



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG-BF CCA
Banque Finance –Comptabilité
Contrôle et Audit

Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)

Promotion 8
(2013-2015)

Mémoire de fin d'Etudes

THEME

**CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD
PROSPECTIF POUR LE DIRECTEUR
GENERAL DE LA BANQUE AGRICOLE DU
NIGER**

Présenté par :

ISSOUFOU KEMOU Yahaya

Dirigé par :

ASSOUMANE Saidou

Gestionnaire de Comptes à la BAGRI

Mme. Rouba FAYE KANE

Enseignante Permanente au CESAG

Avril 2015

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à :

- ❖ Dieu, qui nous a ouvert les portes du CESAG, qui a veillé sur nous et pourvu à tous nos besoins.
- ❖ Nos parents pour le soutien affectif, spirituel, moral et financier apportés tout au long de cette formation.
- ❖ Notre oncle Touné Halidou qui n'a cessé de se sacrifier et de nous donner le courage d'aller jusqu'au bout.
- ❖ Nos tantes pour toutes leurs affections.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Avant tout développement, il apparaît opportun de commencer par remercier tous ceux qui ont participé, de près ou de loin, à la bonne réalisation de ce mémoire.

Nous adressons nos remerciements :

- ❖ Au département BF-CCA, en particulier le Directeur de la formation et Chef dudit département, Monsieur Moussa YAZI, pour les conseils et les ateliers organisés sur la méthodologie de rédaction des mémoires.
- ❖ Nous tenons également à témoigner toute notre reconnaissance au personnel de la banque agricole du Niger, en particulier :
 - Monsieur Seydou Boubacar, Directeur du personnel et de la Logistique pour avoir accepté notre demande du stage.
 - Monsieur Aboubacar Mayaki, Directeur financier pour son aide et ses conseils pendant notre stage dans ledit service.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BSC :	Balanced Scorecard
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BAGRI:	Banque Agricole du Niger
CA :	Chiffre d'Affaire
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DG :	Directeur Général
DPL :	Directeur de personnel et de la logistique
OVAR :	Objectifs, Variables d'action et Responsabilité
PNB:	Produit Net Bancaire
ROE:	Return On Equity
ROI:	Return on Investment
SWOT:	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TBP :	Tableau de bord prospectif
TB :	Tableau de Bord
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les dimensions de la performance organisationnelle.....	11
Tableau 2 : Gamme d'indicateur financier.....	17
Tableau 3 : Ratios prudentiels.....	25
Tableau 4 : Approche de conception du TBP proposée par les auteurs.....	31
Tableau 5 : forces et faiblesses de la BAGRI.....	53
Tableau 6 : opportunités et menaces.....	54
Tableau 7 : détermination des facteurs clés de succès et les variables d'action.....	59
Tableau 8 : Tableau de bord prospectif de la BAGRI.....	78
Tableau 9 : Chronogramme de mise en place.....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : les indicateurs clef de l'axe client.....	18
Figure 2 : L'axe« processus interne » Le modèle générique de chaine de création de valeur..	19
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	40
Figure 4 : la carte stratégique de la BAGRI.....	61
Figure 5 : fiche de ratio de marge.....	67
Figure 6 : fiche de ratio de rentabilité.....	68
Figure 7 : fiche du ratio coefficient brut d'exploitation.....	68
Figure 8 : fiche de ratio coefficient de rendement.....	69
Figure 9 : fiche de ratio du suivi de risque du crédit.....	69
Figure 10 : fiche de ratio Part de marché.....	70
Figure 11 : fiche du taux de satisfaction de la clientèle.....	70
Figure 12 : fiche du taux de fidélisation de la clientèle.....	71
Figure 13 : fiche de ratio de productivité mesurant le chiffre d'affaire par salarié.....	71
Figure 14 : fiche de ratio de productivité mesurant le niveau de charge consommée.....	72
Figure 15 : fiche de ratio de productivité mesurant l'encours généré par salarié.....	72
Figure 16 : fiche du taux de rotation du personnel.....	73
Figure 17 : fiche du taux de formation du personnel.....	73
Figure 18 : fiche du taux de satisfaction et de motivation du personnel.....	74

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien	87
Annexe 2 : Organigramme de la BAGRI	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières	
DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	6
Introduction de la première partie	7
Chapitre 1: Le tableau de bord prospectif.....	8
1.1. Définitions du TBP.....	8
1.2. Raisons d'être du tableau de bord.....	9
1.3. Caractéristiques du tableau de bord prospectif.....	10
1.4. Les fonctions du tableau de bord prospectif.....	13
1.5. Les axes du Tableau de bord prospectif	16
1.5.1. Axe Financier.....	16
1.5.2. Axe Client.....	18
1.5.3. Axe Processus Interne.....	19
1.5.4. Axe Apprentissage Organisationnel	19
1.6. Le tableau de bord prospectif et le déploiement de la stratégie.....	20
1.6.1. Définition de la stratégie.....	20
1.6.2. La démarche stratégique.....	21
1.7. Le tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance.....	22
1.7.1. Définition de la performance	22
1.7.2. Pilotage de la performance.....	22
1.7.3. Le tableau de bord prospectif et la mesure de la performance.....	23
1.8. Les limites du tableau de bord prospectif.....	25
Conclusion :.....	26
Chapitre 2 : Conception du tableau de bord prospectif.....	27
2.1. Les conditions spécifiques et préalables pour la réussite d'un TBP.....	27
2.2. Les intervenants au projet de tableau de bord	28
2.3. Méthodologie de conception du tableau de bord prospectif.....	30
2.3.1.1 Identification de l'environnement interne et externe de l'entreprise	33
2.3.2.1. Définition des objectifs	34

2.3.2.2	Identification des facteurs clés succès et détermination des variables d'action ...	34
2.3.2.3	Elaboration d'une carte stratégique consensuelle	35
2.3.2.4	Choix des indicateurs et fixation de cible pour chacun des indicateurs.....	36
2.3.3.1	Préparation d'un plan de mise en œuvre	37
	Conclusion	38
Chapitre 3 : Approche méthodologique		39
3.1.	Modèle d'analyse.....	39
	Phase 1 : prise de connaissance de l'entreprise.....	39
	Phase 2 : conception du tableau de bord prospectif.....	39
	Phase 3 : Recommandation de mise en œuvre.....	39
3.2.	Collecte des données	41
3.2.1.	Les méthodes de collecte des données	41
3.3.	Analyse des données.....	43
	Conclusion	43
	Conclusion de la première partie	44
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		45
Introduction deuxième partie		46
Chapitre 4: Présentation de la BAGRI		47
4.1.	Historique de la BAGRI	47
4.2.	Les missions de la BAGRI	47
4.3.	Les objectifs de la BAGRI du Niger	48
4.4.	Les domaines d'intervention de la BAGRI	48
4.5.	La structure organisationnelle	49
Chapitre 5 : Analyse stratégique		52
5.1.	Le modèle SWOT de la BAGRI.....	52
5.1.1.	Analyse de l'environnement interne	52
5.1.2.	Analyse de l'environnement externe	53
5.2.	Les facteurs clés de succès	55
5.3.	Le plan stratégique (2012-2015).....	55
5.3.1.	vision de la BAGRI.....	55
5.3.2.	Valeurs	55
5.3.3.	Les objectifs	56
5.3.4	Les choix stratégiques.....	56

Conclusion :	56
Chapitre 6 : Mise en place du TBP de la BAGRI	57
6.1. Conception du tableau de bord prospectif de la BAGRI	57
6.1.1. Définition des objectifs stratégiques de la BAGRI	57
6.1.2. Détermination des facteurs clés de succès et les variables d'action	59
6.1.3. Elaboration de la carte stratégique	60
6.1.4. Choix des indicateurs stratégiques et fixation des cibles pour chacun des indicateurs	62
6.2. Préparation d'un plan de mise en œuvre	79
6.3. Mesures d'accompagnement	81
Conclusion de la deuxième partie	83
Conclusion générale	84
Annexes	86
BIBLIOGRAPHIE	90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Autrefois, le contrôle de gestion n'était pratiqué que dans les entreprises industrielles et commerciales, son champ d'application n'intégrait pas le secteur bancaire.

De nos jours, le contexte économique dans lequel évoluent ces banques a changé car l'environnement est instable et incertain du fait de la déréglementation progressive du secteur et l'éclosion d'une concurrence acharnée entre les institutions bancaires et financières. En effet les banques sont amenées à faire face à des chutes brutales de marge, à une fragilisation de la rentabilité des opérations et une augmentation énorme des risques. Pour ce faire, elles sont amenées à mettre en place un système de contrôle de gestion, qui sera chargé d'assurer le calcul et le suivi de la rentabilité des opérations et servira comme une fonction d'aide à la prise de décision aux différents niveaux de la structure hiérarchique.

Le contrôle de gestion est l'un des instruments de mise en œuvre d'une stratégie donnée. Il part des choix stratégiques et des objectifs à long terme pour bâtir des plans d'action à court terme. Il veille au rapprochement entre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels des divers opérateurs tout en mettant en œuvre la stratégie.

C'est un système de pilotage qui utilise les moyens de l'organisation pour arriver à un résultat opérationnel prédéfini à l'aide d'une stratégie.

Pour la prise de décision, le contrôle de gestion dispose de nombreux outils appelés outils de contrôle de gestion ou de pilotage de la performance qui lui permettent d'assurer le pilotage des activités de l'entreprise. Ce sont entre autres, le plan stratégique, le plan opérationnel, le budget, le contrôle budgétaire, les tableaux de bord et indicateurs de performance, le reporting, les systèmes d'information, la comptabilité de management.

Pour atteindre leurs objectifs, les banques doivent intégrer les facteurs clés de succès, les plans stratégiques et les systèmes de mesure de performance. Ainsi un renforcement de la pratique du Contrôle de Gestion est nécessaire et surtout le déploiement effectif des outils de pilotage notamment le tableau de bord prospectif (TBP).

Né des travaux de Robert KAPLAN et David Norton aux USA en 1992, le TBP a permis l'amélioration de la performance de plusieurs entreprises. Ces dernières étaient confrontées à un problème lié au choix d'indicateurs permettant d'apprécier leurs performances. Le TBP a donc permis de retenir un minimum d'indicateurs de performance sur lesquels les dirigeants de ces entreprises avaient axé leurs efforts et réalisé des résultats appréciables.

La banque agricole du Niger n'échappe pas donc à cette logique. En effet, la BAGRI est une banque universelle qui finance tous les secteurs de l'économie nationale avec un accent

particulier pour le secteur Agro-Sylvo-Pastoral et l'agro-industrie. Par ailleurs, elle a une dimension de banque universelle dans un souci de diversification et de prévention des risques covariants. Pour ce faire, elle offre tous les produits d'une banque classique.

Ayant l'ambition de réaliser leurs objectifs, les responsables ont fait une réflexion sur l'évolution de leur établissement. Cette réflexion a abouti aux choix stratégiques suivants :

- optimisation des ressources ;
- fidélisation de la clientèle ;
- mise en place d'un système de management efficace ;
- maîtrise de la masse salariale et des effectifs.

Cependant, la BAGRI fait aujourd'hui face à un problème lié à la lenteur dans le traitement des dossiers d'octroi de crédit.

Ce problème est dû aux causes suivantes :

- la multiplicité d'information pour le dirigeant ;
- l'ignorance sur les nouveaux outils de mesure de la performance ;
- l'absence d'une stratégie pour mieux gérer les salariés ;
- des outils focalisés sur les indicateurs financiers ;

Les risques encourus sont notamment :

- des difficultés à disposer des données fiables sur la performance ;
- des difficultés à assurer une coordination et un pilotage performant des activités ;
- impossibilité de suivre les facteurs clés de succès ;
- l'insuffisance dans l'identification des indicateurs de suivi des activités.

Pour résoudre ce problème, la mise en place d'un outil de gestion de la performance pourrait être la solution. Nous pourrions en outre :

- proposer des nouveaux outils de prise de décision ;
- communiquer et former les acteurs;
- mettre en place un tableau de bord prospectif.

La dernière solution nous semble être la meilleure dans l'immédiat. En effet, la mise en place d'un TBP permettra, en définitif au Directeur Général de :

- réduire le temps d'attente qui, du reste, constitue la plainte récurrente des clients ;
- suivre la progression des résultats et de veiller sur l'évolution des moyens mis en œuvre;

- mettre en lumière les activités génératrices de valeur;
- évaluer la contribution de chaque élément à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs ;
- s'assurer quotidiennement que les activités actuelles concourent à l'atteinte des objectifs de la banque.

Toutefois, notons que le choix du contenu du TBP n'est pas chose aisée et dépend de beaucoup de paramètres que l'entreprise doit forcément maîtriser. Pour ce faire, la question principale à laquelle nous essayerons de répondre pour notre étude est la suivante :

Quel contenu donné au Tableau de bord prospectif du Directeur Général de la BAGRI pour un meilleur pilotage de la performance stratégique?

La réponse à cette question nous amènera à nous poser les questions spécifiques suivantes :

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord prospectif ?
- Comment concevoir un TBP pertinent?
- Quels sont les indicateurs pertinents à retenir dans le TBP du DG de la BAGRI ?

En réponse à ces questions nous proposons le thème suivant « conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général de la BAGRI ».

L'objectif général de l'étude est de proposer une méthodologie de conception d'un tableau de bord prospectif pour la banque agricole du Niger.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- connaître ce que c'est le TBP ;
- concevoir un tableau de bord prospectif pertinent pour la BAGRI ;
- ressortir les indicateurs pertinents pour la conception de ce tableau de bord prospectif.

Dans le cadre de notre étude, un facteur limite notre travail, il s'agit de la rétention de certaines informations capitales. Ce qui nous amène alors à nous limiter uniquement sur la proposition d'une méthodologie de mise en place plutôt que l'implémentation.

Le choix du thème « conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général de la BAGRI », revêt les intérêts suivants :

- pour la BAGRI :
 - améliorer le suivi efficace de leurs activités;
 - renforcer la capacité du système d'information.

- pour nous-mêmes : la conception de ce tableau de bord prospectif nous permettra de valider nos connaissances théoriques acquises à l'école.

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

La première partie sera subdivisée en trois (3) chapitres répartis comme suit :

- ✓ au chapitre 1, nous verrons les concepts fondamentaux sur le tableau de bord prospectif,
- ✓ au chapitre 2, nous parlerons des différentes démarches de conception d'un tableau de bord prospectif,
- ✓ et enfin, nous verrons au chapitre 3, la méthodologie de l'étude.

La deuxième partie comportera également à son tour trois (3) chapitres répartis comme suit :

- ✓ la présentation de la BAGRI,
- ✓ le diagnostic stratégique de la BAGRI,
- ✓ et enfin la conception du tableau de bord prospectif de la BAGRI.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Introduction de la première partie

Les entreprises font aujourd'hui face à des multiples contraintes qui sont dues d'une part à la dérèglementation progressive du secteur dans lequel elles évoluent et d'autres parts à l'éclosion d'une concurrence acharnée. Pour ce faire, le manager doit adopter une gestion efficace tout en mettant en œuvre des nouvelles stratégies et en assurant un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les objectifs de celle-ci. C'est dans ce sens que s'inscrit le contrôle de gestion avec des outils comme le tableau de bord prospectif.

La première partie de notre étude sera consacrée à la revue de littérature. Cette dernière s'intéressera dans un premier temps aux fondements théoriques sur le TBP, dans un second temps à son processus de conception et enfin dans un troisième temps nous verrons l'approche méthodologique.

Chapitre 1: Le tableau de bord prospectif

Dans le processus du management, le tableau de bord classique laisse apparaître des insuffisances dues à la fois aux conditions concrètes de leur mise en œuvre, mais aussi aux limites inhérentes à ses outils telles que l'absence d'une vision claire des facteurs clés pour le pilotage de l'activité, la priorisation de l'axe financier au détriment des autres axes. Ainsi le TBP s'impose comme un outil avantageux car il permet à l'organisation de piloter toutes les composantes de la performance.

Ce chapitre présentera dans un premier temps, la définition du TBP et ses raisons d'être, dans un second temps, nous parlerons de ses caractéristiques, ses fonctions ainsi que ses axes et en fin nous verrons dans un troisième temps le TBP comme outil de pilotage de la performance et de déploiement de la stratégie ainsi que les limites y afférentes.

1.1. Définitions du TBP

La notion de Tableau de Bord prospectif (TBP) a fait l'objet d'étude par plusieurs auteurs. Chacun l'a défini à sa manière. Ainsi les définitions suivantes ont retenues notre attention : Pour LEROY (2008 :36) et Selmer (2004 :48), le tableau de bord prospectif est un instrument qui contribue à maîtriser l'information en vue de faire progresser la culture de gestion et la performance dans une organisation.

Selon WEINSTEIN et CASTELLANO (2006), le tableau de bord prospectif peut être défini comme un «système qui traduit la vision et la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de rendement connexes. Il englobe des indicateurs de résultats, de même que les inducteurs de ces indicateurs.»

Selon Kaplan et Norton (2003), le tableau de bord prospectif est un outil de planification stratégique et de gestion très utilisé dans le commerce, l'industrie, l'administration et les organismes à but non lucratif dans le monde pour faire coïncider les activités commerciales avec les ambitions et la stratégie des entités concernées, améliorer la communication interne et externe et suivre les performances d'une organisation en les comparant à ses objectifs stratégiques. Il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne

perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnels.

Au vu de ces définitions, nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif est un outil de communication favorisant le dialogue hiérarchique, et se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise tout en offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Il est également l'outil qui organise le nouveau système de management stratégique en traitant l'ensemble des dimensions d'une organisation sans se limiter aux aspects financiers avec pour objectif de transformer la vision stratégiques en actions concrètes.

1.2. Raisons d'être du tableau de bord.

Le tableau de bord est introduit dans le système de gestion de l'entreprise pour faire face aux carences du système comptable qui était initialement destiné au reporting. Son centre d'intérêt s'est déplacé au début du 21^{ème} siècle vers le pilotage des actions nécessaires à l'amélioration continue de la performance. En effet, l'actualité, économique dominée par l'incertitude et la concurrence exposait les entreprises à des potentielles perturbations susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs. D'où la nécessité de maîtriser les déterminants environnementaux qui constituent les leviers sur lesquels le manager agit pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

Cette nouvelle donne de gestion a entraîné l'émergence de nouvelles stratégies de gestion avec des outils mieux adaptés tel que le tableau de bord prospectif. Son émergence au début du 21^{ème} siècle a été favorisée par les limites du tableau de bord classique. En effet selon GERVAIS (2000 :582) et RAVIGNON & al. (2001 :170), avec le tableau de bord classique, les ressources ne sont pas toujours allouées en fonction des objectifs stratégiques. En plus, les objectifs stratégiques ne sont pas traduits suffisamment en objectifs opérationnels. Pour ce faire, le tableau de bord prospectif est l'outil moderne capable d'améliorer la performance financière par la mesure d'un système intégré des domaines clef de l'entreprise, financier et non financier.

1.3. Caractéristiques du tableau de bord prospectif

Différents critères peuvent être distingués pour définir les caractéristiques du tableau de bord prospectif. Nous nous fondons ici sur deux d'entre eux, à savoir ses dimensions théoriques, ainsi que la nature et la forme des informations le constituant.

Tout d'abord, le TBP peut être caractérisé par les dimensions théoriques le sous-tendant. A ce titre, Bessire (2000) décrit trois dimensions nécessaires au pilotage d'une organisation :

- la dimension politique, c'est-à-dire la prise en compte de la finalité de l'entité à guider, de sa vocation, de sa mission. La dimension politique se concrétise dans le choix des paramètres les plus stables de l'organisation : la nature de son domaine de compétences, la nature de l'environnement et la nature des relations qu'elle souhaite nouer avec ses partenaires tant internes qu'externes ;
- la dimension économique, c'est-à-dire la définition des objectifs et la prise en compte des ressources et des contraintes ;
- la dimension stratégique, la stratégie y étant définie comme le déploiement dans l'espace et dans le temps d'une intention, d'une volonté politique, appliquée à des ressources et des contraintes. La dimension stratégique désigne alors les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs dans le respect des politiques fixées.

De nombreux autres auteurs pourraient être cités dans cette logique, comme Cappelletti et Khouatra (2004) qui décrivent, eux aussi, trois dimensions de la performance, à savoir les dimensions organisationnelle, économique et sociale. Nous choisissons toutefois de nous focaliser sur les travaux de Morin et Savoie (2001) qui réalisent une synthèse des études antérieures en matière de performance organisationnelle. Pour ces auteurs, l'évaluation de la performance organisationnelle est focalisée sur quatre dimensions centrales : la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur du personnel et la légitimité organisationnelle.

Tableau 1 : Les dimensions de la performance organisationnelle

Valeurs des ressources humaines	Efficienc e économique
Engagement des employés ; Climat de travail ; Rendement du personnel ; Compétences des employés ; Santé et sécurité des employés.	Economie des ressources ; Productivité ; Rentabilité générale.
Légitimité organisationnelle	Pérennité de l'organisation
Respect de la réglementation ; Responsabilité sociale ; Responsabilité environnementale.	Qualité des produits et des services ; Compétitivité ; Satisfaction des partenaires d'affaires.

Source : Savoie et Morin (2001)

Au travers de la pérennité de l'entreprise, dans une conception systémique, l'entreprise peut assurer une continuité d'activité à travers trois préoccupations qui doivent être présentes à l'esprit des membres de l'organisation : l'amélioration de la qualité des produits, le maintien de la compétitivité et la satisfaction des partenaires d'affaires.

Dans une conception économique, l'efficienc e économique est au centre des préoccupations des dirigeants. Pour l'accroître, il est alors nécessaire d'économiser les ressources, par exemple en corrigeant la rotation des stocks, ainsi que d'améliorer la productivité, et enfin de faire progresser la rentabilité générale, cette dernière pouvant être mesurée, par exemple, par le ratio du rendement sur le capital investi ou la marge sur le bénéfice net.

Dans une conception psychologique, la performance organisationnelle est appréciée via la valeur du personnel en se basant sur plusieurs critères, comme l'engagement des employés ou bien ses compétences. Cette dimension « permet de reconnaître qu'avant tout, l'organisation existe à travers les activités et les relations entre des personnes qui apportent, chacune selon ses moyens, des contributions dans l'accomplissement de sa raison d'être et à l'atteinte de ses objectifs».

La quatrième dimension fait, enfin, référence à une conception écologique de l'entreprise où la performance organisationnelle est mesurée par son niveau de légitimité. L'enjeu de cette

conception de l'organisation est la préservation et la valorisation de l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Cette dimension postule ainsi que toute organisation survie grâce aux ressources tirées de son environnement. La qualité des échanges avec ce même environnement est alors essentielle que cela soit pour l'organisation ou pour l'environnement lui-même.

Au-delà de ses dimensions permettant une analyse multidimensionnelle de la performance organisationnelle, le TBP peut aussi être caractérisé par la nature et la forme des informations le constituant.

Dans cette logique, le TBP peut d'abord être défini comme un type de document à la fois synthétique et multiple. Il ne représente pas en effet un seul document applicable à l'ensemble de l'organisation. Chaque unité de l'entreprise possède un tableau de bord spécifique, avec différentes responsabilités et objectifs. Ces différents tableaux de bord sont ensuite possiblement intégrés de manière synthétique au sein d'un tableau unique. Le TBP est ainsi décliné en fonction de la structure organisationnelle. Cette déclinaison consiste, au niveau de chaque centre de responsabilité, à refléter la stratégie et les responsabilités définies en amont, en termes d'objectifs, de facteurs clés et de plans d'action. Les différents tableaux de bord s'organisent selon les niveaux hiérarchiques d'après un principe de type gigogne : chaque responsable dispose dans son tableau de bord d'indicateurs définis au niveau central et d'indicateurs spécifiques à son domaine d'activité. Les premiers constituent des indicateurs de reporting, garants de la cohérence du déploiement stratégique. Les seconds sont élaborés par le responsable concerné et son équipe, et sont destinés à son usage exclusif. Ils doivent en effet lui permettre de piloter au quotidien son activité.

Le TBP peut, ensuite, être déterminé comme un type de document intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers. Des mesures opérationnelles complètent, en effet, les mesures traditionnelles en donnant des informations détaillées sur l'impact de différentes actions et leurs relations de causes à effets avec la performance globale de l'organisation.

Le TBP peut, à la suite, être distingué par l'influence des objectifs stratégiques. Sa mise en œuvre implique en effet la traduction de la vision et des missions de chacune des unités de l'entreprise en un ensemble d'objectifs, à partir desquels chacun des différents centres de responsabilités identifie ses facteurs clés de succès, transposés en indicateurs clés de

performance. Ces indicateurs peuvent alors être suivis par l'unité concernée. Le TBP constitue en cela une articulation entre la stratégie de l'entreprise et l'action managériale.

Le caractère normatif définit, après, le TBP. En effet, chaque indicateur le constituant est comparé à une norme de référence, afin de pouvoir mesurer les écarts entre l'action prescrite et l'action réalisée. Ces normes de référence peuvent à la fois reposer sur des données internes et/ou sur données externes pour permettre, dans ce dernier cas, des comparaisons interentreprises.

Pour finir, le TBP est caractérisée par Mendoza et Zrihen (1999) comme un outil de pilotage, comportant des informations :

- peu nombreuses (10 à 20 indicateurs) ;
- rapidement obtenues ;
- compréhensibles, simples à interpréter ;
- et présentées de manière efficace (graphiques...), selon un rythme à déterminer.

Au total, le TBP se révèle être un outil managérial multidimensionnel et intemporel tentant de prendre en considération les différentes facettes de la performance organisationnelle et répondant à un modèle formel et normatif prédéterminé. La stratégie y prend une place essentielle, au moins de manière indirecte, en influençant le choix des indicateurs le constituant. Les mesures de nature financière largement limitées y sont complétées par des variables d'action, par définition plus qualitatives, permettant non seulement le suivi des orientations stratégiques, mais aussi la maîtrise des relations de causes à effets entre variables opérationnelles et performance globale.

1.4. Les fonctions du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif présente les fonctions suivantes :

1.4.1. C'est un outil de mesure qui procède par comparaison

Selon SELMER (2003 : 172), le tableau de bord prospectif mesure les valeurs réelles d'un certain nombre de paramètres et il les compare à des références.

L'existence de références dans les tableaux de bord prospectifs est fondamentale. Sans référence on ne fera que constater une situation sans pouvoir dire si elle est normale ou pas. Dans ce cas on aura tendance à considérer comme normal ce qui est habituel. Or un tableau de

bord n'est pas destiné à être contemplé mais il doit permettre au pilote, d'agir, de prendre des mesures correctives. Il faut donc avoir défini au préalable ce que l'on veut atteindre, c'est à dire les objectifs, et les comparer au réel. Il n'y a pas de tableau de bord sans référence à des objectifs ou à des standards.

1.4.2. C'est un outil de diagnostic

Selon Fernandez (2000 : 234), le tableau de bord prospectif signal un état anormal du système de gestion grâce aux indicateurs d'alerte. Il permet ainsi à son utilisateur de réagir au plus vite et de déclencher des analyses plus approfondies.

Il est à rappeler à ce niveau qu'il ne s'agit pas du diagnostic de l'entreprise, ni de ses structures, ni de son organisation commerciale ou industrielle qui a dû être fait avant l'établissement du tableau de bord. Il s'agit plutôt de diagnostiquer ce qui ne marche pas comme prévu. C'est un système d'alerte. Il faut donc mettre en évidence dans le tableau de bord :

- les paramètres susceptibles de varier sans que l'on s'en rende compte par ailleurs ;
- ce qui ne marche pas comme prévu ; c'est le principe de gestion par exception. Le tableau de bord prospectif doit montrer en priorité ce qui est anormal. On peut compléter l'indicateur par des plages de tolérance admise pour la variation d'un paramètre autour de l'objectif. L'amplitude de la tolérance sera fonction de la répercussion de la variation du paramètre sur le résultat de la société ;
- le tableau de bord prospectif doit sélectionner la quantité et la qualité des informations qu'il fournit en fonction de leurs répercussions sur le résultat. Il ne faut pas céder à la tentation de faire figurer dans le tableau de bord prospectif des informations nombreuses parce qu'elles sont faciles à saisir alors qu'elles n'ont pas un impact limité sur les performances de l'entreprise. Le diagnostic de ce qui ne va pas étant fait, il faut analyser les causes, rechercher les solutions et prendre une décision. Pour cela le tableau de bord doit être un moyen de dialogue et d'aide à la décision.

1.4.3. C'est un outil de dialogue et de délégation

Selon Carla. Mendoza et al, (2002 : 111), une fois que le TBP est validé, il doit favoriser le dialogue entre les différentes parties impliquées dans la conception et l'utilisation de l'outil.

La délégation des responsabilités qui est un des fondements des méthodes de direction, peut dévier soit vers la démission, soit vers le téléguidage si le supérieur n'a pas les moyens de

mesurer les performances de ses collaborateurs. Le tableau de bord est le moyen de communication écrite des réalisations comparées aux objectifs. Il doit donc permettre le dialogue et le travail en groupe.

Pour cela les tableaux de bord prospectifs doivent s'enchaîner de l'analytique au synthétique en montant dans la hiérarchie. L'information est filtrée à travers les relais hiérarchiques, sans perdre de sa clarté et de sa pertinence. Dans ce cas, il est :

- inutile qu'un supérieur ait tous les éléments d'information de ses subordonnées ;
- néfaste que les informations figurant sur le tableau de bord du chef ne coïncident pas avec la consolidation des mêmes informations des niveaux inférieurs ;
- également néfaste que les niveaux de contrôle soient ambigus en faisant apparaître au niveau n les éléments des niveaux n-2 ;
- par contre utile que le supérieur ait des informations qui lui sont propres et dont ne disposent pas ses subordonnées.

En résumé chacun dispose des informations justes, nécessaires, cohérentes entre elles et complémentaires. Il est à rappeler, que les tableaux de bord prospectifs sont indispensables au moment de la discussion entre chef et subordonné pour apprécier objectivement les performances du subordonné.

1.4.4. Le tableau de bord prospectif doit faciliter la prise de décision

Selon Thierry (2001 : 27), le TBP vise à trouver les voies et moyens d'un apprentissage collectif pour mieux faciliter la prise de décision à partir d'une meilleure maîtrise des activités. C'est une des conditions les plus difficiles à satisfaire et pourtant donner à un pilote une information qui ne lui permet pas d'agir est inutile.

Pour ce faire, il faut qu'en présence d'un écart, le pilote sache analyser les causes, seul ou avec ses collaborateurs. Ceci suppose que les tableaux de bord prospectifs constituent un rassemblement de renseignements complémentaires.

1.4.5. C'est un outil évolutif et personnalisé

Selon Marco (2005 : 209), le tableau de bord prospectif doit permettre la prise en compte des possibles évolutions de priorité ou des points clés à mettre sous contrôle au cours du temps. En effet, Il est nécessaire de prévoir dès la phase d'élaboration les modalités d'actualisation

du tableau de bord (par exemple ajout d'un indicateur entraînant obligatoirement la suppression d'un autre). Le tableau de bord prospectif doit toujours être en harmonie avec l'équipe l'utilisant, avec le système à contrôler et avec les objectifs fixés. Chaque évolution de l'un de ces paramètres doit impérativement entraîner la modification du tableau de bord de prospectif.

De toute façon, si le tableau de bord prospectif n'évolue pas, il ne sera plus utilisé et il induira par la suite des décisions néfastes à l'entreprise.

D'un autre côté, le tableau de bord prospectif doit être adapté à la personnalité de celui qui l'utilise. En effet, chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs qui ne sont pas universels. Ainsi, l'on trouve des responsables qui préfèrent disposer de tableaux chiffrés pour suivre la marche de leurs entités. En parallèle, d'autres suggèrent des graphiques et des courbes pour le besoin de leur pilotage. La présentation du tableau de bord prospectif varie selon la personnalité et les souhaits du responsable qui pilote l'entité. C'est bel et bien un instrument personnel.

1.5. Les axes du Tableau de bord prospectif

Sous la forme classique, le tableau de bord était plutôt rétroactif, c'est à dire orienté vers le passé, ce qui limitait la réactivité de l'entreprise face aux éventuels changements. Pour ces raisons, il a fallu élargir ses champs d'action. Les systèmes de tableau de bord intègrent désormais une double vision (interne et externe) qui s'étend vers d'autres aspects non financiers de la mesure de performance. Selon Giraud et al. (2003 :94), le tableau de bord prospectif décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. Ces quatre axes permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats entre des mesures objectives et des mesures subjectives.

Nous allons à présent voir le contenu de chacun des quatre axes.

1.5.1. Axe Financier

L'objectif principal de l'axe financier est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Autrement dit, comment faire pour répondre aux attentes

des actionnaires en matière de performance financière. Ainsi selon Mendoza et al. (2002 :189), les trois objectifs financiers sur lesquels doivent porter les efforts des dirigeants : sont le développement du chiffre d'affaire ; l'amélioration de la rentabilité et enfin la maîtrise du BFR.

Pour ce faire, des indicateurs financiers comme le Retour sur Investissement, l'Excédent Brut d'Exploitation, l'EBITDA, l'EVA, peuvent être utilisés pour mesurer la performance des actions engagées par le passés. Toutefois notons que chaque indicateur choisi doit faire partie d'une relation de cause à effet dont l'objectif est d'améliorer la performance financière. Ainsi Kaplan et Norton proposent trois axes stratégiques financiers qui, croisés avec la situation du marché de l'entreprise fournissent une gamme d'indicateurs.

Tableau 2 : Gamme d'indicateur financier

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du Chiffre d'affaire.	Réduction des coûts /amélioration de la productivité.	Utilisation de l'actif.
PHASE DE CYCLE DE VIE	CROISSANCE	Taux de croissance du CA ; Part du CA généré par les nouveaux produits ; services et clients.	CA par employé.	Investissements (% des ventes) ; R & D (% des ventes).
	MAINTIEN	Part des clients et marchés ciblés ; Ventes croisées ; Part des nouvelles Applications dans le CA ; Rentabilité par catégorie clients et gamme de produits.	Coût de revient par rapport à celui des concurrents ; Taux de réduction des coûts ; Frais indirects (en % des ventes).	Ratio du fonds de roulement (Cycle de trésorerie) ; RCE par catégorie d'actifs ; Taux d'utilisation de l'actif.

	RECOLTE	Rentabilité par catégorie clients et gamme de produits ; Pourcentage des clients non rentables.	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction).	Point d'équilibre ; Marge.
--	----------------	--	--	-----------------------------------

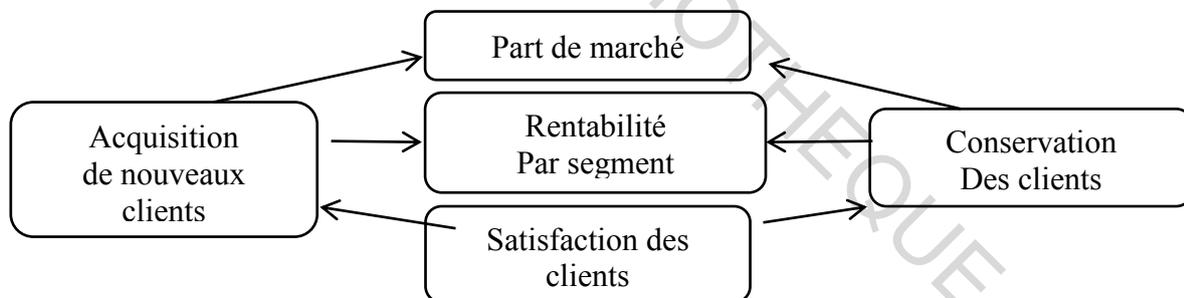
Source : Kaplan et Norton (1998 :67)

1.5.2. Axe Client

L'axe client du tableau de bord prospectif permet de clarifier et de mesurer les objectifs des activités marketing, commerciales, logistiques et développement des produits et services.

L'objectif de cet axe est de créer de la valeur au sens du client pour atteindre les objectifs financiers. L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toute forme de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaire généré par chaque client et par segment ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés vers l'évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client.

Figure 1 : les indicateurs clef de l'axe client



Part de marché	Indique la part (exprimé en nombre de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à l'entreprise.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure, en terme absolu ou relatif, le nombre de clients attirés ou gagnés.
Conservation des clients	Indique, en terme absolu ou relatif, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Evalue le niveau de satisfaction des clients en fonction des critères de performance liés à leurs

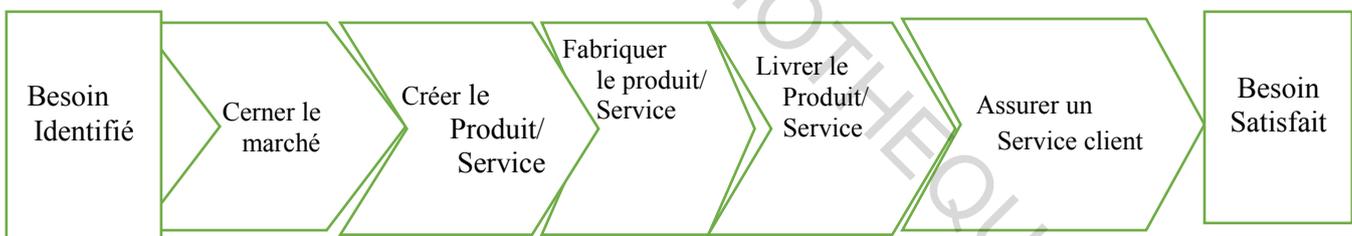
	attentes.
Rentabilité par segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants

Source : Kaplan et Norton (2005 :84)

1.5.3. Axe Processus Interne

Pour Benoit et Lardy (2003 :199), l'organisation doit définir les facteurs internes qui doivent contribuer au succès de la stratégie. Pour ce faire, l'objectif principal de cet axe consiste à rechercher les processus qui méritent les soins de tous les instants afin de satisfaire les clients et les actionnaires. La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est donc important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation.

Figure 2 : L'axe« processus interne » Le modèle générique de chaine de création de valeur



Source: Kaplan et Norton (2003 : 113)

1.5.4. Axe Apprentissage Organisationnel

Selon Kaplan et Norton (2001 : 98), la stratégie d'apprentissage et de développement est le point de départ de tout changement durable à long terme.

Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois volets à savoir: les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques. Ce modèle fait apparaître les liens de causalité suivants: Les

compétences du potentiel humain influent sur le bon déroulement des processus internes, qui eux-mêmes sont générateurs de la satisfaction du client, dont la résultante sera à terme des résultats financiers favorables. Ainsi, être performant revient à satisfaire les actionnaires, les clients, le personnel et les partenaires. Ceci signifie que tous les niveaux de l'entreprise sont concernés par la mesure et le suivi de la performance. La performance constituera alors un voyage continu à la recherche de la compétitivité à tous les niveaux.

1.6. Le tableau de bord prospectif et le déploiement de la stratégie

Selon GRAPIN et JOSSERAND (2003 :76), le tableau de bord offre la possibilité d'articuler la stratégie avec la prise de décision au quotidien. Il constitue un cadre organisationnel pour décrire la stratégie de façon cohérente à partir de la carte stratégique. Avant tout développement, il est donc important de connaître la définition de la stratégie.

1.6.1. Définition de la stratégie

Pour Langlois & al. (2006 :172), la stratégie consiste en une répartition des ressources, engageant l'organisation pour le long terme en définissant son périmètre d'activité. Elle a pour objectif la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients.

Selon Porter (1999 :11), la stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.

De ces définitions, nous pouvons déduire quelques caractéristiques de la stratégie, à savoir:

- la stratégie porte sur le long terme ;
- elle peut apporter un changement dans la structure de l'entreprise au point où la question de savoir est-ce que c'est la stratégie qui détermine la structure ou bien l'inverse.
- une erreur dans l'adoption de la stratégie peut compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise ou son positionnement dans son secteur d'activités.

1.6.2. La démarche stratégique.

Selon Naulleau Gerrard (2003 : 89), la démarche stratégique peut être définie comme le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que le processus de production et de management de l'entreprise. Les conséquences en termes d'organisation et d'allocation des ressources peuvent être envisagées et préparés. La conduite de l'analyse et de la planification stratégique est différente d'une banque à l'autre, elle est intimement liée à la culture d'entreprise et au style de sa direction. On peut toutefois identifier des séquences communes à tous les établissements de crédit : une phase d'analyse stratégique qui initialise la démarche ; une phase de planification opérationnelle par ligne de métier ; une dernière phase traduisant les données de planification en terme financiers au niveau global de la banque.

1.6.2.1. Analyse stratégique

Pour Michel Rouach & Naulleau Gerrard (2002 : 175), l'analyse stratégique consiste à analyser le positionnement d'un métier ou bien d'un ensemble de prestation, dans le cas des services fonctionnels. Le but est d'en évaluer les forces et les faiblesses en termes de positionnement concurrentiel en prenant en compte les évolutions prévisibles de l'environnement. A la fin de cette analyse, les lignes des forces de changement à entreprendre pour maintenir et améliorer le positionnement concurrentiel, ainsi que la performance économique (rentabilité) de la ligne de métier, pourront alors être identifiées.

1.6.2.2. Planification opérationnelle

Pour Michel Rouach (2003 : 180), une fois le cadrage stratégique diffusé par la direction générale, les directions peuvent travailler à l'élaboration de leurs plans opérationnels. Ces plans sont réalisés avec un horizon qui est le plus souvent de trois ans, les objectifs stratégiques étant déclinés avec une séquence qui est généralement trimestrielle. Les positions attendues en termes d'offre, de volume d'activité, de marges et de rentabilité des fonds propres sont quantifiées et datées. Les actions et les projets nécessaires à l'obtention de ces positions sont décrits, séquencés et chiffrés tels qu'un investissement, désinvestissement, cessions, réorganisations et redéploiement des ressources. Des échanges ont lieu en permanence avec les services de contrôle de gestion et la direction générale sur la déclinaison

des objectifs, leurs chiffrages et les projets les soutenant. Cette partie du plan opérationnel est une étape clé de la planification stratégique car c'est elle qui sert d'appui au changement.

1.6.2.3. Plan financier

Il consiste à traduire les plans opérationnels des métiers et fonctions en prévisions économiques et financières consolidées au niveau de la banque. L'enjeu est de vérifier que la somme des objectifs prise en compte dans les plans opérationnels est bien en ligne avec les objectifs stratégiques globaux de rentabilité. Cela nécessite des consolidations intermédiaires des différents documents de planification et un certain nombre d'aller-retour avec les directions opérationnelles ou fonctionnelles qui ne remplissent pas les conditions.

1.7. Le tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance

Avant d'aborder le pilotage proprement dit de la performance à partir du tableau de bord prospectif, nous allons définir le terme « performance » et citer quelques outils utilisés pour son pilotage

1.7.1. Définition de la performance

Selon Bourguignon (2007 :16), la performance est définie comme l'association de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. Autrement dit, le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise de décision qui permet d'améliorer les conditions de la performance.

1.7.2. Pilotage de la performance

Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif, la mise en œuvre d'une stratégie ou l'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrivant dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.

Pour Demeestere & al (2004 :39), la démarche de pilotage s'organise dans le cadre d'un schéma de gestion: celui-ci précise les axes d'analyse et les acteurs de la démarche de pilotage « qui pilote quoi », les moyens et les marges de manœuvre dont ils disposent, les règles de gestion qui encadrent leurs actions, les horizons de prévision et les modes de suivi et d'animation de la gestion autour des résultats obtenus.

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports d'informations, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage :

- **les outils prévisionnels** (le plan stratégique, le plan opérationnel, le budget) ;
- **les outils qui comparent les résultats aux objectifs** (la comptabilité générale ; la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le reporting, le tableau de bord) ;
- **les outils d'appui** (le benchmarking, le reengineering).

1.7.3. Le tableau de bord prospectif et la mesure de la performance

Selon Lônging (2008 : 163), le TBP initialement présenté par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, il est devenu dans la pratique un instrument voire un système de management à part entière.

En effet, outre la dimension de mesurer pour mieux gérer l'entreprise, mesurer la performance permet également de motiver les collaborateurs. Par principe, l'être humain aime les objectifs. La seule fixation des cibles à atteindre indépendamment de l'existence ou non d'un système de récompense ou de sanction suffit déjà à accroître la motivation des collaborateurs.

Dans ce contexte, le TBP devient un élément central du système d'évaluation et de motivation et représente un élément clé du système de pilotage et de contrôle.

En fait, la mesure de la performance a trois fonctions au niveau de la tactique:

- elle guide la mise au point des processus en indiquant les caractéristiques attendus ;
- elle regarde si le niveau de performance des processus, liés aux objectifs secondaires servent bien les objectifs primaires;
- enfin, elle permet d'identifier les opportunités de reengineering (une performance particulièrement pauvre laisse entendre qu'il faudrait reconcevoir le processus incriminé).

En autorisant un suivi des résultats, la mesure de la performance va permettre de juger si un processus travaille comme prévu et d'en affiner la mise au point (amélioration continue).

Un bon système de mesure de la performance facilite la coordination verticale de deux façons :

- d'une part, en reflétant les deux types d'objectifs de l'entreprise, il donne une idée de l'ampleur et de la portée des décisions à prendre ;
- d'autre part, en reflétant la planification choisie, il donne une ligne directrice tactique et opérationnelle conforme aux projets en cours.

1.7.3.3. Les indicateurs de la performance stratégique

Selon Syvie de Coussergues (2007 : 102), la mesure de la performance passe par le choix des indicateurs pertinents. Ces indicateurs sont résumés comme suit :

- **Le Produit Net Bancaire**

Le PNB représente la marge brute dégagée par la banque sur l'ensemble de son activité. Son contenu le rapproche de la valeur ajoutée ou, parfois, de l'excédent brut d'exploitation des entreprises industrielles et commerciales. Il constitue le premier solde impératif pour que la banque puisse couvrir l'ensemble de ces coûts de fonctionnement et assurer la couverture de ces risques.

PNB= produit d'exploitation bancaire – charges d'exploitation bancaires

- **Le Résultat Brut d'Exploitation**

Le RBE indique la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après prise en compte des charges générales d'exploitation. Il permet d'apprécier la capacité globale de l'établissement à générer une marge brute après imputation des coûts des ressources et les coûts de fonctionnement, cette marge doit servir à assurer le renouvellement des immobilisations, dotations aux amortissements et dotation aux provisions.

RBE= PNB – Charges générales d'exploitation

- **Le Résultat Net**

Le RBE n'est qu'une indication partielle de la capacité d'un établissement à être bénéficiaire, dans la mesure où il ne tient pas compte du coût de risque global. De ce fait, on s'intéresse au résultat qui considère, outre le RBE, le solde des pertes et des profits divers à caractère le plus souvent exceptionnel et l'impôt sur les sociétés.

Le Résultat Net est obtenu par la différence entre l'ensemble des produits et charges relatives à l'exercice, il apporte une grande appréciation de la rentabilité de la banque.

➤ **Le résultat courant**

Il montre l'importance des opérations financières de la banque.

Résultat courant = Résultat d'exploitation – les plus ou moins-values sur cession d'actif.

1.7.3.4. Les ratios prudentiels d'analyse de la performance

Les ratios les plus utilisés par les banques sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Ratios prudentiels

Désignation	Ratios	Taux souhaité
Ratio de rentabilité financière	Résultat net/ Fonds propres	>15%
Ratio de rendement	Résultat net/ Total du bilan	>1%
Ratio de surface financière	Fonds propres/Total du bilan	>2%
Ratio de solvabilité	Fonds propres/Engagement pondérés	>10%
Ratio de maîtrise du risque	Créance douteuses/Créance totales brutes	<5%
Coefficient d'exploitation	Frais généraux/Produit net bancaire	<65%

Source : Coussergues, (2007 :119)

1.8. Les limites du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est certes, un outil permettant de déployer la stratégie, mais il renferme aussi plusieurs insuffisances.

Ainsi pour ERRAMI (2008), il y'a contradiction sur la primauté ou non de l'objectif financier sur les autres objectifs d'autant plus que les fondements du modèle causal de balance Scorecard ne sont pas explicités.

Pour LONING & al (2003 : 162), c'est un outil assez centralisé. Il est l'apanage de la direction générale ou des grandes entreprises et n'est pas facilement déplorable au sein de chaque centre de responsabilité comme l'est le tableau de bord à la «française» (tableau de bord financier).

Pour LORINO (2000 :19), le tableau de bord prospectif :

- ne traite pas de la question centrale, à savoir celle de la construction de la “théorie de la performance” en d’autres termes du modèle causes effets,
- tente d’identifier une structuration standard et universelle en quatre perspectives et tournant le dos à la contingence stratégique du pilotage,
- ne prend pas vraiment en compte, l’incertitude et les décalages temporels liés à l’apprentissage,
- n’explique pas la relation du système d’indicateurs avec l’action (organisée en plans).

Pour les auteurs comme Gérald & al. (2004 :114), Waterhouse & Wells (2003 :24), le TBP néglige le contrôle des risques dans les entreprises et n’accorde pas d’importance aux aspects constants dans la gestion des entreprises.

Une autre limite, ce que le lien de causalité entre les différents axes du modèle a pour risque d'accorder la primauté aux indicateurs financiers. La conception du TBP est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser. Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

Conclusion :

Ce présent chapitre a été consacré aux fondements du tableau de bord prospectif. Ce qui nous a permis d’identifier ses principaux enjeux, de ressortir ses caractéristiques et notions essentielles. Il est à présent nécessaire d’aborder le deuxième chapitre afin d’élucider le processus de conception du TBP.

Chapitre 2 : Conception du tableau de bord prospectif

La démarche de conception du tableau de bord prospectif est une phase très importante dans le pilotage de la performance, elle doit être méthodique et rigoureuse. Selon Kaplan et Norton (2005:29), bien construire le tableau de bord prospectif est la boussole qui guide l'entreprise.

Dans cette partie nous allons parler dans un premier temps, des conditions spécifiques et préalables pour la réussite d'un tableau de bord prospectif, dans un second temps nous verrons les acteurs y participants ainsi que quelques démarches de conception et faire une synthèse par la suite.

2.1. Les conditions spécifiques et préalables pour la réussite d'un TBP

Selon Voyer (2006 : 160), une organisation qui veut amorcer correctement une démarche de tableau de bord devrait réunir les conditions facilitantes et satisfaire aux exigences suivantes :

- l'organisation doit être prête et suffisamment mature ;
- les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés ;
- les divers intervenants et les utilisateurs doivent être mûrs ;
- le projet du tableau de bord doit avoir une vision claire et partagée ;
- les ressources nécessaires doivent être mises à la disposition des intéressés.

GRAPIN ET JOSSERAND (2003) quant à eux, pensent qu'il y'a trois (3) grandeurs transversales qui conditionnent la réussite d'un tableau de bord prospectif. Il s'agit de :

- l'appropriation de la démarche par l'intégration de l'objectif d'appropriation dès le début du projet ;
- un dispositif assurant l'impact des tableaux de bord prospectif : le fort engagement de la Direction Générale et de l'équipe dirigeante détermine l'impact du TBP;
- la qualité des indicateurs : pour sortir un tableau de bord prospectif de qualité, il est indispensable de choisir des indicateurs spécifiques aux différentes unités, de recueillir les commentaires des destinataires afin d'adapter régulièrement les indicateurs retenus.

2.2. Les intervenants au projet de tableau de bord

Selon Voyer (2006 : 170), les gestionnaires ne peuvent, sauf exception, développer seuls des tableaux de bord : ils ont besoin d'aide et d'encadrement. En outre un système de tableaux de bord ne peut être élaboré exclusivement par un service informatique.

Selon cet auteur, chaque type d'intervenants joue un rôle particulier et important dans la réalisation des tableaux de bord. En voici les grandes lignes :

- le conseil d'administration encourage le projet de façon non équivoque et prend ou approuve des décisions importantes concernant l'utilisation de systèmes rigoureux de mesure et de reddition des comptes. Il pourrait être un utilisateur privilégié du volet stratégique du tableau de bord ;
- Le comité de gestion de l'organisation devrait prendre une part active dans l'établissement des orientations et dans le soutien du projet. C'est à lui qu'il reviendra de se positionner et de s'exprimer formellement par rapport aux efforts requis, aux investissements consentis et au respect des échéances. Il devrait, en outre, être l'un des principaux utilisateurs du tableau de bord. A ce titre, l'identification de ces préoccupations de gestion et de ces indicateurs pourra donner l'allure que prendront la majorité des indicateurs corporatifs ;
- Un promoteur important jouant le rôle de parrain, de sponsor : D'abord, en raison de l'étendue des changements que les tableaux de bord vont entraîner et des exigences qu'ils posent pour une organisation, le promoteur devrait occuper un poste au palier le plus élevé possible dans la hiérarchie pour pouvoir prendre et soutenir une position corporative non équivoque, pour sensibiliser la haute direction à la pertinence et à la portée de tels instruments et pour pouvoir allouer les ressources suffisantes au projet ;
- Un ou des experts-conseils de l'externe, spécialisé(s) dans les indicateurs et les tableaux de bord : En général, même si l'organisation possède de tels spécialistes à l'interne, il est avantageux de faire appel à un expert-conseil externe ou à une équipe-conseil, qui peut faire profiter de l'expérience acquise ailleurs, encadrer la démarche, animer et guider les rencontres, valider le travail, servir d'interface entre les divers experts, les concepteurs, les fournisseurs et les utilisateurs (en s'assurant autant de la

compréhension des demandes et des besoins, dans un sens, que de l'utilité des résultats produits par le système, dans l'autre sens) et surtout arbitrer les différends. Il est donc important que l'expert possède la crédibilité suffisante pour discuter ouvertement avec les gestionnaires des enjeux de la mesure de performance et pour avoir accès aux dirigeants, en collaboration avec le promoteur ;

- Un comité de coordination de projet : La composition de ce groupe de travail, en général assez restreint, dépendra de la portée stratégique et de l'envergure du projet ;
- Une équipe de projet souple : Selon Selmer (2003 :30), Le responsable ou l'expert-conseil devrait travailler en étroite collaboration avec au moins un des gestionnaires clés de chaque unité concernée, pour former une équipe *ad hoc* de projet qui sera responsable de la réalisation du tableau de bord à leur niveau. Ce gestionnaire pourrait être le client pilote principal et devrait s'assurer la collaboration des gestionnaires de son groupe qui croient en l'approche des tableaux de bord.
Faut-il le rappeler, le système d'information d'une unité administrative est d'abord l'outil d'une équipe et non celui du directeur seulement.
- Divers experts-conseils : Selon SELMER (2003 : 50), pour mieux réussir le projet, il faut une équipe dont la composition variera selon les besoins en indicateurs, les améliorations à apporter aux systèmes connexes (refonte d'un système de gestion, réingénierie, amélioration continue – qualité, etc.), et la disponibilité des ressources à l'interne. Outre l'expert conseil en indicateurs et tableau de bord dont nous avons parlé, d'autres spécialistes doivent peut-être venir se greffer à l'équipe.
- un expert en validation statistique ou scientifique, pour des tableaux de bord à volet professionnel (par exemple, des indicateurs sur les interventions socio sanitaires dans le domaine de la santé, des indicateurs de suivi de processus industriels, etc.).
- Un comité élargi d'utilisateurs : Selon BOUIN & SIMON (2004 :99), On peut regrouper, dans le projet d'envergure, plusieurs utilisateurs ou des représentants des utilisateurs. La présence permanente de gestionnaires responsables est cruciale, pour la rentabilité et l'utilisation à long terme du tableau de bord. C'est à eux qu'il reviendra,

surtout, de valider le choix des indicateurs, de servir de courroie de transmission dans leur unité respective et d'assurer le suivi de l'utilisation des tableaux de bord.

- Les services informatiques internes ou le fournisseur de services impartis : Selon VOYER (1999), le rôle de production des tableaux de bord revient aux services informatiques ou au fournisseur. Leur rôle couvre tous les aspects opérationnels et technologiques liés à la communication et au traitement des données, à la production et à la diffusion des tableaux de bord.
- Les fournisseurs informatiques : le fournisseur de système de tableau de bord choisi propose et voit à l'implantation du système (logiciel SID, réseaux et équipements, etc.)
- Un porteur de dossier permanent : Selon Michel LEROY (2008 :36), Comme il importe que le système survive et continue d'évoluer, après l'implantation et le départ du conseiller, on doit s'assurer qu'il existe dans l'organisation une « personne tableaux de bord », la plus mordue possible. Il peut s'agir d'un gestionnaire qui devienne responsable ou bien d'un conseiller qui demeure après le projet pour travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires, en particulier, pour maintenir le soutien et assurer l'évolution du système. Il faut cependant que les utilisateurs aient le moins possible besoin du responsable pour l'utilisation courante du système, surtout pour l'interprétation des résultats. Sinon, c'est le responsable qui devient le système d'information. Dans ce cas, le tableau de bord ne sera pas utilisé à son maximum.

2.3. Méthodologie de conception du tableau de bord prospectif

Plusieurs démarches ont été proposées par divers auteurs pour la conception du tableau de bord prospectif. Dans le cadre de notre étude, la démarche que nous proposons est une résultante de plusieurs méthodes proposées par différents auteurs à savoir SELMER(2003), IRIBANE (2003), FERNANDEZ (2008), KAPLAN ET NORTON (2008), OVAR (2003). A partir de ces méthodes, nous allons faire une synthèse qui nous servira de guide pour la conception de notre TBP.

Le tableau ci-dessous résume le processus de conception du tableau de bord prospectif selon ces auteurs.

Tableau 4 : Approche de conception du TBP proposée par les auteurs

AUTEURS	N°	ETAPES
SELMER(2003)	1	Jalonner toutes les étapes du projet ;
	2	Analyser les besoins des utilisateurs ;
	3	Normaliser les différentes mesures de performance ;
	4	Unifier les modes de présentation ;
	5	Structurer la mise en œuvre du TB.
IRIBANE (2003)	1	Effectuer le diagnostic du système de mesure ;
	2	Identifier les facteurs clés de succès ;
	3	Définir les mesures clés de succès ;
	4	Trouver les bons indicateurs financiers, pour les axes clients, processus interne, et apprentissage ;
	5	Etablir la carte stratégique.
FERNANDEZ (2008)	1	Environnement de l'entreprise ;
	2	Identification de l'entreprise ;
	3	Définition des objectifs ;
	4	Construction du tableau de bord ;
	5	Choix des indicateurs ;
	6	La collecte d'informations ;
	7	Le système de tableau de bord ;
	8	Choix du progiciel ;
	9	Intégration et déploiement de la solution ;
	10	L'audit du système.

KAPLAN ET NORTON (2008)	1	Identification des buts stratégiques ;
	2	Choix des priorités stratégiques ;
	3	Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis ;
	4	Elaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
	5	Définition et choix des indicateurs stratégiques ;
	6	Fixation des cibles pour chacun des indicateurs ;
OVAR (2003)	1	Analyse stratégique au niveau DG ;
	2	Détermination des variables d'action de l'entreprise ;
	3	Test de cohérence: grille variables d'actions/ objectifs ;
	4	Analyse de la délégation: attribution des responsabilités ;
	5	Grille de niveau (N-1) discussion des objectifs ;
	6	Choix des indicateurs pertinents : quantitatif, qualitatif, de résultat et d'action ;
	7	Confrontation aux données disponibles ;
	8	Choix de la présentation avec les utilisateurs ;
	9	Test papier- tableur, réalisation de maquette ;
	10	Information.

Source : nous même à partir de la revue de littérature

L'analyse de ces cinq (5) démarches nous a permis de proposer une synthèse de sept (7) étapes réparties en trois phases. Ces étapes forment à notre égard une suite logique.

Phase 1 : prise de connaissance de l'entreprise

- Identification de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Phase 2 : conception du tableau de bord prospectif

- Définition des objectifs ;

- Identification des facteurs clés de succès et Détermination des variables d'action ;
- Elaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- Choix des indicateurs et fixation des cibles pour chaque indicateur.

Phase 3 : Recommandation de mise en œuvre

- Préparation d'un plan de mise en œuvre
- Mesures d'accompagnement.

2.3.1. Première phase : prise de connaissance de l'entreprise

Dans cette phase, il s'agira pour nous de faire une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

2.3.1.1 Identification de l'environnement interne et externe de l'entreprise

Selon Fernandez (2005 : 126), pour mieux réussir le projet de conception d'un tableau de bord prospectif, il est important de faire une analyse de l'environnement de l'entreprise. En effet le tableau de bord est un instrument de compétitivité donc sa conception doit s'inscrire dans le contexte de l'entreprise. Pour ce faire, il est important de faire l'analyse en termes de marché et de stratégie, sans oublier les structures de l'entreprise.

Le marché de l'entreprise est l'environnement sur lequel les entreprises entrent en concurrence. Il est donc important pour les dirigeants de connaître le positionnement de l'entreprise sur ce marché car c'est à partir de là que l'entreprise met en place la stratégie la plus pertinente. Pour ce qui est de la stratégie, notons qu'elle nécessite aussi un état des lieux, faire un diagnostic complet de l'entreprise tout en faisant ressortir ses forces et ses faiblesses mais aussi ses opportunités et ses menaces.

2.3.2. Deuxième phase : conception du tableau de bord prospectif

Cette phase constitue le cœur du mémoire, elle est composée des étapes suivantes : définition des objectifs, identification des facteurs clés de succès et détermination des variables d'action, élaboration d'une carte stratégique consensuelle et enfin le choix des indicateurs et fixation des cibles pour chaque indicateur.

2.3.2.1. Définition des objectifs

Selon GIRAUD & al. (2002 : 92), les objectifs correspondent au type de performance recherchée, et à la nature des résultats à atteindre tels que le ROI, le bénéfice, la croissance, l'acquisition des nouvelles parts de marché, l'innovation de ses produits....etc. Autrement dit, il s'agira pour nous de définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise.

2.3.2.2 Identification des facteurs clés succès et détermination des variables d'action

Cette étape cherche à initier la réflexion sur les vecteurs par lesquels les objectifs peuvent être atteints, et les relations de cause à effet entre eux.

➤ **Identification des facteurs clés de succès.**

Selon BOIX (2004 :87) et IBARNE (2003 : 57), l'identification des facteurs clés de succès, se fait de façon collégiale avec les responsables de l'entreprise. Elle se déroule au cours d'un brainstorming, selon une démarche méthodique sur la base des forces et faiblesses de l'organisation.

Toutefois certains auteurs situent le concept de FCS soit en amont, soit en aval des choix stratégiques appliqués aux activités retenues par l'entreprise.

- **En amont de la stratégie** : les Facteurs clés de succès sont vus comme des performances qu'il est nécessaire d'accomplir, des compétences qu'il faut avoir, si l'on veut réussir dans un domaine d'activité ; ils s'imposent à tous les concurrents et il est donc possible de s'en servir comme référence pour évaluer la position concurrentielle de l'entreprise indépendamment de ses objectifs propres. Le respect de ces facteurs conditionne la rentabilité dans un domaine d'activité, et plus généralement la compétitivité.
- **En aval de la stratégie** : les facteurs clés de succès sont vus comme les conditions de sa réussite. Cette conception peut englober la précédente puisque l'avantage concurrentiel peut alors résulter soit d'une meilleure maîtrise des facteurs clés de succès communs à tous les concurrents, soit de la découverte de facteurs clés de succès nouveaux.

Selon IRIBARNE (2003 : 59), les facteurs clés de succès retenus doivent forcément présenter les caractéristiques suivantes :

- être directement liés à la vision et aux orientations stratégiques ;
- se baser sur les forces et faiblesses de l'entreprise, évolution des clients et des concurrents ;
- être en nombre limité et se focaliser sur les caractéristiques qui doivent absolument changer ;
- concerner tous les enjeux de l'entreprise : finances, part de marché et satisfaction des clients, qualité des produits, processus, motivations et compétences ;
- être situés au niveau de l'entreprise et non au niveau des activités ;
- exprimer des axes de changement, mais pas de moyens opérationnels

➤ **Les variables d'action**

Les variables d'action sont des éléments sur lesquels le responsable peut intervenir pour atteindre ses objectifs. La détermination des variables d'action permet un meilleur contrôle de la qualité de l'action. Selon LONING et al. (2003 :89), il existe deux façons de concevoir la grille objectifs/variables :

- déterminer les objectifs puis réfléchir, objectif par objectif, aux variables d'action ;
- réflexion globale par le responsable sur ses objectifs puis confrontation entre objectifs et variables d'action dans la grille. Concrètement, il s'agit d'une part, de déterminer l'influence d'une variable d'action sur un objectif en mettant une croix à l'intersection des deux ; d'autre part de tester la cohérence de la grille par une simple observation des lignes et des colonnes vides.»

2.3.2.3. **Elaboration d'une carte stratégique consensuelle**

Selon Berland De ronge, (2010 : 262), la carte stratégique est un outil de déclinaison de la stratégie permettant de mettre en évidence des relations de causes à effets entre différentes dimensions de la performance. Développée en amont de l'élaboration de tableaux de bord, elle permet aux managers d'identifier de manière consensuelle les différents niveaux de performance. Elle illustre non seulement la coordination des éléments en vue de satisfaire les besoins des clients, mais aussi le lien entre les différents objectifs. La carte stratégique présente les relations de cause à effet entre les objectifs opérationnels qui vont permettre

l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle a pour but de recueillir un ensemble de données techniques par l'analyse documentaire, les entretiens avec les différents responsables de l'entreprise.

2.3.2.4. Choix des indicateurs et fixation de cible pour chacun des indicateurs

Pour mieux détecter les problèmes et prendre les meilleures décisions dans le temps, il est important de choisir non seulement des indicateurs pertinents pour le tableau de bord prospectif, mais aussi comparer le résultat de ce dernier aux objectifs que nous nous sommes fixés.

Dans cette partie, nous allons voir dans un premier temps comment faire le choix d'un bon indicateur et dans un second temps fixer des cibles pour chacun des indicateurs.

➤ choix des indicateurs

Mendoza et Zrihen (1999 :108), précisent que l'existence d'indicateur à chaque domaine de responsabilité concourt au maintien voire au renforcement de phénomène de croisement.

En effet, cette étape est la plus importante dans le processus de conception d'un tableau de bord prospectif, car pour permettre une bonne lecture de ce dernier, il est important de faire figurer un ensemble d'indicateurs reflétant la performance de l'entreprise.

Selon Yves De Ronge et al. (2006 :231), les indicateurs qui seront incorporés dans le tableau de bord prospectif s'efforceront de rendre compte non seulement du niveau atteint des objectifs mais aussi celui de la maîtrise des variables d'action. Ces indicateurs seront définis sur chaque axe afin de faciliter la prise de la bonne décision.

Feisthammel & Massot (2005 : 163), quant à eux soulignent que les indicateurs sont marqués par des repères issus d'un référentiel de pilotage et d'alarme.

Fernandez (2000 : 283), a annoncé un certain nombre de règles pour évaluer un indicateur avant d'être sélectionné. L'indicateur doit :

- être utilisable en temps réel ;
- mesurer un ou plusieurs objectifs ;
- induire l'action ;
- être constructible ;
- pouvoir être présentable sur le poste de travail.

➤ **Fixation des cibles pour chacun des indicateurs**

Pour mieux détecter les problèmes d'une organisation et prendre une meilleure décision dans le temps, il est important alors de comparer les résultats du tableau de bord prospectif, à des références. Ces dernières peuvent être:

- des valeurs cibles : qui représentent les objectifs chiffrés visés figurant dans les lettres d'orientation;
- des données passées : référence aux données antérieures ;
- des normes externes : faire le benchmarking, ou bien comparer les unités de gestion entre elles.

Ainsi, il est possible de prendre les bonnes décisions et de mieux définir les responsabilités de chacune. De plus, la structuration des données opérationnelles, leur traitement et leur mode de stockage doivent être conçus de façon à ce que l'on puisse les utiliser ultérieurement à d'autres fins que celles qui ont conditionné leur création.

2.3.3. Troisième phase : recommandation de mise en œuvre

Dans cette partie, il s'agira pour nous de proposer un plan de mise en œuvre ainsi que les mesures d'accompagnement.

2.3.3.1. Préparation d'un plan de mise en œuvre

Selon Kaplan et Norton (2003 : 309), la mise en œuvre du tableau de bord prospectif précisera :

- de quelle manière les mesures seront reliées aux bases de données et au système d'information existant ;
- la nécessité de développer un deuxième niveau d'indicateurs pour les unités décentralisées jusqu'aux individus ;
- le chronogramme d'exécution des différentes activités.

2.3.3.2. Les mesures d'accompagnement

Pour rendre le plan plus opérationnel, un comité exécutif doit être constitué non seulement pour communiquer le tableau de bord prospectif aux salariés mais aussi l'intégrer au système de management et développer un système d'information d'appui. Il ressort donc que la communication du tableau de bord prospectif et son intégration dans le système de

management sont des facteurs essentiels pour un bon plan de mise en œuvre de cet outil de contrôle de gestion.

Conclusion

La démarche de conception du tableau de bord prospectif a fait l'objet d'interprétation par plusieurs auteurs, mais retenons que quel qu'en soit la démarche utilisée, la conception doit être rigoureuse et doit engager tout le personnel, surtout la tête dirigeante.

Pour mener à bien notre projet, nous allons procéder à la mise au point d'une méthodologie d'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Approche méthodologique

A la suite de notre revue de littérature sur les notions fondamentales permettant la maîtrise des différents concepts du tableau de bord prospectif ainsi que ses démarches de conception, nous allons à présent définir notre modèle d'analyse qui servira de base à la réalisation de notre projet. L'objectif du modèle d'analyse est de mettre à notre disposition le TBP à partir de l'application de la méthodologie décrite au chapitre deux (2). En effet le modèle d'analyse est construit à partir des différentes méthodes de conception. Ces méthodes sont interdépendantes et forment à notre égard une suite logique. La définition de ce modèle d'analyse nous conduit à procéder à des choix méthodologiques. Ces choix porteront sur la méthode de recherche, les outils et les techniques de collecte des données ainsi que la méthode de leur analyse.

3.1. Modèle d'analyse

Dans le cadre de ce travail, le modèle d'analyse que nous utilisons pour la conception de notre tableau de bord prospectif se présente en trois phases essentielles :

Phase 1 : prise de connaissance de l'entreprise.

- Identification de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

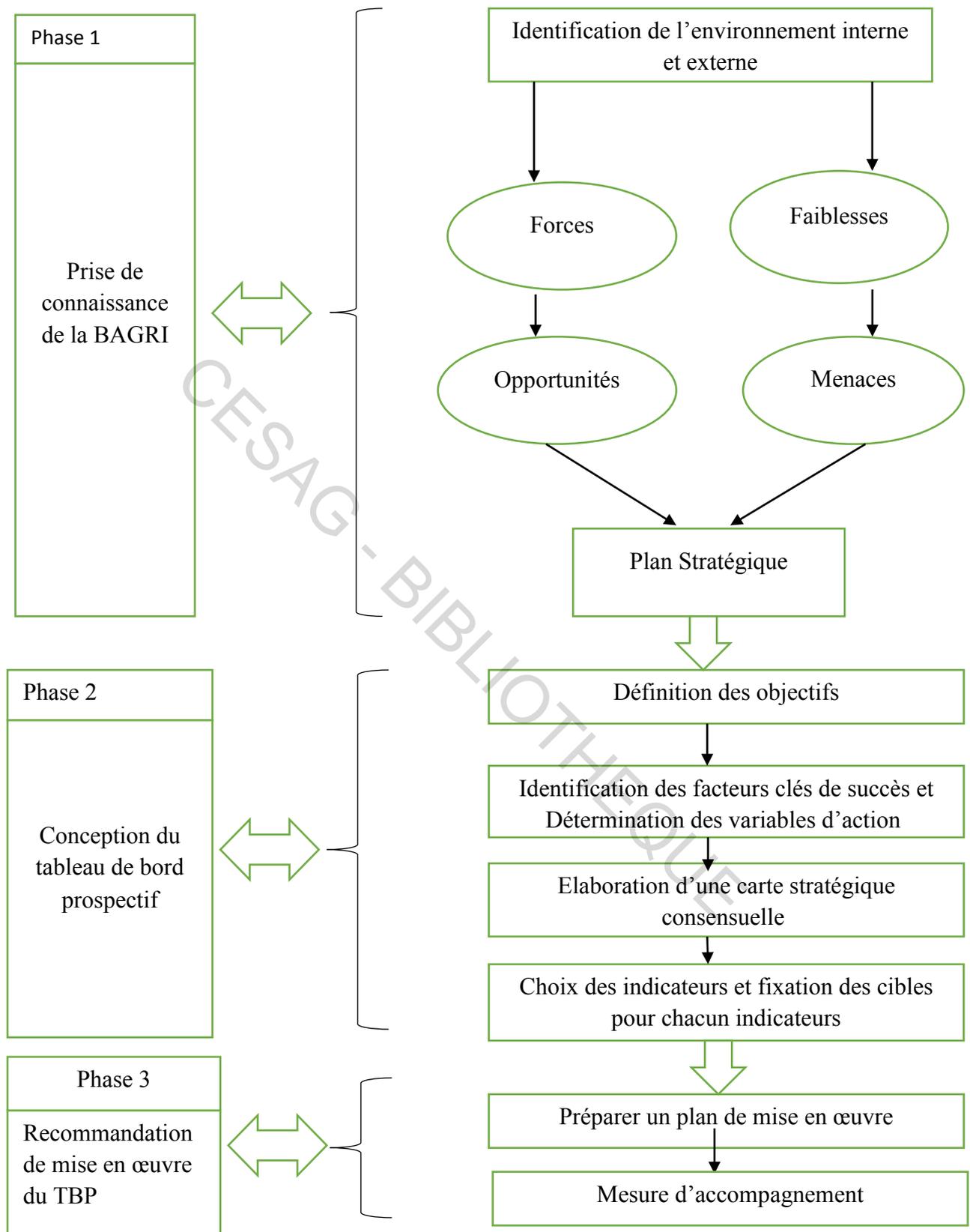
Phase 2 : conception du tableau de bord prospectif

- définition des objectifs ;
- identification des facteurs clés de succès et détermination des variables d'action ;
- élaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- choix des indicateurs et fixation des cibles pour chacun indicateurs.

Phase 3 : Recommandation de mise en œuvre

- préparer un plan de mise en œuvre;
- mettre en place des mesures d'accompagnement.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes à partir de la revue de littérature

3.2. Collecte des données

Cette collecte consiste à rechercher des données qualitatives et quantitatives permettant de mieux présenter notre TBP.

3.2.1. Les méthodes de collecte des données

Dans le cadre de notre travail, nous ferons recours à des méthodes de collecte de données sur l'activité de la banque agricole du Niger. Pour ce faire, nous procéderons à la collecte des données les plus pertinentes sur les activités et les processus et métiers de la BAGRI. Les méthodes que nous aurons à utiliser sont : l'analyse documentaire, l'entretien, et l'observation physique.

Cette collecte de données se fera sur la base des sept étapes que nous avons regroupées en trois (3) phases au niveau de notre modèle d'analyse.

a) Phase 1 : prise de connaissance de l'entreprise.

Elle comprend la première étape de conception de notre TBP. Elle consiste à identifier l'environnement interne et externe de la banque. Pour mieux collecter les informations nécessaires à notre étude, des entretiens seront réalisés avec les responsables concernés. L'objectif de ces entretiens est d'arriver non seulement à mieux répertorier et identifier les besoins en information, les attentes des autres responsables, mais aussi de cibler toutes les sources possibles de collecte de données. Nous procéderons également à une collecte des données secondaires via l'analyse documentaire. Pour ce faire, nous aurons à consulter des documents tels que les textes règlementaires et statutaires, le manuel de procédure ainsi que l'organigramme de la banque. Les données issues de l'analyse documentaire seront validées par l'observation physique qui est également une autre méthode de collecte de données. Elle consiste à suivre de façon attentive les phénomènes sans volonté de les modifier à l'aide des moyens d'enquête et d'étude appropriés. L'objectif de cette méthode est de valider les données recueillies lors des entretiens et de l'analyse documentaire. Ainsi, de ces analyses, nous pouvons en déduire toutes les informations relatives à l'évolution de l'environnement interne et externe de la BAGRI, de ses activités, de ses processus et de son métier.

b) phase 2 : conception du tableau de bord prospectif.

Cette phase consiste en la conception effective de notre tableau de bord prospectif. Elle englobe les étapes suivantes :

- définition des objectifs ;
- identification des facteurs clés de succès et détermination des variables d'action ;
- élaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- choix des indicateurs et fixation des cibles pour chacun des indicateurs.

La définition des objectifs nous permettra de connaître les objectifs tactiques de chaque équipe et vérifier s'ils représentent la déclinaison de l'objectif global. Les techniques utilisées seront l'entretien, l'analyse documentaire, et l'observation physique.

Des facteurs et des variables d'actions sur lesquels peut agir le DG pour l'atteinte de ces objectifs seront proposées. Pour ce faire nous allons soumettre un questionnaire d'entretien au Directeur Général. Les réponses fournies seront analysées par la confrontation des objectifs aux variables d'action.

Pour l'élaboration de la carte stratégique, il nous sera utile d'identifier les centres de responsabilités en charge des différentes activités composant le processus déterminant la performance de la banque. Pour ce faire, les techniques que nous utiliserons seront l'entretien et la revue documentaire.

Dans la dernière étape de cette phase, nous procéderons au choix des indicateurs pour enfin fixer une cible à chacun d'entre eux. Cette étape est très importante dans le processus de conception du tableau de bord prospectif, car ce sont ces indicateurs qui mesurent la performance selon les quatre (4) axes du TBP. Pour ce faire, un entretien sera organisé avec le DG afin de faire le meilleur choix des indicateurs sensés apparaitre dans le TBP.

Pour mieux réussir notre projet de construction du TBP, nous formulerons des recommandations de mise en œuvre. Ce qui nous amène alors à la troisième phase.

c) phase 3 : Recommandation de mise en œuvre

Les recommandations que nous aurons à formuler, aideront la banque à :

- préparer un plan de mise en œuvre ;
- et mettre en place des mesures d'accompagnement.

Pour ces deux dernières étapes, nous aurons à organiser des entretiens et des observations physiques avec le DG ainsi quelques cadres de la banque.

3.3. Analyse des données

L'analyse des données consiste à rassembler les différentes données collectées pour les présenter sous une forme bien déterminée. En effet, après la collecte de toutes les informations nécessaires, nous retiendrons celles jugées utiles pour notre étude. Pour ce faire, l'approche d'analyse choisie est l'approche par objectif qui consiste à définir l'objectif organisationnelle que les dirigeants cherchent à atteindre.

L'analyse des données nous permettra de préciser les outils et les modes de traitement des données, les outils et procédures d'analyse des données. Certaines données seront traitées de façon manuelle et d'autre seront traitées à l'informatique. Le logiciel Word sera notre principal outil de travail. Il sera utilisé pour le traitement des données, la réalisation des tableaux ainsi que la présentation des données et des résultats. Le logiciel Excel sera aussi utilisé pour la confection des tableaux.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous remarquons que le tableau de bord prospectif est un outil important pour la prise de décision. Cependant sa conception ne constitue pas une opération facile. Elle exige une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de sa stratégie et de son organisation, pour ce faire il nécessite la participation de tous les acteurs.

Cette méthodologie proposée nous servira de base pour amorcer la phase pratique de l'élaboration de notre tableau de bord prospectif.

Conclusion de la première partie

Pour la conception du tableau de bord prospectif du Directeur Général de la BAGRI, nous avons fait recours à un modèle d'analyse qui comprend trois phases principales composées de sept (7) étapes. Ces dernières forment à notre égard une suite logique. Notre méthodologie consistera à réaliser des entretiens avec les responsables concernés, à faire la revue documentaire et l'observation physique afin de recueillir les informations jugées utiles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE**

Introduction deuxième partie

La deuxième partie purement pratique nous permettra de situer la BAGRI dans son environnement, de connaître son activité ainsi que son mode de fonctionnement. Cette partie comporte trois (3) chapitres : le premier présentera la banque en générale, le second traitera de son diagnostic et enfin le dernier portera sur la conception proprement dite du TBP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4: Présentation de la BAGRI

Dans cette partie nous parlerons de l'historique de la BAGRI, de ses missions, de ses objectifs, de son domaine d'intervention ainsi que sa structure organisationnelle.

4.1. Historique de la BAGRI

La Banque Agricole du Niger (BAGRI) est une société anonyme de droit privé OHADA dotée d'un capital de dix milliards (10.000.000.000) de FCFA entièrement libéré. Elle a été agréée en qualité de banque par la commission bancaire de l'UEMOA en sa session du 04 janvier 2011 à Bamako.

La BAGRI est une banque universelle qui finance tous les secteurs de l'économie nationale avec :

- un accent particulier pour le secteur Agro-Sylvo-Pastoral et l'agro-industrie ;
- une dimension banque universelle dans un souci de diversification et de prévention de risques covariants. A ce titre, elle offre tous les produits d'une banque classique.

4.2. Les missions de la BAGRI

La mission de la BAGRI est donc d'instituer un « système » de financement du secteur Agro-Sylvo-Pastoral le plus étendu possible qui allie à ses objectifs financiers et de rendement, des objectifs sociaux et de développement notamment la lutte contre l'insécurité alimentaire. Ainsi que les autres segments ordinaires non agricoles.

Dans le but de soumettre aux populations évoluant dans ses secteurs de bénéficier des concours de la banque, tout en limitant le risque excessif lié au financement agricole au Niger, l'Etat du Niger a mis en place des mécanismes d'accompagnement qui se résume comme suit :

- Un fonds de garantie des crédits pour les productions végétales et animales : créé par l'ordonnance N°2010-047 du 19 août 2010, le remboursement d'une quote-part de l'encours des prêts qu'elle pourra consentir aux producteurs agro-pastoraux ;
- Un fonds de bonification des intérêts sur les crédits accordés aux producteurs agro-pastoraux : créé par l'ordonnance N°2010-048 du 19 août 2010, ce fonds a pour objet d'alléger les charges d'intérêts sur les crédits accordés aux producteurs agro-pastoraux, tout en assurant la rentabilité de la Banque Agricole du Niger et des institutions qui s'engagent sur le financement de la production Agro-Sylvo-Pastorale ;

- Un fonds de prévoyance et d'atténuation des calamités Agro-Sylvo-Pastorales : créé par l'ordonnance N°2010-049 du 19 août 2010, ce fonds a pour objet principal, après toute forme de calamité déclarée par les autorités compétentes, d'aider les producteurs à faire face aux prêts contractés dans le cadre de leurs activités Agro-Sylvo-Pastorales afin de continuer à développer leurs exploitations.

Tous ces fonds alimentés par l'Etat du Niger, sont logés à la BAGRI.

4.3. Les objectifs de la BAGRI du Niger

De manière spécifique la Banque Agricole du Niger favorise le financement de **l'agriculture de l'élevage de la pêche** à travers son réseau et ses partenaires intermédiaires affiliés, les objectifs sous sectoriels prévus dans la stratégie de développement et la stratégie de la pauvreté.

En agissant ainsi, la BAGRI permettra le taux de bancarisation du Niger en élargissant le champ de portée des services bancaires à la clientèle rurale dans toutes les régions et communes, de soutenir la lutte contre la pauvreté en finançant le système financier décentralisé (SFD) performant notamment en ce qui concerne le portefeuille Agro Pastoral, en particulier l'épargne rurale grâce à l'élargissement du réseau bancaire et la bancarisation des organisations paysannes, de soutenir l'économie nationale et l'initiative privée en intervenant efficacement dans le financement des secteurs de l'économie nationale, de développer l'insertion de la société et les bailleurs de fonds.

Ainsi pour parvenir à ces objectifs et dans un souci de proximité la banque compte en plus de l'agence principale située à la place toumo 23 agences dont 8 à Niamey et 15 autres à l'intérieur du pays. D'autres agences sont en cours d'ouverture.

4.4. Les domaines d'intervention de la BAGRI

La BAGRI intervient dans plusieurs domaines tels que :

- l'agriculture vivrière ;
- l'élevage ;
- la pisciculture ;
- les institutions de micro finance ;
- l'agro-industrie et l'agro-business ;
- les structures d'accompagnements ;
- les groupements organisés de producteurs

- tous les domaines que finance une banque classique

Afin d'atteindre ses objectifs, la BAGRI a mis en place une structure adéquate.

4.5. La structure organisationnelle

Une vue de la structure de la BAGRI à travers l'organigramme est nécessaire pour comprendre son fonctionnement.

4.5.1. Organisation et fonctionnement des différentes directions (organigramme)

Pour mener à bien les missions qui lui sont assignées, la BAGRI repose sur une structure en réseau composée d'hommes et de femmes ayant choisi librement de partager des valeurs sûres et intègres que sont le professionnalisme, Le dynamisme, l'efficacité et la proximité à travers son réseau d'agence pour une totale satisfaction de la clientèle.

Cette structure s'articule autour d'un Conseil d'Administration, d'une Direction Générale et des Directions Techniques:

4.5.1.1. Le Conseil d'Administration de la BAGRI du Niger.

Il a sa tête un président qui administre les performances de la banque et qui est chargé de définir les objectifs et l'orientation des activités de la banque, de contrôler en permanence la gestion assurée par le Directeur Général, de veiller à ce que toutes les stratégies adoptées soient exécutées.

4.5.1.2. La Direction Générale de la BAGRI du Niger.

Elle représente la banque et est chargée de l'exécution des tâches définies dans les orientations pris par le Conseil d'Administration. Elle assure la coordination des activités des différentes Directions Techniques.

A cet effet, elle est en étroite collaboration avec les organes de contrôle.

4.5.1.3. Les organes de contrôle.

Dans le souci d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, la BAGRI a mis en place quatre organes de contrôle, à savoir : l'organe d'Audit et d'inspection de service(AIS), l'organe de Contrôle interne(CI), l'organe de Contrôle de Gestion(COGES), et la cellule compliance.

4.5.1.3.1. Audit et inspection de service

Il est chargé :

- D'assurer, et surveiller périodiquement le système de contrôle interne et du dispositif de gestion des risques avec une évaluation indépendante du respect des politiques et procédures établies et de la conformité aux lois et règlements.
- D'assurer des opinions objectives sur des processus, système ou tout aspect de la gestion de la banque en vue de l'amélioration des méthodes et de l'organisation des services.
- De vérifier l'existence et la pérennisation d'un système de contrôle interne.

4.5.1.3.2. Contrôle interne(CI)

Il a pour attributions de :

- veiller au respect des procédures et limites fixées pour les risques, il est responsable de la qualité du contrôle interne dans la banque.
- s'assurer de tout temps que le système de contrôle interne en vigueur permet d'identifier, prévenir, corriger les risques en temps opportun.
- gérer les habilitations au progiciel d'exploitation bancaire.

4.5.1.3.3. Contrôle de gestion

Il a pour principale mission d'analyser et d'apprécier les performances de toute opération, tout service, toute direction de la banque et d'en rendre compte au directeur général en formulant des propositions de mesures correctives.

Il veillera en outre à :

- élaborer et fournir à la Direction Générale tout critère, indicateur, ou ratio de suivi de réalisations et de performances de la banque.
- concevoir et mener toute étude, vérification, analyse et proposition de nature à accroître le rendement des agents et d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de la banque.

Il est par ailleurs chargé :

- de l'élaboration des budgets annuels de fonctionnement et d'investissement, du suivi de leur exécution et de l'analyse de leurs écarts.
- du suivi des postes critiques de charges et de produits.

4.5.1.3.4. La cellule Compliance

Elle est chargée de la mise en œuvre d'un système de surveillance et du contrôle de bon fonctionnement des procédures mises en place pour satisfaire à toutes les dispositions de la réglementation relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Elle a pour principales attributions :

- la centralisation des soupçons émanant du personnel et des comptables résidents à l'agence ;
- l'instruction interne des dossiers de soupçon ;
- la rédaction des déclarations de soupçon et leur transmission à la CENTIF ;
- la réponse aux enquêtes régulières ou ponctuelles des autorités monétaires et de contrôle ou de la CENTIF.
- la veille permanente pour la détection des opérations suspecte basées sur la connaissance du client et le devoir de vigilance.

En plus de ces organes, la BAGRI dispose également des Directions qui sont toutes sous la coupe du Directeur Général.

Conclusion :

Ce chapitre nous donne une vision plus éclairée des composantes organisationnelles de la banque agricole du Niger et permet surtout de décrire l'organisation, les missions ainsi que les activités de chaque Direction.

Chapitre 5 : Analyse stratégique

La conception d'un tableau de bord prospectif nécessite une démarche stratégique. Cependant cette démarche stratégique doit comporter une phase de diagnostic permettant de ressortir la vision de la banque, ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement. Ce qui nous amène alors à faire une analyse du modèle SWOT de la BAGRI.

5.1. Le modèle SWOT de la BAGRI

Selon Dayan (2008 :148), le modèle SWOT est le modèle par excellence de l'identification des orientations stratégiques. Ce modèle permet non seulement de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise, mais aussi ses opportunités et ses menaces. En effet, les forces et les faiblesses font apparaître les ressources et les compétences dont disposent l'entreprise et qui déterminent sa capacité stratégique. Les menaces quant à elles peuvent être liées à la technologie, l'arrivée à maturité d'une activité, la présence d'un concurrent recherchant à faire des acquisitions, la réglementation et la dérégulation.

Les opportunités peuvent résider dans l'ouverture d'un nouveau marché, la déréglementation, l'émergence de nouveaux modes de consommation et les faiblesses d'un concurrent.

Il apparaît donc que le modèle SWOT est avant tout un outil de positionnement, car il situe l'entreprise par rapport à son environnement, il identifie les facteurs clés de succès et fait véhiculer trois questions d'orientation pour la bonne marche de l'entreprise :

- où veut-elle aller ?
- où peut-elle aller ?
- comment peut-elle aller ?

L'application du modèle SWOT permet d'analyser l'environnement interne et externe de la banque

5.1.1. Analyse de l'environnement interne

Cette analyse repose sur les forces et les faiblesses de la banque. Les forces se situent au niveau de la qualité des produits et services qu'elle offre et cela s'explique par la présence d'un personnel compétent.

La prise de décision dans la banque est soumise au respect de la hiérarchie des fonctions. Les responsables de chaque service sont tenus après chaque séance de réunion stratégique de faire le compte rendu à leurs collaborateurs des faits et décisions qui sont prises.

La BAGRI dispose des forces adéquates qui peuvent propulser au développement. Ces forces sont de nature humaine, matérielle et logicielle. Toutefois nonobstant ces forces, certaines faiblesses existent dans le fonctionnement de la banque et peuvent entraver son développement. Ces faiblesses sont dues à l'absence d'un tableau de bord, la lenteur dans le traitement des dossiers d'octroi de crédit. Cette lenteur se manifeste au niveau du circuit de validation ainsi qu'au niveau de la prise de décision. En effet on remarque que le système de décision est vertical car pour certaines opérations il faut la signature du Directeur Général qui est souvent absent. Ces circonstances ralentissent l'activité et sont à la base du mécontentement de certains clients et cela à des conséquences sur le déploiement stratégique.

Tableau 5 : forces et faiblesses de la BAGRI

Forces	Faiblesses
Qualités des produits et services offerts ;	Absence de tableau de bord ; Personnel en sous-effectif ; Système de décision verticale;
Personnel compétent.	Lenteur dans le traitement des dossiers.

Source : Nous-mêmes à partir du modèle SWOT de la BAGRI

Après l'analyse de l'environnement interne de la banque, nous allons à présent passer à l'analyse de son environnement externe.

5.1.2. Analyse de l'environnement externe

L'exploitation des documents externes (textes réglementaires), ainsi que les entretiens et les observations nous ont permis d'identifier les opportunités et les menaces de l'environnement de la BAGRI. Les opportunités offertes sont nombreuses, car la banque bénéficie de l'appui de l'Etat. En plus le pays est devenu un véritable chantier avec la construction des voies ferroviaires, le barrage hydroélectrique de Kandadji, les usines de cimenteries, l'initiative 3N, la raffinerie de pétrole à Zinder, la multiplication des partenariats avec d'autres institutions...etc.

Quant aux menaces, elles sont liées à l'accroissement des banques et des institutions de micro finance. Certes, les objectifs de la BAGRI diffèrent de ceux de ses concurrents mais les défis ne cessent de s'accumuler. Ainsi les principaux concurrents sont les suivants :

- ECOBANK NIGER ;
- SONIBANK ;
- BANQUE OF AFRICA ;
- BANQUE ATLANTIQUE ;
- BIA ;
- ORABANK ;
- BICIC ;
- BINCI ;
- ASSUSSU SA.

Tableau 6 : opportunités et menaces

Opportunités	Menaces
Appui de l'Etat ;	Accroissement des banques et des institutions de micro finance ;
La présence des grandes entreprises ;	Les concurrents ont plus d'expériences sur le secteur.
Partenariat avec : INRAN ; CAIMA ; FENU ; AGRA ; MICRODOSE Niger ; PDSA ANFO ; MORIBEEN.	

Source : nous-mêmes à partir du modèle SWOT de la BAGRI.

5.2. Les facteurs clés de succès

Selon Rampersad (2004 :41), un facteur clé de succès est un élément primordial à la réussite de l'entreprise. Les facteurs clés de succès expliquent l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Il s'agit en effet des points sur lesquels l'entreprise veut se distinguer des autres et se rendre unique sur le marché, dans l'objectif d'assurer sa survie ou envisager son développement.

Pour la BAGRI, notons qu'outre sa dimension de banque classique lui permettant de diversifier et de prévenir les risques covariants, elle met un accent particulier pour le secteur Agro-Sylvo-Pastoral et l'agro-industrie. Cette pratique lui permet de s'implanter dans plusieurs localités du Niger et d'acquérir une part importante de part de marché par rapport à ses concurrents. La BAGRI se distingue également par son personnel compétent ayant acquis assez d'expérience dans le secteur bancaire.

La BAGRI accroît aussi son développement par des partenariats avec plusieurs organismes notamment l'INRAN, CAIMA, FENU, AGRA, MICRODOSE Niger, PDSA, ANFO, et MORIBEEN.

5.3. Le plan stratégique (2012-2015)

Ce plan comprend la vision, les valeurs de la BAGRI, les objectifs, ainsi que les choix stratégiques.

5.3.1. vision de la BAGRI

La situation actuelle de l'environnement bancaire rend difficile le maintien des parts de marché. C'est la raison pour laquelle la BAGRI a formulée sa vision de l'horizon 2012-2015 comme suit : « faire de la BAGRI une banque de référence au Niger finançant tout le secteur de l'économie nationale avec un accent particulier sur le secteur agro-sylvo pastorale et l'agro-industrie tout en offrant un service de qualité grâce à un personnel motivé et engagé ».

5.3.2. Valeurs

Les valeurs suivantes ont été retenues :

-œuvrer pour l'autonomie du peuple face à la pauvreté ;

-respect du client ;

-l'éthique et le professionnalisme ;

-esprit d'équipe.

5.3.3. Les objectifs

- augmentation de son chiffre d'affaire
- amélioration de la qualité des produits et services ;
- fidélisation de la clientèle ;
- fidélisation de son personnel ;
- mettre en place une politique sociale favorisant le développement des compétences des travailleurs.

5.3.4 Les choix stratégiques

Les choix stratégiques sont définis comme suit :

- optimisation des ressources ;
- fidélisation de la clientèle ;
- mettre en place un système de management efficace ;
- maîtriser la masse salariale et les effectifs.

Conclusion :

La finalité de ce chapitre est de proposer aux dirigeants de la BAGRI un ensemble d'orientations stratégiques. Rappelons que le souci majeur de tout dirigeant est de traduire la stratégie en termes opérationnels, la rendre compréhensible et susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes pour sa réalisation. Le TBP apporte une réponse à cette préoccupation.

Chapitre 6 : Mise en place du TBP de la BAGRI

Après avoir fait une analyse stratégique de la banque, nous allons à présent procéder à la conception proprement dite de son tableau de bord prospectif et faire par la suite des recommandations pour sa mise en œuvre.

6.1. Conception du tableau de bord prospectif de la BAGRI

Dans cette partie, il s'agira pour nous de :

- définir les objectifs stratégiques ;
- déterminer les variables d'action et les facteurs clés de succès ;
- élaborer la carte stratégiques ;
- choisir des indicateurs et fixer des cibles pour chacun de ces indicateurs.

6.1.1. Définition des objectifs stratégiques de la BAGRI

Les objectifs définis dans le plan stratégiques sont en adéquation avec chaque perspective du TBP. Ils tournent autour des points suivants :

- augmentation de son chiffre d'affaire
- amélioration de la qualité des produits et services ;
- fidélisation de la clientèle ;
- fidélisation de son personnel ;
- mettre en place une politique sociale favorisant le développement des compétences des travailleurs.

Ces objectifs énumérés seront répartis entre les quatre axes du tableau de bord prospectif c'est à dire l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne, et l'axe apprentissage organisationnel.

➤ **L'axe financier**

L'amélioration de la performance financière est un objectif permanent des banques. L'axe financier sert alors de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes.

L'objectif est de choisir des indicateurs pertinents intégrés dans une relation de cause à effet dont le but est d'améliorer la performance financière. Sur l'axe financier, la création de valeur pour les actionnaires de la banque agricole du Niger devra être atteinte par les objectifs stratégiques suivants :

- augmenter : la marge et la rentabilité.
- réduire le niveau de risque (crédit contentieux) ainsi que le niveau de provisionnement (créances douteuses).

Ces objectifs financiers seront atteints grâce à l'axe client.

➤ **L'axe client**

Pour atteindre les objectifs énumérés ci-dessus, la BAGRI doit non seulement rendre plus accessible ses produits et services, mais aussi les innover afin d'attirer de nouveaux clients.

Pour ce faire, les objectifs fixés au niveau de l'axe client sont:

- Augmenter la part du marché;
- Satisfaire la clientèle ;
- Conserver la clientèle existante

Les moyens pour atteindre les résultats souhaités figurants dans les deux premiers axes se trouvent dans les processus internes de la banque.

➤ **L'axe processus interne**

Les activités de la banque sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif assigné à cet axe est l'augmentation de la productivité. Pour ce faire, nous aurons à calculer les ratios suivants :

- chiffre d'affaire généré par salarié ;
- niveau de charges consommées par entité centre de profit.

➤ **L'axe apprentissage organisationnel.**

C'est le dernier axe du tableau de bord prospectif, il concerne les infrastructures que la banque doit mettre en place pour améliorer sa performance et générer la croissance. Pour cet axe, nous distinguons les objectifs suivants :

- fidéliser le personnel ;
- actualiser les compétences (formation du personnel) ;
- satisfaire et motiver le personnel.

6.1.2. Détermination des facteurs clés de succès et les variables d'action

En fonction de la stratégie adoptée par les dirigeants de la BAGRI et le résultat des entretiens réalisés, nous avons pu déterminer pour chacun des axes du tableau de bord les déterminants de la performance. En effet cette étape consiste à mettre en exergue les actions prioritaires à mener pour l'atteinte des objectifs stratégiques. Pour présenter cela de façon plus explicite, nous allons l'illustrer dans le tableau ci-après :

Tableau 7 : détermination des facteurs clés de succès et les variables d'action

Axes	Objectifs stratégiques	Les facteurs clés de succès	Les variables d'action
FINANCIER	-Augmenter la marge nette ;	-Accroissement du chiffre d'affaire ;	-Encourager les crédits particuliers de courte durée et réduire les crédits d'investissements.
	-Augmenter la rentabilité;	-effort commercial de diminution des charges et maîtrise des frais généraux ; -Bonne gestion de la trésorerie ;	-Réduire les charges et développer son activité de crédit. -l'offre doit être adaptée aux exigences personnalisées de la clientèle, aux difficultés sectorielles, à la conjoncture et au niveau de la concurrence.
	-Réduire le niveau du risque (crédit contentieux) ;	-conditions de remboursement (taux d'intérêt, délais moyens, facilités de paiement accordés, etc.).	-Améliorer ses analyses de risques
	-Réduire le niveau de provisionnements (créances douteuses) ;		-Assainir son portefeuille de crédits et améliorer ses analyses de risques.
CLIENT	-Augmenter la part de marché	-Enquête de satisfaction de la clientèle ; -Effort commercial pour faire connaître les services et produits ;	-S'assurer de la proximité et de la facilité d'accès aux produits et service de la banque. -Multiplier les agences
	-Satisfaire la clientèle	- Négociation du taux d'intérêt	-Mettre en place une approche flexible pour faciliter l'épargne et des -

		avec les clients.	calendriers de remboursement plus souples. -Ecouter le client ; -améliorer les produits et services ; -gérer les attentes implicites.
	Fidéliser la clientèle		-Satisfaire aux besoins de la clientèle ; -Améliorer le service accueil.
PROCESSUS INTERNE	Augmenter la productivité	Fiabilité des outils et du système de traitement des informations ; -Qualité de la logistique ; -Maîtriser le processus de facturation/relance/Encaissement.	Enquête auprès du personnel : <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction ; • Besoin en formation ; -Mise en place d'une boîte de suggestions ; -Communication des suggestions.
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	Diminuer la rotation du personnel	Politique des ressources humaines efficace ;	Mettre les salariés dans des bonnes conditions de travail.
	Accroître la formation du personnel	-Niveau de formation et de qualification des employés.	Mettre en place un programme de formation pour le personnel
	Accroître la formation du personnel		Paiement régulier du salaire, octroi de prime et gratification

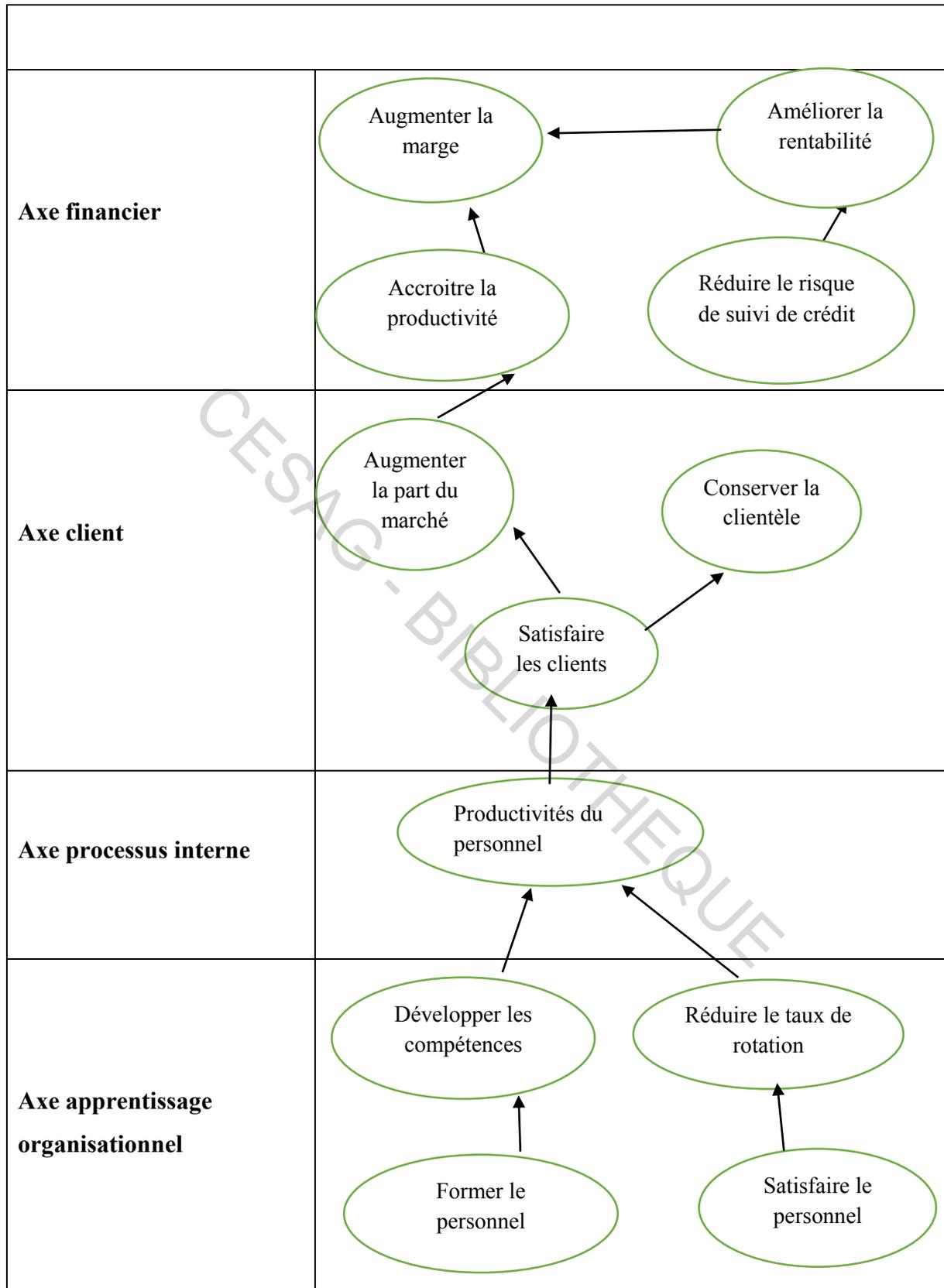
Source : Nous-mêmes à partir du plan stratégique.

6.1.3. Elaboration de la carte stratégique

La carte stratégique explicite les hypothèses de la stratégie. Chaque indicateur du tableau de bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments qui induisent les résultats stratégiques. La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client. Elle procure aux responsables un cadre pour décrire et gérer la stratégie dans une économie du savoir.

La carte stratégique de la BAGRI peut se schématiser comme suit :

Figure 4 : la carte stratégique de la BAGRI



Source : nous-mêmes à partir du plan stratégique de la BAGRI.

6.1.4. Choix des indicateurs stratégiques et fixation des cibles pour chacun des indicateurs

Cette étape est la plus importante dans le processus de conception du TBP. Nous parlerons dans un premier temps du choix des indicateurs et dans un second temps de la fixation des cibles pour chacun de ces indicateurs.

6.1.4.1. Choix des indicateurs

Il s'agit de choisir des indicateurs pour chacun des axes du tableau de bord. Ces indicateurs sont sensés permettre d'alerter les responsables, de les aider à prendre des décisions adéquates et à bien piloter la banque. Cette phase est donc la clef de voûte pour la réussite de ce TBP car les indicateurs choisis doivent être ceux qui permettent aux responsables d'évaluer très facilement, et à tout moment le niveau d'atteinte des objectifs. Ces indicateurs sont repartis suivant les différents axes de notre tableau de bord prospectif.

6.1.4.1.1. Les indicateurs de l'axe financier

Pour l'axe financier, nous avons choisi six (6) ratios que nous trouvons plus pertinents pour le suivi et l'amélioration de la performance financière de la banque. Ces ratios sont les suivants:

- le ratio de marge nette ;
- le ratio de rentabilité ;
- le coefficient d'exploitation net ;
- le coefficient de rendement;
- le ratio de suivi du risque ;
- et le ratio de suivi des provisionnements.

- **Ratio de marge**

Il traduit la capacité de la banque à rentabiliser les crédits accordés à la clientèle. Pour davantage améliorer ce ratio la banque doit encourager les crédits particuliers de courte durée et réduire les crédits d'investissements. Ainsi, avec la même ressource, la banque pourrait effectuer plusieurs emplois et dégager une marge sur chacune, améliorant ainsi son produit net bancaire.

Ce ratio est calculé comme suit :

Résultat net/Encours moyen de crédit

- **Ratio de rentabilité**

Cet indicateur encore appelé rentabilité financière s'inscrit dans le cadre de la croissance financière de la banque. L'évolution de ce taux dépend de la satisfaction des actionnaires.

La croissance d'une banque est liée à la situation de ce ratio dont la formule est :

Résultat net / Fonds propres

- **Le coefficient brut d'exploitation**

Le coefficient brut d'exploitation exprime la capacité d'une banque à couvrir ses charges d'exploitation par des recettes de même nature. Il est calculé avec la formule suivante :

Charges générales /PNB

- **Le coefficient de rendement**

Le coefficient de rendement est le rapport du résultat net au total du bilan (« return on assets ») et exprime de façon très globale le rendement des actifs. L'inconvénient de la référence au total de bilan est qu'elle place tous les actifs sur un même plan, alors que leurs risques sont différents et qu'elle néglige les activités de hors bilan.

PNB/Total du bilan

- **Les ratios de suivi du risque de crédit**

La mesure du risque du crédit est primordiale dans l'activité bancaire, puisque son niveau affecte considérablement la rentabilité des opérations de bonnes marges à court

terme, qui est négociée sur des projets ou des clientèles à forte probabilité de contentieux et qui peuvent se révéler désastreuses à moyen et long terme.

Parmi les ratios les plus utilisés par les banques, on peut citer les ratios suivants :

Encours contentieux/l'encours global de crédit

Ce ratio représente une mesure instantanée de la part des clients « à problèmes » par rapport à l'ensemble du portefeuille d'encours géré par l'entité.

Les banques calculent également le ratio de provisionnement qui exprime l'importance des créances douteuses dans le portefeuille de la banque. Pour mieux l'améliorer, la banque doit assainir son portefeuille de crédits et mener à bien ses analyses.

Il est déterminé comme suit :

Provisions/Encours global de crédit

6.1.4.1.2. Les indicateurs de l'axe client

Nous avons choisi trois mesures clés de la performance concernant l'axe client. Il s'agit de la part de marché, la satisfaction de la clientèle, et le taux de conservation de la clientèle.

- **Part de marché**

Il s'agit à ce niveau de la clientèle dont dispose la banque par rapport à celle de ses concurrents. La banque doit alors poursuivre ses efforts de conquête des nouveaux clients à travers l'ouverture des agences et la conception des produits attractifs.

Il se calcule comme suit :

Nombre de client de la banque/Nombre de client du secteur

- **Taux de satisfaction de la clientèle**

Pour assurer la satisfaction du client, l'indicateur de performance pris est le nombre de réclamation, partant du fait qu'un client satisfait fera moins de réclamation. Cet indice peut

aussi être exprimé sous la forme d'une note globale de 0 à 10, où 0 signifie que le niveau de satisfaction est nul et 10 qu'il est très bon.

- **Taux de fidélisation de la clientèle**

Pour réduire le nombre de fermeture de compte, les clients sont à fidéliser car «conserver» un client coûte moins cher que d'en conquérir un nouveau. La fidélisation des clients passe par leurs satisfactions c'est-à-dire en répondant à leurs attentes (priorité au traitement des réclamations, les suggestions...etc.).

Le taux de conservation de la clientèle peut se calculer comme suit :

Nombre de comptes fermés/ Nombre total de compte

6.1.4.1.3. Les indicateurs de l'axe processus interne

Les indicateurs choisis pour suivre la performance de l'axe processus interne sont ceux de la productivité. Ces ratios permettent un suivi rapproché des conditions d'obtention des recettes et du PNB.

On peut ainsi calculer les ratios suivants :

Charges/encours moyen de crédit
--

Il donne une indication générale du niveau des charges « consommées » par une entité-centre de profit. Ce ratio peut aussi être complété par un autre à savoir :

PNB / Effectif moyen

Il mesure l'équivalent du chiffre d'affaire généré par un salarié.

Ou encore :

L'Encours moyen de crédit / Effectif moyen

Ce ratio mesure l'encours généré par salarié.

6.1.4.1.4. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

Les mesures clés de cet axe sont le taux de rotation du personnel, le taux de formation du personnel, et enfin le taux de satisfaction et de motivation du personnel.

- **Taux de rotation du personnel**

Il mesure la capacité de la banque à fidéliser les employés. Chaque départ non voulu est une perte de capital intellectuel pour la BAGRI. De plus, l'ancienneté est source d'expérience et de partage de savoir au sein de la banque.

Ce taux se calcule comme suit :

$$\text{(Effectif n-départ en année n) *100/Effectif de l'année n}$$

- **Taux de formation du personnel**

Ce taux nous permet d'avoir un aperçu sur la mise à niveau des compétences au sein de la banque. Il exprime le pourcentage des agents formés au cours de la période considérée.

Il peut être calculé comme suit :

$$\text{Nombres d'agents formés au cours de la période considérée/ Effectif total des agents}$$

- **Taux de satisfaction et de motivation du personnel**

Un personnel satisfait produit plus et assure la satisfaction des clients. Cet indice mesure le moral du personnel. Une enquête trimestrielle auprès du personnel peut être faite pour déterminer cet indice.

Après avoir choisi les indicateurs devant figurés dans notre tableau de bord prospectif, nous procéderons dans la partie qui suit à l'établissement des fiches pour chacun de ces indicateurs.

➤ **Fiches des indicateurs**

L'établissement de ces fiches se fera suivant les différents axes de notre tableau de bord prospectif, à savoir l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel.

- **Fiches d'indicateur de l'axe financier**

Figure 5 : fiche de ratio de marge

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR</u> : Ratio de marge</p> <p><u>REFERENCE</u> : F01</p> <p><u>DEFINITION</u> : Il traduit la capacité de la banque à rentabiliser les crédits accordés à la clientèle.</p> <p><u>FORMULE</u> : Résultat net/Encours moyen de crédit</p> <p><u>PERIODICITE</u> : Annuelle</p> <p><u>SOURCE</u> : Direction Comptable et Financière</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison</u> : à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation</u> : Tableau, Pictogramme</p>

Figure 6 : fiche de ratio de rentabilité

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR</u> : Ratio de rentabilité</p> <p><u>REFERENCE</u> : F02</p> <p><u>DEFINITION</u> : Cet indicateur encore appelé rentabilité financière s'inscrit dans le cadre de la croissance financière de la banque.</p> <p><u>FORMULE</u> : Résultat net/ Fonds propres</p> <p><u>PERIODICITE</u> : Annuelle</p> <p><u>SOURCE</u> : Direction Comptable et Financière</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison</u> : à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation</u> : Tableau/Graphique</p>

Figure 7 : fiche du ratio coefficient brut d'exploitation

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR</u> : Coefficient brut d'exploitation</p> <p><u>REFERENCE</u> : F03</p> <p><u>DEFINITION</u> : Le coefficient brut d'exploitation exprime la capacité d'une banque à couvrir ses charges d'exploitation par des charges de même nature.</p> <p><u>FORMULE</u> : Charges Générales/ PNB</p> <p><u>PERIODICITE</u> : Annuelle</p> <p><u>SOURCE</u> : Direction Comptable et Financière</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison</u> : à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation</u> : tableau/ Pictogramme</p>

Figure 8 : fiche de ratio coefficient de rendement

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR :</u> Le coefficient de rendement</p> <p><u>REFERENCE :</u> F04</p> <p><u>DEFINITION :</u> Le coefficient de rendement est le rapport du résultat net au total du bilan (« return on assets ») et exprime de façon très globale le rendement des actifs.</p> <p><u>FORMULE :</u> PNB /TOTAL BILAN</p> <p><u>PERIODICITE :</u> Annuelle</p> <p><u>SOURCE :</u> Direction Comptable et Financière</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison :</u> à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation :</u> Tableau/ Pictogramme</p>

Figure 9 : fiche de ratio du suivi de risque du crédit

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR :</u> Ratio de suivi du risque de crédit</p> <p><u>REFERENCE :</u> F05</p> <p><u>DEFINITION :</u> Ce ratio représente une mesure instantanée de la part des clients « à problèmes » par rapport à l'ensemble du portefeuille d'encours géré par l'entité.</p> <p><u>FORMULE :</u> Encours contentieux/ Encours global de crédit</p> <p><u>PERIODICITE :</u> variable</p> <p><u>SOURCE :</u> Service crédit/recouvrement</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison :</u> à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation :</u> Graphique/Tableau</p>

- **Fiches d'indicateurs de l'axe client**

Figure 10 : fiche de ratio Part de marché

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR</u> : Part de marché</p> <p><u>REFERENCE</u> : C01</p> <p><u>DEFINITION</u> : Il s'agit à ce niveau de la clientèle dont dispose la banque par rapport à celle de ses concurrents.</p> <p><u>FORMULE</u> : Nombre de client de la banque/ Nombre de client du Secteur</p> <p><u>PERIODICITE</u> : variable</p> <p><u>SOURCE</u> : La Direction Commerciale</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison</u> : à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation</u> : Tableau/ Graphique</p>

Figure 11 : fiche du taux de satisfaction de la clientèle

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR</u> : Taux de satisfaction de la clientèle</p> <p><u>REFERENCE</u> : C02</p> <p><u>DEFINITION</u> : Il mesure le degré de satisfaction de la clientèle à partir des réclamations, partant du fait qu'un client satisfait fera moins de réclamation.</p> <p><u>FORMULE</u> : Enquêtes de satisfaction client</p> <p><u>PERIODICITE</u> : Mensuelle</p> <p><u>SOURCE</u> : Direction commerciale</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison</u> : à un Objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation</u> : Tableau/Graphique</p>

Figure 12 : fiche du taux de fidélisation de la clientèle

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR</u> : Taux de fidélisation de la clientèle</p> <p><u>REFERENCE</u> : C03</p> <p><u>DEFINITION</u> : Il mesure le degré de fidélisation des clients.</p> <p><u>FORMULE</u> : Nombre de comptes fermés/ Nombre total de comptes</p> <p><u>PERIODICITE</u> : Trimestrielle</p> <p><u>SOURCE</u> : Service Ouverture de comptes</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison</u> : à une prévision</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation</u> : Tableau/Graphique</p>

Figure 13 : fiche de ratio de productivité mesurant le chiffre d'affaire par salarié

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR</u> : Ratio de productivité mesurant le chiffre d'affaire par salarié</p> <p><u>REFERENCE</u> : P01</p> <p><u>DEFINITION</u> : L'utilité de cet indicateur consiste à évaluer la productivité globale du personnel employé dans la région par la banque. Cet indicateur mesure l'équivalent du chiffre d'affaire généré par salarié.</p> <p><u>FORMULE</u> : Encours moyen de crédit/ Encours moyen de crédit</p> <p><u>PERIODICITE</u> : Mensuelle</p> <p><u>SOURCE</u> : Direction Comptable et Financière</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison</u> : à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation</u> : Tableau/Graphique</p>

Figure 14 : fiche de ratio de productivité mesurant le niveau de charge consommée

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR:</u> Ratio de productivité mesurant le niveau de charge par entité de centre profit.</p> <p><u>REFERENCE :</u> P02</p> <p><u>DEFINITION :</u> Il donne une indication générale du niveau des charges « consommées » par une entité-centre de profit.</p> <p><u>FORMULE :</u> Charges/ Encours moyen de crédit</p> <p><u>PERIODICITE :</u> Trimestrielle</p> <p><u>SOURCE :</u> Direction du Personnel et de la logistique</p>
ZONE 2	<u>Comparaison:</u> à un objectif
ZONE 3	<u>Forme de présentation :</u> Tableau/Graphique

Figure 15 : fiche de ratio de productivité mesurant l'encours généré par salarié

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR:</u> Ratio de productivité mesurant l'encours généré par salarié</p> <p><u>REFERENCE :</u> P03</p> <p><u>DEFINITION :</u> Il mesure l'encours moyen généré par salarié</p> <p><u>FORMULE:</u> Encours moyen de crédit/ Effectif Moyen</p> <p><u>PERIODICITE :</u> Trimestrielle</p> <p><u>SOURCE :</u> Direction du Personnel et de la logistique</p>
ZONE 2	<u>Comparaison:</u> à un objectif
ZONE 3	<u>Forme de présentation :</u> Tableau/Graphique

- **Fiches d'indicateur de l'axe apprentissage organisationnel**

Figure 16 : fiche du taux de rotation du personnel

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR:</u> Taux de rotation du personnel</p> <p><u>REFERENCE :</u> A01</p> <p><u>DEFINITION :</u> Il mesure la capacité de la banque à fidéliser les employés</p> <p><u>FORMULE:</u>(Effectif n-départ en année n) *100/Effectif de l'année n</p> <p><u>PERIODICITE :</u> Annuelle</p> <p><u>SOURCE :</u> Direction du personnel et de la logistique</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison :</u> à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation :</u> Tableau/Graphique</p>

Figure 17 : fiche du taux de formation du personnel

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR:</u> Taux de formation du personnel</p> <p><u>REFERENCE :</u> A02</p> <p><u>DEFINITION :</u> Ce taux nous permet d'avoir un aperçu sur la mise à niveau des compétences au sein de la banque. Il exprime le pourcentage des agents formés au cours de la considérée.</p> <p><u>FORMULE:</u> Nombres d'agents formés au cours de la période considérée/ Effectif total d'agents</p> <p><u>PERIODICITE :</u> Trimestrielle</p> <p><u>SOURCE :</u> Direction du personnel et de la logistique</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison :</u> à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation :</u> Tableau/Graphique</p>

Figure 18 : fiche du taux de satisfaction et de motivation du personnel

ZONE 1	<p><u>NOM DE L'INDICATEUR:</u> Taux de satisfaction et de motivation du personnel</p> <p><u>REFERENCE :</u> A03</p> <p><u>DEFINITION :</u> Il mesure le degré de satisfaction et de motivation du personnel.</p> <p><u>FORMULE:</u> Enquêtes auprès du personnel.</p> <p><u>PERIODICITE :</u> Trimestrielle</p> <p><u>SOURCE :</u> Direction du personnel et de la logistique</p>
ZONE 2	<p><u>Comparaison :</u> à un objectif</p>
ZONE 3	<p><u>Forme de présentation :</u> Tableau/Graphique</p>

Après avoir choisi les indicateurs stratégiques qui doivent figurer dans le TBP de la BAGRI et présenté leurs fiches, il conviendrait dans ce qui suit de fixer des valeurs cibles pour ces mesures.

6.1.4.2. Fixation des valeurs cibles pour chacun des indicateurs

A cette étape, il s'agira pour nous de fixer les objectifs à atteindre pour chacun des indicateurs des quatre axes.

6.1.4.2.1 Valeurs cibles pour l'axe financier

Pour les trois années à venir, une croissance de 10 points est attendue pour les ratios de marge, le ratio rentabilité ainsi que le coefficient d'exploitation et celui du rendement. Par ailleurs, on espère réduire les ratios de risque jusqu'à hauteur de 13%. Notons que pour la réduction des risques auxquels la banque fait face, il a été mis en place 3 fonds dédiés, à savoir le fonds de garantie agricole qui couvre les interventions à hauteur de 75% pour les cultures sous pluie et 50% pour les cultures irriguées et l'élevage, le fonds de bonification agropastoral, qui permet d'alléger les charges d'intérêt en supportant 5 points du pourcentage sur le taux commercial facturé par la BAGRI, le fonds de prévoyance et d'atténuation des

calamités agropastorales, qui permet de reconstituer les capacités productives des clients après un sinistre. Pour ce qui est de la marge, et la rentabilité, notons qu'en 2012 la banque a injecté 14,963 milliards de FCFA dans l'économie nationale en 12 mois d'activité, dont 4,540 milliards au profit de l'agriculture; 3,660 milliards au titre du financement des entreprises et 6,761 milliards pour les particuliers. Le produit net bancaire s'est situé à 1212 millions. Le taux de remboursement était de l'ordre 94% pour une prévision de 90%, ce qui donne alors de l'espoir pour l'atteinte des objectifs fixés.

6.1.4.2.2. Valeurs cibles pour l'axe client

L'axe client est composé de trois indicateurs, à savoir, la part de marché, le taux de satisfaction de la clientèle et le taux de fidélisation de la clientèle.

➤ Part de marché

Pour atteindre l'objectif d'un taux de croissance de 8 point, la BAGRI envisage d'augmenter sa part de marché dans ses différentes agences. Le poids de chacune des agences dans le chiffre d'affaires total déterminera les valeurs cibles du taux de croissance indispensable dans chacune d'entre elle. Toutefois, selon ses statistiques et la centrale des risques de 2012, la Banque a lancé un programme test de financement des intrants pour un montant initial de 2 milliards FCFA. En se référant au secteur on constate que la BAGRI a déjà laissé 3 banques derrière elle en termes de taille de bilan, sur les 10 banques que compte le Niger. Par contre dans le financement de l'agriculture, il est indéniable que la BAGRI se positionne déjà comme leader avec environ 97% du total du financement que les banques ont consacré à l'agriculture au Niger.

➤ Taux de satisfaction de la clientèle

L'objectif stratégique à ce niveau est de ramener le nombre de réclamation des clients à zéro dans les trois années à venir et de le maintenir. La marge annuelle acceptable est fixée à 5% du nombre des clients sur la période.

➤ Taux de conservation de la clientèle

L'objectif à ce niveau, est de ramener le nombre de fermeture de compte à 1% et le maintenir ainsi pour les trois années à venir.

6.1.4.2.3. Cibles pour l'axe processus interne

Les ratios retenus pour cet axe dans le cadre de notre projet sont les ratios de productivité.

➤ **Les ratios de productivité :**

Notons qu'à ce niveau nous avons trois types de ratios, à savoir le ratio mesurant le niveau de charge consommées par chaque entité de centre de profit ; le ratio mesurant le chiffre d'affaire par salarié et enfin le ratio mesurant l'encours généré par salarié. Pour le premier une diminution de 5% est ciblée tandis qu'une croissance de 10% a été fixée pour les deux derniers.

6.1.4.2.4. Cibles pour l'axe apprentissage organisationnel

Les ratios retenus pour cet axe comprennent le taux de rotation du personnel, le taux de formation du personnel, et enfin le taux de satisfaction et de motivation du personnel.

➤ **Taux de rotation du personnel**

Cet indicateur mesure la capacité de la banque à fidéliser son personnel. On espère rabaisser ce taux jusqu'à 1%, partant du fait que l'être humain est complexe, on ne peut pas alors satisfaire à tous ses besoins. Mais notons que cet objectif ne tient pas compte du départ à la retraite, et du départ non lié aux conditions de travail du personnel.

➤ **Taux de formation du personnel**

La banque compte renforcer son programme de mise à niveau des compétences du personnel. Un taux de couverture des besoins en formation de 100% engageant tous les salariés concernés sera un atout pour la productivité et la compétitivité de la banque.

➤ **Taux de satisfaction du personnel**

L'atteinte des objectifs fixés par la banque dépend des conditions de travail de son personnel. Pour ce faire l'objectif ciblé à ce niveau est de satisfaire le personnel jusqu'à concurrence de 99%.

Après avoir fixé des valeurs cibles pour chacun des indicateurs, nous avons mené une réflexion sur les initiatives stratégiques permettant l'atteinte des objectifs. Pour ce faire, le tableau suivant est une présentation globale du TBP de la BAGRI qui doit être communiqué.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8 : Tableau de bord prospectif de la BAGRI

AXES	OBJECTIFS STRATEGIQUES	CHOIX STRATEGIQUES	FACTEURS CLES DE SUCCES	VARIABLES D' ACTIONS	INDICATEURS DE PERFORMANCE
FINANCIER	-Augmenter la marge nette ; -Augmenter la rentabilité ; -Réduire le niveau du risque (crédit contentieux) ; -Réduire le niveau de provisionnements (créances douteuses)	Optimisation des ressources.	-Accroissement du chiffre d'affaire ; -effort commercial de diminution des charges et maîtrise des frais généraux ; -Bonne gestion de la trésorerie ; -conditions de remboursement (taux d'intérêt, délais moyens, facilités de paiement accordés, etc.).	-Encourager les crédits particuliers de courte durée et réduire les crédits d'investissements ; -Réduire les charges et développer son activité de crédit ; -Améliorer ses analyses de risques ; Assainir son portefeuille de crédits.	-Ratio de marge -Ratio de rentabilité -Coefficient brut d'exploitation -Coefficient de rendement -Ratio de suivi du risque de crédit -Ratio de suivi des provisionnements
CLIENT	-Augmenter la part de marché ; -Améliorer la satisfaction de la clientèle ; -Fidéliser la clientèle.	Fidélisation de la clientèle.	-Enquête de satisfaction de la clientèle ; -Effort commercial pour faire connaître les services et produits ; - négociation du taux d'intérêt avec les clients.	-S'assurer de la proximité et de la facilité d'accès aux produits et service de la banque ; -Multiplier les agences.	-Part de marché -Taux de satisfaction de la clientèle ; -Taux de fidélisation de la clientèle.
PROCESSUS INTERNES	-Augmenter la productivité par salarié.	Mettre en place un système de management efficace.	-Fiabilité des outils et du système de traitement des informations ; -Qualité de la logistique ; -Maitriser le processus de facturation/relance/Encaissement.	-Enquête auprès du personnel : <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction ; • Besoin en formation ; -Mise en place d'une boîte de suggestions ;	-Niveau de charges consommées par entité centre de profit ; -Chiffre d'affaire par salarié.
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	-Diminuer la rotation du personnel ; -Accroître la formation du personnel ; -Satisfaire et motiver le personnel.	Maitriser la masse salariale et les effectifs.	-Politique des ressources humaines efficace ; -Niveau de formation et de qualification des employés.	-Mettre les salariés dans des bonnes conditions de travail ; -Mettre en place un programme de formation pour le personnel ; -Paiement régulier du salaire ; -Octroi de prime et gratification.	-Taux de rotation du personnel ; -Taux de formation du personnel ; -Taux de satisfaction et de motivation du personnel.

Source : nous-mêmes à partir de notre revue de littérature et du plan stratégique

6.2. Préparation d'un plan de mise en œuvre.

Dans cette partie, nous essayerons dans un premier temps de proposer un chronogramme pour la mise en place du TBP de la BAGRI et dans un second temps, faire une proposition des mesures d'accompagnement.

6.2.1. Tableau de mise en place du TBP

Après avoir conçu le TBP, on doit le soumettre à l'approbation du Directeur Général. Une fois approuvé, des réunions doivent être organisés afin d'obtenir l'adhésion de tous les salariés. En effet les réunions restent un moyen de communication efficace qui permet de mobiliser le personnel. Elles sont utiles non seulement pendant le lancement du TBP, mais aussi tout au long de la mise en œuvre de la stratégie.

Pour le lancement, chaque directeur se chargera au cours des réunions organisées à l'attention des collaborateurs de son département de :

- créer une compréhension de la stratégie ;
- développer l'adhésion pour soutenir la stratégie ;
- expliquer les indicateurs relevant de son département;
- rappeler les objectifs fixés par la banque ;
- définir des objectifs individuels ou par équipe liés aux objectifs globaux.

Après le lancement, les réunions doivent assurer un retour d'information pour suivre l'évolution des indicateurs et de prendre des décisions qui s'imposent. Ces réunions peuvent avoir lieu chaque trimestre ou à chaque fois qu'un responsable jugera nécessaire de les tenir.

Des réunions entre les membres du comité de direction doivent se tenir pour faire le point et coordonner les activités.

Au-delà de ces réunions, la mise en place doit se faire selon un chronogramme qui peut être schématisé comme suit :

Tableau 9 : Chronogramme de mise en place

Calendrier des phases	Nature des activités	Intervenants	Documentation /destinataire
Phase I 12 semaines	Validation et déploiement au niveau des services.	Le comité de pilotage du projet de TBP ; Le Directeur.	Rapport de synthèse adressé à la Direction.
Phase II 4 semaines	Définition des modalités et mode d'administration du TBP ; Démarrage des actions préalables.	Le pilote du projet de TBP ; Le Directeur ; Les responsables de services.	Rapport de synthèse adressé à la Direction.
Phase III 2 semaines	Evaluation de la mise en œuvre des actions préalables ; Information et sensibilisation des utilisateurs de TBP ; Séance d'échange et d'harmonisation des interprétations du contenu du TBP.	Le pilote du projet de TBP.	Rapport de synthèse adressé à la Direction.
Phase IV 4 semaines	Evaluation du suivi des modalités et procédures d'administration du TBP ; Séance de formation de l'équipe de suivi et évaluation de la formation ; Evaluation de la formation.	Le pilote du projet de TBP ; L'équipe de suivi et évaluation.	Rapport de synthèse et d'évaluation adressé à la Direction.
Phase V 12 à 24 semaines	Administration du TBP et alimentation des indicateurs.	Le Directeur ; L'équipe de suivi et évaluation ; Les responsables de services.	Rapport des activités pour tous les acteurs et partenaires de la BAGRI.

Source : Nous même à partir de notre revue de littérature.

6.3. Mesures d'accompagnement

A ce niveau, nous retiendrons trois (3) mesures qui nous semblent nécessaires à l'optimisation attendus du TBP. Il s'agit de la liaison avec le budget, de la communication de l'information et le suivi du TBP.

➤ La liaison avec le budget

Le TBP n'est pas un outil de mesure stricto sensu mais plutôt un outil de management. C'est pourquoi, il ne développera toutes ses potentialités qu'une fois pleinement utilisé comme tel. Dans cette perspective, il est recommandé de le lier à la planification budgétaire. KAPLAN et NORTON parle de relier la stratégie au budget dans une procédure de « descente graduelle ». Une fois les objectifs stratégiques identifiés et fixés, il s'agit de déterminer les besoins en ressources financières et humaines et de débloquent ces dernières. Ceci s'effectue en intégrant ces besoins dans le budget annuel. Ce dernier comporte, dès lors, deux volets : un budget stratégique pour gérer les programmes à la demande et un budget d'exploitation pour gérer l'efficacité des départements et des services.

➤ La communication

Le programme de communication sert à faire connaître à l'ensemble des collaborateurs la stratégie et le contenu du TBP lui-même et, également, les comportements à adopter pour atteindre les objectifs stratégiques. La mise en application de mesures de communication efficaces et continues, auxquelles il convient d'ajouter un système de retour d'information sur les résultats effectivement obtenus, est essentielle à une bonne implémentation du TBP.

Ainsi la direction générale préparera-t-elle son programme de communication en se basant sur les cinq points suivants :

- la stratégie de la banque: les grandes orientations, les mutations envisagées ;
- la culture de la banque : les principales valeurs, les codes de conduite, les normes de fonctionnement ;
- les publics-cibles en interne : tous les collaborateurs, sans oublier les ouvriers, voire le cas échéant les sous-traitants mais également les clients et les fournisseurs.

- les émetteurs : ceux-ci seront choisis en fonction de leur capacité à communiquer et le positionnement de l'image de la banque.

➤ **Le suivi**

Rappelons que le TBP n'est pas statique mais plutôt dynamique. Pour ce faire, on doit penser à le réactualiser et à reprendre toutes les étapes à intervalles réguliers. C'est pourquoi, nous préconisons ce qui suit :

Il est indispensable de mettre en place une structure de suivi qui aura pour tâche de :

- conseiller la direction sur le TBP ;
- animer toute réunion destinée à affiner la déclinaison du TBP dans l'établissement, contrôler l'application du TBP,
- suggérer toute amélioration ;
- savoir si la banque reste sur sa trajectoire de performance à long terme, si de nouvelles opportunités ou menaces nécessitent un changement de ligne stratégique, etc. et faire compte-rendu à la direction ;
- être la référence et la « hot-line » pour tout ce qui concerne le TBP.

Conclusion :

Le tableau de bord que nous avons élaboré tient compte des préoccupations du manager de la Banque Agricole du Niger. La revue de littérature effectuée dans la première partie nous a permis de conduire cette mission.

Après sa conception, le TBP a été accompagné d'un plan de mise en œuvre et des mesures permettant de faire son implémentation effective.

Conclusion de la deuxième partie

Notre TBP a décrit la stratégie de la banque en des objectifs opérationnels impliquant toutes ses composantes. A travers ses quatre axes (financier, client, processus internes, et apprentissage organisationnel), nous avons choisis des indicateurs pertinents permettant de mesurer ses performances et de piloter la mise en œuvre de sa stratégie au niveau global et au niveau des différentes directions fonctionnelles.

Enfin, compte tenu du caractère nouveau de cet outil de gestion et des changements que son utilisation exige, nous avons formulé des recommandations qui accompagneront la banque dans l'utilisation de cet outil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif de notre travail était de concevoir un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général de la banque agricole du Niger. Ce qui nous a amené alors à faire une revue de cinq (5) méthodes de conception, proposées par des auteurs différents. A l'issue de cette analyse, nous avons fait une synthèse constituée de six (6) étapes. Ces dernières nous ont permis de dresser notre modèle d'analyse lequel nous a servi de référence tout au long de notre travail. Les techniques utilisées pour la collecte des données, à savoir l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation physique, nous ont permis de mettre à la disposition du Directeur Général de la banque agricole du Niger quelques indicateurs pertinents repartis sur les quatre axes du tableau de bord à savoir l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel.

Cependant notons que l'indisponibilité de certaines données ne nous a pas permis de présenter certains ratios très pertinents pouvant permettre une meilleure analyse de certains services de la banque. En plus, notons que durant notre stage, les tâches conformes à notre niveau ne nous ont pas été confiées. C'est grâce à une curiosité personnelle et une envie d'apprendre que nous avons pu comprendre les techniques et accomplis des travaux plus enrichissants. Bref la prise de connaissance nous a conduits à une autre piste de réflexion, à savoir : la mise en place de la comptabilité analytique.

En dépit de tout ce qui précède, notons qu'un tableau de bord prospectif n'est pas une panacée. En effet le tableau de bord prospectif ne saurait à lui seul régler tous les problèmes de management, mais il est important pour un meilleur suivi et une amélioration de la performance d'une organisation.

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Guide d'entretien

Questions relatives à la stratégie

Compte tenu des contraintes du marché et des concurrents, quels sont vos principaux objectifs?

Existe-t-il une vision pour la banque? (projet à 1 an, 3 ans ou 5 ans)?

Comment est prise cette stratégie globale par les différentes directions ?

Existe-t-il des plans d'actions par direction?

Existe-il une stratégie concernant le système d'information (objectifs, indicateurs, architecture du système d'information en termes de fonctionnalités, moyens humains, moyens matériels, moyens financiers, planning) ?

Cette stratégie est-elle déclinée en informatique ?

Questions relatives au système d'information

Disposez-vous des tableaux de bord vous permettant de suivre votre activité ? Si oui, sont-ils communiqués régulièrement aux responsables opérationnels ?

Disposez-vous d'un système d'alertes pour détecter immédiatement les dérapages éventuels?

Existe-t-il des procédures de sécurité concernant l'accès aux locaux du système informatique?

Existe-t-il des procédures de sauvegarde des données? Quelles est leur périodicité ? a-t-on testé la procédure de restauration des données et des programmes ?

A- t-on envisagé ces sauvegardes dans le cadre d'une destruction complète du système?

Questions relatives aux ressources humaines

Existe-t-il une politique générale et formalisée des ressources humaines de l'entreprise?

Le service des ressources humaines dispose-t-il de son propre système d'information?

Existe- il pour chacun des fiches de postes ?

Estimez- vous que le personnel est motivé pour la bonne marche de la banque ?

Quel est le climat social ?

Existe- il un plan global de formation ? Quels sont les ratios?

-budget formation/ masse salariale ?

-budget formation/ nombre de salariés ?

Quels ont-été les programmes de formation suivie dans la banque pour les 3 dernières années?

Le personnel à t-il toute latitude pour améliorer son poste de travail ? Est-il encouragé

Comment?

Le personnel est-il tenu informé des résultats de l'entreprise? Comment?

Questions relatives au marketing

Existe-il des objectifs en parts de marché, en profit?

Y-a-il un choix d'une cible de clients?

Comment le positionnement concurrentiel des produits et des marques de la banque est-il défini?

Y-a-t-il des tableaux de bord de suivi de l'activité marketing et commerciale?

En matière de réglementation bancaire quelles sont les contraintes rencontrées ?

Depuis 3 ans, quelle est l'évolution du marché (régression, stagnation, développement)?

Quels sont les atouts et les faiblesses des concurrents? Leur politiques sont-elles axées sur le prix, le marketing, la qualité du service, l'image de la marque?

Globalement, qu'est-ce qui a changé depuis 3 ans?

Durant les 3 dernières années, quel produit innovant la banque a-t-elle introduit sur le marché?

Comment la banque est- elle organisée pour lancer de nouveaux produits ?

Comment se situent vos taux d'intérêt par rapport à la concurrence ?

LA CLIENTELE

Existe-t-il un fichier des clients ?

Qui sont les principaux clients ?

Votre clientèle est-elle fidèle ?

Votre clientèle demande t- elle de nouveaux produits ou services ?

Comment traitez-vous l'insatisfaction?

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

- 1) ALAZARD Claude et SAPERI Sabine (2004), *Contrôle de gestion, DECF, manuel et applications*, DUNOD, Paris, 710pages.
- 2) BERLAND Nicolas & De Ronge Yves(2010), *contrôle de gestion : perspective stratégique et managériales*, Pearson Education, Paris, 534pages.
- 3) BOUQUIN Henri (2008), *le contrôle de gestion, 8^{ème} édition*, Edition PUF, Paris, 526pages.
- 4) FIOL, Michel & Jordan ; Hugues ; SULLA ; Emilie (2004), *renforcer la cohérence d'une équipe : diriger et déléguer à la fois*, édition DUNOD, Paris, 220pages.
- 5) FERNANDEZ Alain (2008), *les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'organisation, 3^{ème} édition, 485pages.
- 6) FEISTHAMMEL Daniel ; MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, Edition AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 203pages.
- 7) GIRAUD Françoise ; SAUPLIC Olivier ; NAULLEAU Gerard ; DELMOND Marie-Hélène ; BESCOS Pierre Laurent(2003), *le contrôle de gestion et le pilotage de performance*, Gualino éditeur, Paris, 269pages.
- 8) GERVAIS Michel(2000), *le contrôle de gestion, 7^{ème} édition*, economica, 719pages.
- 9) GRANT M. Robert (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, 548pages.
- 10) LONING Hélène ; MALLERET Véronique ; MERIC Jérôme & YVONPesqueux,(2003),*le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre, 2^{ème} édition*, Dunod, 278pages.
- 11) LANGLOIS George ; BONNIER Carole & BRINGER Michel(2006), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3^{ème} Edition*, nouveau horizon, Paris, 444pages.
- 12) MAGAKIAN Jean-Louis & PAYAUD Marielle-Audrey (2007), *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2^{ème} édition*, Paris, 288pages.
- 13) MENDOZA Carla & DELMOND Marie-Hélène ; GIRAUD Françoise (2002), *tableau de bord et balance Scorecard*, Groupe revue fiduciaire, Paris, 248pages.
- 14) MYKYTA Patrick et TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire. Mesure et analyse de la performance, Processus 8 et 9*, éditions Foucher, Paris, 288pages.

- 15) MARCO Luc (2005), *nouvelles avancées du management*, Editions l'Harmattan, Paris, 272pages.
- 16) PIGE Benoit & LARDY Philippe (2003), *reporting et contrôle budgétaire*, édition Ems management & société, Colombelles, 234pages.
- 17) PORTER Michael (1999), *l'avantage concurrentiel*, Editions Economica, Paris 426pages.
- 18) ROUACH Michel et NAULLEAU Gerard (2002), *Contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque Edition, Paris, 374pages.
- 19) RAVIGNON L. ; ROUACH Michel ; NAULLEAU Gerard (2001), *le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3^{ème} édition, revue banque, Paris, 435 pages.
- 20) ROBERT Kaplan et DAVID Norton (1998 :67) : *le tableau de bord prospectif pilotage stratégique : les axes du succès*, Edition d'organisation, Paris, 311pages.
- 21) ROBERT Kaplan et DAVID Norton (2005 : 84), *le tableau de bord prospectif*, édition d'organisation, troisième tirage, Paris, 311pages.
- 22) ROBERT Kaplan et DAVID Norton (2003 : 113), *le tableau de bord prospectif*, Edition d'organisation, Paris, 311pages.
- 23) ROBERT Kaplan et DAVID Norton (2001), *comment utiliser le tableau de bord prospectif*, édition d'organisation, Paris, 423pages.
- 24) ROBERT Kaplan et DAVID Norton (1996), *the balance Scorecard: translating strategy into action*, Havard Business school press, Boston, 322pages.
- 25) RENE Demeestere; LORINO Philippe ; MOTTIS Nicolas (2004), *le contrôle de gestion et le pilotage de l'entreprise*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 310pages.
- 26) RIVARD Suzanne & TALBOT Jean (2001), *le développement du système d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*, 2^{ème} édition, Paris, 718pages.
- 27) SYLVIE de Coussergues, (2007) *Gestion de la banque*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 272pages.
- 28) SAULOU Jean Yves (1982), *le tableau de bord du décideur*, édition organisation, 248pages.
- 29) SELMER Caroline (2003), *concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 289pages.
- 30) VOYER Pierre (1999), *tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, presse de l'Université du Québec, Québec, 446pages.

Articles

- 31) BOURGUIGNON ; A. Mallert V. & NORREKLIT, H. (2002), balance Scorecard versus french tableau de bord : Beyond dispute et cultural and ideological perspective, *comptabilité contrôle audit*, (n°388) :24-27.
- 32) BERGERON Hélène (2002), la gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME, *Actes du 6^{ème} congrès international francophone sur la PME*, Montréal.
- 33) FOUCHET Robert (1999), Performance, service public et nouvelles approches managériales, *politique et management public*, Vol 17(2) : 35-49.
- 34) GRAPIN Mika et JOSSERAND Emmanuel(2003), réussir son tableau de bord prospectif, *expansion management review*, vol. (n°108) : 76-84.
- 35) LORINO Philippe (2001), le balance Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de la performance «exemple d'une entreprise énergétique, *actes du congrès de l'AFC*, Metz, p19.
- 36) MERIC Jérôme, (2003), l'émergence d'un discours de l'innovation managériale : le cas du balance Scorecard, *comptabilité, contrôle audit*, vol.6 :128-145.
- 37) MENDOZA Carla et ZRIHEN Robert (1999), du balance Scorecard au tableau de pilotage, *expansion management review*, N°95.

Sites internet :

- 38) Dorbes, le tableau de bord prospectif, une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le « balance Scorecard » www.actingfinances.com/offre/files_line_src/188/188_p_1743_41.pdf.
- 39) ERRAMI, les apports du balance Scorecard à la recherche de la performance http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Actes_texte_9.pdf.
- 40) WEINSTEIN Larry B.& CASTELLANO Josef F. soutenir le tableau de bord, (www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1607/la_id/.2htm).