



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 21
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE
BORD A ECOBANK SENEGAL**

Présenté par :

PAPA AMADOU FALL

Dirigé par :

Mr EL BACHIR WADE

Professeur à l'UCAD

Ndiawar DIEYE

Contrôleur de Gestion

Octobre 2011

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ **ALLAH**, le Tout Puissant dans sa grâce et sa miséricorde qui m'a accordé la santé, le temps et la force de réaliser ce mémoire ;
- ❖ mes parents Thierno FALL et Peinda KA qui m'ont montré une fois de plus leur soutien total et leur confiance en moi et à ma réussite ;
- ❖ mes très chères frères et sœurs qui m'ont aussi témoigné de leur générosité infinie et de leurs amitiés ;
- ❖ toute ma famille que sont mes cousins, cousines, oncles et tantes ;
- ❖ mes amis d'enfance, mes camarades de promotion de l'université Gaston Berger de Saint-Louis, et aussi à toute la 21^e promotion du DESS Audit du CESAG ainsi que tout le corps professoral et administratif.

Remerciements

Je remercie particulièrement :

- ❖ mon encadreur le professeur EL Bachir WADE pour son appui technique, ses conseils et ses encouragements ;
- ❖ tout le personnel du département contrôle financier d'Ecobank Sénégal, et en premier lieu, le chef de département Abdoulaye GUEYE qui m'a permis de connaître son département ;
- ❖ Je remercie aussi mes maitres de stages Ndiawar DIEYE et Papa Assane SOW du service contrôle de gestion pour leur disponibilité sans oublier Mamadou Lamine Traoré et Mamadou Diahaby.

Liste sigles et abréviations

BCEAO : Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest.

UEMOA : Union économique et monétaire ouest africaine.

SYSCOA : Système comptable ouest africain.

GIMSI : Généralisation de l'accès aux informations décisionnelles en s'appuyant sur une méthodologie d'inspiration systémique facilitant l'expression des individualités de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

Figure 1: Cartographie d'un Système d'information bancaire	17
Figure 2: « Principe gigogne » (tableaux de bord Tableaux de bord et balanced scorecards MENDOZA Carla, et Co. p 112).....	35
Figure 3: La démarche de la méthode GIMSI FERNANDEZ (1998 : 126)	43
Figure 9: SYSTEME DE TABLEAU DE BORD (source : moi-même).....	91

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau de bord de la direction générale	69
Tableau 2 : Tableau de bord du chef d'agence	73
Tableau 3 : Tableau de bord du Domestic	77
Tableau 4 : Tableau de bord du Corporate.....	81
Tableau 5 : Tableau de bord du Capital	85

TABLE DES MATIERES

Dédicace	2
Remerciements	3
Liste sigles et abréviations	4
Liste des tableaux et figures	5
TABLE DES MATIERES	6
INTRODUCTION GENERALE.....	2
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	9
Chapitre 1 : Le contrôle de gestion dans un environnement bancaire.....	10
1.1. Spécificités du contrôle de gestion bancaire	11
1.1.1. Les spécificités de l'environnement bancaire	11
1.1.2. L'objectif de mesure de la performance et la mise au point d'un système de pilotage..	12
1.2. Fonctionnement de la banque et de son environnement.....	12
1.2.1. L'environnement bancaire.....	13
1.2.2. Le cadre institutionnel	14
1.2.3. Le cadre juridique.....	15
1.2.4. Le cadre réglementaire	15
1.3. Le système d'information bancaire	15
1.4. La comptabilité bancaire	19
CONCLUSION :	20
Chapitre 2 : Les tableaux de bord.....	21
2.1. Définition et objectifs des tableaux de bord.....	21
2.1.1. Définition	21
2.1.2. Objectifs	22
2.1.3. Les erreurs à éviter	24
2.1.4. Différence entre le tableau de bord et le reporting.....	25

2.1.5. Prise de connaissance de l'organisation	27
2.2. Etape de conception des tableaux de bord	27
2.2.1. Compréhension de l'organisation.....	28
2.2.2. L'Identification des facteurs clé de succès.....	28
2.2.3. L'identification des sources de données.....	32
2.2.4. La mise en forme et la validation des tableaux de bord.....	32
2.3. Mise en place des différents tableaux de bord d'une entité	34
2.3.2. Réseau des tableaux de bords.....	35
2.3.3. Utilisation, suivi et mise à jour des tableaux de bords	37
Chapitre 3 : Modèle d'analyse et de mise en place du système de tableau de bord.....	42
3.1. Méthode GIMSI	42
3.2. Critère technique à la mise en place du système de tableau de bord	43
3.3. Outils et techniques d'interventions.....	44
3.3.1. L'analyse documentaire	44
3.3.2. L'entretien	44
3.3.3. Echantillonnage.....	44
CONCLUSION.....	45
CONCLUSION CADRE THEORIQUE.....	45
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	48
Chapitre 1 : Présentation Ecobank Sénégal.....	49
1.1. Présentation de Ecobank Sénégal.....	49
1.2. Système d'information de Ecobank Sénégal.....	50
1.2.1. Environnement informatique de globus	51
1.2.2. Le systeme globus	51
1.3. Organisation de Ecobank Sénégal.....	51
1.3.1. Direction générale	52
1.3.2. Département gestion des risques	52

1.3.3. Division trésorerie	53
1.3.4. Département des opérations et technologies	53
1.3.5. Département ressources humaines	54
1.3.6. Département juridique	54
1.3.7. Département contrôle interne	55
1.3.8. Département audit interne	55
1.3.9. Département contrôle financier	55
1.4. Département contrôle financier	56
1.4.1. Mission	56
1.4.2. Présentation du département contrôle financier	56
CONCLUSION	57
Chapitre 2 : Processus d'élaboration du Tableau de bords à Ecobank Sénégal	58
2.1. Présentation des données	58
2.2. Présentation du tableau de bord	58
2.3. Analyse de l'existant à Ecobank Sénégal	60
2.3.1. Analyse générale du tableau de bord	60
2.3.2. Analyse des indicateurs du tableau de bord	62
CONCLUSION	63
Chapitre 3 : Conception d'un réseau de tableaux de bord	64
3.1. Présentation des résultats	65
3.2. Identification	66
3.2.1. Etude l'environnement	66
3.2.2. Structure interne de la banque	66
3.3. Conception	66
3.4. Recommandations	92
CONCLUSION	93
CONCLUSION GENERALE	96

Annexes 100

Bibliographie 109

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Après la révolution industrielle, beaucoup d'organisations ont été créés notamment dans le secteur industriel. Au fil du temps, il est apparu nécessaire, pour ces organisations, de mettre sur place un système de contrôle de gestion qui leur permettra de suivre la performance de leur organisation. Ce système permettra d'avoir une base pour prendre les décisions adéquates.

Plusieurs auteurs ont défini le contrôle de gestion mais tous ont été critiqués, car ces définitions ont été jugées incomplètes. Mais dans l'ensemble tout le monde s'accorde pour dire que le contrôle de gestion a deux rôles principaux à savoir :

- produire l'information ;
- influencer les comportements ;

Le contrôle de gestion, à cette période, était synonyme de contrôle budgétaire ou gestion prévisionnelle où il fallait comparer les prévisions qui ont été faites aux réalisations. Aujourd'hui le marché a évolué et cela est dû à plusieurs raisons, à savoir : le développement culturel des hommes et de la technologie, l'accroissement du nombre d'organisations et de produits présents sur le marché. L'organisation est confrontée à plusieurs menaces du fait de l'exigence de plus en plus accrue des clients d'un côté et la concurrence de plus en plus coriace de l'autre. Aujourd'hui le prix est fixé par le marché, c'est-à-dire par la loi de l'offre et de la demande. L'organisation doit tout faire pour maîtriser ses coûts pour pouvoir ensuite sortir une marge bénéficiaire. La principale marge de manœuvre des organisations, pour maintenir leur rentabilité, est au niveau de la maîtrise de leurs coûts d'une part, mais aussi et surtout faire preuve de réactivité et de créativité dans la spontanéité. C'est dans ce contexte que le contrôle de gestion a évolué avec de nombreuses études faites sur le sujet. Aujourd'hui, cela a permis que nous passions d'un contrôle de gestion chargé essentiellement de contrôler le budget, devenu insuffisant, à un contrôle de gestion avec une approche : système d'information et aide à la décision. Ce nouveau concept pourra faire évoluer positivement la performance économique et financière de l'organisation, et donner aux dirigeants la bonne information utile au pilotage de l'entreprise. L'atteinte de ces objectifs, c'est-à-dire avoir la bonne information et à bonne date, est un préalable à l'atteinte de l'objectif final de l'organisation, c'est pourquoi le contrôle de gestion va se doter de nouveaux outils pour pouvoir jouer pleinement son rôle en se basant sur le système d'information. Ainsi BOUQUIN (2008 :9) affirme : « Le contrôle de gestion est un dispositif utilisant les systèmes

d'informations et qui vise à assurer la cohérence des actions des décideurs. ». Comme nouvel outil du contrôle de gestion le tableau de bord est l'un des plus importants pour la réalisation de cet objectif, notamment le pilotage de la performance.

Le tableau de bord a été créé pour corriger les anciens outils sur deux domaines principalement :

- la prise en compte des données non financières ;
- la présentation des données de manière synthétique.

La performance est subjective et multidimensionnelle et chaque organisation peut avoir sa propre définition de la performance. Mais généralement l'on s'accorde à dire que la performance est axée suivant 3 axes, à savoir : l'économie, l'efficacité et l'efficacités (les 3 E) YAZI M. (2010 : 15, introduction au contrôle de gestion). Donc pour atteindre ses objectifs, l'organisation doit d'une part maîtriser sa gestion mais aussi gérer sa performance. Ainsi le contrôle de gestion est passé d'un contrôle de gestion rétrospectif à un contrôle de gestion réactif qui doit, pour être toujours efficace, corriger automatiquement les erreurs en prenant les décisions nécessaires.

Depuis quelques années la Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) a libéralisé un peu plus le secteur bancaire, ce qui entraîna l'arrivée sur le marché financier de nouveaux acteurs. Comme la plus part des pays de l'UEMOA, le Sénégal aussi a vu le nombre de ses institutions financières augmenter. Mais d'un autre côté le marché financier sénégalais présente d'importantes potentialités avec un taux de bancarisation qui est au environ de 7%. Pour atteindre son objectif, notamment de rentabilité, il faut donc avoir une stratégie marketing originale et allier qualité et meilleur prix pour dominer le marché. Mais ces stratégies doivent être faites après une analyse à l'interne pour savoir comment mettre en œuvre cette approche. Par exemple, nous pouvons nous poser la question à savoir si c'est possible de baisser la prestation de tel ou tel produit, et si c'est possible à quel niveau minimale peut-on l'atteindre sans diminuer la qualité de la prestation? Toutes ces questions, sont analysées et résolues par le contrôle de gestion et c'est lui qui est aussi à la base de la gestion de la performance. De nos jours de plus en plus d'institutions financières se dotent d'un service de contrôle de gestion, car l'un des facteurs les plus importants qui conduit une entité à se munir d'un dispositif de contrôle de gestion est la pression concurrentielle à laquelle elle est soumise.

Le contrôle de gestion dans une entreprise est légèrement différent de celui d'une institution financière. Cette différence est due non pas aux outils et méthodes du contrôle de gestion mais inhérent à l'organisation des institutions financières.

Les institutions financières sont différentes des entreprises industrielles commerciales sur plusieurs points :

- le cadre juridique et institutionnel est plus strict rendant la marge de manœuvre des organisations très limitée ;
- la comptabilité bancaire est différente de la comptabilité régie par le SYSCOA entraînant en même temps la différence des ratios (là où on parle de chiffre d'affaire dans une entreprise on parlera de produit net bancaire dans une banque etc.) ;
- les institutions financières sont tenues au respect des ratios prudentiels imposés par la commission bancaire de la BCEAO, ce qui a pour effet d'impacter la méthode de gestion (par exemple la gestion de la trésorerie est basée sur le ratio de liquidité) ;
- la compétitivité dans les institutions financières est, la plupart du temps, basée sur les offres de services (satisfaction de la clientèle, baisse du tarif d'un service comme les relevés de compte).

De ce fait l'organisation du contrôle de gestion et, notamment, la conception des tableaux de bords devront prendre en compte ces spécificités de l'environnement bancaire.

Aujourd'hui, avec des organisations en perpétuelles évolutions et une technologie de plus en plus avancée, les dirigeants ont de plus en plus, eux aussi, besoin d'outils efficaces pour gérer leurs entreprises.

Le gestionnaire a besoin des informations financières mais il a aussi besoin des informations non financières qui sont soit externes (les études de marché), soit internes (le climat social) à l'organisation.

Ainsi, le tableau de bord devient de plus en plus important et indispensable, car si les données générées sont présentées tel quel au décideur cela constituera un frein à une prise de décision rapide. Le contrôleur de gestion, en plus du collecte de données, devra les analyser pour en sortir les données qui sont les plus importantes et les comparer avec des normes (définition partiel du tableau de bord).

Les décideurs d'aujourd'hui face à la complexité de leur organisation, ont besoin d'outils de synthèses efficaces leur permettant d'appréhender rapidement une situation pour prendre une décision efficace. Cette situation idéale, passe par une maîtrise du système d'information et des données générées par celui-ci, pour en donner une synthèse qui est le plus proche de la réalité.

Les causes d'un mauvais pilotage sont multiples et variées. Nous pouvons noter :

- une mauvaise connaissance de l'organisation notamment ses spécificités ;
- un système d'information défaillant ;
- une information axée principalement sur des données technico-financières.

La conséquence principale est le manque de compétitivité qui est la conjonction des conséquences suivantes :

- une mauvaise prise de décision due à des informations erronées ou incomplètes ;
- un manque de réactivité qui est du à une mauvaise gestion de ces données
- une incohérence des décisions prises par chaque responsable.

Pour faire face à ces problèmes les dirigeants doivent mettre en place des outils qui sont aptes à lui permettre de faire un pilotage efficace de leur organisation.

Certains de ces outils sont :

- La comptabilité de gestion ;
- La gestion budgétaire ;
- Le tableau de bord.

D'après les analyses des différents outils de pilotage, nous pouvons retenir que le tableau de bord est aujourd'hui l'outil le plus important, qui répond aux exigences actuelles à savoir :

- la prise en compte des données non financières ;
- faire un contrôle de gestion proactif ;
- faire un bon pilotage qui est synonyme de prendre la bonne décision au bon moment.

Les premières utilisations des tableaux de bord lui ont valu beaucoup de critiques. Notamment la prise en compte que de données financières pour le tableau de bord financier et le tableau de bord budgétaire d'un côté et d'un autre côté des tableaux de bords jugés encyclopédiques

du fait des nombreuses données qu'il montre et qui ne sont pas spécialement spécifiques à un dirigeant donné.

Ainsi la principale question que nous pouvons nous poser est de savoir : « comment peut-on mettre en place des tableaux de bord utiles pour le pilotage de chaque responsabilité d'une banque, et comment pourront-ils respecter la cohérence globale de l'entité? ».

A travers notre tentative de répondre à cette question nous serons emmenés à répondre aux questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les spécificités de l'environnement bancaire ?
- Comment pouvons-nous concevoir un tableau de bord avec un minimum de données, qui fait la synthèse de toutes les données, aussi bien financières que non financières pour le pilotage d'une banque?
- Comment peut-on mettre en corrélation ces tableaux de bord pour qu'ils forment un système cohérent remplissant les missions confiées à un responsable de manière spécifique et remplissant les objectifs généraux de l'entité de manière générale ?

Le thème de notre recherche est : « Conception d'un réseau de tableaux de bord à Ecobank Sénégal. »

L'objectif général de l'étude est de doter, par une démarche pertinente, un réseau de tableaux de bord à la banque qui permettra de toujours garder une cohérence entre l'objectif général et l'objectif spécifique de chaque responsable.

Pour nous permettre d'atteindre cet objectif nous serons emmenés à atteindre certains objectifs préalables à savoir :

- connaître d'abord le fonctionnement d'une banque et son environnement bancaire ;
- savoir comment identifier dans un environnement bancaire les données qui à elles seules peuvent influencer plusieurs autres données ;

Un tableau de bord pour chaque fonction permettra à chaque responsable d'atteindre efficacement ses objectifs. C'est à travers cette idée qu'il faut, dans un dernier temps, les mettre en corrélation pour avoir un système de tableaux de bords qui concourent à l'atteinte de l'objectif général de l'organisation.

L'intérêt de cette étude est :

- pour nous : cette étude permettra, d'avoir d'une part, une connaissance assez poussée sur le contrôle de gestion dans un environnement bancaire. Et d'autre part, il nous permettra de mettre en pratique notre connaissance sur les tableaux de bord en essayant de mettre en place un réseau de tableau de bord à Ecobank Sénégal ;
- pour Ecobank Sénégal : cette étude lui permettra d'améliorer son contrôle de gestion avec la mise en place d'un nouveau style de tableau de bord qui est plus apte à maîtriser sa gestion ;
- pour les lecteurs : Le contrôle de gestion dans la banque est moins développé que celui des entreprises industrielles. Cette étude permettra aux lecteurs d'avoir une vue sur le contrôle de gestion bancaire à travers l'étude sur la mise en place d'un réseau de tableau de bord qui est faite dans ce mémoire. Il sera une source de motivation supplémentaire pour eux de voir les autres aspects du contrôle de gestion bancaire.

Cette étude sera composée de deux parties, dans la première nous ferons l'étude théorique ou il y'aura la revue de littérature. Dans la deuxième partie, nous ferons l'application pratique de ce que nous avons passé en revue dans la première partie.

PREMIERE PARTIE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

La présente section aura pour but de présenter les observations qui ont emmené au choix de la problématique, ensuite les objectifs visés par l'étude.

Le cadre théorique permettra de faire une présentation générale de l'environnement bancaire, et aussi du contrôle de gestion plus précisément du tableau de bord. Cette présentation nous permettra d'avoir une vue d'ensemble des tableaux de bord appliqué dans un environnement bancaire. Il constituera de base, à travers la problématique, les hypothèses et les assertions d'être mieux outillés afin d'attaquer le cadre pratique avec pertinence.

Notre cadre théorique sur la conception d'un réseau de tableau de bord sera composé de trois parties à savoir :

1. la présentation de l'environnement bancaire, notamment les spécificités du contrôle de gestion dans cet environnement,
2. la deuxième section nous présentera le tableau de bord et parlera aussi de la mise en réseau des tableaux de bord de plusieurs départements d'une même organisation,
3. la troisième section présentera le modèle d'analyse qui sera utilisé pour la partie pratique.

Chapitre 1 : Le contrôle de gestion dans un environnement bancaire

Aujourd'hui, avec la mondialisation et l'assouplissement de la réglementation bancaire, le nombre de banque à tendance à augmenter. En Afrique, nous avons un taux de bancarisation qui est faible ce qui implique un secteur à fort potentialité de développement et de profit. C'est ce qui pousse les investisseurs à s'intéresser au secteur bancaire africain.

Avec une grande concurrence, les banques, comme les entreprises pendant le dix-neuvième (19 e) siècles, ne peuvent plus se permettre une gestion laxiste ; le maître mot aujourd'hui est la performance.

Pour être performante, la banque doit prendre les bonnes décisions et les prendre rapidement, et même si elle ne prend pas la bonne décision, elle doit pouvoir rectifier les erreurs de manière très rapide. Cela n'est possible que si l'entreprise a une bonne réactivité et détient la bonne information. Toutes les organisations cherchent à maîtriser la bonne information, d'où la mise en place des systèmes d'information. Mais aujourd'hui avec le développement de l'informatique, le système d'information des organisations génère beaucoup de données qui peuvent gêner la prise de décision ou la retarder. Avec le temps que prend la collecte l'analyse et la synthèse des données. Ce qui rend nécessaire d'avoir de bons tableaux de bord qui peuvent donner des informations fiables pour prendre les bonnes décisions très rapidement.

Les tableaux de bord présentent des données analysées et synthétisées, afin de permettre une bonne prise de décision, donc au préalable il faut une bonne compréhension de l'environnement.

Ce chapitre sera composé de trois sections, dans une première section nous parlerons de la spécificité du contrôle de gestion dans l'environnement bancaire, dans une deuxième section nous parlerons de la réglementation de l'environnement bancaire. Dans la troisième section nous parlerons du système d'information bancaire.

1.1. Spécificités du contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion bancaire est assez similaire au contrôle de gestion des entreprises, mais néanmoins il y a certaines spécificités qu'on essaiera de comprendre à travers cette section.

Le contrôle de gestion et ses outils sont universels et utilisables par toutes les d'entreprises. La principale différence entre le contrôle de gestion dans les grandes entreprises non bancaires (pour faire la comparaison entre deux entités de même importance) et le contrôle de gestion dans la banque est leur mode d'organisation et les produits offerts aux clients par ces structures.

Le contrôleur de gestion dans une banque utilise les mêmes outils que les entreprise non bancaire, mais ces outils sont adaptés par rapport aux exigences de la banque et de sa réglementation.

1.1.1. Les spécificités de l'environnement bancaire

Le secteur bancaire est très sensible pour l'économie. C'est pourquoi les institutions de l'UMOA (le conseil des ministres, la BCEAO, la commission bancaire) ont fait de l'environnement bancaire un environnement très normé et régi par la loi bancaire. Les banques ont une marge de manœuvre très réduite par rapport aux autres types d'entreprises et cela est dû à un souci de préserver les épargnants et par la même occasion l'économie toute entière.

En effet, les banques sont obligées de respecter certaines règles de gestion comme les ratios prudentiels ; ce qui va inéluctablement influencer sur le mode de gestion de la banque.

Le contrôle de gestion joue le même rôle dans la banque que dans l'entreprise : il a un rôle de médiateur entre la stratégie adoptée par les dirigeants et la gestion des opérations pour dérouler la stratégie adoptée et ainsi atteindre les objectifs fixés.

1.1.2. L'objectif de mesure de la performance et la mise au point d'un système de pilotage

A travers cette présentation du contrôle de gestion et de ses outils, il nous paraît évident, qu'aujourd'hui, aucune banque ou aucun établissement de crédit ne peut s'en passer vu l'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 qui s'assure que les décisions de la Direction Générale sont, effectivement et efficacement, mises en œuvre dans le but d'améliorer la performance de la banque. Généralement, le Contrôle de gestion au sein de toute entreprise a deux principaux objectifs :

- permettre à chaque responsable de négocier ses objectifs et de rendre compte de sa gestion au niveau hiérarchique supérieur. 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 décisions à savoir, les tableaux de bord.

1.2. Fonctionnement de la banque et de son environnement

« Le métier de la banque consiste à faire circuler une matière première : l'argent, acheté et/ou prêté aux clients. Les montants de matières en circulation prennent la forme de capital : un dépôt, une épargne, un emprunt, un prêt. Le résultat de ce travail se traduit par un intérêt. ».¹

La banque est une entreprise de collecte d'argent qui utilise cet argent pour faire, soit des placements au niveau de certains marchés, comme le marché financier, soit des prêts à sa clientèle. Autour de cette activité la banque propose à sa clientèle de nombreux produits comme les cartes bancaires.

¹ DESMICHT, François, 2007, Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques 2^e éd. ; Dunod , p. 354

Mais la banque ayant pour activité la collecte de l'argent qu'il prend pour le placer ou le prêter, par souci de rentabilité peut prendre des engagements qui, au final, peuvent lui être fatale et par la même occasion être fatal en premier lieu à ses clients, et de manière générale à toute l'économie. Le métier de la banque présente aussi de nombreux risques dont on peut citer :

- le risque de liquidité : c'est le risque pour la banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ;
- le risque de taux : c'est le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêts ;
- le risque de marché : c'est le risque que la banque effectue une moins-value ou des pertes lors de la revente des titres détenus.

Pour faire face à ces risques, différentes structures sont nées afin de réglementer l'environnement bancaire et faire la surveillance des activités qui y sont menées.

Dans cette section nous ferons d'abord la présentation de l'environnement bancaire et comment il est régi. Ensuite nous parlerons du système d'information bancaire et de la comptabilité bancaire.

1.2.1. L'environnement bancaire

L'environnement avec lequel interagit la banque est fortement réglementé. Cette forte réglementation est due à la place importante qu'occupent les banques dans l'économie.

Les principales autorités de tutelle qui font la supervision et la surveillance du système bancaire dans l'espace de l'UEMOA sont :

- le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), qui fixe le cadre légal et réglementaire applicable à l'activité de crédit ;
- la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), Institut d'émission de l'UEMOA, qui élabore notamment la réglementation prudentielle et comptable et exerce également, pour son propre compte, une mission de surveillance du système bancaire ;
- la Commission Bancaire de l'UEMOA, organe chargé de veiller à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers.

Le contrôle du système bancaire se fait sur la base d'un cadre défini pour toute organisation faisant des activités bancaires au sein de l'union. Ce cadre peut être divisé en trois parties que sont :

- le cadre institutionnel ;
- le cadre juridique ;
- le cadre réglementaire.

1.2.2. Le cadre institutionnel

Les pays de l'UEMOA n'ont pas dérogé à la règle en se dotant d'institutions qui ont entre autres métiers, la mise en place de la réglementation bancaire et le suivi de leur parfaite exécution. Ces institutions sont :

- **le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)** : Le Conseil des Ministres assure le suivi de la mise en œuvre des orientations générales et décisions de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement.

Ce conseil est constitué des ministres chargés des finances des pays membres de l'UEMOA, il a pour principal rôle de définir l'environnement réglementaire de l'activité du système bancaire et financier et de la politique de change de l'UEMOA. Il peut, dans ces domaines, émettre des avis et faire procéder aux études qu'ils estiment nécessaires.

- **la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)** : Institut d'émission de l'UMOA, qui élabore notamment la réglementation prudentielle et comptable et exerce également, pour son propre compte, une mission de surveillance du système bancaire ;

- **la Commission Bancaire de l'UEMOA** : c'est l'organe chargé de veiller à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers. C'est elle qui est chargé de faire respecter, par les banques et établissements, les dispositions réglementaires et législatives et de sanctionner les manquements constatés.

La commission bancaire a aussi pou rôle de vérifier le bon fonctionnement des banques et notamment leur situation financière à travers les ratios prudentiels. Et ils demandent aux commissaires aux comptes des banques et établissements financiers de leurs envoyer leur rapport.

En effet ces institutions ont mis en place des dispositions qui règlementent la fonction bancaire dans l'espace, à travers la loi bancaire, le plan comptable bancaire, la réglementation prudentielle entre autres. Mais en sus de ces dispositions, il y a les dispositions nationales et des conventions internationales (comme les dispositions du comité de Bale).

1.2.3. Le cadre juridique

Le cadre juridique du système bancaire est régi par la loi cadre portant réglementation de l'activité bancaire. La loi bancaire dans son article 3 définit la banque : « Sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement. ».

1.2.4. Le cadre réglementaire

Le cadre réglementaire est surtout composé des contraintes réglementaires que les banques sont tenues de respecter sous peine de sanctions. Parmi ces contraintes les deux les plus importantes, aux yeux du contrôle de gestion sont les ratios prudentiels et la réglementation sur le contrôle interne. Ces deux contraintes sont, en effet, les plus importantes et c'est pourquoi il est fait état aux commissaires aux comptes des banques, dont la nomination doit être préalablement approuvée par la commission bancaire, de faire des rapports spéciaux sur ces deux points.

1.3. Le système d'information bancaire

Depuis l'avènement de l'informatique, le système d'information occupe une place importante dans la gestion de la banque. En effet, une bonne compétitivité passe par une bonne circulation des informations entre responsables.

DESMICHT (2007 :93) a défini le système d'information en disant « le système d'information peut se définir par l'ensemble structuré des données statiques et dynamiques, nécessaires à l'exercice des métiers et manipulés par des services organisés en traitements. ».

Le système d'information est:

- un ensemble de données : aussi bien les données internes qu'externes de l'entité ;

- organisé en élément : les données sont formalisées et regroupées en éléments homogènes ;
- composé de données avec comme support de traitement un ensemble organisé de ressources : pour traiter, organiser et stocker les données, nous avons besoin de ressources matérielles (ordinateurs, logiciels...), de ressources humaines mais aussi de l'information (données et procédures...).

Le système d'information bancaire a la particularité d'être très robuste, sécurisé mais aussi très important au sein de la banque, du fait de l'importance des informations qu'ils gèrent et le caractère très dynamique de ce système.

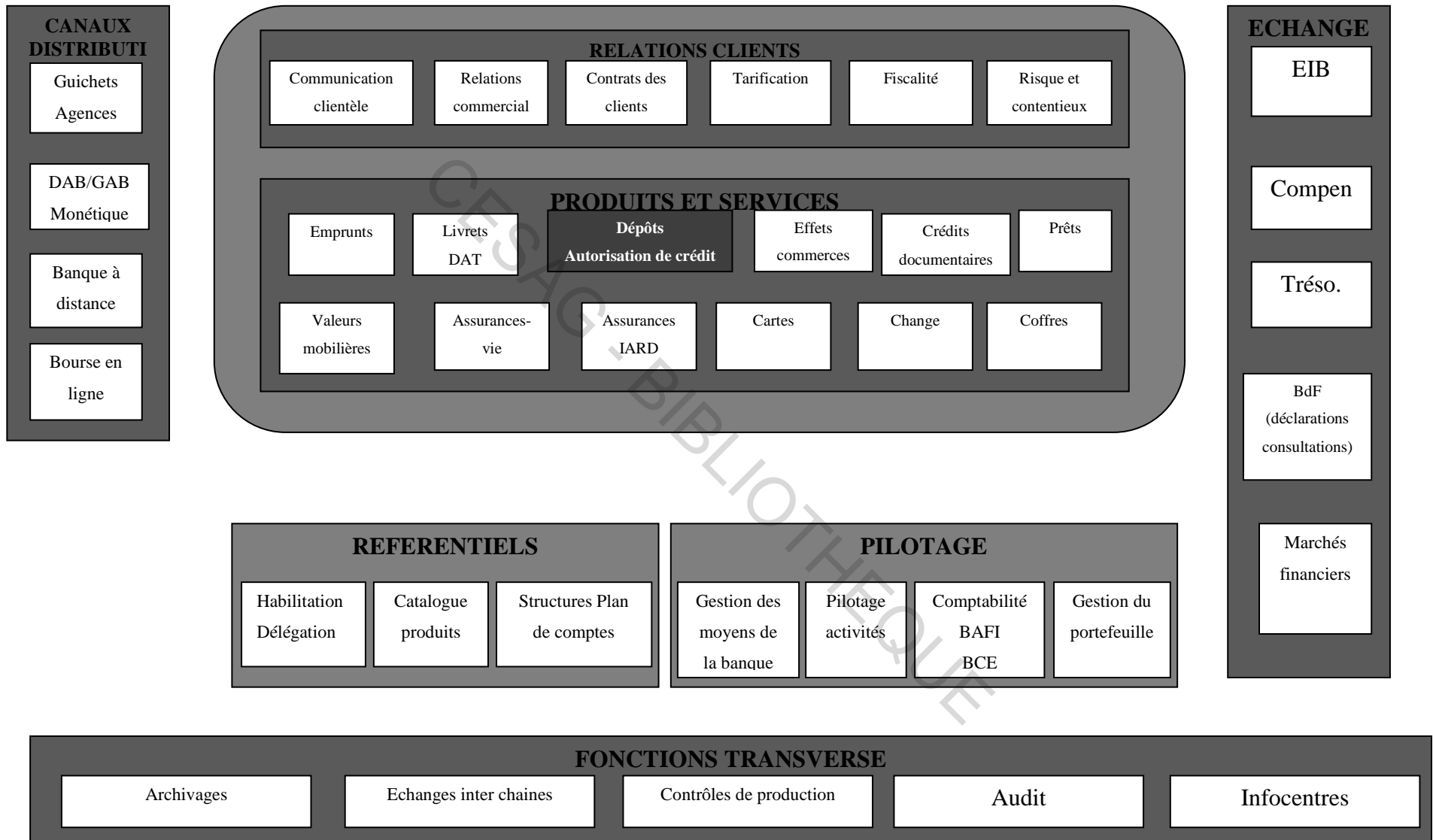
La banque à une clientèle très variée avec aussi bien des personnes physiques que morales, qui ont chacune des besoins différenciés et elle se doit de pouvoir satisfaire les besoins de chacun en leur offrant des produits individualisés mais aussi sécurisés. Tout cela passe par un système d'information important et très sécurisé. Comme celle montré dans la figure 1 ci-dessous.

Le système d'information bancaire est au cœur de la gestion bancaire, de ce fait un problème lié au système d'information impacte directement toute l'activité de la banque. C'est pourquoi la robustesse, la maintenance et la sécurité sont des parties très importantes dans les systèmes d'information bancaires. Sans oublier un service informatique très important au sein de l'entité avec des ressources matérielles et humaines adéquates.

Figure 1: Cartographie d'un Système d'information bancaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL



1.4. La comptabilité bancaire

L'une des grandes différences entre les banques et les entreprises non bancaires se trouvent au niveau de la comptabilité. En effet le SYSCOA exclut les banques et établissements financiers de son champ d'application. Les banques ont comme cadre comptable le plan comptable bancaire.

La comptabilité bancaire peut se définir comme l'ensemble des méthodes et techniques d'enregistrement comptable des opérations d'un établissement bancaire ou à caractère bancaire.

Parmi ces opérations, il faut distinguer les opérations de nature purement bancaire des autres opérations. Les premières concernent principalement la collecte des dépôts et la distribution du crédit ainsi que certaines opérations de trésorerie et de portefeuille. Mais comme toute entreprise commerciale ou industrielle, la banque emploie également du personnel, gère des immobilisations, paye des taxes, etc.

Toutes ces opérations vont se traduire par un enregistrement de type comptable. Toutefois, la comptabilité de la banque est organisée de manière à faire ressortir ce qui distingue l'activité d'une banque de celle des autres entreprises commerciales, à savoir les opérations de banque. En effet, les méthodes comptables en matière bancaire reposent au plan international sur des principes de plus en plus similaires, mais pas identiques. Les différences qui peuvent caractériser la comptabilité bancaire d'un espace juridique à l'autre sont essentiellement liées aux règles de droit qui régissent les opérations bancaires et financières dans chacun de ces espaces.

En matière de contrôle de gestion, l'on est plus intéressé, parmi les états de synthèses, au compte de résultat et aux soldes intermédiaires de gestion. Aussi bien dans la comptabilité des entreprises que dans la comptabilité bancaire, ils existent les soldes intermédiaires de gestion mais les deux soldes intermédiaires sont différentes.

Dans la comptabilité bancaire les différents soldes intermédiaires que l'on a sont :

- la marge d'intérêt : qui est la différence entre les intérêts reçus et ceux versés ;
- les commissions nettes : qui est la différence entre les commissions reçues et les commissions payées ;

- le produit net bancaire : correspondant aux chiffres d'affaires dans les entreprises non bancaires et qui est la différence entre les revenus nets des charges bancaires ;
- le résultat brut d'exploitation : qui est la différence entre le produit net bancaire d'une part et d'autre part, les frais généraux d'exploitation et dotations aux amortissements ;
- le résultat net avant impôt représente le reliquat après prise en compte de l'ensemble des produits et charges enregistrés au cours de l'exercice avant déduction de l'impôt sur les sociétés. Il s'obtient en ajoutant le résultat exceptionnel au résultat courant ;
- le résultat net représente le résultat après prise en compte de l'ensemble des produits et charges enregistrés au cours de l'exercice, y compris l'impôt sur les sociétés.

CONCLUSION :

La banque est une entreprise très complexe, lié à un environnement très concurrentiel et très normé. La banque est obligée de respecter des règles de gestion stricte avec une surveillance très rapprochée de la part des institutions de l'UEMOA. L'environnement est aussi concurrentiel du fait du nombre de banque qui ont tendance à augmenter, une hausse liée au fort potentiel qu'offre l'environnement bancaire africain de manière générale et la campagne de la banque centrale pour booster le taux de bancarisation qui est toujours très faible en Afrique.

La comptabilité bancaire est une des différences majeures entre les banques et les autres organisations. Cette différence impacte directement le contrôle de gestion dans la banque car étant une des matières premières de celui-ci. Le contrôle de gestion doit aussi, se baser d'un système d'information fiable pour pouvoir collecter, synthétiser et analyser les données dont il a besoin pour pouvoir mener à bien son rôle dans l'organisation. S'agissant de la banque, qui est un secteur très dynamique, ce système d'information doit être robuste et doit être doté des moyens matériels et humains adéquats pour pouvoir remplir toutes les conditions de fiabilité et de sécurité.

Pour pouvoir faire face à ces contraintes les banques doivent pouvoir s'organiser au mieux pour d'une part respecter les exigences des autorités et d'autre part d'atteindre ses objectifs.

Chapitre 2 : Les tableaux de bord

La banque est une entité très complexe, et elle est dans une activité et un secteur en pleine évolution. La banque, contrainte à maîtriser sa gestion, doit mettre en place un système de pilotage efficace et cela passe nécessairement par la maîtrise de l'information.

Pour être performant, il faut détenir la bonne information pour éviter de faire un pilotage à vue qui peut être fatal à l'entreprise. Donc, il faut s'efforcer à maîtriser l'information et d'en faire un contrôle adéquat. Pour avoir un bon suivi de la performance, l'information doit être obtenue, synthétisée et analysée afin de permettre une prise de décision efficace et rapide, basée sur des données fiables.

Afin de remédier aux problèmes de prises de décisions qui n'ont pas pu être réglés par les anciens outils, il faut mettre en place un outil qui permettra de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter de manière plus explicite, que les données brutes sorties du système d'information. Telle est la vocation principale des tableaux de bord.

Dans ce chapitre, nous tenterons de définir les tableaux de bord tout en donnant aussi ses objectifs. Dans un deuxième temps, nous étudierons la démarche de conceptions des tableaux de bord. Dans une troisième partie, nous ferons un aperçu sur la mise en place des tableaux de bord.

2.1. Définition et objectifs des tableaux de bord

Dans un premier temps nous allons définir les tableaux de bord, où il sera aussi important de voire clairement les erreurs à éviter lors de la conception des tableaux de bords. Et ensuite il sera nécessaire de différencier le reporting et le tableau de bord que beaucoup de personnes ont tendance à confondre.

2.1.1. Définition

La définition que nous retenons est celle de SAULOU (1982 :40) qui stipule que: «le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal: c'est-à-dire à ce titre, un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler

les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes ».

A partir de cette définition nous pouvons faire ressortir les caractéristiques d'un bon tableau de bord, à savoir:

- Le tableau de bord doit être élaboré pour un seul homme (le responsable) dans un système et à un certain moment. Le tableau de bord est un outil personnalisé, en effet il est établi en fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction. Cette personnalisation du tableau de bord a d'importants inconvénients, car si le responsable change, ou ses fonctions, ou les objectifs qui lui sont confiés, se retrouvent modifiés, le tableau de bord va également changer;
- le tableau de bord est *un outil de synthèse* car, d'un côté, il rassemble une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié. D'un autre côté, il doit représenter toutes les données importantes pour la prise de décision du responsable sur un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité, à son utilisateur, de le lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système;
- c'est un outil d'aide à la décision. En effet, les indicateurs qu'il contient et qui représentent les données nécessaires à la prise de décision, permettent d'avoir une vue d'ensemble rapide du système et de déceler les perturbations pour prendre les décisions d'orientation de la gestion;
- c'est, également, un outil d'aide à la prévision. Il ne représente pas, uniquement, la situation actuelle et la situation passée mais également la situation envisageable en fonction de l'historique des indicateurs ;
- le tableau de bord est un outil de contrôle, il ne faut pas entendre contrôle dans le sens de vérifier pour sanctionner. Le sens, ici, est celui de son homonyme anglais « to control » qui signifie maîtriser.

2.1.2. Objectifs

La mise en place de tableaux de bord dans le processus de pilotage de la banque a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités de gestion afin d'améliorer la performance globale, qui est une condition primordiale pour garantir

l'expansion et la pérennité de la banque. L'objectif final des tableaux de bord est l'amélioration de la performance globale, en passant par la performance de chaque centre de responsabilité.

Mais de manière plus détaillée les objectifs assignés aux tableaux de bord sont :

- aider à la prise de décision : l'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés de la gestion. A cet effet, le pilotage du centre de responsabilité, par le gestionnaire, devient une tâche moins complexe, car il dispose d'indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire et de prendre toute décision lui permettant de rétablir le cap en cas de dérives ;

- permettre la comparaison et le contrôle pour voir l'évolution de la performance : le tableau de bord est, également, un outil de contrôle des responsabilités déléguées et de comparaison par rapport au passé ou à une norme. C'est un outil qui permet aux dirigeants, de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs collaborateurs, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés. En tant qu'outil de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuelles dérives par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés ;

- permettre le diagnostic et de réagir rapidement face aux problèmes : la mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système.

- Instaurer un cadre de dialogue plus simple : Le tableau de bord facilite le dialogue entre toutes les parties concernées :

- entre le gestionnaire du centre de responsabilité et ses supérieurs hiérarchiques : lors des comités de direction, chaque gestionnaire rend compte des résultats atteints, les commente et explique les causes des écarts. Il expose, également, les mesures correctives, qu'il a adopté et présente les résultats qui en découleront. Pour sa part, la direction générale doit veiller à la cohérence entre les actions des différents responsables en les orientant et peut, même, réviser les objectifs initiaux si elle juge qu'ils n'ont pas été bien définis ;
- au sein de l'équipe : le tableau de bord favorise la cohésion ; il focalise l'attention sur les facteurs clés de la gestion à un moment donné ; ce qui nécessite la coordination des

actions des membres de l'équipe et l'établissement d'un lien entre les efforts de chaque membre pour atteindre l'objectif fixé.

- Permettre la motivation et la mesure des performances : être performant implique être, à la fois, efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli à coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations. La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes, sans oublier qu'ayant des objectifs clairement définis, des cibles à atteindre il n'y aura aucun malentendus et ainsi cela facilitera l'atteinte des objectifs et donc l'amélioration de la performance.

2.1.3. Les erreurs à éviter

Les tableaux de bords sont des outils qui ont fait l'objet de beaucoup d'utilisation dans les entreprises, mais dans plusieurs cas ils n'ont pas pu atteindre les objectifs que l'on attendait d'eux à cause d'erreurs commises lors de leur conception :

- le tableau de bord essentiellement financier : c'est un outil, essentiellement, de constat de contrôle et de constatation a posteriori car les résultats ne sont obtenus qu'après l'action. Il est fondé sur des données principalement financières et alimenté, uniquement, par le circuit d'informations comptables. Ce type de tableau de bord comporte de nombreux ratios financiers et véhicule des données standardisées au sein de l'organisation. Il assure une remontée de l'information plus rapide le long de la ligne hiérarchique. Mais, cela implique un surdimensionnement de la fonction de reporting au détriment de celle d'aide à la décision. Ces genres de tableaux de bord peuvent donner une vision fautive de la réalité car une situation peut ne pas être influencée que par des données financières ;

- le tableau de bord puzzle : le tableau de bord puzzle fait référence à la situation où il existe une multitude de tableaux de bord au sein de la banque. Ces tableaux de bord sont conçus par les entités intéressées, elles-mêmes, pour des fins de pilotage de leurs activités et revêtent un caractère très opérationnel. Ils sont élaborés de façon dispersés et sans coordination entre les différentes entités induisant, d'un côté, un risque d'incohérence entre les actions menées et suivies par les opérationnels et la stratégie de la banque et de l'autre côté, un risque de redondance de l'information dont le coût est assez important. Ce qui a pour effet de détruire le dialogue, et au lieu d'améliorer la performance peut la faire

diminuer car sans coordination la performance d'un centre de responsabilité peut s'avérer être une contre-performance pour la banque ;

- Le tableau de bord essentiellement de suivi budgétaire : ce type de tableau de bord contient des informations assez détaillées destinées au suivi d'une seule dimension de la performance du centre de responsabilité, à savoir les coûts. Ceci implique la négligence du suivi des autres dimensions telles que, les délais, la qualité (en effet diminuer les charges peut entraîner une baisse de la qualité) ou encore le degré de réalisation des objectifs. Mais mis à part ces remarques, le tableau de bord, en regroupant l'ensemble des indicateurs, offre une vision synthétique, globale et équilibrée des différentes variables de gestion qui constituent les facteurs clés de succès pour l'amélioration de la performance ;

- Le tableau de bord encyclopédique : les tableaux de bord ont pour source de données le système d'information de la banque. Ce système d'information génère des multitudes de données, et s'il n'y a pas de travail de tri et de synthèse préalable nous risquons d'avoir des tableaux de bord surchargés d'informations pour les managers. Il contient un grand nombre d'indicateurs financiers et non financiers (c'est ce qui constitue sa différence avec le tableau de bord financier) destinés à fournir aux responsables le plus d'informations sur le système qu'ils dirigent. L'exhaustivité des informations est privilégiée au détriment de la pertinence et de la qualité. Tel est le tableau de bord encyclopédique, alors que le tableau de bord n'a pas vocation à satisfaire l'ensemble des besoins des responsables en matière de données mais, focalise leur attention sur un petit nombre d'indicateurs pertinents et synoptiques orientés, principalement, vers la maîtrise de la gestion et l'aide à la décision.

2.1.4. Différence entre le tableau de bord et le reporting

Le tableau de bord est souvent confondu avec le reporting, alors qu'ils n'ont pas le même rôle et ne couvrent pas le même champ d'application.

Le reporting est un outil de contrôle, a posteriori, des responsabilités déléguées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs collaborateurs, ce qui leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et d'évaluer la performance des responsables.

Le tableau de bord est un outil de suivi de la gestion qui synthétise les points clés de l'activité pour alerter les responsables de toute dérive ou perturbation susceptible d'entraver le bon fonctionnement du système et ce, dans un but d'aide au pilotage de l'activité, c'est un outil à priori mais aussi à posteriori. Il ne permet pas, seulement, de suivre l'état du système mais offre également la possibilité d'anticiper des actions et d'appréhender le futur avec moins d'incertitudes.

Cependant, il existe plusieurs similitudes entre le tableau de bord et le reporting. Tous deux sont des outils d'aide à la décision qui permettent de fournir des informations afin de mesurer les réalisations et les comparer aux objectifs. Selon GRAY et PESQUEUX, ils présentent les points communs suivants :

- ils sont tous les deux des outils d'aide à la décision offrant la possibilité d'adoption de mesures correctives ;
- ils sont constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie;
- tous les deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés;
- ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances;
- enfin, ils s'adaptent à l'organisation de la banque et changent de structuration si cette dernière change.

Par rapport aux similitudes suscitées, le reporting et le tableau de bord présentent les grandes différences suivantes :

- par rapport aux objectifs : le tableau de bord suit la manière dont les objectifs sont réalisés alors que le reporting ne fait que le suivi du niveau de réalisation des objectifs ;
- par rapport aux informations apportées : les informations synthétisées par le tableau de bord sont destinées principalement au pilotage alors que pour le reporting ces informations sont principalement destinées au supérieur hiérarchique et a pour principal objectif la vérification ;
- par rapport au type d'informations : le tableau de bord se base aussi bien sur des informations financières que non financières, ou ces informations sont triées et synthétisées alors que le reporting se base sur des informations essentiellement financières et détaillée.

2.1.5. Prise de connaissance de l'organisation

L'un des préalables à la conception d'un tableau de bord est la connaissance de l'organisation où les tableaux de bord doivent être mis en place. En effet, l'une des caractéristiques que l'on reconnaît au tableau de bord est qu'il est destiné à un seul responsable et il est fonction de son niveau de responsabilité au sein de la banque. Au sein des organisations, nous retrouvons, les plus souvent, deux types d'organisations :

- une organisation fonctionnelle basée sur les différents métiers de l'organisation;

- une organisation selon les centres de responsabilités qu'on retrouve généralement au sein des banques, en effet comme dit plus haut 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 suffisante.

2.2. Etape de conception des tableaux de bord

La conception des tableaux de bord est l'une des étapes les plus importantes, c'est pourquoi il est important de faire preuve d'une grande attention lors de son l'exécution.

Beaucoup d'auteurs ont donné différentes étapes de conception d'un tableau de bord, malgré de légère différence on peut dire que la conception d'un tableau de bord se passe généralement en 5 étapes qui sont :

- la compréhension de l'organisation, en passant par l'organigramme et les relations qui existent entre les différents responsables ;
- l'identification des facteurs clé de succès ;
- le choix des indicateurs ;
- l'identification des sources de données ;
- la mise en forme et la validation des tableaux de bord.

Dans cette section, nous ferons l'étude de chaque étape pour en faire ressortir ses aspects les plus importants.

2.2.1. Compréhension de l'organisation

La compréhension de l'organisation est une étape importante pour toute étude portant sur la conception des tableaux de bord. L'une des informations à obtenir porte sur les liens existants entre responsables d'une part et d'autre part entre les responsables et la direction générale. Sans oublier d'étudier le niveau de responsabilité de chacun et plus précisément celle des chefs d'agence. Cette étude aboutira à la construction de l'organigramme de gestion et aussi la cartographie des responsabilités.

Selon ROUACH & al. (2002:373) : la cartographie des responsabilités est un tableau listant en colonne chaque responsable et en ligne les différents objectifs de l'entreprise, et qui permettra de voir la responsabilité de chaque chef de centre.

L'autre information à obtenir portera sur les responsabilités assignées à chaque responsable, et leurs objectifs, ce qui permettra de savoir au départ qui est responsable de quoi et qui doit faire quoi. Cette information nous permettra de savoir les fonctions réellement exercées dans la banque, et les moyens correspondants. Ce qui permettra de définir les missions et les objectifs de chaque centre de responsabilité et de le situer dans un niveau hiérarchique bien déterminé.

L'une des caractéristiques d'un tableau de bord est qu'il doit être accepté par l'utilisateur, c'est pourquoi lors de la collecte des informations sur l'organisation, il ne faut pas voir ce qui devrait être fait du point de vue de la direction générale mais ce qui est fait et essayer de concilier les deux en trouvant un consensus entre les deux parties (c'est l'une des capacités les plus importantes chez le contrôleur de gestion). A cet effet, leur cartographie doit épouser l'organisation existante de la banque et s'adapter aux changements qu'elle subit. En revanche, cette première étude est susceptible de mettre en évidence des défauts d'organisation de tout ordre: domaines d'activité non couverts ou au contraire, recouvrement d'un domaine par plusieurs centres. Ces défauts seront à souligner à la direction générale pour qu'elle puisse trouver une solution pour faire un recadrage des objectifs et des responsabilités.

2.2.2. L'Identification des facteurs clé de succès

Les facteurs clé de succès sont les leviers d'actions du tableau de bord. Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord. Le but de cette étape est de définir les points clés que tout manager doit suivre de près car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs. Ici, la caractéristique d'un tableau de bord que l'on ne doit pas perdre

de vu est qu'il doit être synthétique, c'est-à-dire avoir le moins d'informations possibles. C'est pourquoi il faut essayer de voir dans quelle mesure trouver les facteurs clé de succès les plus importants, car ayant des relations soit directes ou indirectes sur les autres variables pour atteindre les objectifs. Comme défini dans le manuel de gestion, nous pouvons nous baser sur la loi de Pareto des 20 80 ou quelques variables suffisent à représenter l'ensemble des phénomènes (par analogie aux indicateurs).

La mise en évidence des facteurs clé de succès aboutira à:

- concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en conservant la possibilité de détailler chaque élément (il est important de laisser aux responsables une marge de manœuvre pour les impliquer un peu plus dans la gestion);
- constituer des bases de références pour la réflexion et la décision;
- guider la construction matérielle des tableaux de bord et qui sera ordonnée en fonction des points clés.

2.2.2.1. Choix des indicateurs pertinents

Les études préalables de l'étape de conception des tableaux de bord à savoir l'étude de la banque et la recherche des facteurs clé de succès vont nous permettre de faire nos choix sur les indicateurs pertinents à mettre dans nos tableaux de bord. Cela nous permettra de savoir quelles sont les données importantes à cibler et à traiter.

Ainsi avant de faire le choix des indicateurs, il faudra définir d'abord ce qu'est un indicateur pour ensuite donner les critères de choix des bons indicateurs, et pour finir dresser la typologie d'indicateurs qui existe

2.2.2.1.1. Les indicateurs

Le choix des indicateurs est aussi la seconde étape après le choix des facteurs clés de succès, mais il faut savoir que les deux étapes sont étroitement liées. De ce fait, choisir de bon variable d'action aura principalement deux effets à savoir :

- permettre de faire le choix des bons indicateurs ;
- permettre à avoir des indicateurs à nombre réduit.

MENDOZA & al. (2002 :61) définit un indicateur comme un indice permettant de cibler l'information importante pour une entité donnée. Ces indicateurs seront incorporés dans un tableau de bord pour rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs et du niveau de maîtrise des variables d'actions. Mais sans oublier aussi que les indicateurs ne sont pas parfaits à 100% et qu'il ne sert que pour avoir un aperçu de la gestion comme l'indique toujours MENDOZA Carla & al. (2002 :62) : « ce n'est qu'un instrument de mesure et la réalité dont il essaie de rendre compte est souvent plus complexe. Un bon indicateur s'efforce de fournir l'image la moins déformée possible de la situation. ».

Un indicateur est un instrument qui comporte :

- sa propre définition (description par un texte);
- sa raison d'être: l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple le résultat d'un « benchmarking »;
- la désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises);
- la désignation d'un acteur responsable du niveau de l'indicateur (celui qui maîtrise le mieux le levier d'action correspondant);
- la périodicité de production et de suivi de l'indicateur;
- sa définition en extension: la formule et les conventions de calcul;
- les sources d'information nécessaires à sa production (application informatique, bases de données, saisie manuelle);
- les modes de segmentation, pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en formes détaillées (exemple: segmentation géographique- décomposition par territoire, segmentation part types de marchés, segmentation par lignes de produits, segmentation par centres de responsabilité...);
- les modes de suivi (budget, réel, écart budget/réel, historique sur N mois, comparaison même période année antérieure, cumul depuis le début de l'année...);
- le mode de présentation (chiffre, tableaux, graphiques, courbes...);
- une liste de diffusion ;
- les sources d'information nécessaires à sa production (application informatique, bases de données, saisie manuelle);

2.2.2.1.2. Démarche de choix d'un bon indicateur

La sélection des indicateurs doit se faire suivant le premier choix qui a été fait pour sélectionner les facteurs clé de succès. Un bon indicateur doit répondre aux critères suivants :

- donner une image fidèle de la réalité : l'indicateur doit respecter fidèlement la réalité qu'il se veut de représenter, de ce fait si c'est quelque chose de mesurable il doit être de même fréquence ou être de même qualité ;
- être clair et donner un lien avec l'action : les indicateurs doivent être compris sans prêter à confusion. Ils doivent être simples, et il faut s'assurer que l'utilisateur sait bien interpréter les résultats de cet indicateur. Il faut aussi éviter d'avoir des indicateurs très compliqués liés au fait de vouloir avoir un nombre d'indicateurs peu nombreux (en effet il est préférable d'avoir beaucoup d'indicateurs simples, qu'un indicateur très compliqué et dont l'interprétation est difficile entraînant le rejet du tableau de bord par l'utilisateur) ;
- un nombre réduit : l'intérêt d'un tableau de bord est de faire un bon pilotage des responsabilités confiées ; cela n'est possible que si le responsable maîtrise tous les indicateurs présents dans son tableau de bord. Cette maîtrise ne sera possible que si les indicateurs sont en nombre réduits ; ce qui fera qu'il aura une motivation supplémentaire, liée à la convivialité, à utiliser son tableau de bord ;
- non manipulable : nous devons nous efforcer d'utiliser des indicateurs qui ne sont pas manipulables (surtout par rapport au ratio), car si il y a une mauvaise évolution d'un indicateur ça sera, à court terme dissimulable, et quand la situation dégènera il sera trop tard pour réajuster ;
- sens de prédiction des indicateurs : certains indicateurs sont élaborés à partir de données comptables et financières. D'autres par contre, sont tirés de données physico-opérationnelles, par exemple: le nombre de comptes ouverts, segmentation de la clientèle, etc. Ces données présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que le résultat financier. Il n'est donc, pas toujours intéressant d'attendre ce dernier alors que, les dérapages constatés en quantité physique, peuvent être connus plutôt, ce qui accélère le déclenchement d'actions correctives ;
- ponctuels : ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de la banque.

Bien que ces critères ne soient pas exhaustifs, nous pouvons considérer que ceux sont les plus importants qu'un bon indicateur doit avoir.

2.2.2.1.3. Typologie des indicateurs

Plusieurs auteurs ont essayé de catégoriser les indicateurs par type, ceux qui reviennent la plupart du temps sont :

- Les indicateurs de résultat : l'indicateur va mesurer l'atteinte et/ou le niveau d'atteinte des résultats par exemple le part de marché.
- Les indicateurs de moyen : l'indicateur à pour objectif de mesurer la productivité et il est pour la plupart du temps représenté par des ratios : heures de mains d'œuvres directes/nombres de dossier de crédits traité.
- Les indicateurs de processus : ces indicateurs montrent le niveau d'avancement d'un processus comme le nombre de crédits accordé par rapport à ceux prévus.
- Les indicateurs d'environnement : ces indicateurs permettent d'avoir des informations sur l'environnement de la banque et ils ont une grande importance au sein de celle-ci, car la banque évolue dans un environnement très normé.

2.2.3. L'identification des sources de données

Les tableaux de bord ont comme matière première l'information, d'où l'importance des sources de données. La première chose à faire est d'identifier les sources et la deuxième est de déterminer la périodicité, et si nécessaire, le mode de calcul des indicateurs.

Pour atteindre ces deux objectifs il faut tout d'abord dresser l'inventaire des données requises pour chiffrer les indicateurs. Puis les regrouper par responsable pour qu'ils puissent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité. Ensuite, des procédés d'estimation rapides des données tardives ou manquantes doivent être mises en place. Et pour finir, il faut définir la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et ces sources.

2.2.4. La mise en forme et la validation des tableaux de bord

L'information mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme) signifie plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à:

- personnaliser le tableau de bord ;
- utiliser certains outils du tableau de bord.

2.2.4.1. Personnalisation du tableau de bord

La personnalisation du tableau de bord revient à identifier avec le responsable le modèle de présentation qui lui est adéquate car il ne faut pas oublier que c'est lui l'utilisateur et non la personne qui a conçu le tableau de bord. Ceci portera entre autres sur la manière de présentation du tableau de bord (choix des indicateurs et leur représentation dans le tableau de bord), son contenu (les types d'indicateurs, les normes...). Ceci pourra se faire par la présentation de différentes maquettes de tableau de bord, puis l'utilisateur choisira et apportera d'éventuelles modifications.

2.2.4.2. Les outils du tableau de bord

Pour la présentation des tableaux de bord, nous pouvons utiliser plusieurs outils qui ont simplement, pour but de faciliter leur lecture.

La plupart des outils utilisés sont :

- Les valeurs brutes et les écarts : les valeurs brutes présentent la réalité du résultat de l'action. Quant aux écarts, ils mettent en évidence les résultats par rapport aux prévisions.
- Les ratios : la présentation d'indicateurs sous forme de 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.
- Les graphiques : les graphiques sont les outils les plus recommandés car ils présentent les résultats d'une façon plus parlante et ils permettent de comprendre la situation d'un simple coup d'œil et donc de manière très rapide. Parmi les graphiques les plus couramment utilisés, nous avons : les courbes, les histogrammes, les diagrammes camemberts.
- 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.

Après avoir fait un choix sur l'ensemble des contenus des tableaux de bord, le concepteur va présenter la maquette au responsable qui va faire des remarques à intégrer et ensuite ils feront la validation du tableau de bord final ensemble.

2.3. Mise en place des différents tableaux de bord d'une entité

Une fois la conception des tableaux de bord pour chaque responsable finie, une autre étape commence, et elle est aussi délicate que la précédente. En effet, c'est bien de doter chaque responsable d'un bon tableau de bord pour la gestion de son centre, mais le but ultime de ce tableau de bord est d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Et cela n'est possible que si le tableau de bord de chaque responsable s'intègre parfaitement au système, pour adopter une cohérence dans le réseau de tableau de bord qui existe ou existera au sein de la banque.

Dans un premier temps, nous allons voir quelles étapes sont à suivre pour permettre de réussir l'intégration de chaque tableau de bord dans le système de tableau de bord de la banque. Ce système est conçu pour améliorer la performance de la banque et atteindre les objectifs assignés à chaque centre. Puis dans un deuxième temps nous allons voir le processus de suivi et de mise à jour des tableaux de bord qui est une étape non moins importante car ils doivent évoluer et être mis à jour périodiquement afin qu'ils puissent chaque jour, jouer pleinement leur rôle au sein de l'entreprise. Mais avant tout nous allons faire un bref aperçu du « principe gigogne » qui nous permettra de mieux comprendre comment se fera le principe d'emboîtement des tableaux de bord.

2.3.1. Le « principe gigogne »

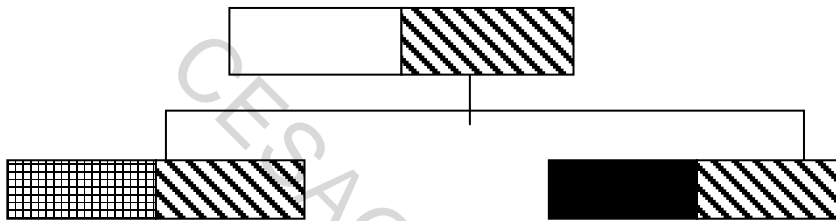
Le tableau de bord sert à avoir une meilleure réactivité donc de prendre les décisions rapidement, c'est pourquoi il est synthétique. Pour permettre l'intégration des tableaux de bord entre eux et développer leur capacité à être synthétique, d'où le principe gigogne, il faut que les indicateurs entre un responsable et son supérieur hiérarchique soit distingués en deux catégories :

- des informations qui sont nécessairement dans les deux tableaux de bord présenté de la même manière, ou beaucoup plus synthétique chez le supérieur ;

- des informations qui ne sont que chez le responsable et qui peuvent faire l'objet de réintégration dans une mise à jour du tableau de bord du supérieur à cause notamment de dérapage important.

On peut en avoir un aperçu à travers la figure 2:

Figure 2: « Principe gigogne » (tableaux de bord Tableaux de bord et balanced scorecards MENDOZA Carla, et Co. p 112)



2.3.2. Réseau des tableaux de bords

L'organisation du système de tableau de bord se fera suivant le système gigogne défini plus haut.

La première erreur à éviter à ce niveau, c'est de croire que le fait de dire « mon tableau de bord » pour un responsable ce n'est pas le fait d'avoir un tableau de bord isolé et qui ne se limite qu'à piloter son centre. Comme le dit FERNANDEZ : « Etre autonome et responsable ne signifie pas être seul et adopter le comportement d'un naufragé sur une île déserte » FERNANDEZ (2003 :332). Cela montre qu'après la conception, des différents tableaux de bord de chaque responsable, il ne faut pas que chacun reste dans son coin et fasse « son pilotage » à sa façon malgré la délégation de pouvoir. Mais il faut (comme dans chaque système) interagir avec les autres, communiquer avec eux, car le but ultime est la performance globale de l'entreprise.

En fait, le tableau de bord doit s'intégrer dans l'organisation, cette intégration doit :

- permettre une facile organisation de l'ensemble des tableaux de bord avec des indicateurs en cohérences avec les objectifs globaux de la banque ;

- faciliter sa mise en réseau dans le système, car il est en parfaite corrélation avec les objectifs d'une part et il est aussi en harmonie avec les autres tableaux de bord des autres centres.

L'objectif de la mise en place des tableaux de bord est de permettre une utilisation des indicateurs pour focaliser l'attention des responsables sur la mise au point de mesures correctives pertinentes. Mais, elle peut être portée, également, sur l'évaluation de la contribution des différentes unités aux performances de la banque. Donc dans notre système de tableau de bord nous disposerons de deux types de tableaux de bord : le tableau de bord décentralisé destiné aux opérationnels, et les tableaux de bord central destiné à la Direction Générale.

L'existence d'un système offrant la possibilité d'avoir une vision commune de la banque, de ses objectifs, ses plans d'actions et ses réalisations, est un impératif à la mise en place d'un système de tableaux de bord. Ce système aura pour mission d'organiser et de regrouper l'information, de former une architecture informatique nécessaire à la création d'un langage commun dans la banque, de garantir la qualité et la disponibilité des données, et de constituer un support pour la production de tableaux de bord. Néanmoins, l'efficacité du système d'information dépend de deux impératifs, à savoir :

- la définition d'un langage commun qui sera clair et précis ;
- la mise en œuvre d'une base d'informations partagée qui permettra d'avoir les informations utiles en temps voulues.

La mise en place d'un système de tableaux de bord au niveau d'une banque n'a d'intérêt que dans la mesure où l'outil est réellement utilisé par ses destinataires. Or, l'exploitation des tableaux de bord ne va pas de soi pour au moins trois raisons :

- premièrement, il existe un risque permanent de rejet de l'outil par ses destinataires. En effet, lorsque l'élaboration des tableaux de bord est prise en charge, uniquement, par le contrôle de gestion et la hiérarchie sans la collaboration des utilisateurs finaux, l'outil n'est pas considéré comme un instrument de pilotage, de coordination et de dialogue, mais comme un instrument supplémentaire de surveillance au service de l'autorité hiérarchique ;

- deuxièmement, plusieurs dérives sont constatées quant à la véritable mission de cet instrument. Les utilisateurs, ne saisissant pas sa définition et la portée de ses fonctions, l'utilisent pour des fins autres que celles de pilotage et d'aide à la décision. Et ces difficultés doivent toujours être gardées à l'esprit lors de la phase d'organisation du réseau de tableau de

bord. S'il le faut même faire un questionnaire (lors de chaque étape du projet) permettrait de connaître le sentiment des utilisateurs sur leur implication dans le projet de mise en place des tableaux de bord.

2.3.3. Utilisation, suivi et mise à jour des tableaux de bords

Après avoir livré les tableaux de bords prêts à l'emploi, il y a une phase qui est souvent négligée et qui fait partie intégrante dans la phase d'élaboration du système de tableau de bord, et qui est non moins importante. Il s'agit de l'utilisation et la mise à jour des différents tableaux de bord. En effet, l'on sait qu'aujourd'hui l'environnement est en constante évolution, de même que la structure organisationnelle de la banque ; les tableaux de bords peuvent devenir rapidement désuets s'ils ne font pas l'objet de fréquentes mises à jour.

Dans cette section, nous étudierons dans un premier temps le principe d'utilisation du tableau de bord en particulier et du système de tableau de bord en général. Dans une deuxième partie nous ferons un bref aperçu sur la mise à jour des tableaux de bord.

2.3.3.1. Utilisation des tableaux de bord

L'utilisation du tableau de bord pour l'action nécessite avant tout de prendre en considération deux éléments importants, en l'occurrence, la périodicité et les délais d'édition.

2.3.3.1.1. La périodicité

Très proche de l'activité, le tableau de bord doit en épouser le rythme. Cela n'empêche qu'en pratique, 95% des sociétés développées éditent leur tableau de bord chaque mois.

Il est possible que les périodicités ne soient pas les mêmes aux différents niveaux hiérarchiques. Certains responsables ont besoin d'informations plus fréquemment que d'autres ; l'essentiel, est que ces périodicités soient choisies de manière à permettre leur agrégation pour établir le tableau de bord de l'établissement sans oublier que le dernier mot revient toujours à l'utilisateur final.

2.3.3.1.2. Les délais d'édition

Réagir au bon moment dépend de la rapidité d'obtention de l'information. De ce fait, les délais d'édition des tableaux de bord doivent être les plus courts que possibles. Cela dépend

du délai d'obtention des données et de leur traitement. Car, il se peut qu'une ou plusieurs informations manquent pour compléter le tableau de bord et l'éditer dans les délais. Dans ce cas de figure, il faut privilégier la rapidité d'édition à la précision et développer, en conséquence, des méthodes de prévision et d'estimations seront utilisés.

2.3.3.2. L'exploitation des tableaux de bord

L'utilité du tableau de bord doit être ressentie par son utilisateur car, la valeur d'un outil n'est appréhendée que de par l'utilisation qui en est faite. Pour ce faire, le destinataire de cet outil doit prendre le temps de l'exploiter afin d'orienter ses décisions. L'exploitation des tableaux de bord est un enchaînement logique d'étapes qui commence par la constatation et l'analyse des écarts significatifs, l'interprétation des causes qui sont à l'origine de ces écarts puis, la préparation du dialogue entre managers et la proposition des actions correctives.

2.3.3.2.1. Constatation des écarts et interprétation de leurs causes

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

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

* elles sont internes (absentéisme, qualification, insuffisance du personnel) ou externes (marché, taux de réescompte, concurrence, ...).

* les dérives défavorables sont rattrapables (les mesures déjà prises ou à entreprendre conduiront à récupérer le manque à gagner constaté), ou irrattrapables (l'écart ne pourra pas être compensé).

* les écarts favorables sont reproductibles (la tendance va se poursuivre, il convient donc d'exploiter au maximum toutes les opportunités), ou exceptionnels (il est vraisemblable qu'on ne retrouvera plus ces conditions, mais on peut toujours tirer des leçons pour le futur) ?

2.3.3.2.2. Préparation du dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques

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

Pour parvenir à ce résultat, il est indispensable d'asseoir le tableau de bord d'une « trame de dialogue » (annexe 2) ; elle constitue le support incontournable de l'analyse des chaînes causes/effets.

Généralement, une trame de dialogue doit contenir :

- de brèves indications sur les causes des écarts, les événements internes et externes qui ont affecté la gestion et leur impact sur les résultats constatés et les résultats futurs ;
- un mini compte rendu des principales actions correctives déjà entreprises et des propositions d'actions à décider aux niveaux supérieurs.

La trame de dialogue doit figurer dans le tableau de bord du niveau n et celui du niveau n+1 pour que le dialogue soit efficace et fondé sur les mêmes bases.

2.3.3.2.3. Animation de l'utilisation au moyen de réunions périodiques

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

- échange de documents : le manager du centre de responsabilité aura à transmettre à son supérieur un document qui portera sur les actions entreprises durant la période, les résultats obtenus, les causes des éventuels écarts (qu'ils soient avantageux ou désavantageux) et les propositions d'actions correctives. De son côté, le manager du niveau supérieur aura à formaliser, dans un document de retour, les notes, les recommandations et les directives destinées à fournir au manager initial des indications relatives aux actions à mettre en œuvre.
- les réunions : l'échange de documents ne peut suffire pour faire du tableau de bord un outil de dialogue et d'aide au pilotage. Il est impératif d'organiser des réunions périodiques en sus de celles existantes pour que chaque manager puisse présenter les résultats qu'il a obtenus et

les commenter, exposer les problèmes qu'il a rencontrés et présenter ses projets. Cela renforce la collaboration entre les managers et instaure l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

2.3.3.3. Mise à jour des tableaux de bord

La banque est dans un environnement en perpétuelle changement et elle se doit, si elle veut continuer à survivre, s'adapter aux changements que lui imposent l'environnement qui peuvent être d'origine réglementaire ou être imposé par la logique de performance. Ainsi, si ces changements surviennent, les tableaux de bord doivent, logiquement être changés (s'ils sont importants), sinon ils ne doivent être que mise à jour pour pouvoir intégrer les différents changements effectués.

Le contrôleur de gestion doit, en collaboration avec l'utilisateur, déterminer une périodicité d'évaluation de chaque tableau de bord et du système de tableau de bord. En effet il doit l'évaluer pour voir si ces derniers remplissent toujours le rôle que nous leur avons assigné au début à savoir, entre autres :

- s'ils cadrent toujours avec les objectifs de l'utilisateur ;
- si les indicateurs définis précédemment remplissent toujours leur rôle et qu'ils ne sont pas obsolètes ;
- et que le système de tableau de bord suit toujours le « principe de la gigogne ».

De ce fait le contrôleur de gestion peut tantôt mettre en place des fiches d'évaluation des tableaux de bord où il y aura son avis et celui de l'utilisateur, sur le degré de performance du tableau de bord.

La mise à jour peut être incitée, non pas par un défaut des tableaux de bord mis en place, mais par le fait de l'avancée de la technologie où l'apparition de nouvelles pratiques qui peuvent être plus efficaces que les anciennes.

CONCLUSION :

Les tableaux de bord sont aujourd'hui des outils indispensables à la bonne gestion et à la maîtrise de la rentabilité. Pour concevoir un bon tableau de bord, il faut d'abord identifier les échecs antérieurs de conception de tableaux de bords, et ensuite faire ressortir les caractéristiques d'un bon tableau de bord. Ce n'est qu'à partir de cet instant que l'on pourra à

partir d'une démarche claire concevoir les tableaux de bords performants et ensuite d'en faire un réseau cohérent à l'objectif global de l'entreprise.

Lorsqu'il est déterminé qu'un ou l'ensemble des tableaux de bord doivent faire l'objet d'une mise à jour, il est important de regarder, en premier lieu, la cause de cette mise à jour et de là on peut rapidement identifier les actions à mener. Et grâce à cette mise à jour les tableaux de bord pourront retrouver les rôles qui leurs étaient assignés au début.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Modèle d'analyse et de mise en place du système de tableau de bord

Le modèle d'analyse que nous adopterons lors de notre travail sur le terrain se basera sur la méthode GIMSI développée par FERNANDEZ (1998). Donc avant de présenter notre modèle d'analyse proprement dit, nous allons faire la présentation de la méthode GIMSI.

3.1. Méthode GIMSI

La méthode GIMSI est une méthode de conception de tableaux de bord développée par FERNANDEZ qui recentre la question sur la conception des tableaux de bord sur 3 questions :

- dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu) ;
- positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises ;
- contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

GIMSI signifie : **G**énéralisation de l'accès aux **I**nformations décisionnelles en s'appuyant sur une **M**éthodologie d'inspiration **S**ystémique facilitant l'expression des **I**ndividualités de l'entreprise. Avec **G** comme généralisation de son utilisation (tout les secteurs et toutes les entreprises), **I** comme information qui est aujourd'hui au cœur de la prise de décision, **M** comme méthode c'est-à-dire la démarche elle-même, **S** comme système la démarche nous permettra de concevoir un système de pilotage efficace, **I** comme initiative la démarche encourage l'initiative des preneurs de décision.

La méthode GIMSI comporte quatre phases et 10 étapes que nous allons présenter sous forme de tableau.

Figure 3: La démarche de la méthode GIMSI FERNANDEZ (1998 : 126)

Phases	N°	Etape	Objectifs
Identification	1	Etude de l'environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tacites de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration performance	10	Audit du système de tableau de bord	Suivi permanent du système

3.2. Critère technique à la mise en place du système de tableau de bord

Notre approche méthodologique sera basée sur la méthode GIMSI qui a déjà été présentée plus haut. Notre approche sera adaptée par rapport à l'organisation et le travail que nous aurons à accomplir du fait de notre statut de stagiaire dans l'organisation.

3.3. Outils et techniques d'interventions

Dans notre travail sur le terrain nous aurons à collecter des données. Pour plus d'efficacité et pour ne pas perdre du temps nous devrions faire une étude sur les différents outils de collecte de données que nous allons utiliser pour ainsi, au commencement de l'étude, avoir plus d'efficacité.

Les différents outils que nous aurons à utiliser sont :

- l'analyse documentaire
- l'entretien

3.3.1. L'analyse documentaire

La revue de littérature nous a permis de mieux maîtriser l'environnement bancaire et les techniques de conception de tableaux de bord. Elle nous a permis de mieux connaître la banque et son organisation interne.

L'analyse documentaire consistera à étudier tous les documents de la banque susceptible de nous donner des informations nécessaires au bon déroulement de notre travail.

3.3.2. L'entretien

Dans notre étude nous aurons à utiliser, si nécessaire, les entretiens après avoir administré le questionnaire aux différents responsables. Ainsi, après que chaque responsable ait rempli le questionnaire que nous lui donnerons, nous allons demander une entrevue de 10 à 30 minutes pour d'une part valider le questionnaire et d'autre part chercher à avoir des informations supplémentaires.

3.3.3. Echantillonnage

Dans notre étude nous ferons aussi des échantillonnages sur le terrain pour pouvoir tester les résultats obtenus ou confirmer des hypothèses.

CONCLUSION

La définition de la méthodologie à utiliser est une phase importante dans la démarche de mise en place de notre réseau de tableau de bord. Nous avons spécifié et défini la méthode et les outils de collecte des données pour répondre aux objectifs de mise en place d'un réseau de tableau de bord. Le modèle tient compte de principales phases de l'élaboration de notre réseau de tableau de bord tout d'une part, et d'autre part les spécificités du contrôle de gestion dans un environnement bancaire.

CONCLUSION CADRE THEORIQUE

Dans cette première partie, nous avons analysé la notion de banque et tout ce que cela implique en termes de gestion. Nous avons aussi étudié la banque dans l'espace UEMOA avec les exigences de bonne gestion et le suivi des structures réglementaires dont la commission bancaire est la plus importante.

Nous nous sommes aussi attelés à définir le tableau de bord en mettant l'accent sur certaines pratiques souvent appelées « tableau de bord », mais qui sont, en réalité, loin de ces principes généraux. En tant qu'outil orienté vers le pilotage et la prise de décision, il se focalise sur les points clés de la gestion et associe des indicateurs financiers et non financiers. Il induit une analyse dynamique et suscite des réponses, un retour d'informations et des débats afin d'amener le manager à se prononcer et à prendre une décision pertinente.

La finalisation d'un tableau de bord exige un travail important portant sur la mise au point d'indicateurs pertinents et sur la présentation des données.

La réussite du projet tableau de bord au niveau de la banque est conditionnée par les facteurs clés de succès suivants :

- identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion et mettre, en évidence, les points clés de performance ;
- choisir des indicateurs de décisions en commençant par recueillir et définir les besoins des gestionnaires ;

- avoir une définition précise et commune de l'information;
- impliquer, fortement, la Direction Générale ;
- favoriser, dès le départ, l'appropriation par les utilisateurs du système ;
- s'adapter, facilement, aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

Tout au long de la première partie, nous avons cherché à montrer comment s'effectue le passage de la construction d'un tableau de bord personnel et isolé, à la mise en place d'un système de tableau de bord dans la banque. Ce réseau de tableau de bord nous présente plusieurs niveaux hiérarchiques et des objectifs délégués, aussi bien verticalement que transversalement.

D'autre part, nous avons abordé plusieurs points qui entravent l'exploitation des tableaux de bord et d'autres qui favorisent la réactivité autour de cet outil.

Aussi, il ne faut pas perdre de vue que la conception des tableaux de bord n'est pas une fin en soi mais un point de départ pour l'analyse des données, puis l'interprétation des écarts et enfin, la prise de décisions correctives.

Il est important, pour la réussite de l'implantation des tableaux de bord dans la banque, que chaque responsable s'approprie l'outil et le considère comme un instrument d'aide au pilotage qui lui permet de maîtriser la gestion de son activité.

DEUXIEME PARTIE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Après une étude documentaire qui nous a permis d'étudier l'environnement bancaire, puis la méthode de conception d'un système de tableau de bord dans une banque. Il nous reste à commencer notre travail sur le terrain avec notre cadre pratique. L'étude de la méthodologie nous montre l'importance d'avoir une méthodologie de travail bien déterminée que nous suivrons rigoureusement afin de nous donner l'assurance d'un travail bien fait et terminé dans les délais. Comme l'affirme Alain FERNANDEZ : «Aborder un projet sans méthode, en cherchant simplement à utiliser la technologie présente, c'est donner une réponse sans connaître la question ! Une méthode efficace nous permettra de procéder dans l'ordre et de bien exprimer la question avant de chercher à la solutionner.²». Cette démarche méthodologique se vaudra de répondre à toutes les exigences qu'a une démarche scientifique cohérente.

² Alain FERNANDEZ les nouveaux tableaux de bord des managers 3^e édition pp 332

Chapitre 1 : Présentation Ecobank Sénégal

L'étude d'une entité ne peut être jugée acceptable, si au préalable les personnes censées faire cette étude n'ont pas une très bonne connaissance de l'entité étudiée. C'est pourquoi il est toujours important de commencer une étude par la connaissance de l'entité ; ce qui permettra d'être plus efficace dans le travail à effectuer.

Connaitre une organisation, c'est aussi connaitre sa culture et le fait générateur de sa création. C'est par cette logique qu'il nous est paru important de parler dans un premier temps du groupe Ecobank notamment sa présentation, son système d'information, son organisation et pour parler ensuite du département contrôle financier ou l'on établit les tableaux de bord.

1.1. Présentation de Ecobank Sénégal

Au début des années 80, il a été fait le constat que tout le paysage bancaire africain était dominé par les banques étrangères et les banques nationales. Dans la même suite d'idée il a été remarqué l'absence de l'entreprenariat privé africain dans la gestion bancaire. Fort de ce constat, la fédération des chambres de commerce et d'industrie d'Afrique décide d'appuyer le secteur privé à créer un holding bancaire. C'est sur cette base qu'en 1985 fut créée une société anonyme sous le nom d'Ecobank Transcontinental Incorporated (ETI). ETI a été immatriculée comme holding bancaire avec un capital autorisé de cent millions de dollar. Le fond de la CEDEAO, la branche dédiée au financement du développement de la sous-région est le plus important actionnaire dans le capital initial souscrit et libéré d'ETI d'un montant de trente-deux millions de dollar, en plus de près de cinq cents investisseurs privés et institutionnels issus des pays d'Afrique de l'ouest.

Un accord de siège fut signé avec le gouvernement du Togo en 1985, en conférant à Ecobank le statut d'organisation internationale en jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale avec statut de non résident. La première filiale d'Ecobank qui est celle du Togo, marque le début des activités du groupe en 1988. La principale stratégie du groupe était l'expansion à travers l'Afrique et dans le monde. Ce qui lui a permis d'avoir aujourd'hui, plus de 11 000 salariés et 746 agences et bureau dans 29 états d'Afrique de l'ouest, du centre et de l'est, dans cette diversité Ecobank est devenue une banque commerciale intégrée. Et en plus de ses filiales en Afrique Ecobank a ensuite commencé à conquérir le monde, avec comme cible les africains de la diaspora qui

constituent une part non négligeable en terme de transactions financières. C'est par ce fait que le groupe a eu des bureaux de représentation et des agences sur les principales places financières qui ont un niveau notable de transaction avec l'Afrique, notamment Londres, Paris et Beijing. Ecobank a déjà ouvert une filiale en France, un bureau de représentation à Johannesburg en Afrique du sud et a obtenu les autorisations pour l'ouverture d'un autre bureau à Dubaï dans les Emirats arabes unis.

Ecobank Sénégal est une filiale du groupe Ecobank, partageant ainsi, ses valeurs et richesses mais aussi sa stratégie. La filiale a été créée en 1999 faisant suite au processus d'expansion du groupe. Depuis et jusqu'aujourd'hui, Ecobank Sénégal a fait une expansion rapide, bousculant les banques qui étaient sur le marché sénégalais. Ecobank a aussi révolutionné le marché bancaire en instituant une nouvelle vision de la relation banque-clientèle. Cette innovation dont elle a fait montre, lui a permis en 2011 d'avoir plus de 80 000 clients avec 35 agences dans le pays dont 24 sont dans les régions. Après 12 ans d'effort Ecobank est devenue troisième en termes de rentabilité et d'agences.

Cela a été possible par la diversité des offres à la clientèle qui touche tous les secteurs en passant des BTP, des mines, des particuliers.

1.2. Système d'information de Ecobank Sénégal

Le système d'information permet à l'organisation de collecter, de traiter, d'analyser et de stocker les données et opération bancaires ou non, pour leur éventuelle exploitation par les agents de la banque.

La banque étant une organisation dynamique qui doit traiter les données en temps réel (par exemple un client dépose du liquide dans son compte, qui doit être crédité rapidement pour faire face à un éventuel débit qui peut rendre le compte débiteur, avec toutes les conséquences qu'il y en a notamment les frais).

Devant gérer tout cela, Ecobank Sénégal a voulu se doter d'un système d'information performant à tous les niveaux et qui se veut d'être fiable et facilement manipulable par les utilisateurs. Ce système s'appelle « GLOBUS ».

1.2.1. Environnement informatique de globus

Globus a pour base de données relationnelles UNIX, c'est un progiciel bancaire qui permet :

- l'automatisation des événements et leur comptabilisation ;
- l'administration et le contrôle des opérations de banque ;

Globus est un logiciel puissant tant au niveau du traitement de l'information, qui est réel que sa facilité de présentation des données qui rendent aisés les travaux de reporting, tant au niveau des dirigeants de la banque que du groupe.

Globus a aussi l'atout de pouvoir donner un niveau de détail des informations très larges, et permet ainsi, lors du stockage, de classer les données selon les besoins des utilisateurs. Cela facilitera la tenue d'une comptabilité analytique qui est très importante pour le suivi de la performance des agences de la banque.

1.2.2. Le systeme globus

Globus est divisé en modules spécialisés dans chaque domaine de la banque. Ceux sont :

- le module qui gère les opérations de transferts, de virement de compte à compte ;
- le module qui gère les comptes internes de la banque ;
- le module qui gère les opérations sur le marché monétaire ;
- le module qui gère les prêts et les dépôts ;
- le module qui gère les opérations de caisse.

1.3. Organisation de Ecobank Sénégal

Les bonnes pratiques de gestion ont toujours prôné la séparation des taches autant que possible dans la gestion des organisations.

Conscient de cela Ecobank Sénégal a organisé ses départements sur les quatre fonctions suivantes :

- Décisions et Engagements :
 - Direction générale ;
 - Département gestion des risques ;

- Département trésorerie ;
- Commercialisation
 - Institutionnal Banking : Chargé des institutions ;
 - Commercial Banking : Chargé des sociétés ;
 - Consumer Banking : Chargé des particuliers.
- Gestion des événements et comptabilisation :
 - Département des opérations et services généraux ;
 - Département des ressources humaines ;
 - Département du contrôle financier.
- Administration et contrôle
 - Département audit ;
 - Département contrôle interne ;
 - Département système.

Ces fonctions sont rattachées entre elles comme le montre l'organigramme. (Annexe 1)

1.3.1. Direction générale

La direction générale est composée du directeur général et de son assistante. Elle est l'organe exécutif de la banque. Elle a pour objectif, entre autres, de dérouler la stratégie de la filiale et les décisions prises par les actionnaires à travers le conseil d'administration, de faire pérenniser la banque.

1.3.2. Département gestion des risques

Le département gestion des risques vérifie quotidiennement tous les découverts et dépassements accordés sur les lignes de crédit. Le département a aussi pour rôle la gestion des risques de la banque et, a pour cet effet, est tenu de faire différents états sur les risques de la banque à la BCEAO et aussi au groupe, notamment sur les pertes opérationnelles.

1.3.3. Division trésorerie

La trésorerie n'est pas un département à part entière de la banque mais son importance implique sa présentation dans ce mémoire. En effet elle gère la trésorerie de la banque, qui passe par le suivi de la position nette qui est l'équilibre entre les emplois et les ressources par rapport à l'extérieur, pour faire face au besoin de trésorerie de la banque mais aussi à ses surplus éventuels.

Son rôle se manifeste par :

- la gestion des dépôts auprès de la banque centrale et des correspondants bancaires ;
- les opérations de prêts et emprunts sur le marché monétaire ;
- la mise en place et la gestion de divers placement de la banque ;
- ses appuis divers aux caissiers dans le cadre des opérations en devise.

1.3.4. Département des opérations et technologies

Le département des opérations et technologies, est divisé en deux grands services que sont les opérations et la technologie.

Les opérations sont considérées comme la cuisine de la banque, car c'est là que toutes les opérations qu'elles soient internes ou externes se terminent par leurs entrées dans le système. Les services généraux gèrent tout ce qui est logistique de la banque, gestion des stocks, du parc automobile de la banque etc.

La technologie ou système est le service informatique de la banque appelée en interne IT (Informatique et technologie). Ce service gère le système Globus et apporte son soutien à la maintenance du système informatique de la banque c'est-à-dire les ordinateurs, les logiciels, les réseaux, etc....

1.3.5. Département ressources humaines

Le département ressources humaines fait la gestion administrative de la banque, et principalement du management des ressources que sont les hommes de la banque c'est-à-dire le personnel. Et de ce fait, il a pour rôle la gestion des salaires, les formations et déplacements, la gestion des carrières et des déclarations sociales.

1.3.6. Département juridique

Le département juridique a deux principales missions : le conseil juridique et le secrétariat du conseil d'administration.

- Le conseil juridique

Pour le conseil juridique le département s'identifie comme le bras légal de la banque donc il a pour rôle de:

- veiller aux aspects juridiques de la vie de tous les jours de la banque en tant que personne morale avec caractère d'institution financière ;
- veiller au respect par la banque de la réglementation sur la propriété, marque et du droit des entreprises ;
- conseiller les autres départements sur les aspects juridiques auxquels ils seront confrontés ;
- suivre les différents contentieux entre la banque et l'extérieur, mais aussi à l'interne comme les différends avec le personnel.

- Le secrétariat

Le département juridique a aussi pour rôle de faire le secrétariat du conseil d'administration et cette tâche consiste à :

- assurer la préparation des dossiers du conseil et des assemblées générales des actionnaires.
- tenir à jour les procès-verbaux
- assurer les relations avec les notaires de la banque.

1.3.7. Département contrôle interne

Comme développé dans la première partie du mémoire, le contrôle interne de la banque est un système qui se doit d'être performant en tout point de vue et a chaque instant. C'est conscient de cela qu'Ecobank Sénégal a mis en place un département contrôle interne qui a pour rôle de :

- contrôler la bonne application des procédures ;
- Suivre la conformité des pratiques avec la législation en vigueur et les orientations fixées par la direction générale et le groupe ;
- Suivre le bon fonctionnement du système de contrôle interne.

Pour résumer, nous pouvons dire que le département contrôle interne assure le bon fonctionnement du système de contrôle interne de la banque.

1.3.8. Département audit interne

Le département d'audit interne a pour rôle de faire les différentes missions d'audit au sein de la banque à savoir l'audit d'efficacité, l'audit des procédures et autres...

Ce département a aussi pour rôle :

- de faire les différents contrôle des caisses des différents agences de la banque ;
- suivre l'exécution des recommandations des différents audits précédents faits par le département, par les audits externes notamment des commissaires aux comptes et des audits groupes ;
- de faire le rapport sur le contrôle interne de la banque centrale ;

1.3.9. Département contrôle financier

Le département contrôle financier, lieu de notre étude, faite l'objet des développements suivants.

1.4. Département contrôle financier

Le département contrôle financier a pour rôle de faire la conception et l'établissement des tableaux de bord de la banque.

1.4.1. Mission

Le département contrôle financier d'Ecobank Sénégal est chargé de la gestion financière de la banque. Le département a pour mission l'élaboration de tous les rapports financiers destinés à la direction, au groupe et aux utilisateurs externes de ces données, telles que la banque centrale...

Le département a aussi pour rôle la gestion de la comptabilité de la banque. Le système étant un ERP qui permet à tout opérateur d'imputer à travers les opérations. Ainsi chaque département passe lui-même ses opérations ce n'est donc pas au département de faire la comptabilisation, mais c'est son rôle de vérifier la régularité des données mis dans le système et l'équilibre des documents comptables.

Son rôle est aussi, entre autres :

- de définir le plan des comptes ;
- de se prononcer sur les schémas d'écritures utilisés pour la comptabilisation et donne les comptes à mouvementer pour certaines opérations, comme celles qui touchent les comptes de charges et de produits ;
- de monter les états financiers et d'assurer le contrôle de gestion de la banque.

1.4.2. Présentation du département contrôle financier

Le département contrôle financier est composé de deux services, le service comptabilité et taxes et le service contrôle de gestion et reporting.

- **Service comptabilité et taxe**

Le service comptabilité et taxes s'occupe de la comptabilité fonctionnelle de la banque en se prononçant sur les schémas d'écritures utilisés. Ils gèrent aussi les profils des caissiers et s'occupent de tout ce qui est taxe de la banque en faisant :

- les déclarations aux impôts et domaines aux périodes légales ;
- les paiements des différents impôts de la banque ;
- le suivi des comptes internes de la banque ;
- le suivi de la comptabilité.

- **Service contrôle de gestion et reporting**

Le service contrôle de gestion a principalement cinq rôles à savoir :

- l'utilisation des outils du contrôle de gestion pour assurer un suivi efficace de la performance, séparée ou groupée des agences ;
- la gestion budgétaire
- l'établissement des rapports périodiques de la BCEAO et les ratios prudentiels.
- les différents reporting financier au groupe Ecobank ;
- l'élaboration des tableaux de bord.

CONCLUSION

Ecobank est une structure avec une forte évolution, créé en 1999 il s'est rapidement positionné sur le peloton de tête des grandes banques du Sénégal. Cette rapide évolution doit être accompagnée par un contrôle de gestion qui peut l'accompagner.

Le but de notre étude est de mettre en place un réseau de tableau de bord qui est en adéquation avec la structuration de la banque et qui l'accompagne dans sa gestion.

Chapitre 2 : Processus d'élaboration du Tableau de bords à Ecobank Sénégal

Avant de faire la conception de nouveaux tableaux de bord il faut d'abord étudier la pratique actuelle de l'organisation en matière de suivi de la performance. A Ecobank Sénégal, il n'existe qu'un seul tableau de bord qui est conçu par le département contrôle financier et dont les données sont tirées du système globus.

Dans cette section, avant de présenter le tableau de bord, nous présenterons préalablement les données sans pour autant revenir sur la présentation du système qui a été faite dans les chapitres précédents.

2.1. Présentation des données

Les données de la banque sont entrées dans le système par un imputer et il faut toujours pour chaque données entrées une personne qui l'autorise. Après chaque fin de journée, les informaticiens clôturent les comptes que l'on appelle EOD (End of day) et qui permet d'avoir des rapports journaliers sur les états comptables de la banque.

2.2. Présentation du tableau de bord

Le tableau de bord est établi à partir d'un classeur Excel avec deux feuilles (annexe 5). L'une est le tableau de bord proprement dite et l'autre est un état de suivi des commissions sur les différents services offerts aux clients. Le contrôle financier à la charge d'établir le tableau de bord qui est unique et de périodicité journalier. Le tableau de bord établi est destiné au directeur général et à tous les chefs de départements et a pour principal référentiel le budget.

Dans le tableau de bord :

En colonne : nous avons d'abord les chiffres de la journée précédentes qui seront comparées au jour actuel pour voir l'évolution de l'indicateur, il y a aussi un indicateur qui donne la variation entre les deux journées. Ensuite le budget mensuel est donné, ce qui permet de calculer dans la colonne suivante la variation avec le budget. Le taux de réalisation de ce dernier est donné en pourcentage. Les quatre dernières colonnes nous permettent de faire un suivi non plus mensuel mais annuel. La

première donne le montant que nous avons depuis le début de l'année, le second le budget selon la même périodicité, la troisième donne la variation entre le montant réalisé et le budget et la quatrième colonne donne le taux de réalisation. Ce qui nous permet d'avoir une vision mensuelle et une vision annuelle sachant que les deux peuvent donner des avis contraires (exemple les données mensuelles sont très bonnes alors que prises annuellement c'est en deçà du budget).

EN LIGNE : nous avons des groupes

Premier groupe : Les loans (prêts) : sont détaillés en prêts performants, non performants et créances douteuses ;

deuxième groupe : Les dépôts : dans la même vision des prêts ils sont divisés en dépôts rémunérés et non rémunérés ;

troisième groupe : les revenus nets des fonds : qui sont la différence entre les revenus d'intérêts et les charges d'intérêts ;

quatrième groupe : Les revenus nets d'intérêts qui détaille les différents revenus obtenus des opérations de banque ;

cinquième groupe : Les autres dépenses d'exploitation, comme les dépenses de personnel, les charges allouées...

Et à la fin il y a le calcul du résultat net après impôts.

La deuxième feuille dans le classeur Excel donne le suivi des commissions sur les différents services bancaires. Cette feuille permet de suivre l'état des commissions que la banque a sur ces différentes prestations et en colonne c'est pareil que le tableau de bord ; nous avons un suivi mensuel et annuel par rapport au budget.

Le tableau de bord et le suivi des commissions figurent dans le même classeur Excel et c'est ce classeur qui est envoyé au destinataire par courrier électronique. Dans ce courrier il y a un texte explicatif sur les grosses variations, les utilisateurs peuvent, par retour de e-mail, revenir pour demander des informations complémentaires.

2.3. Analyse de l'existant à Ecobank Sénégal

Après avoir fait la présentation du tableau de bord actuel de la banque (annexe 5), il est important de faire une analyse critique qui sera la base de la conception du nouveau réseau de tableaux de bord.

A travers l'analyse documentaire, nous avons eu à faire une étude assez étendue sur les différents aspects d'un bon tableau de bord. C'est à partir de cette analyse que nous ferons l'analyse du tableau de bord de la banque. Cette analyse se fera en trois points. La première sera par rapport à sa caractéristique générale, la seconde par rapport à la qualité des indicateurs qui le composent et pour finir au troisième point, nous ferons une analyse par rapport à la forme de présentation du tableau de bord.

2.3.1. Analyse générale du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil qui doit permettre aux décideurs d'analyser sa performance et de prendre les décisions appropriées au cas où l'on commence à s'écarter de l'objectif. A partir de la revue de littérature nous pouvons analyser le tableau de bord actuellement établi à Ecobank Sénégal pour voir s'il respecte les exigences d'un bon tableau de bord.

2.3.1.1. Par rapport au destinataire

Au sein de la banque il y a un tableau de bord unique, qui est journalier. Ce tableau de bord est destiné au directeur général et aux directeurs de département. Et la première caractéristique d'un bon tableau de bord est qu'il doit être personnel, pour pouvoir suivre les objectifs d'un seul responsable. Ainsi, il n'est pas recommandé que plusieurs responsables puissent suivre leurs objectifs respectifs sur un même tableau de bord.

2.3.1.2. Par rapport aux données :

Ce tableau de bord est assez synthétique et présente les données de manière homogène. Mais c'est des données consolidées de toutes les agences. Ainsi prises globalement ces données peuvent fausser l'analyse car une bonne performance peut cacher la contre-performance de certains centres.

2.3.1.3. Par rapport à sa capacité de permettre la prise de décision rapide :

Le tableau de bord est assez adéquat pour quelqu'un de niveau élevé de direction et qui a besoin d'une vision globale pour une prise de décision rapide. Donc suivant cette analyse nous pouvons dire que les données sont certes utiles à la direction générale, mais pour les autres ils ne reflètent pas leurs propres données.

2.3.1.4. Aide à la prévision :

En matière d'aide à la prévision pour pouvoir prévoir il faut se baser sur les données d'hier, d'aujourd'hui et demain, avec demain qui est représenté par le budget. A ces informations, il sera possible de faire une prévision sans un grand risque d'erreur. Et pour le tableau de bord, sur ce plan là il est bien structuré car il compare les données, par rapport à celles de la journée précédente et avec le budget. Et cette comparaison se fait mensuellement et annuellement.

2.3.1.5. Aide au contrôle :

Par contrôle l'on entend bien maîtrise, la maîtrise passe par la possession de la bonne information du point de vue qualité et précision. Le constat est : bien que le tableau de bord est journalier ce qui permet un contrôle journalier, les données transmises ne sont pas adaptées aux besoins des responsables. Cela, ne leur permettent pas d'avoir l'impact personnel de leurs décisions mais plutôt l'impact global. La bonne stratégie d'un décideur peut être cachée par la mauvaise stratégie des autres du fait de l'analyse globale qu'offre le tableau de bord.

2.3.2. Analyse des indicateurs du tableau de bord

Par rapport aux utilisateurs nous pouvons dire que les indicateurs choisis ne sont pas significatifs car ils reprennent les mêmes lacunes de l'analyse générale.

Par rapport à l'idée réelle du tableau de bord qui est établi, nous ferons l'analyse pour les indicateurs de la même manière qu'a été faite l'analyse générale.

2.3.2.1. Donne une image fidèle de la réalité

Les données figurant dans le tableau de bord sont des données générées par le système d'information et ce sont des données essentiellement financières. Du point de vue financier ils reflètent assez bien la réalité. Mais la réalité n'est pas composée que de données financières, mais il y a aussi des données non financières, nous pouvons conclure qu'il ne reflète pas exhaustivement la réalité.

2.3.2.2. Les indicateurs présents dans le tableau de bord sont clairs et difficilement manipulables

Les résultats sont calculés automatiquement par le système. Et la présentation des données est aussi très conviviale.

2.3.2.3. Nombre d'indicateurs

Les indicateurs sont assez nombreux, mais toujours acceptables. Ces indicateurs ne sont pas assez exhaustifs et pour se faire ils seront trop nombreux, causé par le nombre de destinataire.

CONCLUSION

Le tableau de bord actuel d'Ecobank d'après l'analyse faite, nous montre qu'il a été conçu principalement pour la direction générale avec un intérêt moindre pour les autres responsables. Après une analyse critique basée sur la revue de littérature où on a eu à présenter les caractéristiques d'un bon tableau de bord, nous avons relevé comme principaux lacunes :

- il n'est pas destiné à un seul responsable ;
- il ne permet pas le contrôle et le suivi de la performance de chacun ;
- il présente que des données financières et consolidées.

Mais aussi il présente certaines qualités que sont :

- une bonne présentation permettant de faire une bonne prévision
- un délai d'édition qui permet de prendre rapidement des décisions.

Ainsi lors de l'édition des nouveaux tableaux de bord il sera question d'éliminer ces lacunes tout en maintenant les qualités.

Chapitre 3 : Conception d'un réseau de tableaux de bord

Le tableau de bord est assez convivial. Avec les couleurs et espacements utilisés, nous pouvons faire un regard groupé des différents indicateurs sans trop d'efforts. Mais l'on note une utilisation très limitée des outils du tableau de bord ce qui ne facilite pas la lecture du tableau de bord.

Ces principaux outils sont :

- les ratios : On observe qu'aucun ratio n'est utilisé ; que seulement des totaux sont calculés et comparés. Et il serait important de voir des ratios avec une certaine mesure par exemple des ressources par rapport aux moyens alloués.
- les graphiques : les graphiques doivent être souvent utilisés dans le tableau de bord. Ils sont les meilleurs moyens de présenter les données pour comprendre la situation d'un simple coup d'œil.
- les tableaux : Le tableau de bord de la banque est conçu à cent pour cent sous forme de tableau donc on peut dire que de ce point là il est tout à fait acceptable.

Depuis deux ans le groupe a entamé une grande restructuration qui concerne toutes les filiales. Aujourd'hui la stratégie du groupe a pour objectif d'étendre le réseau Ecobank en Afrique et dans le monde tend à sa fin. Chaque filiale, dans son pays respectif, a presque atteint sa couverture nationale. Ainsi c'est la deuxième phase qui commence, à savoir faire d'Ecobank une banque de classe mondiale, notamment en termes de qualité de service.

C'est dans ce contexte et pour répondre plus efficacement aux besoins de la clientèle, que le groupe a décidé de la réorganisation de la banque. Ainsi la banque est regroupée en 3 grands groupes que sont le domestic, le corporate et le capital. Et autour d'eux les autres départements s'érigent en département support.

Dans l'ensemble, on peut dire que le domestic suit la clientèle domestique et toutes les opérations afférentes, de même le corporate s'occupe des organisations internationales et pour le capital c'est le marché financier et la gestion d'actif.

Le constat fait est que les changements effectués dans la réorganisation de la banque n'ont pas impacté le tableau de bord, qui lui n'a pas changé. Cela nous montre qu'après changement

le tableau de bord n'a pas été mise à jour et c'est là une grande lacune, car tout changement d'organisation doit forcément impacter le tableau de bord.

Dans ce chapitre dans un premier temps nous ferons la présentation des résultats sur l'analyse des tableaux de bord existants à Ecobank Sénégal, dans un deuxième temps, nous ferons l'étude point par point des différentes phases de conception du nouveau réseau de tableau de bord.

3.1. Présentation des résultats

D'après l'analyse que nous avons faite, dans l'ensemble nous pouvons dire, bien qu'utile le présent tableau de bord ne répond pas aux objectifs assignés pour deux importantes raisons :

- il n'est pas utile pour les utilisateurs ;
- il n'a pas été mis à jour lors de la réorganisation.

Donc à partir de ces constats-là, et dans le souci corriger les tableaux de bord nous nous proposons de créer six tableau de bord pour :

- la direction générale ;
- les chefs d'agences ;
- le chef de département domestic ;
- le chef de département corporate ;
- le chef de département capital ;
- les chefs des départements supports.

La démarche de conception des tableaux de bord se fera suivant le modèle d'analyse que l'on s'est tracé.

Ainsi la conception de ces tableaux de bord se fera suivant trois phases :

- PHASE 1 : IDENTIFICATION

- Etude de l'environnement de la banque,
- identification et analyse de la structure interne de la banque.

- PHASE 2 : CONCEPTION

- définition des objectifs de chaque responsable de centre ;
- définition du tableau de bord de chaque responsable de centre ;
- choix des indicateurs de chaque responsable ;
- définition des sources d'infos ;
- construction du système.

Et dans une deuxième partie, des recommandations seront faites sur le troisième point et notamment sur les mises en œuvre qui n'auront pu être développées dans la première phase.

3.2. Identification

La phase d'identification est composée de deux parties l'étude de l'environnement de la banque et l'identification et l'analyse de sa structure interne.

3.2.1. Etude l'environnement

L'environnement de la banque a été étudiée au premier chapitre, ce que l'on peut retenir est qu'Ecobank Sénégal étant dans un pays de l'UEMOA, est soumis au même titre que toute les pays de la zone au contrôle et à la supervision de la commission bancaire de l'UEMOA et au suivi de la BCEAO. Et aujourd'hui la BCEAO a entrepris une vaste campagne de promotion pour dynamiser le marché bancaire où le taux de bancarisation est très faible. D'un autre coté le paysage bancaire sénégalais est en forte évolution et il y' a un accroissement importante du nombre de banques présents sur le marché.

3.2.2. Structure interne de la banque

Ce que nous pouvons retenir sur la structuration de la banque avec son changement est qu'aujourd'hui la banque est composée de trois principales parties que sont le domestic, le corporate et le capital, et d'un autre coté des départements supports comme le contrôle financier, les ressources humaines, les opérations, l'audit et le contrôle interne.

3.3. Conception

La conception est axée sur cinq phases successives :

- définition des objectifs de chaque centre de responsabilité ;
- définition du tableau de bord de chaque responsable de centre ;
- choix des différents indicateurs de chaque responsable ;
- définition des sources d'informations ;
- construction du système de tableau de bord.

3.3.1. Définition des objectifs et des tableaux d bord de chaque responsable

En faisant la présentation des différents départements nous avons eu à analyser les objectifs de chacun à travers leurs fonctions dans la banque. Donc Ici nous ferons simplement un bref aperçu des objectifs en suivant le regroupement par tableau de bord.

- **DIRECTION GENERALE** : la direction générale a pour principal objectif de dérouler la stratégie du groupe. elle aura à suivre la performance globale de la banque, ainsi le tableau de bord de la direction générale doit avoir les informations consolidées d'Ecobank Sénégal. Il aura aussi besoin de la performance par département ;
- **DOMESTIC BANK** : ce département a pour objectif général de développer la clientèle domestique de la banque. La clientèle domestique est une appellation donnée par Ecobank pour nommer sa clientèle personne physique. L'objectif de ce département est de faire fructifier ce segment en leur offrant des produits adaptés. Pour atteindre cet objectif il aura besoin d'avoir un tableau de bord dont les informations sont axées sur les particuliers, leur nombre, les crédits qui leurs sont octroyés, le montant et le nombre des comptes d'épargnes...
- **CORPORATE BANK** : le corporate a pour objectif de développer la banque sur l'axe des grandes sociétés internationales et aura besoin d'informations sur les segments de cette clientèle comme par exemple les dépôts et les prêts et aussi les transactions à l'étranger ;
- **CAPITAL BANK** : le capital est sur deux axes : la trésorerie et la gestion des investissements sur le marché financiers. Sur l'axe trésorerie le capital doit faire face à tout manque de trésorerie mais aussi faire l'investissement des surplus. Ainsi ils auront besoin d'information sur la position nette, les mouvements débiteurs ou créditeurs... Dans l'axe gestion financière ils auront besoin de beaucoup de ratios par exemple pour voir le niveau de leurs investissements.
- **DEPARTEMENTS SUPPORTS** : bien qu'ils soient des départements au même titre que les trois autres, leur rôle dans l'organisation est de faire un support aux trois

premiers. En effet, leur objectif est entre autres, de permettre à ces premiers d'atteindre leurs objectifs. Par exemple, les ressources humaines doivent doter, chacun des départements d'un personnel de qualité. Les opérations vont entrer les données dans le système et le contrôle financier donne les résultats pouvant permettre à ces départements d'analyser leur stratégie. Ces départements étant des centres de coûts, le tableau de bord dont ils ont besoins doit leur permettre de suivre leur coût et essayer de les minimiser pour ainsi participer à la rentabilité de la banque. Ce tableau de bord doit leur donner l'information sur principalement trois groupes à savoir les charges de personnel, les immobilisations et les autres charges d'exploitation à savoir l'électricité, le nettoyage etc.

3.3.2. Choix des indicateurs

La gestion d'aujourd'hui a banni le pilotage à vue. En effet, l'on ne gère bien que si l'on sait mesurer l'impact des décisions que nous prenons. Et comme il est dit souvent, pour savoir où l'on va nous devons savoir où l'on en est. Et cette situation de bonne gérance passe inévitablement par la possession de tableau de bord qui doit se doter d'indicateurs qui permettent d'avoir une image fidèle de la réalité de notre organisation.

Donc, ici les indicateurs que nous avons choisis pour chaque responsable sont :

- DIRECTION GENERALE

La direction générale a besoin d'un tableau de bord qui lui présente la situation globale de la banque. Ainsi après avoir présenté la structuration du bilan et la structuration du résultat en calculant la marge d'intérêts, la marge sur les commissions et les autres produits et charges, il sera intéressant de calculer les ratios suivants :

- résultat par département ;
- charges globales par département ;
- part de marché par produit ;
- rapport des prêts par rapports aux dépôts ;
- le résultat net sur le produit net bancaire ;

- frais de personnel sur le résultat net ;
- charges de personnel sur charges totales ;
- pertes opérationnelles sur charges totales ;

- le taux de recouvrement ;
- le nombre de réclamation.

Le tableau de bord est produit de manière journalière mais les indicateurs à délai de production non journalier donnerons la même valeur jusqu'à leur prochaine mise à jour.

Pour les indicateurs de la direction générale les délais de production sont présentés dans la figure 5 de même que le tableau de bord.

Tableau 1 : Tableau de bord de la direction générale

INDICATEURS	DELAJ DE PRODUCTION
RESULTAT PAR DEPARTEMENT	JOURNALIER
CHARGES GLOBALES PAR DEPARTEMENT	JOURNALIER
PART DE MARCHE PAR PRODUIT	MENSUEL
RAPPORT DES PRETS PAR RAPPORTS AUX DEPOTS	JOURNALIER
LE RESULTAT NET SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE	JOURNALIER
FRAIS DE PERSONNEL SUR LE RESULTAT NET	JOURNALIER
CHARGES DE PERSONNEL SUR CHARGES TOTALES	JOURNALIER
PERTES OPERATIONNELLES SUR CHARGES TOTALES	JOURNALIER
LE TAUX DE RECOUVREMENT	JOURNALIER
LE NOMBRE DE RECLAMATION.	JOURNALIER

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR - Microsoft Excel

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Coller Presse-papiers Police Arial 8 Renvoyer à la ligne automatiquement Fusionner et centrer Pourcentage Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format Trier et Rechercher et filtrer sélectionner Edition

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

L80

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION JOURNALIERE	BUDGET MENSUEL	VARIATION ACT / BUDG	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION 12/11/2009	TAUX DE REALISATION
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009		12/11/2009			12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	
10	PRETS										
11	CREANCES SAINES										
12	CREANCES DOUTEUSES ET LIGIEUSES										
13	PROVISIONS SUR CREANCES DOUTEUSES										
14	DEPOTS										
15	- DEPOTS REMUNERES										
16	depots a terme										
17	compte d'épargne										
18	compte courants créditeurs										
19	dépôts de garantie										
20	bon de caisse										
21	- DEPOTS NON REMUNERES										
22	compte courants créditeurs										
23	dépôts de garantie										
24											
25	TOTAL BILAN										
26											
27	PRETS/DEPOTS										
28	CREANCES SAINES/DEPOTS REMUNERES										
29	CREANCES DOUTEUSES/DEPOTS NON REMUNERES										
30	NOMBRE DE COMPTE										
31	EPARGNE/DEPOTS										
32											
33	REVENUS D'INTERETS										
34	CHARGES D'INTERETS										

TAB BORD DG / TAB BORD CHEF AGENCE / TAB BORD DOM BK / TAB BORD CORP BK / TAB BORD CAP BK / TAB BORO support / GRAPH

Prêt 100%

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR - Microsoft Excel

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Coller Presse-papiers Police Arial 8 Renvoyer à la ligne automatiquement Fusionner et centrer Pourcentage Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format Trier et Rechercher et filtrer

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

L80

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE REALISATION
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG		12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	
37	REVENUS DE CHANGE										
38	COMMISSIONS										
39	AUTRES REVENUS										
41	PRODUIT NET BANCAIRE										
44											
45	RECouvreMENT net de provisions										
47	REVENU NET										
50	CHARGES DE PERSONNELS										
51	FRAIS DE SIEGE										
52	CHARGES D EXPLOITATION										
53	AUTRES CHARGES										
54	PERTES OPERATIONNELLES										
57	CHARGES DE PERSONNEL/REVENU NET										
58	CHARGES DE PERS/CHARGES TOTAL										
59	CHARGES DE PERS/RESULTAT NET										
60	PERTES OPERATIONNELLES/OTHER OPEX										
61	TAUX DE REOUVREMENT										

TAB BORD DG TAB BORD CHEF AGENCE TAB BORD DOM BK TAB BORD CORP BK TAB BORD CAP BK TAB BORD support GRAPH

Prêt 100%

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Microsoft Excel - TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Coller Presse-papiers Poince Alignement Renvoyer à la ligne automatiquement Fusionner et centrer Pourcentage Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format Trier et Rechercher et filtrer sélectionner Edition

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

L80

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE REALISATION
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG		12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	
63	RESULTAT NET/PNB										
64	COEFICIENT D EXPLOITATION										
68	CHARGES TOTALES										
71	dont DOMESTIC										
73	dont CORPORATE										
81	dont CAPITAL										
83	RESULTAT AV IMPOT										
86	IMPOT SUR SOCIETE										
89	RESULTAT NET										
91	dont DOMESTIC										
93	dont CORPORATE										
101	dont CAPITAL										

TAB BORD DG TAB BORD CHEF AGENCE TAB BORD DOM BK TAB BORD CORP BK TAB BORD CAP BK TAB BORD support GRAPH

Prêt 100%

- CHEF D'AGENCE

Le tableau de bord du chef d'agence doit permettre à ce dernier de pouvoir maitriser la gestion de son agence. Les agences sont autonomes et gèrent leurs emplois et leurs ressources comme le fait la direction générale pour toute la banque. Donc nous pouvons utiliser la structuration du tableau de bord de la direction générale au niveau de la présentation du bilan, et la présentation de la structuration du résultat. La différence, entre les deux tableaux de bord, sera au niveau des données et au niveau des ratios.

Au niveau des données le tableau de bord du chef d'agence présentera les données uniquement de l'agence concernée.

Au niveau des ratios pour le chef d'agence il lui sera présenté :

- le résultat net sur le produit net bancaire ;
- rapport des prêts par rapports aux dépôts ;
- frais de personnel sur le résultat net ;
- charges de personnel sur charges totales ;
- le taux de recouvrement ;
- le nombre de réclamation.

Les délais de production de ces indicateurs sont présentés dans la figure 6 de même que le tableau de bord.

Tableau 2 : Tableau de bord du chef d'agence

INDICATEURS	DELAJ DE PRODUCTION
LE RESULTAT NET SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE	JOURNALIER
RAPPORT DES PRETS PAR RAPPORTS AUX DEPOTS	JOURNALIER
FRAIS DE PERSONNEL SUR LE RESULTAT NET	JOURNALIER
CHARGES DE PERSONNEL SUR CHARGES TOTALES	JOURNALIER
LE TAUX DE RECOUVREMENT	JOURNALIER
LE NOMBRE DE RECLAMATION.	JOURNALIER

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Microsoft Excel window: TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR

Formula bar: B36, -MARGE D'INTERET

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL	ACTUEL	VARIATION	BUDGET	VARIATION	TAUX DE	ACTUEL	BUDGET	VARIATION	TAUX DE
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG	REALISATION	12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	REALISATION
10	PRETS										
11	CREANACES SAINES										
12	CREANCES DOUTEUSES ET LIGIEUSES										
13	PROVISIONS SUR CREANCES DOUTEUSES										
14	DEPOTS										
15	- DEPOTS REMUNERES										
16	depots a terme										
17	compte d'épargne										
18	compte courants créditeurs										
19	dépôts de garantie										
20	bon de caisse										
21	- DEPOTS NON REMUNERES										
22	compte courants créditeurs										
23	dépôts de garantie										
24											
25	TOTAL BILAN										
26											
27	PRETS/DEPOTS										
28	CREANCES SAINES/DEPOTS REMUNERES										
29	CREANCES DOUTEUSES/DEPOTS NON REMUNERES										
30	NOMBRE DE COMPTE										
31	EPARGNE/DEPOTS										
32	RESULTAT NET/PNB										
33											
34	REVENUS D'INTERETS										

Taskbar: Prêt | TAB BORD DG | TAB BORD CHEF AGENCE | TAB BORD DOM BK | TAB BORD CORP BK | TAB BORD CAP BK | TAB BORD support | GRAPH | 100%

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR - Microsoft Excel

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Coller Presse-papiers Police Alignement Nombre Style Cellules Edition

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

B36 -MARGE D'INTERET

		MENSUEL					YTD				
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG	REALISATION	12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	REALISATION
34	REVENUS D'INTERETS										
35	CHARGES D'INTERETS										
36	-MARGE D'INTERET										
39	REVENUS DE CHANGE										
40	COMMISSIONS										
41	dont WERTERN UNION										
42	dont RAPID TRANSFERT										
43	AUTRES REVENUS										
45	PRODUIT NET BANCAIRE										
49	RECouvreMENT net de provisions										
51	REVENU NET										
54	CHARGES DE PERSONNELS										
55	CHARGES D EXPLOITATION										
56	AUTRES CHARGES										
57	PERTES OPERATIONNELLES										

Prêt

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Microsoft Excel - TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Police Alignement Nombre Style Cellules Édition

B36 -MARGE D'INTERET

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE REALISATION
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG		12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	
58											
59											
60	CH PERSONNELS/CHARGES TOTAL										
61	CHARGES DE PERSONNEL/REVENU NET										
62	PERTES OPERATIONNELLES/CHARGES TOTALES										
63	TAUX DE RECOUVREMENT										
64	RST NET /PNB										
65	PNB /EFFECTIF MOYEN										
66	NOMBRE DE RECLAMATION										
67	AUTRES CHARGES										
68											
69											
70	RESULTAT AV IMPOT										
71											
72											
73	IMPOT SUR SOCIETE										
74											
75											
76	RESULTAT NET										

Prêt

- DOMESTIC BANK

Le chef de département du domestic bank a pour objectif de rentabiliser et développer la clientèle domestique de la banque et il a aussi en charge le suivi du développement des agences.

Leur tableau de bord aura pour objectif de faire un suivi de la clientèle "domestic" de la banque.

Nous aurons dans un premier temps la présentation de la partie "domestic" du bilan et de même pour le résultat. Dans un deuxième temps nous calculerons les ratios suivants :

- le résultat net sur le produit net bancaire ;
- rapport des prêts par rapports aux dépôts ;
- frais de personnel sur le résultat net ;
- charges de personnel sur charges totales ;
- le taux de recouvrement ;
- le nombre de réclamation ;
- nombre de compte "domestic" ;
- nombre de client "domestic".

Les délais de productions de ces indicateurs sont présentés dans la figure 7 de même que le tableau de bord.

Tableau 3 : Tableau de bord du Domestic

INDICATEURS	DELAJ DE PRODUCTION
LE RESULTAT NET SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE	JOURNALIER
RAPPORT DES PRETS PAR RAPPORTS AUX DEPOTS	JOURNALIER
FRAIS DE PERSONNEL SUR LE RESULTAT NET	JOURNALIER
CHARGES DE PERSONNEL SUR CHARGES TOTALES	JOURNALIER
LE TAUX DE RECOUVREMENT	JOURNALIER
LE NOMBRE DE RECLAMATION.	JOURNALIER
NOMBRE DE COMPTE DOMESTIC	JOURNALIER
NOMBRE DE CLIENT DOMESTIC.	JOURNALIER

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR - Microsoft Excel

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Police Ajustement Nombre Style Cellules Edition

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

E6 MENSUEL

		MENSUEL			YTD						
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION JOURNALIERE	BUDGET MENSUEL	VARIATION ACT / BUDG	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE REALISATION
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009		12/11/2009			12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	
10	PRETS										
11	CREANCES SAINES										
12	CREANCES DOUTEUSES ET LIGIEUSES										
13	PROVISIONS SUR CREANCES DOUTEUSES										
14	DEPOTS										
15	- DEPOTS REMUNERES										
16	depots a terme										
17	compte d'épargne										
18	compte courants créditeurs										
19	dépôts de garantie										
20	bon de caisse										
21	- DEPOTS NON REMUNERES										
22	compte courants créditeurs										
23	dépôts de garantie										
24											
25	TOTAL BILAN										
26											
27	PRETS/DEPOTS										
28	CREANCES SAINES/DEPOTS REMUNERES										
29	CREANCES DOUTEUSES/DEPOTS NON REMUNERES										
30	NOMBRE DE COMPTE										
31	EPARGNE/DEPOTS										
32											
33	REVENUS D'INTERETS										
34	CHARGES D'INTERETS										
35	-MARGE D'INTERET										

TAB BORD DG TAB BORD CHEF AGENCE TAB BORD DOM BK TAB BORD CORP BK TAB BORD CAP BK TAB BORD support GRAPH

Prêt 90%

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Microsoft Excel - TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Police Alignement Nombre Style Cellules Edition

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

E6 MENSUEL

		MENSUEL				YTD					
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG	REALISATION	12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	REALISATION
37											
38	REVENUS DE CHANGE										
39	COMMISSIONS										
40	dont WERTERN UNION										
41	dont RAPID TRANSFERT										
42	AUTRES REVENUS										
43											
44	PRODUIT NET BANCAIRE										
45											
46											
47											
48	RECouvreMENT net de provisions										
49											
50	REVENU NET										
51											
52											
53	CHARGES DE PERSONNELS										
54	CHARGES D EXPLOITATION										
55	AUTRES CHARGES										
56	PERTES OPERATIONNELLES										
57											
58											
59	CH PERSONNELS/CHARGES TOTAL										
60	CHARGES DE PERSONNEL/REVENU NET										
61	PERTES OPERATIONNELLES/CHARGES TOTALES										
62	TAUX DE RECouvreMENT										

TAB BORD DG TAB BORD CHEF AGENCE TAB BORD DOM BK TAB BORD CORP BK TAB BORD CAP BK TAB BORD support GRAPH

Prêt 90%

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Microsoft Excel window: TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR - Microsoft Excel

Menu: Accueil, Insertion, Mise en page, Formules, Données, Révision, Affichage

Security warning: Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé.

Worksheet: E6 MENSUEL

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION JOURNALIERE	BUDGET MENSUEL	VARIATION ACT / BUDG	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE REALISATION
	LINE DATE	11/11/2009	12/11/2009		12/11/2009			12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	
48	RECouvreMENT net de provisions										
50	REVENU NET										
53	CHARGES DE PERSONNELS										
54	CHARGES D EXPLOITATION										
55	AUTRES CHARGES										
56	PERTES OPERATIONNELLES										
59	CH PERSONNELS/CHARGES TOTAL										
60	CHARGES DE PERSONNEL/REVENU NET										
61	PERTES OPERATIONNELLES/CHARGES TOTALES										
62	TAUX DE RECOUVREMENT										
63	RST NET /PNB										
64	PNB IEFFECTIF MOYEN										
65	NOMBRE DE RECLAMATION										
66	AUTRES CHARGES										
69	RESULTAT AV IMPOT										
72	IMPOT SUR SOCIETE										
75	RESULTAT NET										

Bottom tabs: TAB BORD DG, TAB BORD CHEF AGENCE, TAB BORD DOM BK, TAB BORD CORP BK, TAB BORD CAP BK, TAB BORD support, GRAPH

Status bar: Prêt, 90%

- CORPORATE BANK

Le corporate a pour mission de développer le secteur des entreprises multinationales. La principale caractéristique de ces entreprises est qu'elles ont un besoin de financement énorme et ont besoin d'une banque qui a une bonne couverture au niveau international. Mais ces entreprises ne sont pas nombreuses et surtout en Afrique, ainsi cette clientèle doit être suivie de manière personnelle avec des offres tout aussi personnelles.

Comme les tableaux de bords précédents le tableau de bord du corporate a la même structuration des données du bilan et du résultat concernant sa clientèle. A ce niveau les quatre derniers ratios doivent être suivis de manière journalière du fait de l'importance de ce type de clientèle.

Les ratios à calculer pour ce tableau de bord sont

- le résultat net sur le produit net bancaire ;
- rapport des prêts par rapports aux dépôts ;
- frais de personnel sur le résultat net ;
- charges de personnel sur charges totales ;
- le taux de recouvrement ;
- le nombre de réclamation ;
- nombre de compte corporate ;
- nombre de client corporate.

Les délais de production de ces indicateurs sont illustrés dans la figure 8 de même que le tableau de bord.

Tableau 4 : Tableau de bord du Corporate

INDICATEURS	DELAJ DE PRODUCTION
LE RESULTAT NET SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE	JOURNALIER
RAPPORT DES PRETS PAR RAPPORTS AUX DEPOTS	JOURNALIER
FRAIS DE PERSONNEL SUR LE RESULTAT NET	JOURNALIER
CHARGES DE PERSONNEL SUR CHARGES TOTALES	JOURNALIER
LE TAUX DE RECOUVREMENT	JOURNALIER
LE NOMBRE DE RECLAMATION.	JOURNALIER
NOMBRE DE COMPTE CORPORATE	JOURNALIER
NOMBRE DE CLIENT CORPORATE	JOURNALIER

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR - Microsoft Excel

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Coller Presse-papiers Police Alignement Nombre Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format Trier et Rechercher et filtrer sélectionner Edition

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

B42

		MENSUEL						YTD			
7		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE
8	LINE DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG	REALISATION	12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	REALISATION
10	PRETS										
11	CREANACES SAINES										
12	CREANCES DOUTEUSES ET LIGIEUSES										
13	PROVISIONS SUR CREANCES DOUTEUSES										
14	DEPOTS										
15	- DEPOTS REMUNERES										
16	depots a terme										
17	compte d'épargne										
18	compte courants créditeurs										
19	dépôts de garantie										
20	bon de caisse										
21	- DEPOTS NON REMUNERES										
22	compte courants créditeurs										
23	dépôts de garantie										
24											
25	TOTAL BILAN										
27	PRETS/DEPOTS										
28	CREANCES SAINES/DEPOTS REMUNERES										
29	CREANCES DOUTEUSES/DEPOTS NON REMUNERES										
30	NOMBRE DE COMPTE										
31	EPARGNE/DEPOTS										
32											
33	NRFF										
34	REVENUS D'INTERETS										
35	CHARGES D'INTERETS										
36	-MARGE D'INTERET										

TAB BORD DG TAB BORD CHEF AGENCE TAB BORD DOM BK TAB BORD CORP BK TAB BORD CAP BK TAB BORD support GRAPH

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Microsoft Excel - TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Police Alignement Nombre Style Cellules Edition

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

B42

		MENSUEL						YTD			
LINE	DATE	ACTUEL MENSUEL 11/11/2009	ACTUEL MENSUEL 12/11/2009	VARIATION JOURNALIERE	BUDGET MENSUEL 12/11/2009	VARIATION ACT / BUDG	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL 12/11/2009	BUDGET ANNUEL 12/11/2009	VARIATION 12/11/2009	TAUX DE REALISATION
35	CHARGES D'INTERETS										
36	-MARGE D'INTERET										
39	REVENUS DE CHANGE										
40	COMMISSIONS										
41	AUTRES REVENUS										
42											
44	PRODUIT NET BANCAIRE										
48	RECOUVREMENT net de provisions										
50	REVENU NET										
53	CHARGES DE PERSONNELS										
54	DEPENSES CONTRACTUELS										
55	AUTRES CHARGES										
56	PERTES OPERATIONNELLES										
58	CH PERSONNELS/CHARGES TOTAL										
59	CHARGES DE PERSONNEL/REVENU NET										
60	PERTES OPERATIONNELLES/OTHER OPEX										
61	REVENU PAR CLIENT										

Prêt

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Microsoft Excel - TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Police: Arial 9, Alignement, Nombre, Style, Cellules, Edition

Avvertissement de sécurité: Du contenu actif a été désactivé.

		MENSUEL					YTD				
LINE	DATE	ACTUEL MENSUEL 11/11/2009	ACTUEL MENSUEL 12/11/2009	VARIATION JOURNALIERE	BUDGET MENSUEL 12/11/2009	VARIATION ACT / BUDG	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL 12/11/2009	BUDGET ANNUEL 12/11/2009	VARIATION 12/11/2009	TAUX DE REALISATION
57	CH PERSONNELS/CHARGES TOTAL										
59	CHARGES DE PERSONNEL/REVENU NET										
60	PERTES OPERATIONNELLES/OTHER OPEX										
61	REVENU PAR CLIENT										
62	CHARGE PAR CLIENT										
63	NBRE DE CLIENT										
64	NBRE DE COMPTE										
65	NOMBRE DE RECLAMATION										
67	AUTRES CHARGES										
70	RESULTAT AV IMPOT										
73	IMPOT SUR SOCIETE										
76	RESULTAT NET										

86: DIAGRAMME EN CAMEBERT MONTRANT LA PART DE CHAQUE DEPARTEMENT SUR LE REVENU NET / CAMEBERT MONTRANT LA PART DE CHAQUE DEPARTEMENT SUR LE OPEX

108: NBRE D'HBT DE LA ZONE DE L'AGENCE QUE PRODUIT SUR LE REVENU GES TOTALES

Prêt | 90%

- **CAPITAL**

Le capital a deux volets comme on l'a dit précédemment : un volet qui assure la gestion du marché interbancaire pour le compte d'Ecobank Sénégal. Et dans un deuxième volet la gestion financière.

Le capital pour atteindre son objectif a besoin d'un tableau de bord qui lui montre d'une part la situation au niveau du marché interbancaire à savoir :

- le solde de nos comptes à la BCEAO ;
- le solde des comptes de nos correspondants banques et institutions financières (comptes nostros et vostros) ;
- le niveau de nos placements dans le marché interbancaire à savoir : les dépôts de garantie, les prêts et emprunts interbancaires.

Et d'autres part il a besoin de voir la situation de son portefeuille de titre (actions, obligations, bon du trésor, le niveau de notre réserve obligatoire au niveau de la banque centrale qui sera comparé au niveau de réserve exigée).

Les délais de production des indicateurs sont illustrés sur la figure 9 de même que le tableau de bord.

Tableau 5 : Tableau de bord du Capital

INDICATEURS	DELAI DE PRODUCTION
SOLDE DE NOS COMPTES A LA BCEAO	JOURNALIER
SOLDE DES COMPTES NOSTROS	JOURNALIER
SOLDE DES COMPTES VOSTROS	JOURNALIER
DEPOT DE GARANTIE	JOURNALIER
PRÊT A TERME	JOURNALIER
PRÊT AU JOUR LE JOUR	JOURNALIER
EMPRUNT A TERME	JOURNALIER
EMPRUNT SUBORDONNEES	JOURNALIER
RESERVE OBLIGATOIRE	MENSUEL
VALEUR TOTAL ACTION	MENSUEL
VALEUR TOTAL OBLIGATION	MENSUEL
VALEUR TOTAL BON DU TRESOR	MENSUEL

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR - Microsoft Excel

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Coller Presse-papiers Arial 9 Police

Renvoyer à la ligne automatiquement Fusionner et centrer

Nombre

Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules

Insérer Supprimer Format

Trier et Rechercher et filtrer et sélectionner

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

B66

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG	REALISATION	12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	REALISATION
10	PRETS INTERBANCAIRES										
11	prêts à terme										
12	prêt au jour le jour										
13	Solde totale des comptes nostros										
14	DEPOTS INTERBANCAIRES										
15	dépôts de garanties										
16	Emprunt à terme										
17	Emprunt subordonnées										
18	Réserve obligatoire à la BCEAO										
19	PORTEFEUILLE TITRE										
20	Actions										
21	Obligations										
22	Bons du trésor										
23	Autres titres										
24	TOTAL BILAN										
26	PRETS/DEPOTS										
27	CREANCES SAINES/DEPOTS REMUNERES										
28	CREANCES DOUTEUSES/DEPOTS NON REMUNERES										
29	NOMBRE DE COMPTE										
30	EPARGNE/DEPOTS										
32	NRFF										
33	REVENUS D'INTERETS										
34	CHARGES D'INTERETS										
35	-MARGE D'INTERET										

TAB BORD DG TAB BORD CHEF AGENCE TAB BORD DOM BK TAB BORD CORP BK TAB BORD CAP BK TAB BORD support GRAPH

Prêt 90%

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

		MENSUEL						YTD			
LINE	DATE	ACTUEL MENSUEL 11/11/2009	ACTUEL MENSUEL 12/11/2009	VARIATION JOURNALIERE	BUDGET MENSUEL 12/11/2009	VARIATION ACT / BUDG	TAUX DE REALISATION	ACTUEL ANNUEL 12/11/2009	BUDGET ANNUEL 12/11/2009	VARIATION 12/11/2009	TAUX DE REALISATION
38	REVENUS DE CHANGE										
39	COMMISSIONS										
40	AUTRES REVENUS										
43	PRODUIT NET BANCAIRE										
47	RECouvreMENT net de provisions										
49	REVENU NET										
52	CHARGES DE PERSONNELS										
53	DEPENSES CONTRACTUELS										
54	AUTRES CHARGES										
55	PERTES OPERATIONNELLES										
57	CH PERSONNELS/CHARGES TOTAL										
58	CHARGES DE PERSONNEL/REVENU NET										
59	PERTES OPERATIONNELLES/OTHER OPEX										
60	REVENU PAR CLIENT										
61	CHARGE PAR CLIENT										
62	NOMBRE DE RECLAMATION										

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

TB POUR MEMOIRE PAPA AMADOU FALL FINALNDIAWAR - Microsoft Excel

Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Collier Presse-papiers Police Arial 9 Renvoi à la ligne automatiquement Fusionner et centrer Nombre Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format Trier et Rechercher et filtrer Édition

Avertissement de sécurité Du contenu actif a été désactivé. Options...

B66

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG	REALISATION	12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	REALISATION
57	CH PERSONNELS/CHARGES TOTAL										
58	CHARGES DE PERSONNEL/REVENU NET										
59	PERTES OPERATIONNELLES/OTHER OPEX										
60	REVENU PAR CLIENT										
61	CHARGE PAR CLIENT										
62	NOMBRE DE RECLAMATION										
64	AUTRES CHARGES										
67	RESULTAT AV IMPOT										
70	IMPOT SUR SOCIETE										
73	RESULTAT NET										

- DEPARTEMENT SUPPORT

Les départements supports auront un tableau de bord unique qui leur permettra de suivre le niveau des charges de la banque (annexe 3). Ils devront travailler à la maîtrise de ces charges, qui est leur participation à l'objectif global de rentabilité nonobstant les objectifs individuels qui leur sont assignés.

3.3.3. DEFINITION DES SOURCES D'INFORMATIONS

Le système Globus permet d'avoir des rapports qui sont, soit journaliers ou hebdomadaires soit mensuels. Ces rapports sont utilisés pour alimenter les différents tableaux de bord de la banque.

Parmi les rapports les plus importants que génère le système nous avons :

- le compte de résultat qui permettra de voir le niveau des revenus et des charges et au final permettra de faire le suivi des résultats ;
- le bilan qui permettra de voir le niveau des prêts et des dépôts et des immobilisations entre autres ;
- le rapport des commissions qui nous donne le niveau des revenus d'intérêts et des charges d'intérêts et aussi des autres commissions ;
- le rapport des soldes journaliers des comptes de la clientèle.

Ces rapports sont présentés soit par agence, soit par rubrique (types de charges ou de produits, ...), soit consolidés et nous permet de structurer les données par département.

Le rapport du service réclamation nous permettrons de savoir le nombre de réclamation reçu de manière journalière par ce service.

Cependant d'autres données de provenance externe nous permettent de compléter les données du tableau de bord à savoir :

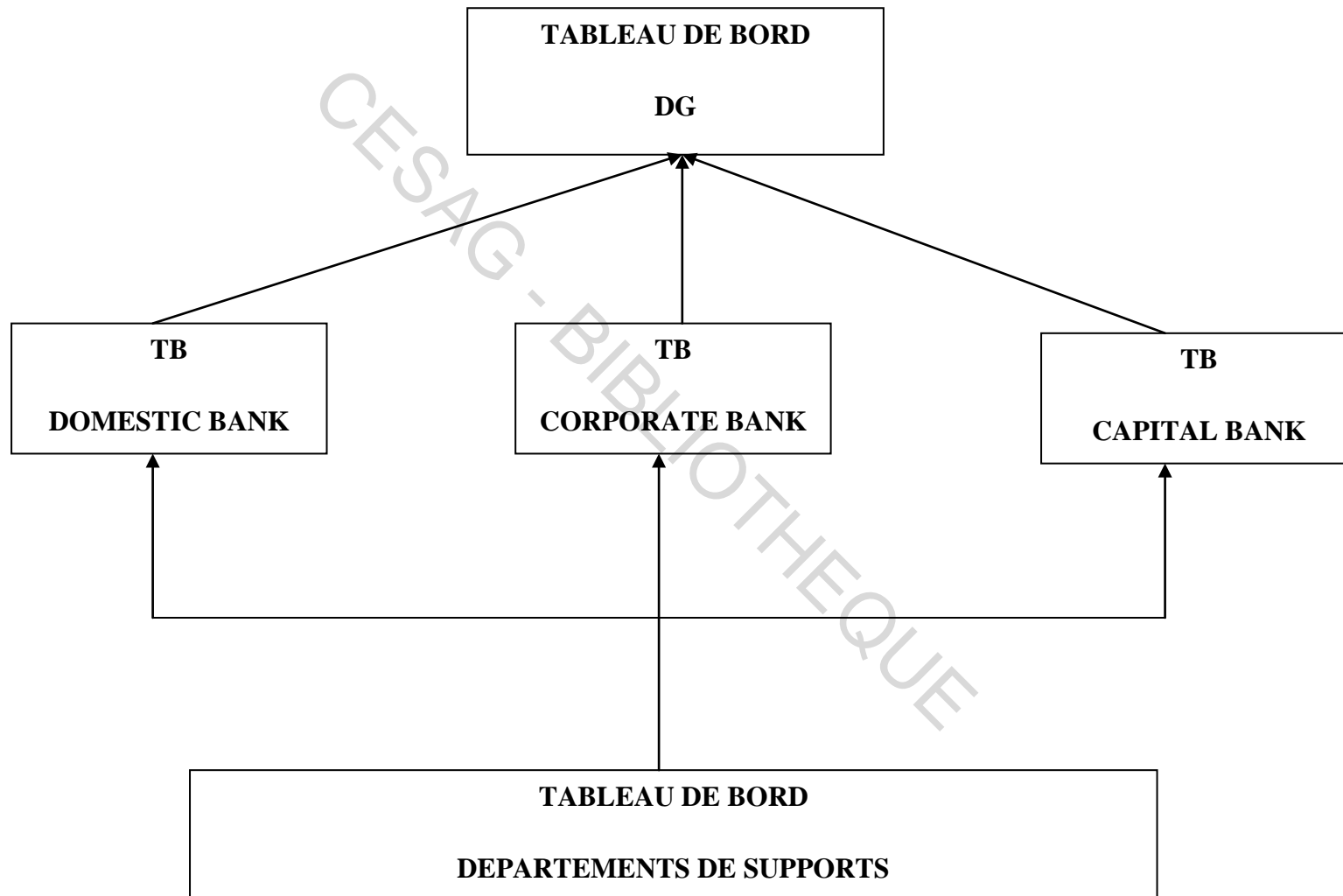
Le rapport de la banque centrale sur les emplois et les ressources globalisées des banques du Sénégal et le rapport de l'APBEF (association professionnel des banques et établissement financiers du Sénégal) dénommé statistiques de places va permettre de calculer la part de marché.

3.3.4 CONSTRUCTION DU SYSTEME DE TABLEAU DE BORD

Le système de tableau de bord reprend le « principe gigogne » c'est-à-dire que le tableau de bord de chaque responsable consolidé donne le tableau de bord du directeur général.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4: SYSTEME DE TABLEAU DE BORD (source : moi-même)



3.4. : Recommandations

Par rapport aux notions théoriques exposées dans la revue de littérature, nous avons essayés, au cours de ce chapitre, de mettre en pratique une partie de ces notions.

Certes, le tableau de bord mis en place, actuellement, au niveau de la banque ne répond pas aux bases théoriques présentées antérieurement, mais il présente un point de départ pour la conception d'un système de tableaux de bord efficace et performant.

De même, les tableaux de bord que nous avons proposés ne sont pas parfait, mais représente une tentative, de notre part, de créer une nouvelle vision du tableau de bord de la banque qui peut après être décentralisé dans chaque département par service.

Toutefois, nous proposons quelques recommandations que sont de :

- faire participer les destinataires du tableau de bord lors de sa conception, et c'est le plus important des recommandations car facilitant leur insertion;
- organiser des séminaires et formations, pour tous les utilisateurs, portant sur la conception et l'exploitation des tableaux de bord;
- faire au tableau de bord un outil de mesure des performances des gestionnaires et par conséquent être accepté comme tel par tous les acteurs ;
- faire l'évaluation périodique des tableaux de bord. Cette évaluation se fera par les utilisateurs et aussi par ceux qui l'établissent.

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

CONCLUSION

Dans le but d'accompagner sa gestion, la banque est amenée à faire évoluer son tableau de bord. Ainsi donc le plus adéquat est de mettre en place un tableau de bord pour chaque centre de décision et de les mettre en réseau. Ce réseau de tableau de bord doit aider à la prise de décision et doit être uniforme et respecter l'objectif général de la structure.

La finalisation d'un tableau de bord exige aussi un travail important portant sur la mise au point d'indicateurs pertinents et sur la présentation des données.

La réussite du projet tableau de bord au niveau de la banque est conditionnée par les facteurs clés de succès suivant :

- identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion et mettre, en évidence, les points clés de performance ;
- choisir des indicateurs de décisions en commençant par recueillir et définir les besoins des gestionnaires ;
- avoir une définition précise et commune de l'information ;
- impliquer fortement, la Direction Générale ;
- favoriser dès le départ, l'appropriation par les utilisateurs du système ;
- s'adapter, facilement, aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

CONCLUSION DU CADRE PRATIQUE

La gestion des ressources et des opérations est une tâche complexe. La banque comme toutes les organisations, doit constamment adapter ses méthodes de fonctionnement pour répondre aux besoins d'information rapides.

L'une des réponses est le tableau de bord, mais pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés il doit tout d'abord, adopter une cohérence par rapport à l'environnement bancaire où il est. Mais d'un autre coté aussi tous les tableaux de bord mis en place dans l'organisation doivent respecter une cohérence globale afin de constituer un réseau de tableaux de bord homogènes.

C'est dans ce contexte que nous avons essayé de mettre en place un réseau de tableau de bord dans l'organisation, qui permettra aux décideurs d'avoir une information rapide, afin de prendre de décisions rapides et cohérentes aux objectifs générales de l'organisation.

CONCLUSION GENERALE

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Mondialisation, concurrence accrue, déréglementation, désintermédiation financière et diminution des marges sont autant de facteurs qui rendent plus complexe l'activité bancaire. Face à de telles contraintes, les banques se trouvent dans l'obligation de s'adapter rapidement pour ne pas disparaître. Mais, cela nécessite une maîtrise de l'information qui est devenue un élément primordial de réussite et un impératif de la gestion moderne.

Cependant, disposer de tout type d'information ne fera que broyer l'esprit de manager et de diminuer la capacité d'assimilation. Pour cet état de fait, l'information requise doit être pertinente, synthétique et fiable. Cette information doit permettre à son utilisateur de prendre la bonne décision au bon moment. C'est dans ce cadre que s'inscrit le tableau de bord.

Outil de gestion à court terme, il constitue un support, à la fois, léger, rapide et dynamique. Il facilite à son destinataire la compréhension de la situation en présentant une idée globale de l'état du système géré, et en ressort les dérives susceptibles d'entraver sa bonne marche.

Néanmoins, disposer de tableau de bord n'a d'intérêt que dans la mesure où l'outil est, effectivement exploité par les gestionnaires.

Aussi, le tableau de bord, lorsqu'il est bien compris, introduit un nouvel esprit de management caractérisé par : le respect des faits, la recherche permanente de l'efficacité, la décentralisation des pouvoirs et la participation lors de la prise des décisions.

Toutefois, réussir le projet d'implantation des tableaux de bord dans une organisation, notamment la banque, est une tâche ardue car il existe plusieurs problèmes qui peuvent entraver la bonne marche du projet, tels :

- le déphasage entre les priorités stratégiques, les plans d'actions et les indicateurs ;
- la construction de tableau de bord sans la collaboration de leurs destinataires ;
- l'établissement de documents volumineux et incompréhensibles, ou au contraire trop consolidé;
- l'utilisation massive d'indicateurs financiers et la négligence des indicateurs qualitatifs et physiques;
- l'incompatibilité du système d'information utilisé au niveau de l'entreprise;

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

- le défaut lors de la mise en place du réseau de tableau de bord avec l'imbrication de ces derniers
- le rejet de l'outil par les gestionnaires qui le considèrent comme un instrument supplémentaire de surveillance.

Pour remédier à cet état de fait, la Direction Générale et l'équipe de pilotage du projet doivent lancer une action de formation de large envergure pour l'expliquer et ré expliquer le but réel de l'utilisation de cet outil de gestion. Elles doivent également, organiser des réunions périodiques pour discuter des résultats obtenus et d'éventuelles actions correctives.

En parallèle du tableau de bord, un nouvel instrument de gestion est développé par Kaplan .R.S professeur- consultant et Johnson H.T praticien consultant appelé le Balanced Scorecard. L'outil a pour principales caractéristiques :

1. le balanced scorecard est un outil de gestion multidimensionnel qui comporte quatre (4) volets : les résultats financiers, l'approche client, la maîtrise des processus internes et l'apprentissage organisationnels ;
2. il se veut d'être un outil " prospectif", ils recherchent un équilibre entre des mesures portant sur les faits générateurs de performances et celles portant sur le résultat et entre des indicateurs amont et aval;
3. Ce n'est pas, uniquement, un instrument d'évaluation de la stratégie et outil de la mesure de la performance mais, également un outil d'aide au pilotage stratégique

Par rapport au tableau de bord Balanced Score Carde est un outil de communication de la stratégie auprès des opérationnels .C'est, également, un instrument simple et claire qui repose sur quatre dimensions facilement identifiables et opérationnels, ainsi le Balanced Score Carde paraît plus efficace que tableau de bord.

Cependant, il ne faut pas oublier que les deux outils répondent à la même problématique, celle de la maîtrise de gestion.

Et d'un autre coté la principale mise à jour qu'on connaît des tableaux de bord est celle de la durée. Quand les tableaux de bords ont été conçus il ya plusieurs années et l'évolution

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

technologique ou environnementales font qu'ils doivent être mise à jour, ou celles plus récurrentes qu'est le changement d'organigramme.

Mais aussi nous savons que si le système d'information, qui est la matière première, change, l'alimentation des tableaux de bord changent alors. Là aussi les tableaux de bords doivent aussi être mises à jour. Mais le problème est de savoir comment faire cette mise à jour.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

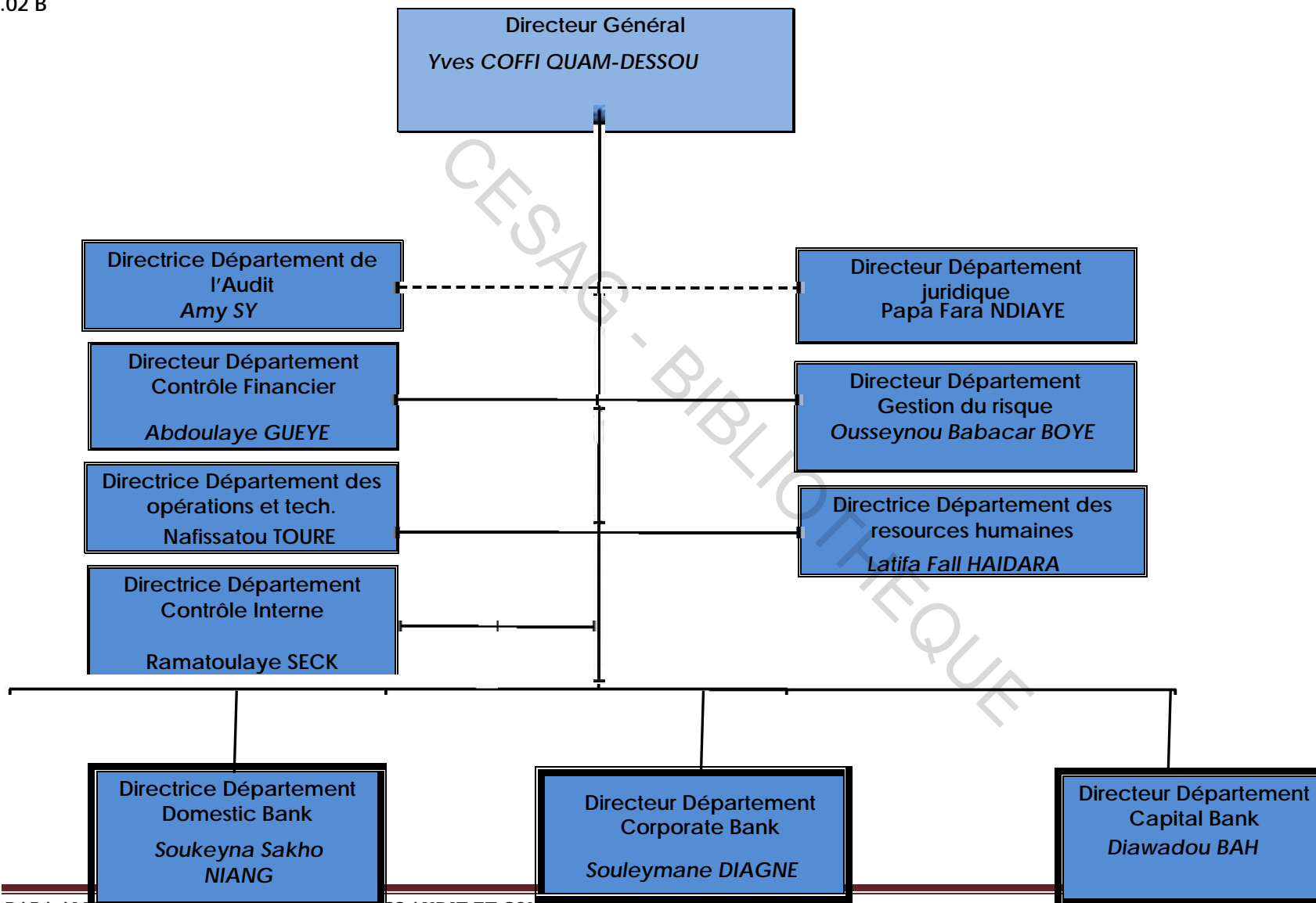
Annexes

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME.....	101
ANNEXE 2 : TRAME DE DIALOGUE	103
ANNEXE 3 : tableau de bord Département support.....	104
ANNEXE 4 : Graphiques.....	98
ANNEXE 5 : premier tableau de bord d'Ecobank Sénégal	100

ANNEXE 1 : organigramme

CESAG - BIBLIOTHEQUE

35 Branches
 GDP: \$21.02 B



CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

ANNEXE 2 : trame de dialogue

TRAME DE DIALOGUE DU TABLEAU DE BORD DU :

ECARTS CONSTATES	ACTIONS CORRECTIVES	RESULTATS ATTENDUS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

ANNEXE 3 : tableau de bord Département support

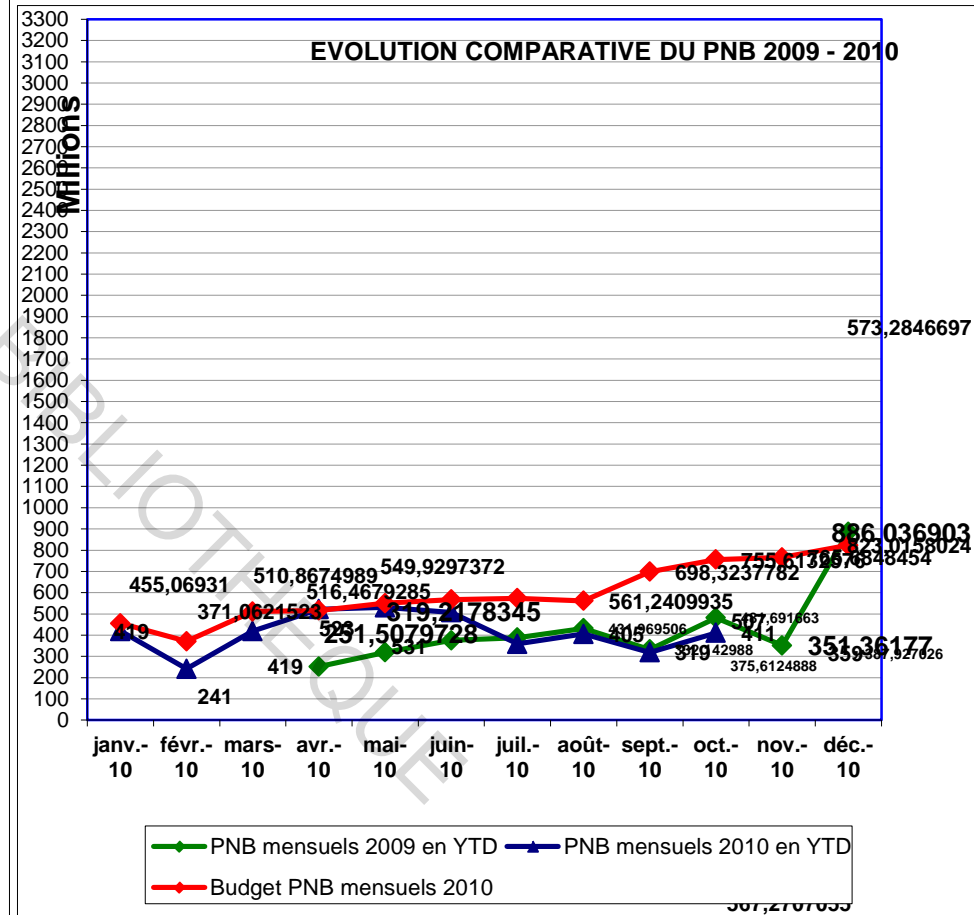
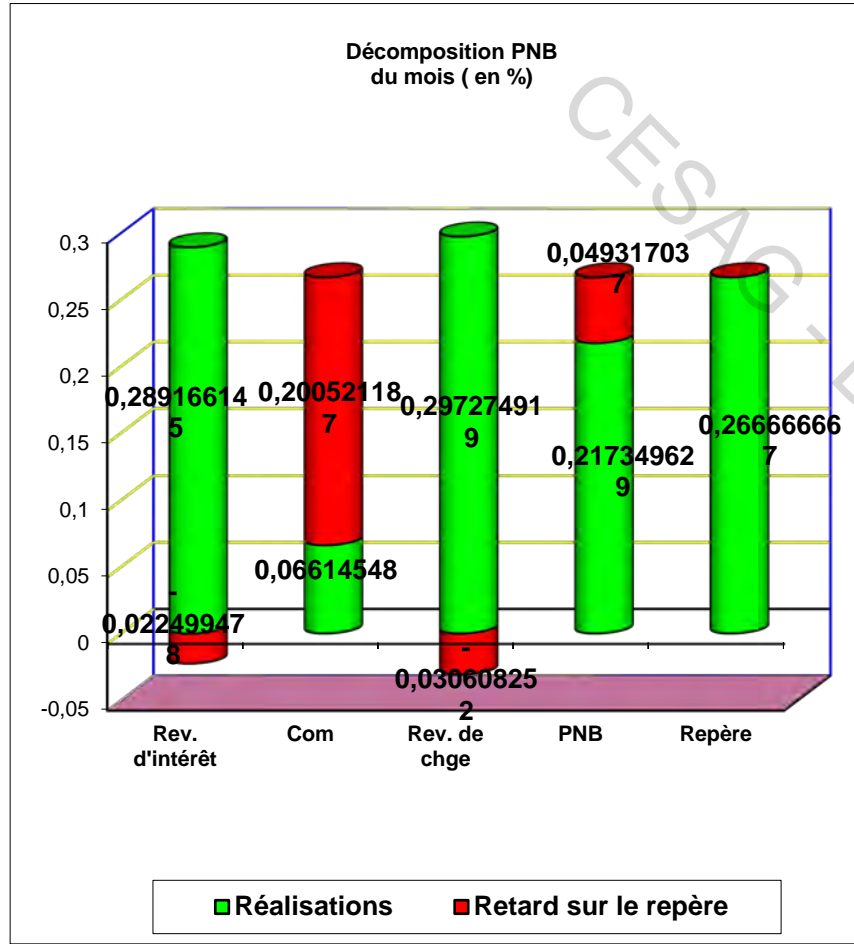
CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

		MENSUEL						YTD			
		ACTUEL MENSUEL	ACTUEL MENSUEL	VARIATION	BUDGET MENSUEL	VARIATION	TAUX DE	ACTUEL ANNUEL	BUDGET ANNUEL	VARIATION	TAUX DE
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	JOURNALIERE	12/11/2009	ACT / BUDG	REALISATION	12/11/2009	12/11/2009	12/11/2009	REALISATION
	Entretiens banques										
	- loyers										
	- Electricités										
	- Eau et autres										
	Voyages										
	Informatiques et télécommunications										
	- Téléphone										
	- Fax swift et autres										
	- Charges informatiques										
	Frais de publicités										
	- Publicités										
	- Donations										
	- Autres										
	HONORAIRES ET CONSULTATIONS										
	- Audit										
	- Frais juridiques										
	- Consultances										
	Pertes opérationnelles										
	- Fraudes										
	- Dues au systèmes										
	- Autres										
	Immo et amortissements										
	- Immos incorporels										
	- Immo scorporels										
	- Autres immos										
	- Amortissements										
	Autres charges										
	TOTAL CHARGES										
	RATIOS	valeurs	niveau								
	Charges de personnels/Toyol charges										
	Pertes op/total charges										
	Fraudes/pertes opérationnelles										
	Total immos/Toyol Amorti										

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

ANNEXE 4 : Graphiques



CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

ANNEXE 5 : premier tableau de bord d'Ecobank Sénégal

TABLEAU DE BORD DU 121109 [Mode de compatibilité] - Microsoft Excel

		ACT				YTD					
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	VARIANCE JOURNALIERE	BUDGET MONTHLY 12/11/2009	VARIANCE ACT / BUDG	TAUX DE REALISATION	ACT YTD 12/11/2009	BUDGET YTD 12/11/2009	VARIANCE 12/11/2009	TAUX DE REALISATION
10	LOANS										
11	- PERFORMING LOANS										
12	- NON PERF LOANS										
13	DEPOSITS										
14	- IB DEPOSITS										
15	- NIB DEPOSITS										
16	TOTAL BILAN										
18	NRFF										
19	100 INTEREST REVENUES										
20	1 100 INTEREST EXPENSES										
22	NRFF CALCULER										
25	2 150 FOREIGN EXCHANGE										
26	2 200 FEES & COMMISSIONS										
27	dont WERTERN UNION										
28	2 210 OTHER REVENUES										
29	3 300 GROSS WRITE - OFFS										
30	3 400 LESS RECOVERIES										
32	NET REVENUS										
35	4 000 STAFF EXPENSES										
36	4 050 ALLOCATED EXPENSES										
37	4 100 CONTRACTUAL EXPENSES										
38	4 200 OTHER EXPENSES										

Page 1

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

TABLEAU DE BORD DU 121109 [Mode de compatibilité] - Microsoft Excel

		ACT				YTD					
LINE	DATE	11/11/2009	12/11/2009	VARIANCE JOURNALIERE	BUDGET MONTHLY 12/11/2009	VARIANCE ACT / BUDG	TAUX DE REALISATION	ACT YTD 12/11/2009	BUDGET YTD 12/11/2009	VARIANCE 12/11/2009	TAUX DE REALISATION
	NET REVENUS										
4 000	STAFF EXPENSES										
4 050	ALLOCATED EXPENSES										
4 100	CONTRACTUAL EXPENSES										
4 200	OTHER EXPENSES										
4 300	FIDELITY LOSSES										
4 400	PL ADJUSTMENTS										
	OTHER OPEX										
	EBIT										
4 500	INCOME TAX										
	NET INCOME										

Prêt

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

Bibliographie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

1. DE COUSSERGUES, Sylvie, Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie, Paris : Dunod, 2007, 272 P.
2. SELMER Caroline, Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Paris : Dunod, 2011, 273P.
3. VOYER, Pierre 2, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance,
4. ALAZARD Claude, SEPARI, Sabine, Contrôle de gestion : manuel et application : DECF 7, Paris : DUNOD, 2004, 725P.
5. BESCOS, P. L., MENDOZA, Carla, Contrôle de gestion et management, Paris : Editions montchrestien, 1997, 553P.
6. MENDOZA, Carla, GIRAUD, Françoise, Tableaux de bord et balanced scorecards, Paris : Groupe revue Fiduciaire, 2002, 248P.
7. BOUIN, Xavier, SIMON, François-Xavier, Les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements, Paris : Dunod, 2009, 346P.
8. GERVAIS, Michel, Contrôle de gestion, Paris : Economica, 2000, 719P.
9. GUEDJ, Norbert & Co., Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, Paris : Editions d'organisation, 1998, 710P
10. LEROY, Michel & Co., Le tableau de bord au service de l'entreprise, Paris : Editions d'organisation, 1998, 144P.
11. LORINO, Philippe, Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, Paris : Editions d'organisation, 2003, 521P.
12. ROUACH, Michel, NAULLEAU, Gérard, Contrôle de gestion bancaire et direction financière, Paris : Revue banque, 2009, 403P.
13. IRIBANE, Patrick, Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, Paris : Dunod, 2006, 271P.
14. ROUACH, Michel, NAULLEAU, Gérard, Le contrôle de gestion bancaire et financier, Paris : Revue banque, 2002, 374P.
15. DESMICHT, François, Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, Paris : Dunod, 2007, 354P.
16. MOSCHETTO, Bruno-Laurent, ROUSSILLON Jean, La banque et ses fonctions, Paris : Presses universitaires de France (PUF), 1998, 127P.

CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX DE BORD A ECOBANK SENEGAL

17. FERNANDEZ, Alain, les nouveaux tableaux de bord des manager, Paris : Eyrolles, 2011, 465P.
18. FERNANDEZ, Alain, l'essentiel du tableau de bord, Paris : Editions d'organisations, 2005, 178P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE