents de manière à assurer un avantage concurrentiel durable. Cet axe implique l'innovation, la recherche, les brevets déposés et la proportion des nouveaux produits introduits sur le marché notamment pour les unités de production. Pour une banque, on pourrait parler de délais d'étude de dossiers de crédits, d'investissements, ainsi que les produits et services offerts à la clientèle.
- 4) *Apprentissage organisationnel* : ce dernier axe a pour vocation l'amélioration des infrastructures, des moyens humains, et des systèmes d'information afin d'assurer une croissance financière à long terme. Cet axe relève des potentialités des salariés, de leur motivation et de la productivité au travail, ainsi que de la qualité du système d'information qu'ils exploitent. Ce dernier doit faciliter l'apprentissage, la diffusion des connaissances et expériences accumulées au sein de la structure de telle sorte à ce que tous les niveaux de la hiérarchie en profitent.

B- VALEUR AJOUTEE POUR LA BP :

La force du tableau de bord prospectif réside dans son efficacité prouvée. Concrètement, il permet de cerner rapidement aussi bien les problématiques que l'environnement de l'organisation. Il renforce les performances au niveau interne en

permettant des innovations organisationnelles et externe en permettant de mieux connaître les variables externes qui influent sur l'activité de l'entité. Il procure donc un avantage concurrentiel considérable en sus des synergies créées. De l'importance accentuée qu'il donne aux clients, la qualité des prestations se voit de loin meilleure et les objectifs du plan marketing aisément poursuivis. Le tableau de bord prospectif permet donc de mieux se situer à fur et à mesure de l'exercice pour rectifier le tir au moment opportun et réaliser une meilleure efficience.

C- LIMITES DE LA METHODE :

Quoiqu'efficace, cette méthode reste un outil nouveau encore en expérimentation constante. Elle requiert une expertise solide en termes d'innovation organisationnelle, ce qui la rend délicate à mettre en œuvre. D'autre part, elle englobe les aspects qualitatifs et quantitatifs des objectifs à atteindre, ce qui nécessite l'actualisation des systèmes d'informations utilisés et des capacités des prestataires pour être en mesure d'exploiter cet outil sans nuire aux parcours stratégiques visés. Par ailleurs, et même si ce tableau de bord est équilibré, il ne fait que donner une idée plus claire sur le niveau des performances et les problèmes à régler. Il ne fournit pas de solutions. C'est aux décideurs de le compléter par des débats pour identifier les actions indispensables au redressement de la situation.

RECOMMANDATIONS :

Les démarches suivies au niveau du département contrôle de gestion pilotage des performances de la BPR Fès-Taza vont de pair avec le principe du tableau de bord prospectif. De ce que j'ai pu constater, la banque populaire a le potentiel et la maturité nécessaires pour adopter cet outil innovant. Si la banque juge encore trop tôt l'adoption de cet outil, elle pourrait envisager la mise à jour du tableau de bord de gestion actuellement exploité en ayant

recours à quelques aménagements complémentaires qui pourraient contribuer à l'amélioration du C G au sein de la banque. Ces aménagements pourraient consister en les points suivants :

- une préoccupation de rentabilité
- une préoccupation d'efficacité
- une préoccupation de qualité de service
- une préoccupation de mobilisation du potentiel humain

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

En termes d'efficacité, la mise en place d'indicateurs de performance permettra sur un plan logistique et opérationnel d'améliorer sans cesse l'organisation des services de traitement et de production et d'établir des passerelles plus efficaces entre le réseau et le siège, et ce dans l'acheminement des flux d'information et d'opérations. Je suis persuadée que la banque gagnera en cohérence, cohésion, en rigueur et que les dysfonctionnements constatés ici ou là ne seront plus qu'un lointain souvenir.

En termes de qualité de services, dans un contexte de concurrence plus acerbé, aggravée par la standardisation des produits proposés par les banques, la différenciation entre les banques, leur compétence, sont sous-tendues chaque jour davantage par la qualité de service proposée à la clientèle. Le contrôle de gestion qui impose d'une part de mieux identifier les clients et donc leurs besoins, d'améliorer sans cesse les systèmes d'information,

donc de traitement, conduit à un rehaussement général de la qualité de service des prestations offertes par la banque à ses clients.

La mobilisation du potentiel humain de la banque recèle deux vertus principales portant sur la formation et la sensibilisation des ressources humaines de la banque aux multiples enjeux du contrôle de gestion et l'implication du plus grand nombre des cadres dans la définition des outils du contrôle de gestion. Cette relation constante et ces échanges permanents constituent, à mon sens, le socle d'une philosophie de travail faite d'une plus grande rigueur, d'une objectivité plus forte, d'un dialogue encore plus soutenu entre les instances dirigeantes de la banque et ses directions opérationnelles, valeurs largement partagées aujourd'hui au sein de la banque et qui seront encore une fois le moteur et la clé des succès futurs.

Les difficultés perçues pour doter la banque d'outils de contrôle de gestion plus performants peuvent être un problème d'hommes. En effet, il peut arriver que la communication ou l'information circulent mal. En tout cas, ce n'est pas le fait des décideurs. S'il y a bien un axe vers lequel il ne faut pas hésiter d'investir, c'est bien les hommes. Il est là le véritable défi du troisième millénaire, sans compter l'explosion technologique déjà en cours. C'est un peu comme les portes à double battant ; on a la possibilité d'aller dans un sens ou dans l'autre. A chacun de faire son choix. Celui de l'avenir et donc de la modernité ou celui de l'inertie et donc de la régression. Certes, pour cela, il faut accepter d'être bouleversé dans ses traditions et habitudes. Le champ d'application de notre propre culture s'en trouvera restreint. Toutefois, ce n'est pas incompatible. Un pays nous a d'ailleurs devancés dans ce sens : c'est le Japon. Il est difficile de trouver un pays aussi attaché à ses valeurs et à ses traditions. Et pourtant, il a atteint un degré de réussite économique avancé. Nous devons nous forger un nouveau système de valeurs. Des valeurs mondiales. C'est là où réside toute la différence.

L'approche recommandée permettra d'apprécier d'une manière plus fine la performance de toutes les unités de la banque et de mesurer la contribution de chaque métier, agence, client, et produit au résultat global. Cette nouvelle approche s'appuie d'une part, sur la mise en place d'un système de mesure valorisant la consommation des ressources et l'atteinte de résultats et d'autre part, sur l'instauration d'un espace de dialogue de gestion. L'analyse des performances constituera un véritable outil de pilotage à la disposition de l'ensemble des collaborateurs amenés à prendre des décisions et favorisera la réactivité aussi bien au niveau des processus opératoires que du processus de prévisions (encours de crédits, tarification, etc.). Par ailleurs, ce nouveau système permettra à la banque d'améliorer en permanence sa performance en lui donnant les moyens de se préserver contre les risques inhérents aux activités bancaires, et de profiter, plus rapidement et plus profondément que ses confrères, des évolutions à venir de l'environnement bancaire.

CONCLUSION

L'environnement bancaire marocain a connu ces dernières années de profondes mutations qui ont contribué à l'homogénéisation des règles bancaires, à la banalisation des produits, et surtout à l'introduction des règles d'une véritable concurrence interbancaire. Le souci majeur des établissements bancaires devient la recherche de la compétitivité qui s'appuie sur l'identification des segments stratégiques et l'affectation optimale des ressources. A travers les missions qui lui sont confiées, le contrôle de gestion contribue à répondre aux besoins de compétitivité recherchés par les banques.

Dans un processus de contrôle de gestion, les opérationnels doivent disposer d'une information synthétique et pertinente permettant de piloter leur activités. Les données nécessaires à la prise de décision sont généralement présentes dans le système d'information, mais elles sont dispersées, rarement disponibles au même moment, et souvent incohérentes (absence des mêmes définitions pour une même donnée...). L'information ne naît pas

pertinente, elle le devient. Sa transformation en capital passe par la mise en place d'un système décisionnel. Il s'appuie sur des données hétérogènes issues de différents systèmes métiers de la banque, qu'il va nettoyer, mettre en cohérence puis organiser au regard des axes d'analyses souhaités tracés par les orientations stratégiques du groupe et les comportements des principaux concurrents.

Dans ce contexte fortement concurrentiel, le développement qu'a connu le Groupe Banques Populaires témoigne de la pertinence de ses outils de pilotage qui lui ont permis d'atteindre, progressivement, les objectifs fixés aussi bien en termes de parts de marché que de rentabilité. Toutefois, les approches de contrôle de gestion bancaire qui se sont développées ces dernières années, notamment le « Balanced Scorecard », permettent d'apprécier d'une manière plus fine la rentabilité et de mesurer la performance opérationnelle. Ces nouvelles pratiques présentent une maturité suffisante pour être adoptées, aujourd'hui, efficacement par le Groupe Banques Populaires.

Il est temps de développer et d'ancrer les notions de client, de relation client, de service rendu au client, d'organiser la flexibilité et l'adaptabilité, d'entrer dans une ère de rigueur budgétaire et de consacrer l'essentiel des ressources à accroître la valeur ajoutée. Cette philosophie permettra à la banque d'établir d'une façon plus précise sa stratégie étant donné qu'elle disposera de l'ensemble des éléments d'aide à la décision. Toutefois, le tableau de bord de gestion ne décide pas à la place des responsables. Ces derniers doivent tenir compte du contexte dans lequel s'analysent les données sans négliger le rôle primordial que joue la clientèle. Il s'agit d'œuvrer pour offrir des services plus performants certes, mais au profit d'une clientèle de plus en plus exigeante et avisée, demandant plus de produits de gestion du patrimoine et placements rentables. Le challenge pour le Groupe Banques Populaires sera d'offrir des produits adaptés à cette demande, avec une offre plus personnalisée et mieux individualisée.

BIBLIOGRAPHIE :

- Basel Committee on Banking Supervision, (1997), «Renforcement du contrôle bancaire dans le monde », Initiatives récentes du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Bâle.
- Bernard-Weil E., (1994), « Réévaluation des concepts d'auto-organisation et d'émergence à la lumière de la systémique ago-antagoniste », Revue Internationale de Systémique, n°3, pp. 315-335.
- Bouquin H., (2000), « Contrôle et Stratégie », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit, Economica, pp. 533-545.
- Daniel C., (2003), « Le tableau de bord de gestion », Ecole de Management, Grenoble.
- Denis J.-P., (2000), « Conception d'un système de contrôle du développement du groupe – Architecture et principes ingénieriques », Thèse pour doctorat Sciences de Gestion, Université Jean Moulin-Lyon III.
- Dorbes H., (2005), « Le tableau de bord prospectif », Acting Finance, <http://www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/647-tableau-bord-prospectif.html>.
- Dorbes H., Avril O., (2005), « IFRS et les nouvelles règles comptables et financières », Acting Finance, sur netpme.fr.
- Forget J., (2005), « Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'Organisation, ISBN 2-7081-3251-2, Collections Les Mémentos Finance.
- Hamel G, Prahalad C.K., (1994), «Competing for the future», Harvard Business School Press; trad. fse. La Conquête du Futur, InterEditions, 1995.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., (1988), « Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms », Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 605-621.

- Joffre P., Montmorillon de B., (2001), « Théories Institutionnelles et Management Stratégique », in Martinet A.-C. et Thiéart R.-A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, coll. FNEGE, Vuibert.
- Kaplan R.S, Norton D.P., (1996), “The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action”, trad. Fse., *Le tableau de bord prospectif*. Les éd d' Organisation, 1998.
- Kasekende L., (2008), « Développer un système bancaire solide », Séminaire de haut niveau par l'Institut du FMI et l'Institut multilatéral d'Afrique, Tunis.
- Koenig G., (1999), « Les ressources au principe de la stratégie » in Koenig G. (coord), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle*, Economica.
- Lamarque E., (2005), « Les spécificités de l'entreprise bancaire : les conséquences pour le contrôle de gestion », *Le Contrôle de Gestion Bancaire*, e-theque.com.
- Laroche H., Nioche J.P. (1998), « La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », in Laroche, H. et Nioche, J.P. (dir.), (1998), *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Paris, Vuibert, pp. 349-372.
- Libaert T. & De Marco A., (2008), « Indicateurs de pilotage et évaluation de la performance », IEP, Paris, <http://www.ujjef.com>.
- Lorange P., Chakravarthy B.S., (1991), “Managing the strategy process. A framework for multibusiness firm », Prentice Hall.
- Lorino P., (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris, 1991.
- Lorino P., (1995), *Comptes et récits de la performance*, éd. d'Organisation, Paris, 1995.
- Lorino P., (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, éd. d'Organisation.
- Martinet A.-C., (1990), « Epistémologie de la stratégie », in Martinet A.-C. (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 211-236.
- Prahalad C.K., Hamel G., (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, 3, May-June, pp. 79-91.

- Prebble J.F., (1992), « Towards a Comprehensive System of Strategic Control », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 391-409.
- Ramanantsoa B., (1992), « Les nouvelles approches stratégiques : un défi pour le contrôle de gestion ? », *Echanges*, n°99, 3eme trimestre, pp. 25-27.
- Silvera L., (2000), « Le tableau de bord : Format type », *Netscape Communicator™*.
- Sooran C., (2001), « Corporate Finance Review Notes », *Advanced Corporate Finance Review*, Victory Risk.
- Tywoniak S.A., (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in Laroche H. et Nioche J.P. (dir), *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Vuibert, 1998, pp. 166-204.
- Waston O'Donnell S., (2000), « Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network ? », *Strategic Management Journal*, 21, pp. 525-548.