

Mastère Spécialisé En Contrôle De
Gestion

Thèse professionnelle

REFONTE DES TABLEAUX DE BORD DE
la DIRECTION TRESORERIE &
REGLEMENT - MAROC TELECOM

Réalisé par : Hakim ELHANDAOUI

Encadré par: Mr Mouhamed BOUMESMAR

Année universitaire 2006/2007

A. Remerciement

Je tiens à remercier tout d'abord l'ensemble du corps professoral du Master Contrôle de Gestion de L'ISCAE pour leur soutien tout au long de l'élaboration de cette Thèse et spécialement Mr BOUMESMAR, qui a accepté de m'encadrer pendant cette recherche,

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la Direction Centrale Finance, de la Direction de Trésorerie et Règlement et de la Division Contrôle de Gestion de Maroc Telecom pour leur coopération à l'élaboration de ce projet, et qui n'ont pas ménagé aucun effort pour répondre à toutes mes questions.

Et c'est avec reconnaissance que je remercie tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail et à l'accomplissement de ma mission.

Merci aux membres du jury, qui ont bien voulu assister à la soutenance de ce mémoire.

B. Introduction

L'apparition d'une concurrence de plus en plus accrue à l'échelle mondiale ces dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques nécessitant l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles stratégies par le management de l'entreprise. Dès lors que celui-ci est directement responsable des performances produites par l'activité de son entreprise, il doit pouvoir disposer d'outils de pilotage et d'anticipation lui permettant une réactivité rapide et une maîtrise instantanée des conséquences des décisions prises.

L'activité du contrôle de gestion a pour mission d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise et le mécanisme des tableaux de bord est en l'occurrence l'outil du contrôle de gestion, visant la mise en œuvre d'un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible les indicateurs pertinents, indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise.

Ceci étant, concevoir un tableau de bord, et le faire vivre de manière à remplir les vocations qui lui sont propres nécessite une réflexion poussée intégrant à la fois des éléments de la stratégie globale de l'entreprise voir de son secteur d'activité et de son environnement et d'autres éléments extraient de ses activités opérationnelles.

La mise en place des tableaux de bord doit se dérouler selon un processus de conception et de mise en application qui se compose de plusieurs étapes, objet du présent mémoire qui sera articulé autour de trois grandes parties. La première partie sera consacrée à la description de l'environnement général du déroulement de la thèse. Ainsi, après un petit rappel historique, un descriptif détaillé de l'organisation actuelle de Maroc Telecom a été donné suivi de la présentation des différentes gammes des produits de l'entreprise. Dans la seconde partie, nous aborderons une thématique plus académique en s'arrêtant autour des Fondements théoriques des tableaux de bord Prospectifs et en balayant les définitions et les méthodes de construction des TBP . Enfin, dans la troisième partie du mémoire, les propos de la partie précédente seront illustrés par la présentation d'un tableau de bord général représentant l'activité de Maroc Telecom dans son ensemble et puis sera présenté dans le détail le tableau de bord de la Direction opérationnelle de Trésorerie et Règlement.

C. Abréviations et acronymes

IAM	Itissalat Al Maghrib
ONPT	l'Office National des Postes et des Télécommunications
ARNT	l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
SOX	SARBANE OXLEY
CMC	la Compagnie Mauritanienne de Communication
TBP	Tableaux de Bord Prospectifs
BSC	balanced scorecard
ROI	retour sur Investissement
TBG	Tableau de Bord de Gestion
CPC	Compte de Produits et de Charges
CA	Chiffre d'affaire
SI	Système d'Information
OPCVM	Organisme de Placement Collectif des Valeurs Mobilières
MAD	Dirham Marocain

Table des matières

A. Remerciement	2
B. Introduction.....	3
C. Abréviations et acronymes.....	4

Partie I : PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL DE LA THESE PROFESSIONNELLE8

Chapitre I – PRESENTATION GENERALE DE MAROC TELECOM :.....9

I- HISTORIQUE:.....	9
II- FICHE SIGNALETIQUE	12
III- POSITION DE MAROC TELECOM.....	14

CHAPITRE II - MAROC TELECOM ET SES PARTENAIRES:14

A. Maroc Telecom & VivendiUniversal.....	14
B. Maroc Telecom & Mauritel.....	14
C. Maroc Telecom et Mobisud:	15
D. Maroc Telecom et l'Onatel.....	16
E. Maroc Telecom & Casanet	16
F. Maroc Telecom & Médi 1 Sat.....	16

CHAPITRE III : ORGANIGRAMME GENERAL DE MAROC TELECOM.....17

A. Pôle Fixe & Internet	20
B. Pôle Mobile.....	20
C. Pôle Réseaux & Services.....	21
D. Pôle Administratif & Financier	21

CHAPITRE IV - ACTIVITES ET PRODUITS :.....22

I. Le fixe et l'internet:	22
II. Le mobile :	23

PARTIE II FONDEMENTS THEORIQUES DES TABLEAUX DE BORD PROSPECTIFS.....24

CHAPITRE I : LES TABLEAUX DE BORD COMME OUTIL DE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DE LA PRISE DE DECISION.....25

I. LES TABLEAUX DE BORD ,CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR COMMENCER : NOTION ; PLACE ET VOCATIONS.....25

A. <u>Notion de Tableau de Bord</u>	25
B. <u>Place du Tableau de bord parmi les outils du contrôle de gestion</u> ..	26
C. <u>Les vocations des tableaux de bord</u>	28
1. <i>Outil de mesure des performances</i>	28
2. <i>Outil d'alerte et de diagnostic</i>	28
3. <i>Outil de communication et de dialogue</i>	28
4. <i>Outil de motivation</i>	29
5. <i>Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement</i> 29.	
6. <i>Moyen d'apprécier la délégation du pouvoir</i>	29

II. LES FONDEMENTS DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF/ LE BALANCED SCORECARD.....	32
A. <u>l'élaboration d'un cadre stratégique selon les quatre perspectives</u>.....	33
1. <i>L'axe financier</i>	33
2. <i>L'axe client</i>	34
3. <i>L'axe processus interne</i>	35
4. <i>L'axe processus interne</i>	36
B. <u>La chaîne de causalité liant les quatre perspectives</u>.....	37
C. <u>Choix des indicateurs</u>.....	38
1. Caractéristiques des indicateurs.....	39
2. Types d'indicateurs.....	40
III. LES PREALABLES A LA MISE EN ŒUVRE DES TABLEAUX DE BORD..	40
1. Un système d'information adapté.....	40
2. Une structure organisationnelle adaptée.....	41
3. Un système d'objectifs adapté.....	42
4. Une implication de tous les intervenants.....	43
IV. DEMARCHE DE MISE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD.....	43
1. Liste de contrôle des informations stratégiques que vous avez besoin de rassembler.....	44
2. Echancier des six étapes du processus de développement du BSC....	45.
3. Liste de contrôle à suivre pour la constitution des 3 équipes.....	46
4. Définition des objectifs stratégique.....	47.
5. Liste de contrôle pour tester la pertinence des thèmes stratégique	48
6. Construction d'une carte stratégique en fonction des objectifs arrêtés....	49
7. Modèle pour définir, classer et tester chaque critère de mesure.....	50
8. Classer chaque critère de mesure en fonction de son axe d'appartenance au Tableau de Bord.....	54
9. Différencier les indicateurs de résultat des indicateurs de pilotage.....	55
10. Liste de contrôle pour déterminer les objectifs.....	56
11. Dressez des attributs sélectionnés pour les programmes.....	57
12. Grille d'évaluation des programmes en fonction des objectifs stratégiques.....	59
13. Résumé des Objectifs / Critères de mesures / Buts / Programmes.....	60

Partie III : MISE EN ŒUVRE PRATIQUE D'UN TABLEAU DE BORD61

Chapitre I : Mise en place d'un Tableau de bord IAM.....62

1. Sources d'informations.....	62
--------------------------------	----

2.	Planning.....	63
3.	Stratégie de Maroc Telecom.....	64
4.	Etablissement des buts stratégiques.....	65
5.	Carte stratégique.....	67
6.	Définition des indicateurs.....	68
7.	Synthèse des indicateurs.....	73
8.	Classement des indicateurs par typologies.....	75
9.	Etablissement de Programmes	77
10.	Impact des programmes sur les objectifs stratégiques.....	80

Chapitre II : Réalisation des Tableaux de Bord de la Direction Trésorerie et Règlement.....82

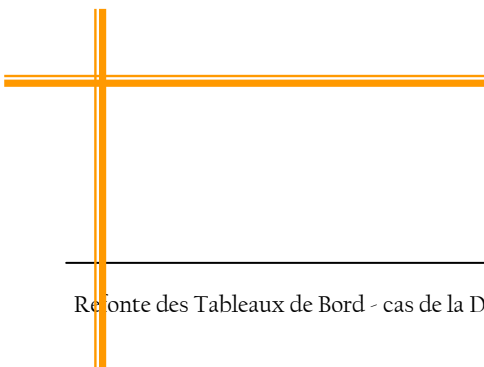
I. LA FONCTION TRESORERIE.....82

A.	Définition et position dans l'entreprise.....	82
B.	Finalité du processus Trésorerie	82
C.	Organisation de la Direction Trésorerie et règlement.....	83
D.	Indicateurs d'activité.....	84

1. Fiche d'identité des indicateurs d'activité.....85

CONCLUSION.....94

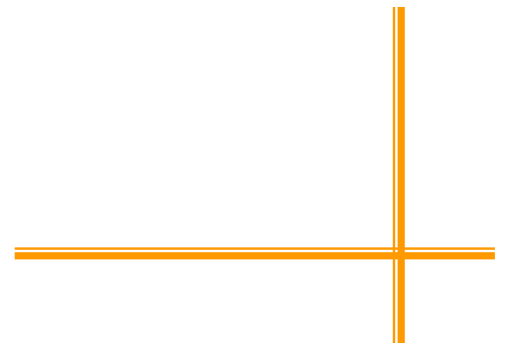
Bibliographie.....95





Partie I :

PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL DE LA THESE PROFESSIONNELLE



CHAPITRE I – PRESENTATION GENERALE DE MAROC TELECOM :

I. HISTORIQUE :

Itissalat Al Maghrib (I.A.M) est né après la scission, en 1998, de l'Office National des Postes et des Télécommunications (ONPT) qui a donné naissance à 3 entités distinctes :

I.A.M qui est considérée comme l'entreprise nationale incontournable du secteur, responsable de la gestion des réseaux télécoms du pays, **Barid Al Maghrib**, chargé de la poste et de la banque d'épargne et **l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications** (ARNT), chargée de veiller au bon fonctionnement du monde de la télécommunication marocaine.

Ces trois organisations sont étroitement contrôlées par le ministère marocain des postes et télécommunications considéré comme la plus haute instance du pays en la matière.

Dans le cadre d'une politique basée sur la libéralisation du secteur des télécommunications mise en œuvre depuis 1997, le Maroc a réussi à se positionner parmi les rares pays africains ayant réussi le pari du renforcement de l'infrastructure physique de la téléphonie fixe et mobile, de la généralisation de l'accès à Internet, ouvrant ainsi des perspectives prometteuses à l'ère de la convergence des médias.

Leader dans le secteur des télécommunications, l'opérateur historique Maroc Telecom occupe depuis 1998 jusqu'à ce jour la première position en termes de part de marché pour l'ensemble de ses activités, Mobile, Fixe et Internet ; appelé également Itissalat Al Maghrib(IAM) , c'est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, organisée en 4 pôles (Fixe & Internet - Mobiles - Réseaux & Services - Administratif et Financier) et présente dans tout le Royaume via ses 8 Directions Régionales (Rabat, Casablanca, Marrakech, Agadir, Settat, Fès, Tanger et Oujda) disposant chacune de structures opérationnelles et de fonctions supports propres leur permettant d'être réactives et plus autonomes sur le terrain.

Pour assurer la distribution de ses produits et services, Maroc Telecom dispose d'un réseau de distribution étendu avec un réseau direct de 277 agences et un réseau indirect comprenant près de 40 000 points de ventes agréés par Maroc

Telecom faisant l'objet d'accords de distribution avec des revendeurs locaux ou avec des distributeurs nationaux

Ci-dessous un tableau résumant ainsi les faits marquants :

<p>2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> - MAROC TELECOM lance la pose du câble sous marin atlas offshore. - Lancement d'un nouvel opérateur de la téléphonie mobile: MOBISUD filiale à 100% de MAROC TELECOM.
<p>2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> - MAROC TELECOM remporte une licence de téléphonie mobile de 3e génération (3G) - MAROC TELECOM lance la TV sur ADSL, une première au Maroc, en Afrique et dans le monde arabe. - MAROC TELECOM a obtenu le diplôme « lead of auditor ISO/CEI 27001 » en systèmes de management de la sécurité de l'information
<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place du projet SARBANE OXLEY ACT –IAM - MAROC TELECOM annonce ses résultats depuis janvier selon les normes IFRS - Vivendi Universal pérennise son contrôle de Maroc Telecom en portant sa participation de 35% à 51% du capital
<p>2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maroc Telecom a obtenu la Certification ISO 9001 version 2000 sur l'ensemble de ses activités - Introduction en bourse sur les places de Casablanca et de Paris de 14.9% du capital - Adoption d'une convention collective en accord avec les partenaires sociaux - Accord entre le Royaume du Maroc et Vivendi Universal sur l'acquisition par ce dernier de 16% du capital
<p>2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de 35% du capital de GSM Al Maghrib
<p>2002</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat commercial avec GSM Al Maghrib - Rachat des actions détenues par les actionnaires minoritaires faisant Casanet une filiale à 100% Maroc Telecom

2001	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition, de 54% du capital de l'opérateur historique mauritanien Mauritel - Ouverture du capital de Maroc Telecom à un partenaire stratégique : Vivendi Universal
2000	- Le nombre d'abonnés au service GSM a dépassé celui du Fixe, Lancement du portail Menara
1999	- Lancement de la carte prépayée pour le mobile JAWAL
1998	- Naissance de la société anonyme à statut privé : Itissalat Al-Maghrib (Maroc Telecom)
1997-1998	- Promulgation de la loi 24-96 et des décrets d'application relatifs aux télécommunications
1995	- Lancement du service Internet
1994	- Ouverture du service GSM
1992	- Mise en service du premier câble sous-marin à fibre optique
1990	- Accélération de la modernisation du réseau Fixe
1987	- Introduction de la radiotéléphonie mobile analogique (NMT)
1984	- Création de l'Office National des Postes et Télécommunications
1976	- Installation du premier central numérique à Fès (E10)
1972	- Installation du premier central électronique à Rabat (Métaconta)
1971	- Automatisation du service Téléx
1970	- Introduction de la transmission par satellite INTELSAT (Station Séhoul)
1967	- Pose du premier câble sous-marin entre Tétouan et Perpignan
1924	- Publication du dahir relatif au monopole de l'Etat en matière de télégraphie et de téléphonie, avec ou sans fil (le 25 novembre)
1913	- Création de l'Office Chérifien des PTT

1892	- Création du premier service postal Chérifien par Moulay Hassan
-------------	--

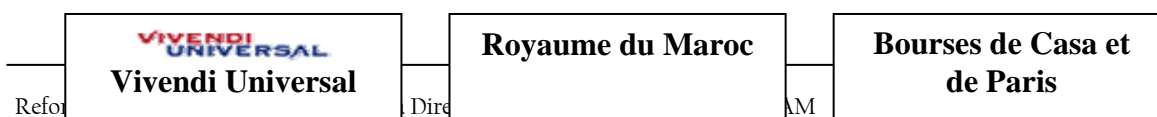
II. FICHE SIGNALÉTIQUE:

Dénomination Sociale	ITISSALAT AL- MAGHRIB La Société exerce également son activité sous les noms commerciaux « IAM » et « Maroc Telecom ».
Siège social	Le siège social de la Société est établi au Maroc à Rabat (Hay Riad) – avenue Annakhil, téléphone : +212 37 71 21 21
Forme juridique	Maroc Telecom est une société anonyme à à directoire et conseil de surveillance, régie notamment par le chapitre II de la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes.
Date de constitution	La société a été fondée à Rabat par acte du 3 février 1998. La société a été immatriculée au registre du commerce de Rabat le 10 février 1998, sous le n°48 947.
Durée de vie	La durée de la société est fixée à quatre-vingt dix-neuf (99) années à compter de son immatriculation au Registre du Commerce, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus par la loi et les statuts.
Objet social	<p>La société a pour objet conformément à son Cahier des Charges d'opérateur et en vertu de l'article 2 de ses statuts et des dispositions légales et réglementaires en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'assurer le service universel, dans les conditions définies par les lois et règlements en vigueur. - d'établir et / ou d'exploiter des infrastructures, réseaux et services de communication de toute nature. Elle pourra dans le cadre de ses activités ainsi définies: - Posséder et exploiter tous biens meubles et immeubles nécessaires ou simplement utiles à ses activités et notamment ceux dont le transfert ou la mise à disposition en sa faveur est prévu par les dispositions légales. - Commercialiser et accessoirement monter et fabriquer tous produits, articles et appareils de télécommunication ; - Créer, acquérir, prendre en concession et exploiter, tous brevets, procédés ou marques de fabrique ; - Par tous moyens de droit, participer à tous syndicats

	<p>financiers, entreprises ou sociétés existants ou en formation ayant un objet similaire ou connexe au sien.</p> <p>- Effectuer toutes opérations commerciales, financières, mobilières, immobilières et accessoirement industrielles qui pourraient rattacher directement à l'un quelconque des objets de la société et susceptibles de favoriser son essor et son développement.</p>
Capital social	<p>Le capital social d'ITISSALAT AL-MAGHRIB est fixé à la somme de 5 274 572 040 dirhams, divisé en 879 095 340 actions d'une valeur nominale de 6 dirhams chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La valeur nominale des actions peut être augmentée ou réduite dans les conditions prévues par les lois et règlements en vigueur. Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti par décision de l'assemblée compétente, et dans les conditions prévues par les lois et règlements en vigueur.</p>

III. –POSITION DE MAROC TELECOM :

La structure juridique simplifiée du groupe au 31 décembre 2005 est la suivante :



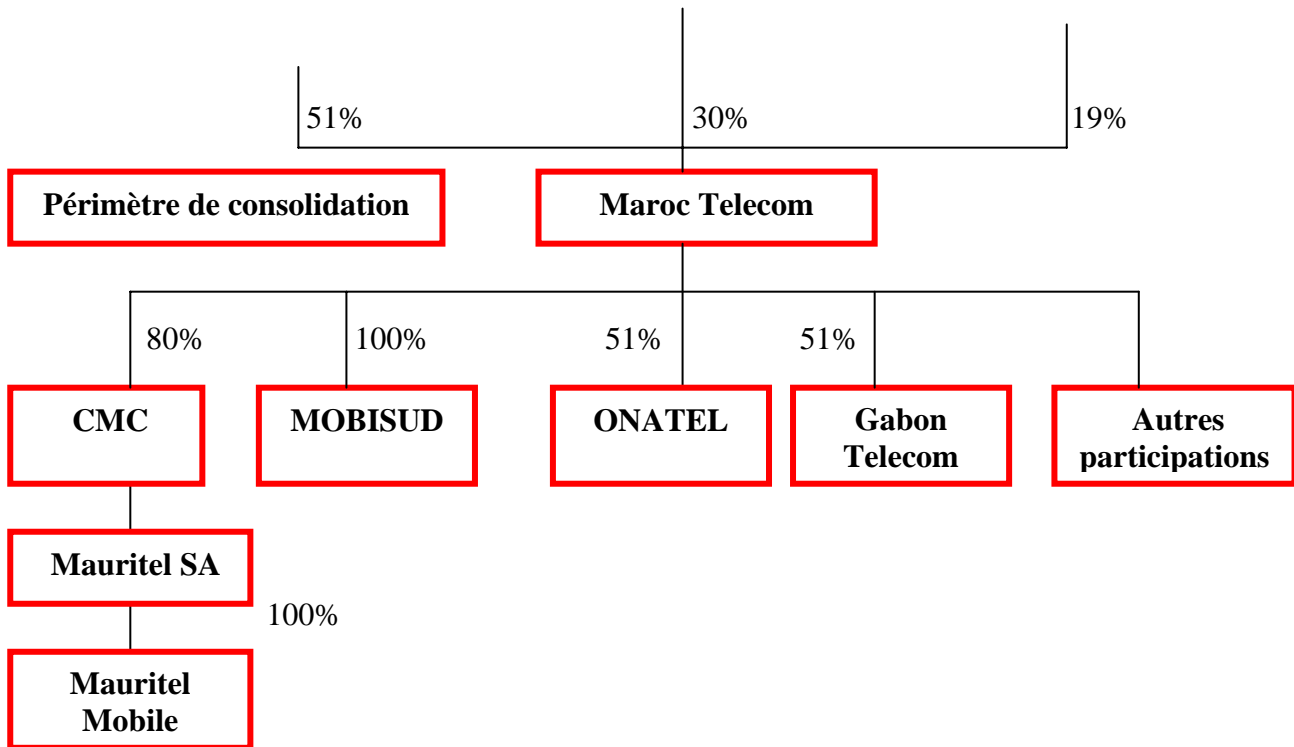


Fig. III-1

Chapitre II - MAROC TELECOM ET SES PARTENAIRES:

A. - Maroc Telecom & Vivendi Universal:



Le 20 Février 2001, Vivendi a acquis 35% du capital. Maroc Telecom s'est ainsi allié à un partenaire stratégique ayant une grande expertise dans le secteur des télécommunications.

Le 18 Novembre 2004, VIVENDI est devenue majoritaire en portant sa participation à 51%.

B. Maroc Telecom & Mauritel



Le groupe Mauritel est composé des sociétés Mauritel SA et Mauritel Mobiles.

Le 12 avril 2001, suite à un appel d'offres international lancé par le Gouvernement mauritanien, Maroc Telecom acquiert 54% du capital de Mauritel SA.

En janvier 2002, le groupe Maroc Telecom a créé la Compagnie Mauritanienne de Communication (CMC), à laquelle elle a apporté les titres qu'elle détient dans Mauritel SA. Puis, Maroc Telecom a cédé le 6 juin 2002, 20% de CMC à des investisseurs mauritaniens. Au cours de l'exercice 2003, CMC

a cédé 3% de Mauritel SA au personnel de cette dernière pour 17 millions de dirhams conformément aux engagements souscrits lors de la privatisation en 2001. A partir du 1er juillet 2004, la fin des droits de veto de l'Etat Mauritanien dans la société Mauritel SA confère à Maroc Telecom le contrôle exclusif sur cette filiale conduisant à sa consolidation par intégration globale. En 2007, le groupe CMC a acheté de la Socipam, société civile constituée par le personnel des filiales mauritaniennes, la fraction du capital de Mauritel SA, soit 0,527%. Suite à cette opération, la CMC détient 51,527% du capital de Mauritel SA.

C. Maroc Telecom et Mobisud:

Maroc Telecom a lancé le 1er décembre 2007 Mobisud, un nouvel opérateur virtuel (MVNO) dans l'univers français de la téléphonie mobile. Mobisud propose une offre spécifique pour les personnes qui vivent en France et ont des liens avec les pays du Maghreb

(Maroc, Algérie, Tunisie). Cette offre rend plus aisées leurs communications avec tous leurs proches, qu'ils se trouvent en France ou au Maghreb.

Mobisud construit ses offres et ses services, développe son système d'information, gère ses marques, sa communication, ses activités commerciales et sa clientèle. Il s'appuie sur le réseau radio de l'opérateur mobile français SFR. Ses services comprennent des formules prépayées et des abonnements sans engagement.

Mobisud compte 3 actionnaires, Maroc Telecom qui détient 66% du capital, SFR, deuxième opérateur de téléphonie mobile en France (16%) et le groupe marocain Saham (18%). A fin 2007, au terme d'un mois d'activité, le parc de Mobisud s'établit à 12 000 clients. En 2007, au terme d'un mois d'activité, le chiffre d'affaires de Mobisud s'élève à 0,4 million de dirhams et son résultat d'exploitation à -35 millions de dirhams.

D. Maroc Telecom et l'Onatel:

Le 28 décembre 2007, IAM a acquis, au terme d'un processus de privatisation ayant fait l'objet d'un appel d'offres international, 51%

de l'Onatel, Office National des Télécommunications, opérateur historique du Burkina Faso. Les dispositions de l'appel d'offres stipulent que 20% des actions seront introduites à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières d'Abidjan et que les salariés feront l'acquisition de 6% du capital de l'Onatel. En conséquence, la participation de l'Etat burkinabé s'établirait à 23% à fin 2007.

Les services fixes (téléphonie et Internet) sont proposés par l'Onatel, dont l'exclusivité a expiré à fin 2005. L'Onatel compte 100 000 lignes environ à fin 2007..

E. – Maroc Telecom & Casanet :



Filiale à 100% de Maroc Telecom, Casanet est l'un des premiers fournisseurs d'Internet au Maroc. Son activité est centrée sur des offres entreprises et sur la gestion des portails, dont le portail Menara. Ce dernier qui se voit le premier portail au Maroc et le premier portail francophone en Afrique: avec plus de 100 000 visiteurs par jour et plus de 500 000 pages vues. En 2005, le chiffre d'affaires provisoire de Casanet s'établit à 28,8 millions de dirhams et son résultat net provisoire atteint près de 4 millions de dirhams.

F. - Maroc Telecom & Médi 1 Sat:



Maroc Telecom a pris en 2005 une participation de 25% dans la société Médi 1 Sat dont le projet vise à créer une chaîne de télévision à Tanger pour offrir en continu des informations en langues arabe et française.

Ce projet est financé par des capitaux marocains et français.

A terme, Maroc Telecom sera actionnaire à 28% pour un montant de 4,2 millions d'euros, aux côtés de la Caisse de Dépôt et de Gestion (28%) et de Radio Méditerranée Internationale (RMI) (14%), et l'actionnaire français, la Compagnie Internationale de Radio Télévision CIRT (30%).

Chapitre III : ORGANIGRAMME GENERAL DE MAROC TELECOM

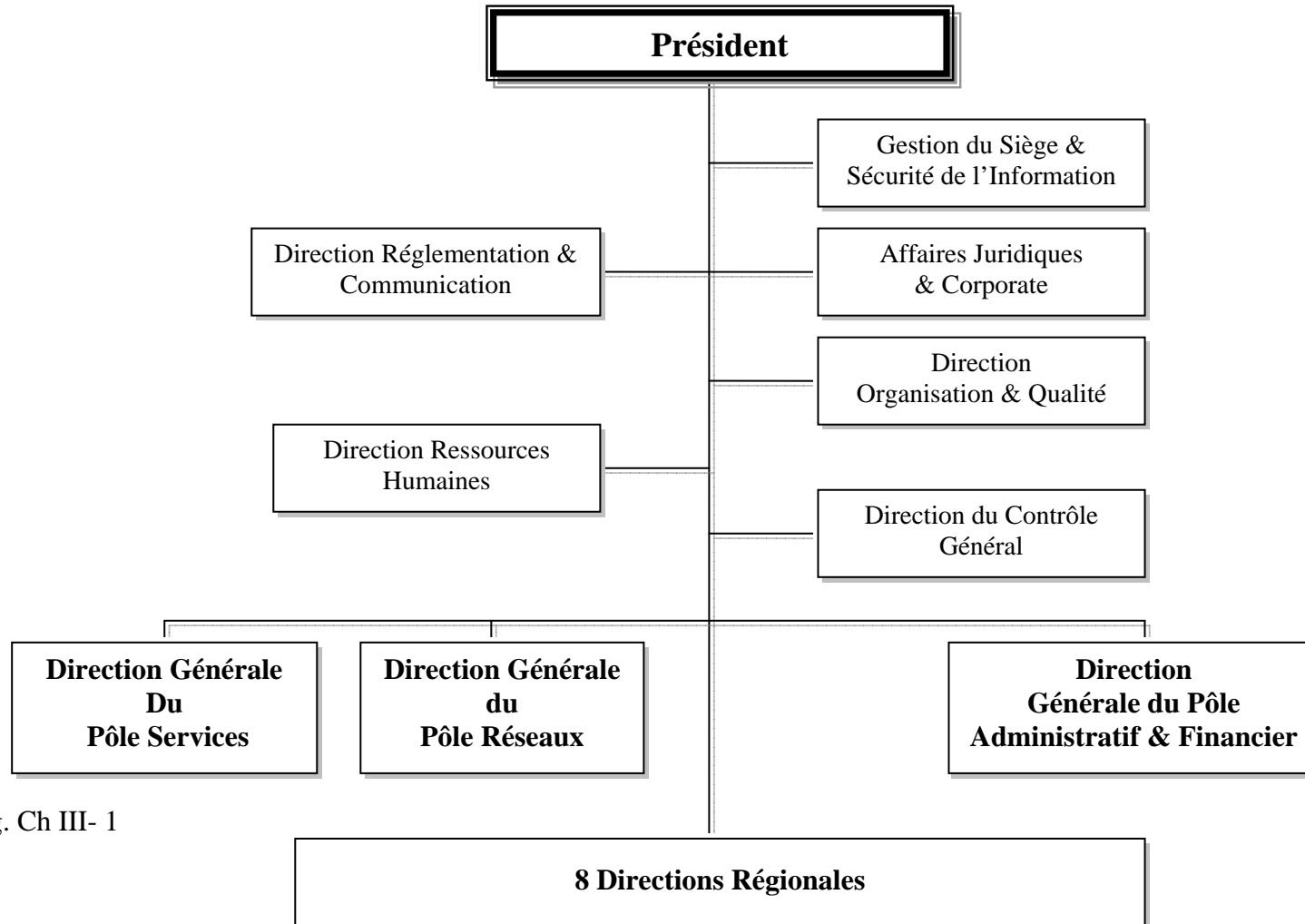


Fig. Ch III- 1

Organisation du Pôle Administratif & Financier

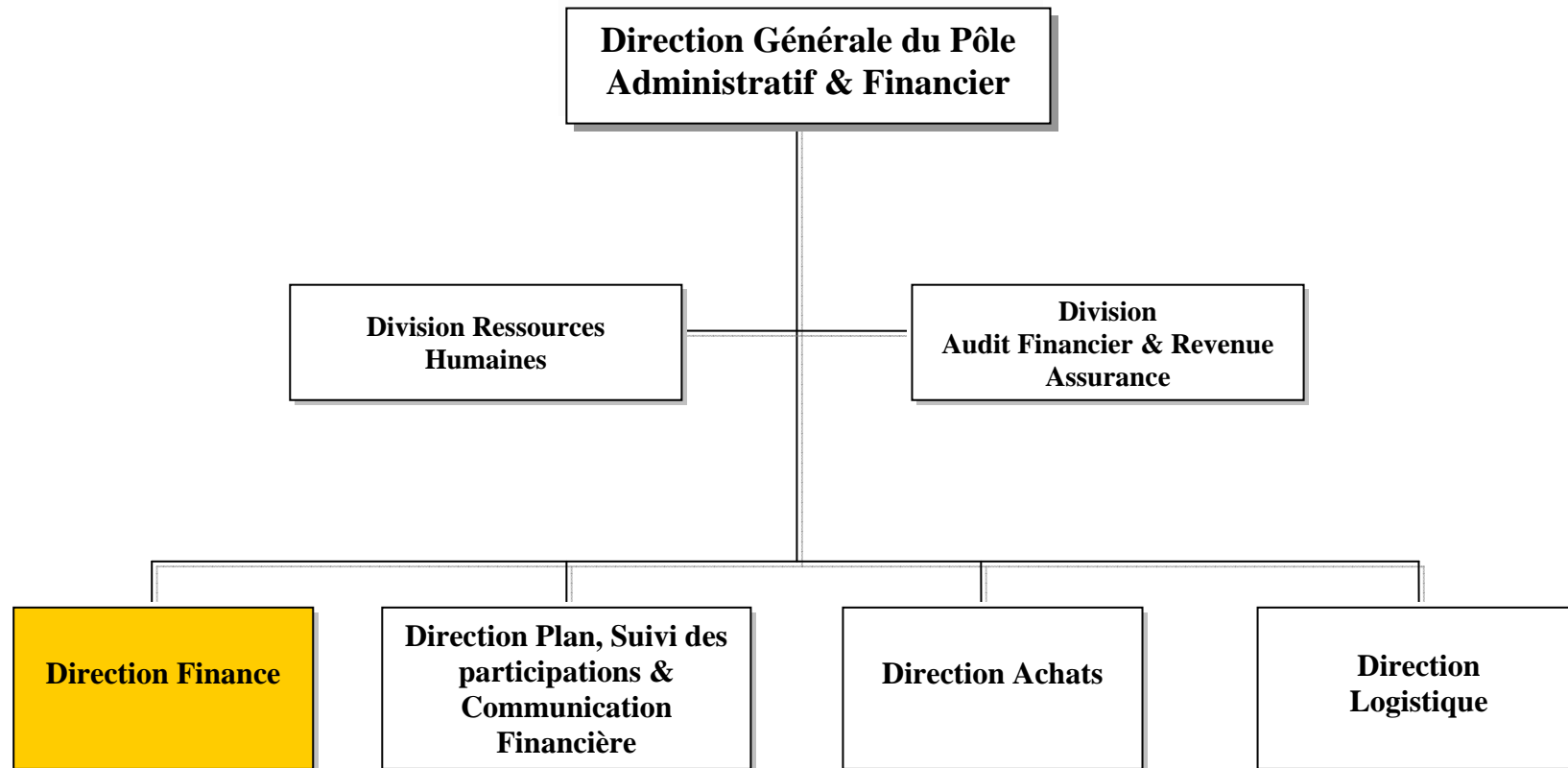


Fig. Ch III- 2

Organisation du Pôle Administratif & Financier

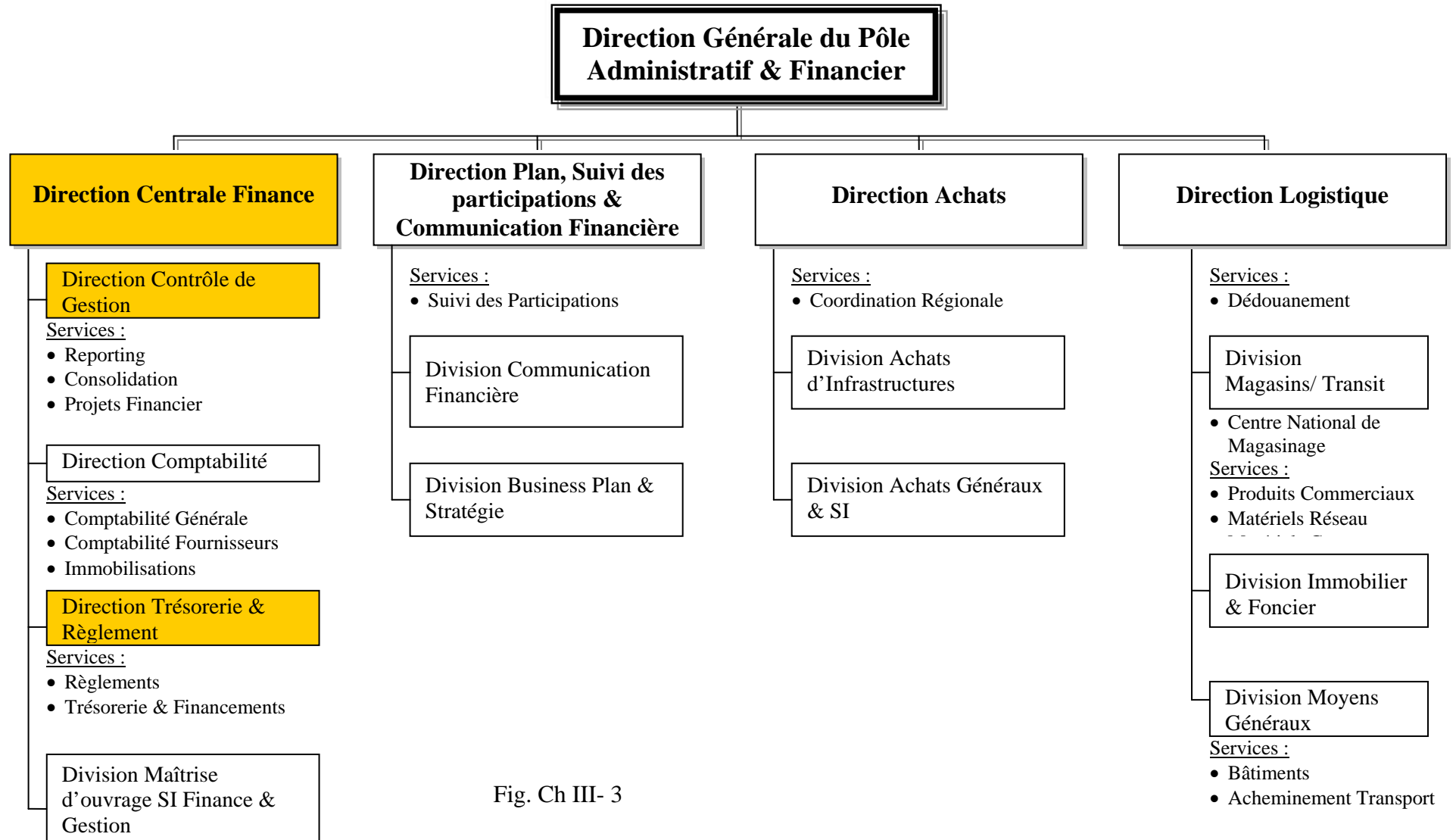


Fig. Ch III- 3

Maroc Telecom est Organisée en Directions Générales, Centrales et Régionales. Autour de ses métiers et services, elle regroupe d'une part des activités opérationnelles : Mobile, Fixe et Internet et, d'autre part, des fonctions supports : Réseaux & Services et Administratif & Financier. A cette structure s'ajoutent deux Directions Centrales chargées l'une de la Réglementation et de la Communication, et l'autre des Ressources Humaines.

A. Pôle Fixe & Internet :

Le Pôle Fixe et Internet gère l'offre des services de téléphonie fixe dont la téléphonie publique, les services d'Internet et les services de transmission de données. Le nombre de clients du pôle Fixe et Internet s'élève à plus de 1,341 millions au 31 décembre 2005.

A cette même date, les infrastructures réseau, entièrement numérisées offrent un service et un confort d'usage de grande qualité avec des possibilités d'évolutions gigantesques. Avec 6 888 kilomètres de câbles fibres optiques interurbains et 3766 kilomètres de câbles fibres optiques urbains. Par ces infrastructures, Maroc Telecom permet d'assurer un niveau de connectivité parmi les plus élevés, puisqu'environ 230 relations internationales relient le Maroc à l'ensemble des pays du monde.

B. Pôle Mobile :

Le Pôle Mobile a pour mission de concevoir et de commercialiser des offres de services mobiles et d'assurer le service client. Il s'engage à offrir des produits et services de qualité, en adéquation avec les besoins de la clientèle, à la pointe de la technologie (GPRS, MMS...), et répondant aux normes internationales. Grâce à des accords avec les différents opérateurs internationaux, un service est offert aux clients afin de disposer d'un roaming pleinement opérationnel auprès de plus de 399 opérateurs, dans plus de 207 pays. Il compte plus de .8 millions de clients au 31 décembre 2005. Il fonctionne grâce à un réseau GSM couvrant la quasi totalité de la population par le biais de plus de 4180 stations de base.

C. Pôle Réseaux & Services :

Les efforts déployés par le Pôle Réseaux & Services visent à disposer d'un réseau performant et moderne, aux standards internationaux, et à satisfaire les besoins de la clientèle en nouveaux services et services à valeur ajoutée.

Les missions du Pôle Réseaux & Services sont :

1- Le développement continu des réseaux de télécommunications Fixe, Mobile et d'Entreprises, et ce par la mise en place de plates-formes permettant la diversification de la panoplie de services

offerts à la clientèle résidentielle ou professionnelle (Réseau Intelligent, Messagerie Vocale, GPRS...);

2- La mise en place de l'infrastructure nécessaire (fibre optique, Stations radios...) pour assurer le maximum de fluidité dans l'écoulement des trafics (voix, données et multimédias) aux niveaux urbain, interurbain et international;

3-L'amélioration perpétuelle de la qualité de service offerte aux usagers, et ce par un suivi rigoureux des indicateurs de qualité de service et par des opérations continues de maintenance préventive et curative au niveau de l'ensemble des composantes du réseau (Fixe, Mobile et d'Entreprises).

D. Pôle Administratif & Financier :

Le Pôle Administratif & Financier a un double rôle:

- Un rôle de contrôle (investissement, budget, reporting financier et trésorerie) ;

- Un rôle support (achats, juridique, systèmes d'information, planification et études économiques et stratégiques).

Il assure également le suivi des relations investisseurs et la communication financière.

CHAPITRE IV - ACTIVITES ET PRODUITS :

I. Le fixe et l'internet:

Maroc Telecom est le principal fournisseur de services de téléphonie fixe, de services Internet et de services de transmission de données au Maroc, marchés totalement ouverts à la concurrence en 2005, avec l'octroi de licences de télécommunications fixe à deux nouveaux opérateurs.

Les principaux services de télécommunications fixes fournis par Maroc Telecom sont :

- Les services de téléphonie,
- Les services d'interconnexion avec les opérateurs nationaux et internationaux,
- Les services de transmission de données au marché professionnel et aux fournisseurs d'accès à Internet ainsi qu'aux autres opérateurs télécoms,
- Les services Internet qui comprennent les services d'accès à Internet et des services associés à l'Internet tel que l'hébergement, et

D'après l'ARNT, le taux de pénétration de la téléphonie fixe au Maroc s'est établi à 4,2% au 31 décembre 2007, contre 4,5% en 2005 et 4,4% en 2004. La pénétration du fixe au Maroc se définit comme le ratio du nombre de lignes (y compris la téléphonie publique) sur la population totale marocaine, qui atteint au 31 décembre 2005 environ 30 millions de personnes. Ce taux de pénétration relativement faible doit être considéré à la lumière du nombre élevé de personnes par foyer qui est de 5,3 en moyenne. Ainsi, le nombre de lignes (hors lignes Téléphonie Publique, Professionnels et Entreprises) ramené au nombre de foyers donne un taux de pénétration de près de 15% des foyers résidentiels. Par ailleurs, les quelques 157 000 lignes de téléphonie publique ne rendent pas compte du nombre réel d'utilisateurs des cabines publiques Maroc Telecom et des téléboutiques. La baisse du taux de pénétration du fixe entre 1999 et 2002 (perte nette d'environ 330 000 clients) a été générée principalement par la migration des clients existants

du fixe vers le mobile, du fait notamment de la concurrence des offres mobiles prépayées sur le segment résidentiel.

La société a mis en œuvre depuis 2002 une politique de relance de son activité dans le domaine de la téléphonie fixe.

- la télévision sur ADSL.

II. *Le mobile :*

Maroc Telecom est leader sur le marché marocain des communications mobiles. Selon L'ARNT, la part de marché de la Société a atteint 66,90% au 31 décembre 2007. Ce marché a connu une forte croissance depuis 2000, le nombre de clients mobile (tous opérateurs confondus) passant de 2851 millions en 2005 à 16 005 millions au 31 décembre 2007. Sur la même période, le taux de pénétration du marché est passé de 1,3% à 53,54%.

Le marché mobile (tous opérateurs confondus) est principalement un marché prépayé. En 2007, le parc prépayé au Maroc a augmenté de 30%, passant de 11,781 millions de clients à 15,315 millions d'abonnés à fin décembre 2007. Sur le segment post payé, le marché total a progressé, entre fin 2005 et fin décembre 2007, de 12,7% pour atteindre 690 000 abonnés. Maroc Telecom propose des services prépayés (carte Jawal) et une gamme d'abonnements post payé. Maroc Telecom assure une couverture étendue tant au niveau de l'infrastructure qu'au niveau de la présence commerciale. Son réseau couvre la quasi totalité de la population. Au niveau international, grâce à plus de 414 accords de roaming, les clients de Maroc Telecom bénéficient du service dans plus de 212 pays. L'étendue de la présence commerciale est obtenue à travers un réseau de distribution directe et indirecte de plus de 41 000 points de vente agréés par Maroc Telecom.



Partie II :

FONDEMENTS THEORIQUES DES TABLEAUX DE BORD PROSPECTIFS

CHAPITRE I : LES TABLEAUX DE BORD COMME OUTIL DE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DE LA PRISE DE DECISION.

I. LES TABLEAUX DE BORD ,CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR COMMENCER : NOTION ; PLACE ET VOCATIONS.

A. Notion de Tableau de Bord

le Tableau de Bord de Gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement une information pertinente, bien organisée et bien présentée.

Inventé en 1992 par deux chercheurs américains, R. Norton et D. Kaplan, le concept des Tableaux de bord, dans une vision prospective axée plutôt sur le future que sur le passé, vise à mettre en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie de l'organisation.

La démarche Tableau de Bord propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre des quatre dimensions : Finance ; clients ; processus interne et apprentissage organisationnel. Certes, seulement quatre axes sont proposés à l'entreprise, mais à elle d'envisager le rajout d'autres si elle en ressent le besoin pour une meilleure gestion de ses données.

Pour chacun des quatre axes, R. Kaplan, D. Norton suggèrent d'indiquer les objectifs, de faire figurer les indicateurs avec leurs valeurs cibles et d'intégrer les initiatives afin de les ajuster avec les objectifs stratégiques.

Le tableau de bord prospectif est donc un outil de gestion stimulant qui souligne l'importance d'équilibres subtils entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente.

B. Place du Tableau de bord parmi les outils du contrôle de gestion

Le tableau de bord n'est plus réservé à la direction et au contrôle de gestion. C'est un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision par tous les acteurs de l'entreprise.

En outre, le système de tableaux de bord vise à doter une organisation d'un système d'information permettant à chaque responsable de :

- Disposer des indicateurs synthétiques pour comparer ses performances réelles à ses objectifs et réagir à son niveau.
- Rendre compte de son action au niveau supérieur (reporting)

Egalement, le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée. Il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réactivité des managers.

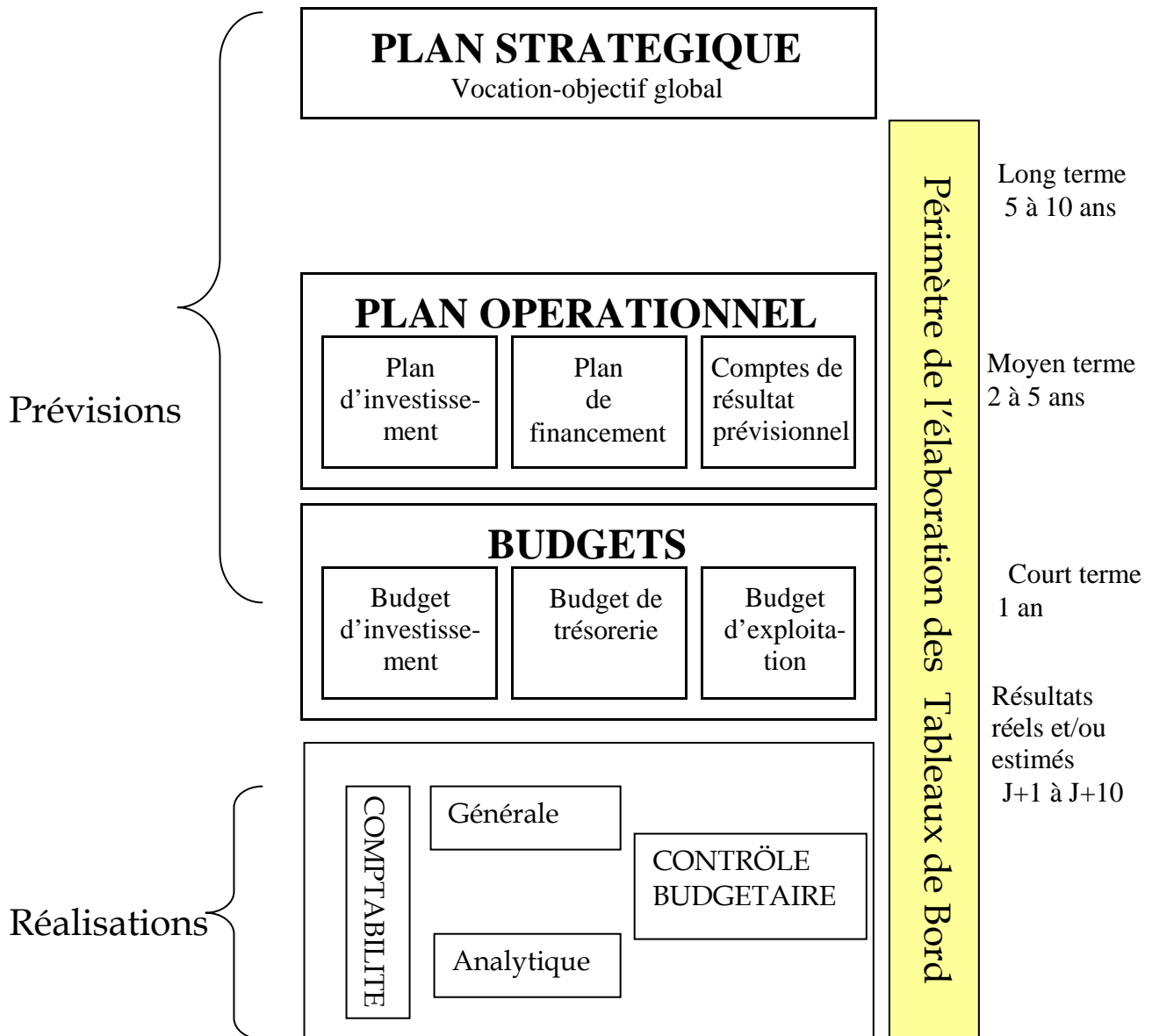


FIG Ch I.I.B.1

C. Les vocations des tableaux de bord

A partir des notions précédemment développées, des tableaux de bord et de leur composition, on peut les considérer comme un outil à dimensions multiples qui peut assumer les fonctionnalités suivantes :

1. Outil de mesure des performances :

Le tableau de bord met en évidence les résultats financier ou non financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée. La possibilité de mesurer la performance au moyen d'indicateurs tangibles signifie pour les entreprises plus de visibilité dans leur gestion.

La mesure de performance constitue, en effet, un moyen d'évaluation, de comparaison et de choix qui permet de réduire l'arbitraire et d'informer sur la pertinence des décisions.

2. Outil d'alerte et de diagnostic :

En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur les écarts significatifs ou exceptionnels. Ainsi alertés, les responsables chercheront à adopter des actions correctives d'autant plus que la zone à problème est connue à travers l'écart exceptionnel dégagé par le tableau de bord.

3. Outil de communication et de dialogue :

Le tableau de bord sert comme base de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable en se basant sur son tableau de bord commente ses résultats, explique les causes des écarts constatés et les mesures correctives prises à son niveau. Il peut demander, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires ou encore la révision des objectifs initiaux. A côté de cette communication verticale, le tableau de bord peut aussi être utilisé dans le cadre d'une communication horizontale, en communiquant les performances d'une entité aux autres entités du même niveau pour les inciter à réaliser des performances semblables.

4. Outil de motivation :

Le tableau de bord en suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, leur offre la possibilité de s'auto-contrôler pour atteindre leurs objectifs et pour faire mieux puisque tout ce qui est mesurable peut être amélioré, en particulier lorsque des récompenses y sont attachées.

5. Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement :

En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord incite ces responsables à prendre des décisions. A terme, cette sensibilité aux points cruciaux de l'activité ainsi que l'imagination mise en œuvre pour trouver les bonnes actions correctives participent au perfectionnement de l'aptitude à gérer et à diriger du responsable.

6. Moyen d'apprécier la délégation du pouvoir:

Le chef d'entreprise se doit de suivre les délégations accordées lorsque la supervision directe est difficile (en raison du temps ou de la distance). Les chiffres peuvent être d'une aide précieuse si les trois conditions suivantes sont réunies :

- La gestion par exception: seules les informations significatives (écarts importants) remontent au responsable hiérarchique.
- L'opportunité des indicateurs : disponibles rapidement, fiables et pertinents qui aident les responsables à prendre des décisions rapidement.
- L'autonomie des délégations : les responsables sont beaucoup plus libres d'élaborer et de modifier leurs plans d'action selon leurs contraintes locales, ce qui leur permet de participer à la vie de l'entreprise.

Ainsi, la validité des tableaux de bord dépend de la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé. Enfin la mise au point finale d'un tableau de bord implique des choix sur les formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est essentiel afin de mettre en place des clignotants et une présentation qui permettent d'accélérer l'analyse. Afin que le pilotage soit efficace, il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le (délai de réactivité) du processus.

A partir de ce qui précèdent, on peut schématiser ainsi les fonctions que peut remplir un tableau de bord :

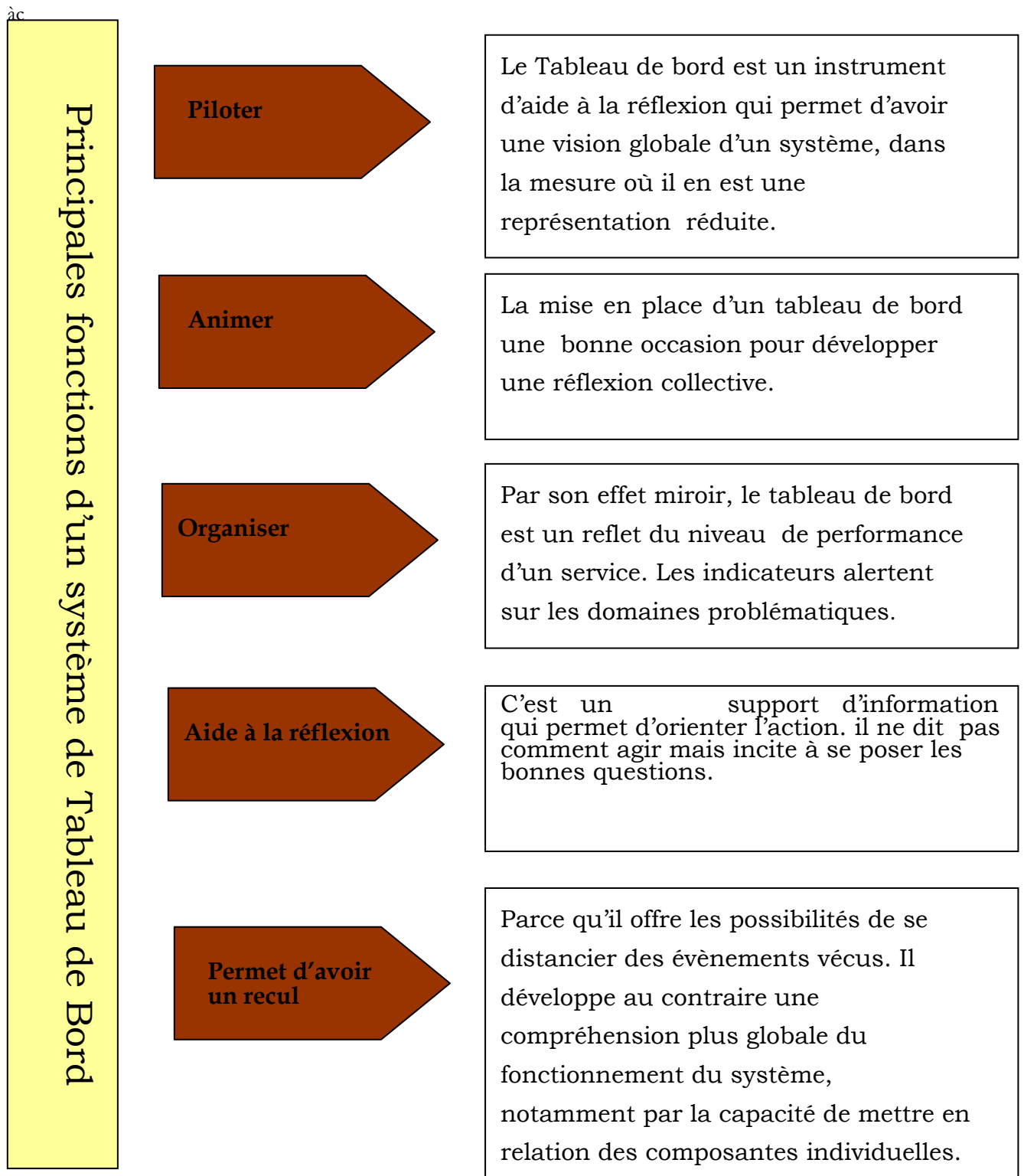


Fig.
ChI.I.C.1

II. LES FONDEMENTS DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF/ LE BALANCED SCORECARD

Les travaux de Robert S. Kaplan et David P. Norton montrent que la performance doit être liée à la notion de pilotage stratégique. Le pilotage stratégique est la mise à la disposition de la direction de l'entreprise d'un nombre d'indicateurs variés (financiers et non financiers, à court terme et à long terme), regroupés sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

Plusieurs références montrent que les entreprises qui ont adopté le tableau de bord prospectif avec succès suivent toutes, dans un ordre différent, cinq principes dans leurs stratégies :

1. Traduire la stratégie en termes opérationnels. Pour cela, une description très claire de la stratégie de l'entreprise doit être déjà définie. Les relations de causalité sont nécessaires pour justifier la valeur de l'actif immatériel et sa contribution à la valeur de l'actif matériel et de l'organisation ;
2. • Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie ;
3. • Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous ;
4. • Transformer la stratégie en un processus continu ;
5. • Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

cette partie, sera dédiée en premier à la présentation des fondements du balanced scorecard puis nous détaillerons les liens de causalité qui existent entre les quatre perspectives.

Le tableau de bord prospectif fournit un nouveau cadre pour décrire la stratégie d'une organisation en reliant les actifs immatériels et matériels dans les activités créatrices de valeur. Voyons le concept de cadre (ou carte) stratégique qui est une structure logique qui définit la stratégie en précisant les relations entre les actionnaires, les clients, les processus et les compétences des salariés. Ce cadre se fonde sur de nombreux exemples d'organisations.

A. l'élaboration d'un cadre stratégique selon les quatre perspectives

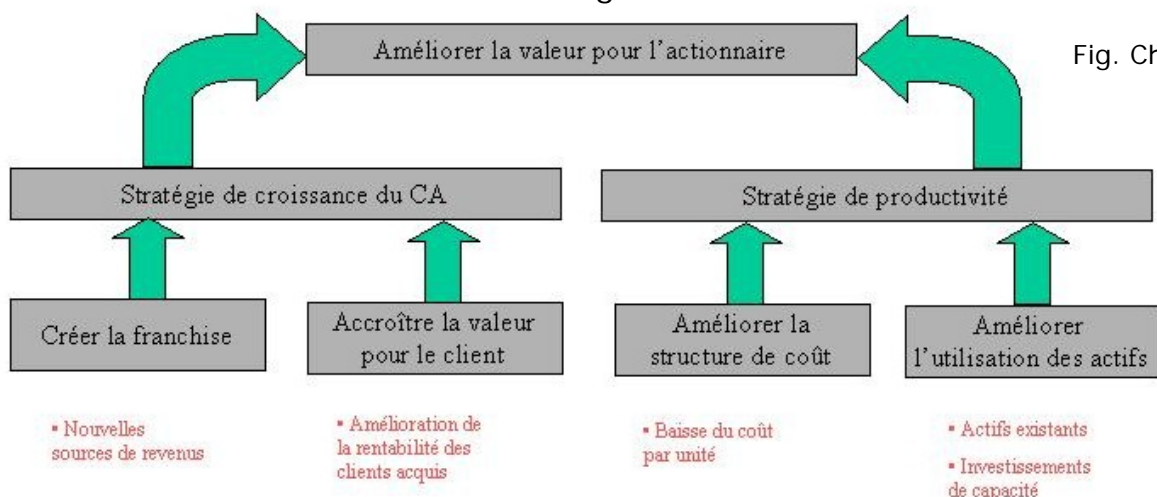
L'élaboration de la carte stratégique se fait de haut en bas, c'est-à-dire de l'axe financier à l'axe d'apprentissage. La création de la valeur pour l'actionnaire est un résultat que toute entreprise cherche à accomplir (exception pour les entreprises à but non lucratif ou du secteur public). D'autre part, nous allons passer en revue les quatre axes et le cadre que fournissent les auteurs ou toute entreprise peut reconnaître sa stratégie. Une entreprise choisira qu'un seul objectif supérieur ou (primordial) pour mesurer son succès à long terme. L'élaboration de la carte stratégique est la première étape de la définition d'un balanced scorecard.

1. L'axe financier

Les entreprises utilisent différents indicateurs ¹ comme le ROI ² (ou RSI) ou l'EVA ³ comme objectif financier dominant, on isole en pratique deux stratégies de base pour parvenir à la performance financière :

- La croissance : avec deux volets distincts, la franchise qui se traduit par l'acquisition de nouveaux marchés, de nouveaux clients ou de nouveaux produits, et le volet de la création de la valeur pour le client en resserrant la relation qu'il entretient avec l'entreprise (vente croisée etc...)
- La productivité : avec deux volets distincts, l'amélioration de la structure des coûts et l'amélioration de l'utilisation de l'actif de l'entreprise.

Selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, les entreprises choisissent l'une ou l'autre des stratégies ou parfois les deux, la figure ChI.II.A.1 suivante résume les différentes stratégies selon l'axe financier.



2. L'axe client

Au cœur de toute stratégie d'entreprise où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client se trouve la (proposition de valeur) faite aux clients. A partir d'exemples probants, Robert S. Kaplan et David P. Norton isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

1. La supériorité produit : l'entreprise pousse ces produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.
2. L'intimité client : l'entreprise connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont elle a besoin.
3. L'excellence opérationnelle : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres.

Stratégie d'excellence opérationnelle

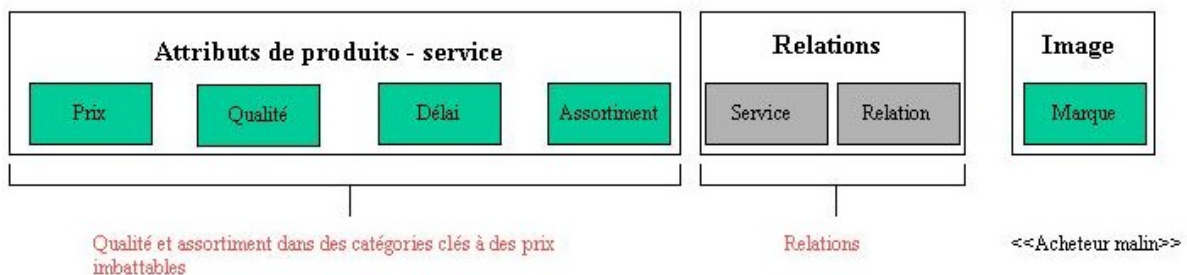


Fig ChI. II.A.2.1 L'axe client-stratégie d'excellence opérationnelle

Stratégie d'intimité client

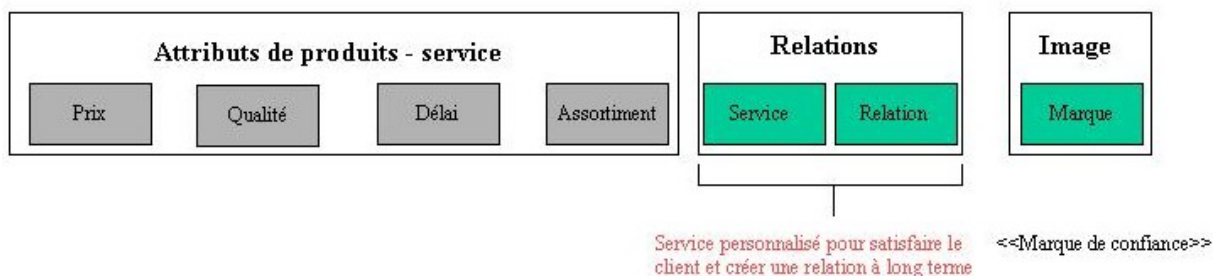


Fig ChI. II.A.2.2 L'axe client- stratégie d'intimité client

3. L'axe processus interne

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente.

Robert S. Kaplan et David P. Norton au travers de l'analyse de cet axe poussent le management à adopter une vision transversale de l'organisation. Parallèlement ils mettent en exergue deux processus qui étaient (oubliés) avec les outils financiers : les processus d'innovation et d'avant-vente. L'analyse du processus d'innovation s'effectue en deux étapes. La première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. La seconde étape consiste à quantifier la performance et la rentabilité de la Recherche et Développement. Le processus (après-vente) peut avoir un impact fort sur la valeur ajoutée pour le client et peut être suivi par des indicateurs de respect des délais, des coûts et de la qualité. Enfin les processus de production ont un pilotage plus classique et plus souvent pris en charge par les anciens outils.

La figure ChI.II.A.3.1 illustre les différentes stratégies détaillées par Robert S. Kaplan et David P. Norton.

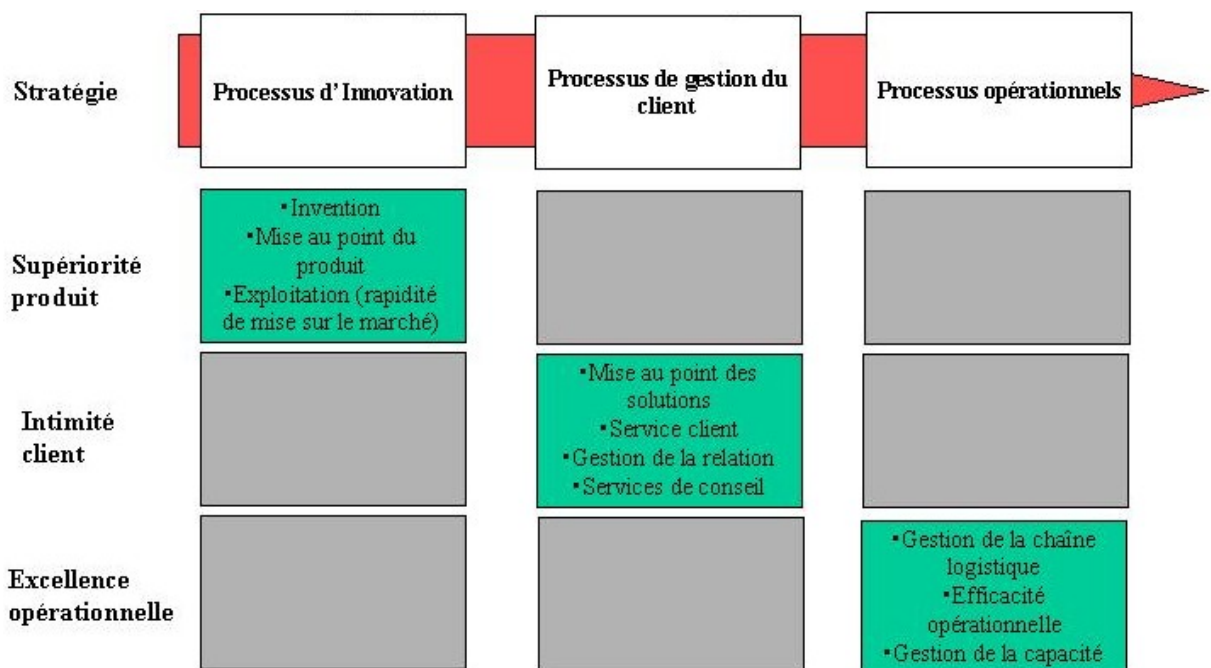


Fig. ChI.II.A.3.1

4. L'axe apprentissage et développement

Pour S. Kaplan et David P. Norton le dernier axe de la stratégie d'apprentissage et de développement constitue le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs, qui sont résumés sur la figure ci-dessous:

- Les compétences stratégiques : les capacités et la connaissance nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie.
- Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie.
- L'ambiance favorable à l'action : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

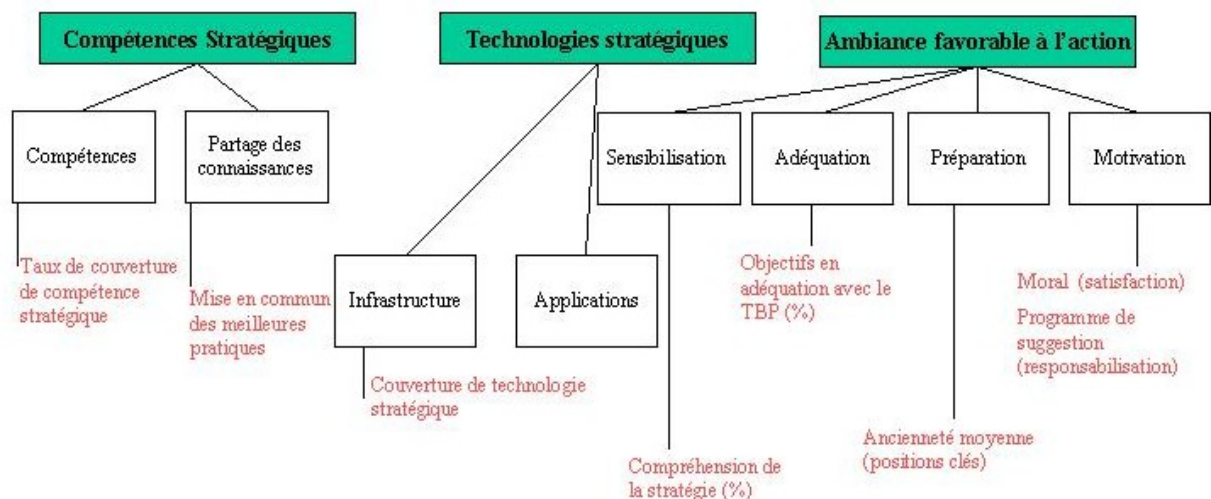


Fig.ChI.II.A.4.1 L'axe apprentissage

En traitant l'axe d'apprentissage après que les trois autres axes aient été définis, les dirigeants peuvent mettre en adéquation leurs objectifs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leur processus clés et la proposition de valeur faite au client. Ainsi une organisation qui désire augmenter la satisfaction client se doit d'exiger comme objectif la fidélisation de son personnel expérimenté pour ainsi maintenir la relation avec le client et se procurer de l'expérience. Pour Robert S. Kaplan et David P. Norton ceci implique une politique des ressources humaines adéquate ainsi qu'une formation importante pour le personnel. Enfin, les auteurs insistent sur le fait que ces politiques doivent être complétées par des programmes d'évaluation en continu. Donc le tableau de bord prospectif se devait de contenir des indicateurs de satisfaction du personnel afin de reconnaître que le salarié est un véritable partenaire de la stratégie.

Robert S. Kaplan et David P. Norton font figurer l'axe d'apprentissage

tout en bas de la carte stratégique du tableau de bord prospectif afin de signifier que c'est le fondement de tout organisation. Enfin, il est à noter que la gestion du savoir constitue un cadre complémentaire pour réfléchir aux stratégies d'apprentissage et de développement.

B. La chaîne de causalité liant les quatre perspectives

Nous venons de présenter les quatre perspectives du balanced scorecard. Cependant le balanced scorecard n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes en fait il existe une interdépendance entre les quatre perspectives.

La figure ci-dessous illustre cette chaîne de causalité.

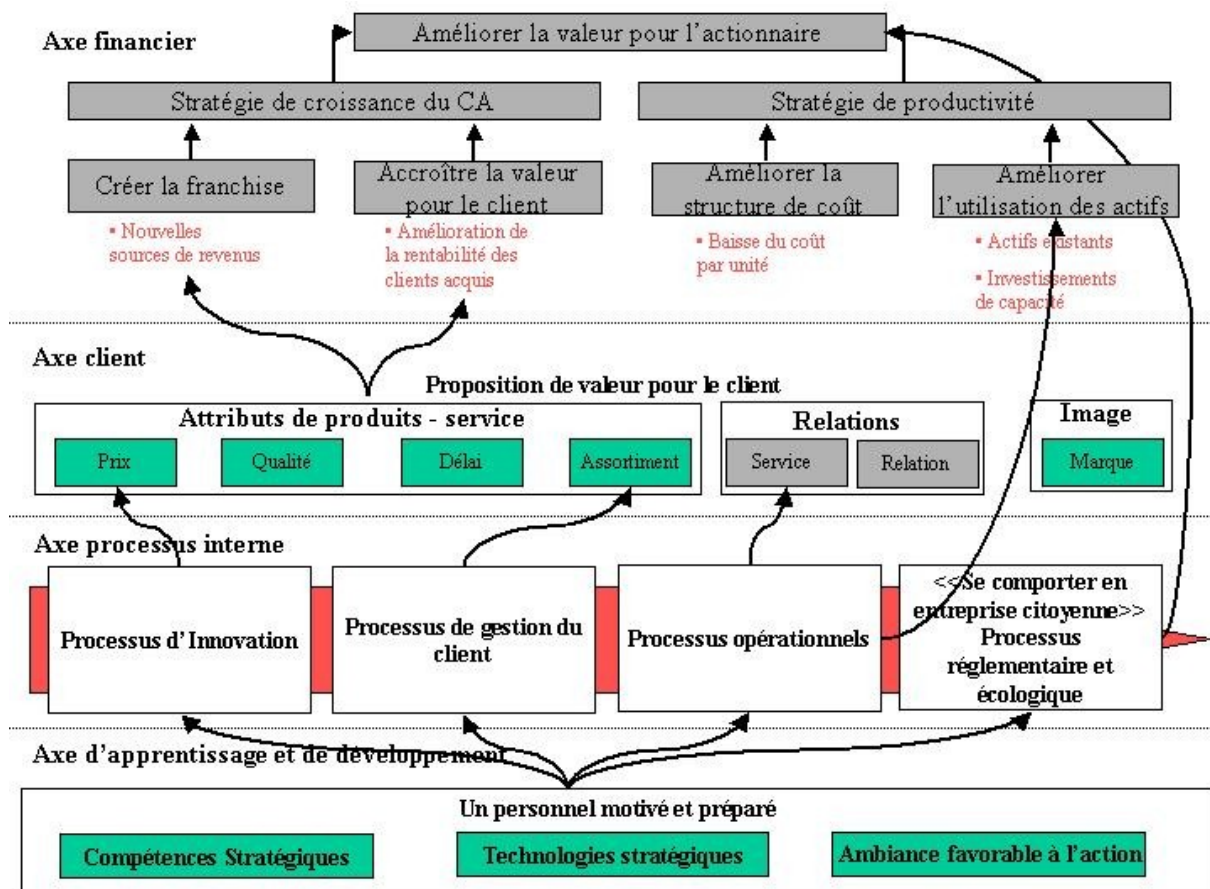


Fig.ChI.II.B.1 Chaîne de causalité

L'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Ainsi, la philosophie sous-jacente de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives. Ce qui importe avant tout, ce sont les indicateurs financiers et toute l'entreprise doit adapter en conséquence ses relations avec le client, ses processus internes et son management du personnel.

De la même manière, Robert S. Kaplan et David P. Norton étendent la notion de chaîne de causalité au niveau des indicateurs. Ils introduisent les notions d'indicateurs de résultat et de moyen (Cf. partie suivante III. Choix des Indicateurs) pour chaque perspective. Ainsi en pratique si un indicateur appartenant à un axe quelconque n'atteint pas son objectif, il faut pouvoir analyser cette défaillance. Cependant, Il existe une exception : l'axe financier. Celui-ci joue un rôle particulier, étant donné que le financier a la primauté, il n'existera que des indicateurs de résultats selon cette perspective. En revanche pour les trois autres axes, il faut impérativement construire et élaborer les deux types d'indicateurs. Ainsi l'objectif est de former une chaîne de causalité globale afin de trouver des explications aux écarts des résultats réels par rapport aux objectifs.

C. Choix des indicateurs :

Un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur, il déclenchera une prise de décision.

Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. Pour un même facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. En aucun cas, il ne faut multiplier les indicateurs au risque d'obtenir trop d'informations non hiérarchisées et de ne plus être en mesure de cerner les phénomènes majeurs.

1. Caractéristiques des indicateurs

Les indicateurs doivent être :

- rapportés à une valeur de référence, à un ou plusieurs objectifs.
- Rafraîchies suffisamment et fréquemment afin de permettre la prise de décision au bon moment.
- Représentatifs d'une information chiffrée qui trace l'évolution dans le temps d'un facteur clé de succès.
- Facilement mesurables et dans des délais rationnels.

En outre, un indicateur doit posséder l'une des trois caractéristiques suivantes :

- **Porter l'ambition de progresser :**
 - Il porte alors sur un endroit où la performance critique n'est pas atteinte ou sur un facteur clé de succès
- **Mettre en évidence la valeur pour le client final :**
 - Cela est facile lorsqu'on interroge les services proches du client, cela doit être mené également pour les services support et pour les services loin des clients. L'exercice est très intéressant de voir émerger alors une valeur plus importante que celle de bien remplir la mission du service,
- **Suivre des éléments sous contrôle, mais les plus importants :**

- Ces éléments ne sont à porter dans un tableau de bord stratégique que si leur mauvaise performance a des conséquences désastreuses pour l'entreprise, Cela revient à exclure du TBP des indicateurs correspondant à des éléments sous contrôle. Leur importance est grande, mais l'entreprise a atteint une telle maîtrise de cet élément que son suivi n'est plus nécessaire à un niveau stratégique mais seulement dans un tableau de bord opérationnel.

D'autres caractéristiques décrivent un bon indicateur :

- La fidélité : il doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé.
- La clarté : il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de tableaux de bord.
- L'absence de biais : un indicateur ne doit pas facilement être manipulable.
- La prédictivité : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.

2. Types d'indicateurs

On distingue trois types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de performance** : la performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. Il va être, grâce à l'action qu'il va mener, efficace et/ou efficient. Il sera efficace lorsqu'il atteindra ou dépassera le résultat attendu ; il sera efficient lorsqu'il ajoutera au résultat attendu un atout supplémentaire non prévu. Le VRP qui atteint le nombre d'articles vendus et qui en plus diminue le coût budgétaire prévu, fait preuve à la fois d'efficacité et d'efficience. Les entreprises ont longtemps dans les années 70 mesuré leur performance à partir de leur productivité ; c'est à dire la quantité produite par personne ou par machine. La productivité a augmenté grâce à l'automatisation, synonyme de diminution des postes de travail. C'est surtout en évitant les gaspillages, en changeant l'organisation du travail, en favorisant l'innovation, la personnalisation du produit, la diminution des délais et en s'approchant de la qualité totale que les entreprises ont visé la performance. Autant de points clefs qui nécessitent des indicateurs de performance à savoir un paramètre mesurable, compréhensible, lisible et fiable.

- Les indicateurs de pilotage** : l'entreprise associe aux indicateurs de performance des indicateurs de pilotage. L'indicateur de performance montre si les objectifs de résultat ont été atteints ou pas. Mais seul, il n'explique pas pourquoi la performance a été obtenue ou non et sur quel levier il faut agir pour rectifier le cas échéant la trajectoire. Il faut aussi agir sur les causes.

La recherche et la mise en place d'indicateurs de pilotage relèvent d'une analyse « cause-effet ». L'activité qui est associée à l'indicateur est un ensemble de tâches qui s'enchaînent étroitement les unes aux autres pour produire un résultat. Elle prend appui sur des ressources qui peuvent être des moyens humains (quantitatif, qualitatif), financier (budget) et matériels (techniques et logistiques).
- Enfin les indicateurs dits « d'éclairage »** : pour éviter le cloisonnement entre les services ou les départements de l'entreprise, il est intéressant d'adjoindre aux indicateurs propres, des indicateurs en provenance d'autres services. Il s'agit alors d'indicateurs d'éclairage.

En pratique, nous constatons qu'une partie des indicateurs retenus sont faciles à mettre en place dans le système d'information. Cependant, pour les autres il faudra mettre en place d'autres capteurs : il ne faut en aucun cas se limiter aux indicateurs directement accessibles dans le système d'information.

III. LES PREALABLES A LA MISE EN ŒUVRE DES TABLEAUX DE BORD

Une mise en œuvre réussie d'un système de tableaux de bord aux fonctionnalités développées ci-dessus nécessite quatre préalables :

1. Un système d'information adapté
2. une structure organisationnelle adaptée
3. Un système d'objectif adapté
4. Une implication de tous les intervenants

1. Un système d'information adapté

Le système d'information peut être défini comme un « *ensemble organisé de méthodes et de moyen humains et matériels destinés à collecter, mémoriser, transmettre les différents types de données nécessaires au fonctionnement d'une organisation.* »

Le rôle que joue un système d'information dans la production d'un Tableau de Bord est d'une importance primordiale telle qu'aucun Tableau de Bord ne peut être tenu sans l'existence d'un système d'information. Cependant, force est de constater que pas n'importe quel système d'information permettrait aux tableaux de bord de jouer pleinement leurs rôles.

En effet, pour que le tableau de bord soit un outil d'incitation à la décision et de communication il faut que le système d'information soit correctement alimenté par des données utiles captées à travers les différentes étapes de fonctionnement de l'entreprise. De même, un bon système d'information exige une ouverture aux différents intervenants et que l'accès à l'information globale, voir même décisionnelle, soit « démocratique ». Car, d'une part, c'est grâce à cette ouverture et à cet accès que le responsable pourra prendre, avec plus de confiance (car il disposera d'informations étayant son choix), des actions correctives qui soient cohérentes avec les enjeux globaux de l'entreprise. D'autre part, l'ouverture du système d'information favorisera l'utilisation des tableaux de bord comme outil de communication horizontale et d'incitation à l'amélioration des performances.

2. Une structure organisationnelle adaptée

La structure organisationnelle d'une entreprise conditionne, à plus d'un égard, la réussite de la mise en œuvre des tableaux de bord.

Une organisation pyramidale où la délégation des responsabilités est absente ne pourrait pas tirer profit du système des tableaux de bord tel que nous l'avons présenté.

Par contre, une entreprise dont la structure organisationnelle est orientée processus et centre de responsabilité serait bien adaptée à l'implémentation d'un système de tableau de bord, dont elle pourras

tirer pleinement profit, d'autant plus qu'elle pourra faire jouer des complémentarités avec les autres outils du contrôle de gestion, tels que le contrôle budgétaire ou la comptabilité de gestion.

La délégation des responsabilités et des pouvoirs est déterminante pour que les tableaux de bord puissent concrétiser leur finalité de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise. Cependant, pour prévenir les dérapages, l'entreprise doit absolument disposer d'un système de contrôle des finalités et de la cohérence des actions.

3. Un système d'objectifs adapté

C'est au système d'objectif de faire l'arbitrage entre la personnalisation des objectifs, pour que les acteurs puissent se les approprier, et leur cohérence avec les objectifs de l'entreprise, pour coordonner les efforts et assurer la pérennité.

Aussi, les objectifs stratégiques doivent être bien déclinés tant au niveau managérial, qu'au niveau opérationnel. La déclinaison des objectifs stratégiques n'est pas une question uniquement de procédures ou de méthodes, mais surtout de communication et de motivation des intervenants. Pour faciliter la cohésion et l'utilisation d'un objectif local (décliné de la stratégie) comme référentiel dans les tableaux de bord, il doit être ¹ :

- Borné : Exprimé dans une dimension de temps finie ;
- Mesurable : Exprimé en une unité mesurable ;
- Accessible : Les responsables disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif et les contraintes sont maîtrisables ;
- Réaliste: La « méthode » d'accès (de réalisation) est réaliste ;
- Fédérateur : L'objectif recueille l'adhésion des responsables ;
- Constructif : L'objectif local contribue aux objectifs globaux.

¹ : A.Fernandez, *Les Nouveaux Tableaux de Bord pour Piloter l'Entreprise*, Ed d'Organisation, 1999, p.126-127

4. Une implication de tous les intervenants

Dans tout projet d'entreprise le facteur humain est primordial. Les tableaux de bord ne font pas exception à cette règle.

De part la large place que le système des tableaux de bord accorde à l'autonomie des responsables, la réussite de sa mise en place dépend étroitement de l'implication des tous les intervenants à tous les niveaux hiérarchiques ; mais aussi de la culture d'entreprise, qui à son tour conditionne l'implication. Est ce que la culture de l'entreprise favorise l'autonomie de décision? Est ce qu'elle favorise l'innovation? Est ce qu'elle favorise la performance?

La réponse à ces questions est déterminante pour la réussite de la mise en place des tableaux de bord.

IV. DEMARCHE DE MISE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD

Après consultation de quelques études d'implémentation de système de Tableau de Bord réalisées par des cabinets de renommé internationale (Peat Marwik et Price Water Haouse notamment), nous nous somme constitué une idée bien claire sur la démarche à suivre pour la constitution d'un canevas modèle pour la réalisation d'un projet d'implémentation d'un Système de Tableau de Bord. Ce canevas détaillé aux étapes nombreuses s'inspire principalement des théories de Norton & Kaplan et des travaux réalisés par Caroline SELMER présenté dans son ouvrage « *Concevoir le tableau de bord* » (*méthode JANUS*) et la méthode GIMSI, développée par Alain Fernandez dans le cadre de son ouvrage : *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*², à laquelle nous avons eu recours dans certaines parties du travail.

² FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, Ed d'Organisation, 1999.

Ce chapitre nous a permis d'appréhender les tableaux de bord, en tant qu'outil de maîtrise des actions de gestion au sein du dispositif du contrôle de gestion, et d'en ressortir ainsi la finalité et les caractéristiques par rapport aux autres outils. Cet aperçu théorique a été aussi l'occasion d'introduire la démarche de mise en place des tableaux de bord, et ce pour préparer le terrain à la deuxième partie qui traitera cet aspect en détail.

1. Liste de contrôle des informations stratégiques que vous avez besoin de rassembler

Avant de commencer la mise en place du BSC, on aura besoin de rassembler des informations stratégiques qui serviront comme information de base pour les premières étapes de la construction du BSC. Ainsi il faut préparer une checklist des sources d'information stratégique. Cette liste nous aidera à commencer.

- **Sources d'information relative à la société:**
 - Plan(s) Stratégique(s) En cours
 - Plan(s) Financier(s) En cours
 - Plan(s) Marketing En cours
 - Plan(s) Opérationnels(s) En cours
 - Rapports Annuels
 - Programmes de Développement Qualité
 - Programmes de Développement Qualité
 - Analyse Clientèle
 - Entretiens avec le Management Opérationnel
 - Autres Documents de Planification:

- **Source d'information sur l'environnement extérieur de l'évolution de la société :**
 - Analyse de la Concurrence
 - Analyse de la Tendance de l'Industrie
 - Analyse de la Tendance Technologique
 - Analyse de la Tendance Marketing
 - Autre Analyse Industrielle:

2. Echéancier des six étapes du processus de développement du BSC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Etapes de développement / semaines												
Etape 1: Etablir les Buts Stratégiques	■	■										
Etape 2: Identifier 3 ou 5 thèmes stratégiques		■										
Etape 3: Construire un Plan Stratégique			■	■								
Etape 4: Définir vos Critères de Mesure et vos objectifs					■	■	■					
Etape 5: Identifier vos Programmes								■	■	■		
Etape 6: Créer votre Plan de Déploiement de TBP											■	■

Comment:

Les six étapes du processus de développement prendront un temps qui varie en fonction de la taille et de la complexité de l'organisation de l'entreprise. Une fois achevé, Trois différentes équipes devront être constituées :

1. Equipe de Management: comprend la stratégie.
2. Equipe fonctionnelle/opérationnelle (la Core Team/ Middle level management): l'équipe la plus importante qui aura pour tâche de rassembler et appliquer les données, construire les plans, établir une base documentaire, etc
3. Equipe de Mesure: qui a une compréhension détaillée des systèmes de mesure.

3. Liste de contrôle à suivre pour la constitution des 3 équipes

La checkliste suivante peut être utilisée comme guide pour former les trois équipes. Choisir les bonnes personnes peut être extrêmement important pour mener à bien le processus de développement.

L'équipe de Management:

- Le membre de l'équipe est un fin stratège et a une compréhension globale de la société
- Le membre de l'équipe est un fervent supporter du Tableau de Bord.
- Le membre de l'équipe supporte toute personne impliquée dans le processus.
- Le membre de l'équipe sait communiquer la stratégie aux autres.
- Le membre de l'équipe est assez qualifié pour prendre des décisions en cohérence avec les objectifs, etc.

Equipe fonctionnelle :

- Le membre de l'équipe a une bonne compréhension de la société
- Le membre de l'équipe a une grande capacité à extraire les informations lors des entretiens.
- Le membre de l'équipe jouit d'une grande crédibilité et respect auprès des autres managers.
- Le membre de l'équipe réussit à vendre le BSC aux autres départements fonctionnels.
- Le membre de l'équipe peut travailler avec un management de haut niveau.
- Le membre de l'équipe possède de bonnes compétences pour présenter et documenter des résultats stratégiques.

Equipe de Mesure:

- Le membre de l'équipe a une compréhension détaillée des départements fonctionnels.
- Le membre de l'équipe peut collecter et analyser des données et les communiquer de manière claire aux collaborateurs.
- Le membre de l'équipe peut comprendre les différentes questions stratégiques et les relier à son travail
- Le membre de l'équipe peut travailler avec le middle management

Questions critiques que l'équipe fonctionnelle (la core team) doit compléter

Le rôle de l'équipe fonctionnelle s'avère essentiel au succès du Tableau de Bord. Elle aura à exécuter les étapes critiques suivantes:

- Acquérir une solide compréhension du processus de développement stratégique du Tableau de Bord.
- Collecter les informations stratégiques et effectuer les recherches préliminaires afin d'avoir une vue stratégique de la société.
- Conduire des entretiens individuels avec les membres de l'équipe de management.
- Traduire les informations stratégiques en buts et thèmes stratégiques.
- Confirmer les résultats avec l'équipe de management.
- Identifier les objectifs stratégiques et développer des plans stratégiques pour chacun d'eux.
- Organiser des réunions avec l'ensemble de l'équipe de management pour approuver les plans stratégiques.
- essayer de comprendre d'abord comment les membres de l'équipe de management prennent les Questions à poser:
 - ✓ Quels sont les objectifs financiers stratégiques à atteindre?
 - ✓ Quels sont les objectifs poursuivis à travers le service clientèle?
 - ✓ Quels sont les processus les plus importants pour assurer la cohérence entre objectifs financiers et les objectifs de la clientèle?

Il s'avère donc que l'équipe fonctionnelle est la plus importante pour la construction du Tableau de Bord. Elle aura à collecter et rassembler des informations à travers des entretiens avec les membres de l'équipe de management.

Les membres de L'équipe fonctionnelle devront aussi se référer aux informations stratégiques listées auparavant.

Une fois l'équipe aura acquis une compréhension des questions stratégiques, elle devra documenter les composants du Tableau de Bord: buts stratégiques, objectifs stratégiques, plans, etc.

L'un des plus importants défis qu'aura à relever cette équipe sera de finaliser un plan stratégique pour chaque thème stratégique et de le faire approuver par l'équipe de management.

4. Définition des objectifs stratégiques :

Instructions:

La première étape de développement du BSC est l'établissement des buts stratégiques. Ces Buts doivent être exprimés en termes compréhensibles afin de pouvoir les décliner en résultats Ces buts nous serviront comme ancre pour conduire les processus restant à mettre en œuvre pour construire le Tableau de Bord.

Les buts ont tendance à valider la mission et la vision de l'organisation. Rien n'empêche à ce stade de se référer aux performances passées pour établir les buts ou sinon voir quelle est la tendance de l'industrie.

Un benchmarking de la concurrence peut aussi s'avérer utile pour établir des buts stratégiques. Il ne faut pas oublier d'impliquer les bonnes personnes lors de l'établissement des buts stratégiques. Les personnes ayant une vision et qui comprennent le business. Les buts doivent être agréés et clairement communiqués au sein de l'organisation avant d'entamer la prochaine étape de l'élaboration du BSC.

5. Liste de contrôle pour tester la pertinence des thèmes stratégique

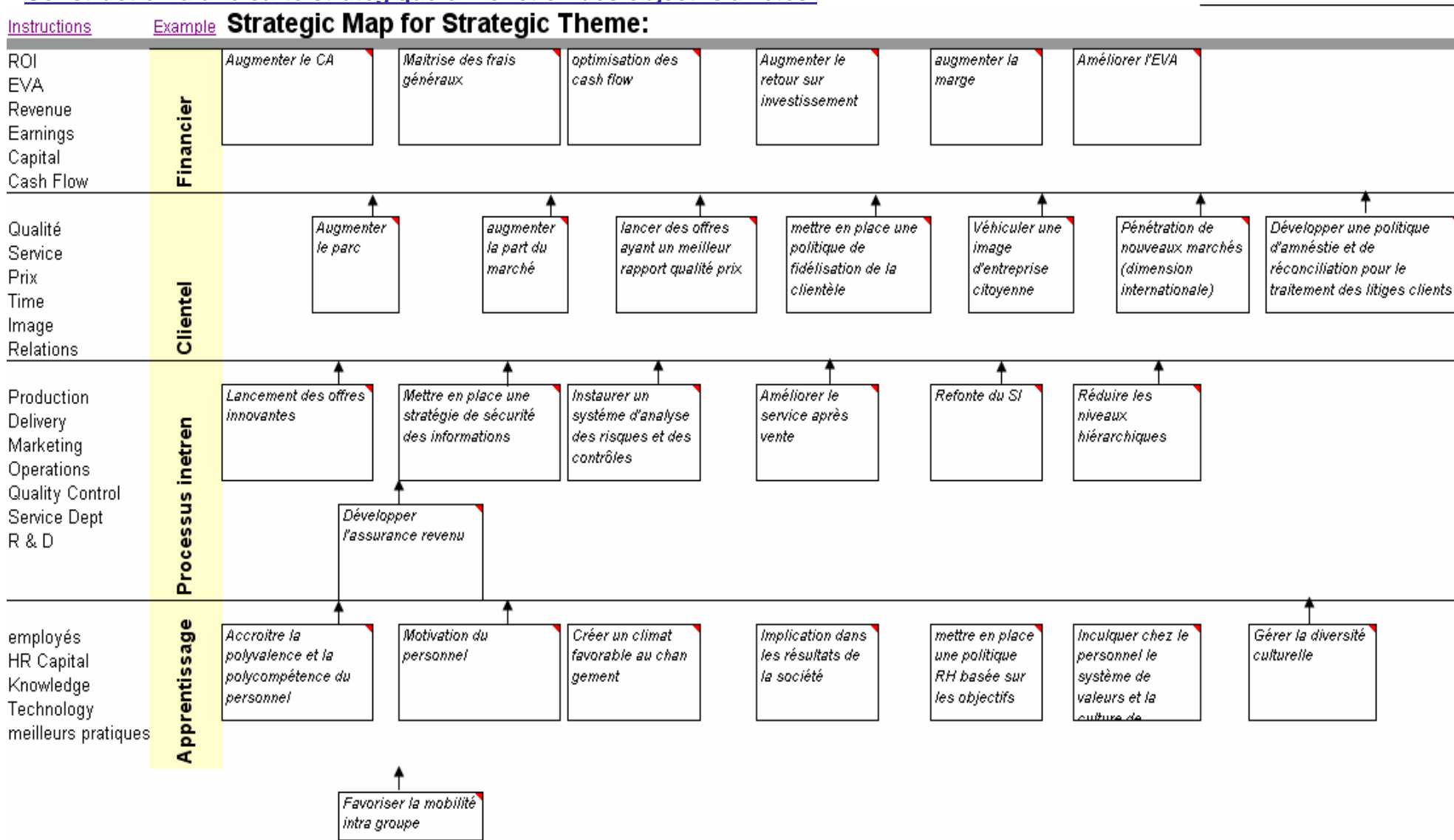
Une fois que les thèmes stratégiques sont définis il faut s'assurer qu'il vérifie la checkliste suivante:

1. Il y a plus de 5 thèmes stratégiques
2. Ces thèmes stratégiques sont réalistes et peuvent être atteints au sein de l'organisation
3. Ces thèmes sont en cohérence avec les buts stratégiques
4. Ces thèmes ont un impact positif sur l'organisation
5. Ces thèmes se focalisent sur ce qui est important
6. Chaque thème est distinct et différent
7. Ces thèmes sont définis sur le long et moyen terme et non du court terme
8. Ces thèmes sont en accord avec la mission et la vision de l'organisation
9. Ces thèmes ont un impact sur les objectifs financiers de la société

Quelques recommandations pratiques

1. Reportez-vous à l'information stratégique collectée extraite à partir des sources définies plus haut « paragraphe premier ».
2. Ca devrait aider à établir les thèmes stratégiques. Si ces sources ne définissent pas clairement les thèmes stratégiques, il faut donc se reporter aux entretiens avec les managers d'un plus haut niveau.
3. Regarder d'abord les perspectives internes de l'organisation, des thèmes communs devraient surgir comme par exemple le développement d'un produit.
4. Les thèmes peuvent faire référence à plusieurs objectifs stratégiques et couvrir les 4 perspectives du Tableau de Bord (Financier / Clientèle / Processus internes / Apprentissage)

6. Construction d'une carte stratégique en fonction des objectifs arrêtés:



Instructions:

- Placer chacun des objectifs stratégiques dans ce modèle tout en dessinant des flèches traduisant les relations entre les différents objectifs.
- Il faut disposer d'un plan stratégique pour chacun de vos thèmes stratégiques. Et être sûre que vous avez l'appui du haut niveau de management pour chacun de vos plans stratégiques. Il serait de ce fait judicieux de programmer des entretiens individuels pour valider chacun de vos plans stratégiques avant de tenir une réunion formelle avec l'équipe de management.
Faire approuver vos plans stratégiques sera l'une des étapes les plus difficiles dans le processus de construction du Tableau de Bord.
- Limitez vos objectifs à 25 au max afin qu'il en soit de même pour le Tableau de Bord.

7. Modèle pour définir, classer et tester chaque critère de mesure

Pour pouvoir arrêté des indicateurs de Tableau de Bord répondants aux caractéristiques précédemment développées (Cf. Partie II/ II/ C : Choix des Indicateurs), il faut penser à concevoir des « fiches d'identité » pour chaque critère de mesure. A partir des travaux que nous avons menés pour la construction des indicateurs de la Direction de trésorerie et règlement nous présentons à ce stade et à titre d'exemple la fiche d'identité du « [Taux Moyen des Placements](#) et [Portefeuille des Valeurs Mobilières](#) »

Fiche identité Indicateurs

Intitulé : Portefeuille des Valeurs Mobilières et Taux Moyen des Placements		
Axe de la politique qualité : Améliorer nos performances, en optimisant continuellement nos processus et nos coûts.		
Définition / Raison du choix de l'indicateur : Renseigne sur le niveau d'optimisation de la Trésorerie d'IAM en terme de taux et de valeur.		
Formule de calcul : Calcul par pondération.		
Objectif : Réaliser un taux moyen de placement supérieur à 3%.	Seuil de déclenchement d'une action corrective: (quand fixé) Taux calculé inférieur à 3%	Fréquence de mesure : Mensuelle
Sources des données : SAP		
Responsable du calcul (Fonction/Entité) : Gestionnaire du portefeuille des placements		
Processus/sous-processus dont l'efficacité est mesurée via cet indicateur : gestion des placements en MAD et en Devises		
Diffusion des résultats de l'indicateur : Diffusé par le Directeur de la Trésorerie au Directeur Finance, au DG PAF, et à VU.		

Représentation de l'indicateur : % (format Excel)

Observations :

Cette fiche a le mérite de présenter en un seul tableau et pour chacun des indicateurs, à la fois l'axe stratégique de l'appartenance de l'indicateur, son unité de mesure, sa fréquence d'actualisation, les sources de calcul, le périmètre de sa diffusion, le seuil qui une fois atteint par cet indicateur déclenchera une mesure corrective ...

Pour présenter au management une vision globale des indicateurs choisis, un tableau de synthèse pourra être conçu (indicateurs tirés à partir de l'activité d'IAM) :

Objectif Stratégique	Critère de mesure à utiliser	Description	Unité de mesure	Fréquence d'actualisation	Sources d'information
Augmenter le CA	Variation du CA	Ce critère consiste à apprécier la variation de l'évolution du CA de la période par rapport à la même période l'année précédente:	%	M	TBG- Journaux de facturation - CPC
Maîtriser les frais généraux	Variation des frais généraux	Ce critère consiste à apprécier l'évolution des frais généraux de la période par rapport à la même période l'année précédente, par rapport au secteur et par rapport à la conjoncture générale	%	M	TBG-Analytique
Optimisation des cash flows	Evolution des cashs flows- Nature de placements- Intérêts dégagé. délais fournisseur, délais client	Ces critères consistent à : Mesurer l'évolution des délais fournisseur et des délais client et leur impact sur les cashs flows - Mesurer le pourcentage d'évolution des cashs flows par rapport aux périodes précédentes - Apprécier la rentabilité des placements et leur comparaison dans le temps	%+Montant dégagé en MAD+délais en jour	M	Budget de trésorerie- Relevés bancaires -TBG- contrats client et fournisseur
Augmenter le retour sur Investissement	Le ROI	consiste à mesurer la durée de rentabilisation des projets et apprécier l'effort déployé pour augmenter le retour sur investissement	Année	A	Tableau des flux de trésorerie des projets
Augmenter la marge	variation de la marge et Taux de marge	Ce critère consiste à apprécier la variation de l'évolution de la marge de la période par rapport à la même période de l'année précédente, au budget, à la concurrence et à la conjoncture générale	%	M	TBG
Améliorer l'EVA					
Augmenter la part de marché.	Variation de la part de marché	Ce critère consiste à mesurer l'évolution de la part du marché	%	M	Benchmarking
Instaurer une politique de fidélisation de la clientèle	Taux de rétention	ce critère consiste à mesurer le taux de renouvellement des abonnements	%	M	SI abonnés

Véhiculer une image d'entreprise citoyenne	Nombre de participation dans les manifestations à caractère culturel. Les fonds consacrés aux actions sociales	Ce critère consiste à apprécier la présence de l'entreprise dans les différentes manifestations et le degré de ces derniers à lui donner l'image de l'entreprise citoyenne	Nombre de manifestation + budget consacré en MAD	T	Rapport communication+Comptabilité
Développer une politique d'amnistie et de réconciliation pour le traitement des litiges clients	Nombre de dossiers traités hors actions en justices	Ce critère consiste à mesurer la capacité de l'entreprise à recouvrer ses créances tout en gardant la clientèle et en la fidélisant	Nbre de dossiers traités hors actions en justice	M	Rapports internes+ SI abonnés
Lancement des offres innovantes	Nombres de nouvelles offres	ce critère consiste à mesurer la capacité innovatrice et son impact sur le CA et l'augmentation de parc	Nombre d'abonnés par offre+ la variation du CA suite à l'introduction de ces offres	M	Rapport interne+ CPC+Mkg
Mettre en place une stratégie de sécurité des informations	offres lancées par le concurrent + nombre de diffusion des informations dans les médias avant leur publication officielle	il consiste à mesurer le risque de diffusion des informations internes	Nombre	M	Rapport internes
Instaurer un système d'analyse des risques et des contrôles	les nombres de KO dans les contrôles	mesurer le risque de non respect des procédures et leur impact éventuel sur l'activité	Nombre d'anomalies	M	rapport missions d'audit
Améliorer le service après vente	délai de traitement des réclamations- délai d'activation et de mise en service	consiste à apprécier le service après vente de l'entreprise et son aptitude à satisfaire le client	Nbre de réclamations+ délai de mise en service et d'activations	M	SI abonnés

8. Classer chaque critère de mesure en fonction de son axe d'appartenance au Tableau de Bord

Sommaire des points à mesurer					Attribut	Fréquence d'actualisation	Degré de Fiabilité	Objectifs	Possibilité de benchmark	Département responsable
Résumez les attributs associés à chaque critère de mesure dans le BSC										
Finances	F1	Augmenter le CA				M	E		E	DF
	F2	Maitriser les frais généraux				M	E		M	DF
	F3	Optimisation des cash flows				M	E		E	DF
	F4	Augmenter le retour sur Investissement				A	M		F	DF
	F5	Augmenter la marge				A	E		M	DF
	F6	Améliorer l'EVA				M	M		M	DF
Client	C1	Augmenter le parc				M	E		E	DC
	C2	Augmenter la part de marché				M	M		E	DC
	C3	Lancer des offres ayant un meilleur rapport qualité prix				M	F		E	DC
	C4	Mettre en place une politique de fidélisation de la clientèle				M	E		E	DC
	C5	Véhiculer une image d'entreprise citoyenne				T	M		E	DC
	C6	Pénétration de nouveaux marchés (dimension internationale)				A	E		M	DP+DC+DF
	C7	Développer une politique d'amnistie et de réconciliation pour le traitement des litiges clients				M	E		M	DC+DJ
Processus Internes	I1	Lancement des offres innovantes				M	M		E	DC+MKG
	I2	Mettre en place une stratégie de sécurité des informations				M	F		M	DSI+DOQ
	I3	Instaurer un système d'analyse des risques et des contrôles				M	E		M	DAI+DOQ
	I4	Améliorer le service après vente				M	E		E	DC+MKG
Apprentissage	L1									
	L2									
	L2									

Légende :
M : Mensuelle ;
T : Trimestrielle;
A : Annuelle
E : pour élevé;
M : pour moyenne;
F : pour faible

9. Différencier les indicateurs de résultat des indicateurs de pilotage

	Objectifs Stratégiques	Indicateurs de résultat	Indicateurs de pilotage
Finances	Augmenter le CA Maitriser les frais généraux Optimisation des cash flows Augmenter le retour sur Investissement Augmenter la marge Améliorer l'EVA	<i>La majorité des indicateurs sont de type « résultat »</i>	
Client	Augmenter le parc Augmenter la part de marché Lancer des offres ayant un meilleur rapport qualité prix Mettre en place une politique de fidélisation de la clientèle Véhiculer une image d'entreprise citoyenne Pénétration de nouveaux marchés (dimension internationale) Développer une politique d'amnistie et de réconciliation pour le traitement des litiges clients	<i>La majorité des indicateurs sont de type « résultat »</i>	
Processus Internes		<i>Les indicateurs sont mixtes de type « résultat » et de type « Pilotage »</i>	
Apprentissage			<i>La plupart des indicateurs sont de type « Pilotage »</i>

Un bon Tableau de Bord doit contenir aussi bien les indicateurs de mesure des résultats que des indicateurs de pilotage. Les deux plus hautes perspectives (Financier et client) seront assorties de critère de mesure de type résultat. Les perspectives plus basiques (processus internes et apprentissage &) seront assorties de critères de mesure de type pilotage. La perspective apprentissage et croissance pourra inclure différents critères de mesure de type pilotage. Cette feuille compare les deux types de critères.

10. Liste de contrôle pour déterminer les objectifs

La checklist suivante peut être utilisée comme guide pour l'établissement des buts:

- Chaque but doit être assorti de critère de mesure
- Les buts ont été établis pour améliorer la performance actuelle
- Les buts sont réalisables mais peuvent induire des changements dans les procédures existantes
- Les buts sont mesurables
- Les buts à long terme (3 à 5 ans) s'adaptent à l'organisation à travers ces buts stratégiques
- Les buts à long terme sont établis avant les courts termes
- Les buts financiers sont établis avant les non financiers.

Sources pour définir les buts:

- Objectifs stratégiques
- benchmarking / meilleurs pratiques
- Amélioration du niveau de performance existant
- Autres.

11. Dressez des attributs sélectionnés pour les programmes

Nom du programme:		Date estimée de début:			
		Date estimée de fin:			
Responsable du programme :		Parrainage du programme:			
Ressources Nécessaires: (Personnel, Capitaux, Actifs)					
bénéfices du programme	Nature du Bénéfice	Bénéfice Total	Année 1	Année 2	Année 3
	Revenu				
	coût				
	efficience				
	productivité				
Décrivez l'impact sur les objectifs stratégiques:					
Commentaires:					

Comment:

La sélection des programmes doit être établie sur la base d'un processus bien défini de manière à assurer l'objectivité.

De plus, il faut planifier uniquement les programmes qui supportent des objectifs stratégiques.

Il faut donc une analyse des écarts, une analyse des programmes qui n'ont aucun impact sur des objectifs stratégiques, ou les objectifs stratégiques qui ne sont pas assortis de programmes.

12. Grille d'évaluation des programmes en fonction des objectifs stratégiques

Balanced Scorecard Project Identification de l'impact des programmes sur les objectifs stratégiques

Perspectives	objectifs stratégiques	Programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme
			Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme
Finance																			
Client																			
processus internes																			
Apprentissage																			

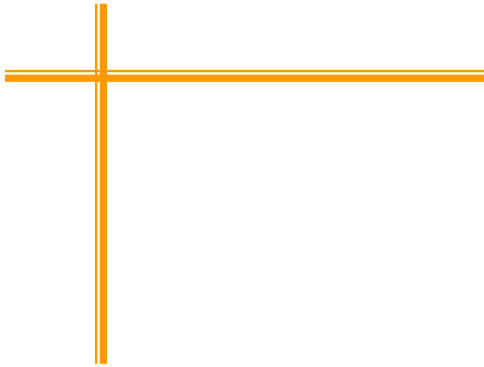
Relevez l'impact de chaque programme sur chaque objectif stratégique. Si un programme contribue à atteindre un objectif, cochez la case. Certains programmes peuvent aider à atteindre plusieurs objectifs à la fois, alors que d'autres ne seront utiles à aucun objectif stratégique. Les premiers auront donc la priorité.

13. Résumé des Objectifs / Critères de mesures / Buts / Programmes

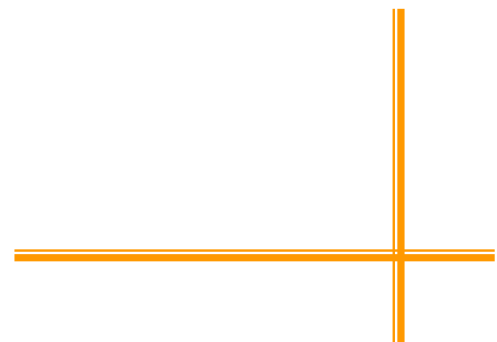
Sommaire des objectifs, Indicateurs; buts & programmes

	Objectifs Stratégiques	Indicateurs	Objectifs			Programmes	Budgets
			Année1	Année2	Année3		
Finance	insérer les objectifs financiers	Définir les indicateurs financiers	Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
Client	insérer les objectifs dans la catégorie "clientèle"	Définir les indicateurs appartenants à la catégorie "Clientèle"	Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
Processus internes	insérer les objectifs dans la catégorie "Processus Interne"	Définir les indicateurs appartenants à la catégorie "Processus Interne"	Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
Apprentissage	insérer les objectifs dans la catégorie "Apprentissage"	Définir les indicateurs appartenants à la catégorie "Apprentissage"	Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		
			Objectif	Objectif	Objectif		

Cette feuille résume l'ensemble des principales composantes de votre Tableau de Bord. Elle peut être éventuellement modifiée afin de rapporter les résultats aux buts. Une dernière colonne est ajoutée pour résumer la budgétisation de chaque programme



Partie III :
MISE EN ŒUVRE PRATIQUE D'UN TABLEAU DE BORD



Chapitre I : Mise en place d'un Tableau de bord IAM

1. Sources d'informations

Pour pouvoir définir une architecture d'un Tableau de Bord IAM, le périmètre de notre étude initialement limité à une Direction opérationnelle en l'occurrence celle de « Trésorerie & règlement » s'est avéré non suffisant. Ainsi, et en collaboration avec les équipes de la Division contrôle de gestion, nous nous sommes penché sur des sources plus étendues pour en extraire les éléments de base à l'élaboration d'un Tableau de Bord. Sans être exhaustif, les sources utilisées à ce stade sont :

- Les Tableaux de bord de gestion,
- Les Journaux de facturation,
- Les Etats de synthèse,
- Les Travaux de l'analytique,
- Les Procédures internes,
- Les Budgets,
- Les Business Plan,
- Les SI Abonnés,
- Les Rapports commerciaux,
- Les Rapports de communication,
- Les Rapports d'audit interne,
- Les Rapports internes, Présentations,
- Wissal (Intranet de Maroc Telecom),
- Les Enquêtes Marketing,
- Les Tableaux de bord de directions opérationnelles,

2. Planning

Pour pouvoir commencer, nous avons procédé, comme le stipule les bonnes pratiques, par dresser un planning de mise en œuvre du projet Tableau de Bord. Sans être obligé de le respecter jour par jour, le fait de disposer d'un planning dressé à l'avance permet au moins de guider la démarche tout au long du parcours.

	Semaine 1				Semaine 2				Semaine 3				Semaine 4				Semaine 5				Semaine 6				Semaine 7								
Etapes de développement / jours =>	01/05/2007	02/05/2007	03/05/2007	04/05/2007	07/05/2007	08/05/2007	09/05/2007	10/05/2007	11/05/2007	14/05/2007	15/05/2007	16/05/2007	17/05/2007	18/05/2007	21/05/2007	22/05/2007	23/05/2007	24/05/2007	25/05/2007	28/05/2007	29/05/2007	30/05/2007	31/05/2007	01/06/2007	04/06/2007	05/06/2007	06/06/2007	07/06/2007	08/06/2007	11/06/2007	12/06/2007	13/06/2007	14/06/2007
Etape 1: Etablir les Buts Stratégiques																																	
Etape 2: définir Les thèmes stratégiques																																	
Etape 3: Construire un Plan Stratégique																																	
Etape 4: Définir les Critères de Mesure																																	
Etape 5: Identifier les Programmes																																	
Etape 6: Créer un Plan de Déploiement																																	




3. Stratégie de Maroc Telecom

En se référant à quelques documents internes à l'entreprise (Rapports de communication, Rapports internes, Présentations...), on peut dire que la stratégie clairement avancée par Maroc Telecom s'articule autour des quatre grands axes suivants :

1. Maintenir la position du leader dans le secteur de Télécom (innovation).
2. Améliorer la compétitivité (qualité de service, optimisation des ressources)
3. Faire de la société une plate forme de conquête des marchés Africains et s'ouvrir sur des activités connexes
4. Renforcer l'image de l'entreprise citoyenne (INDH, Fonds Hassan II, Foot)

4. Etablissement des buts stratégiques

Une fois la stratégie est définie, nous avons rassemblé un certains nombre d'indicateurs classés ci-dessous par domaine d'activité et présentant les objectifs à atteindre pour chaque produit sur un horizon annuel :

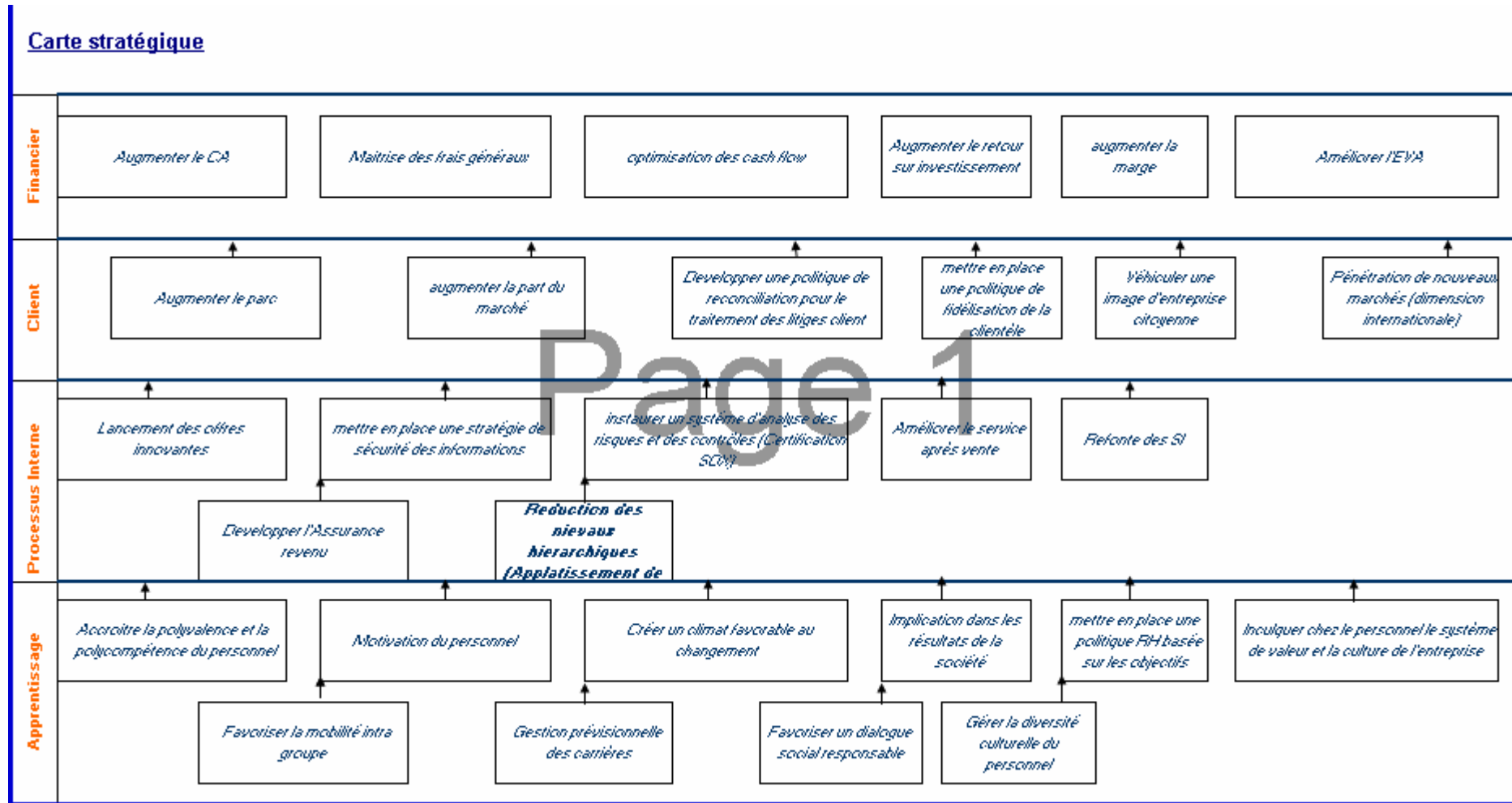
Domaine	Indicateurs	Buts stratégiques					
				-		-	
Satisfaction client	Taux de résiliation)	Réduire le taux de résiliation à	10.5%		8.9%		11%
	facture moyenne	Augmentation de la facture moyenne de	3.4%		2%		4,1%
	usage (Trafic/parc)	Augmentation de l'usage de	1,6%				3,22%
	taux de rétention		95%		98%		69%
	taux de réclamation		12%		20%		7%
Marché	parc	Augmentation du parc de	10%		300%		25%
	part de marché		96%		98%		70,67%
	trafic	Augmentation du trafic de	6%				10%
Communication	Budget communication		14%		10%		12%
Qualité	délai d'attente des clients dans les agences		15 min		15 min		15 min
	délais de résolution des litiges		15 jours		15 jours		15 jours
	délais des mises en service	Ne pas dépasser	48 h		48 h		24 h
	délais de désactivation des accès résiliés		15 jours		15 jours		15 jours
	nouvelles certifications	Certification Qualité, SOX, Revenu Assurance					
Innovation	Nouvelles offres	Lancement de nouvelles offres	+ 8		+ 8		+ 4
	chantiers de modernisation ; Mise en œuvre de nouveaux SI	Intégrations de la globalité des SI					
Concurrence	part de marché		5%		3%		33,33%

	actions de sécurité d'information	Mise en place d'une cellule indépendante de Revenu Assurance				
	Veille stratégique	Développer une culture de Benchmark				
Performance financière	CA		10%		20%	45%
	marge		6%		16%	35%
	Cash flow		2%		12%	25%
	ROI		-2%		-10%	-15%
Engagement sociétal	Budget Sponsoring		0,4% du CA		0,3% du CA	0,2% du CA
	financements des projets à caractère social, festivals	Financement de + de 30 projets				
Climat social	Grèves					
	formations	Augmenter le Budget des formations de	+20%		+20%	+20%
	absentéisme	Réduire l'absentéisme non justifié à 0				
	réalisation des objectifs	Instauration d'une direction par objectif				

NB : vu la sensibilité de quelques informations présentées, les chiffres ont été modifiés de manière à ne pas diffuser des informations confidentielles.

5. Carte stratégique

La carte stratégique suivante résume les grandes orientations de Maroc Telecom classées par axes stratégiques.



6. Définition des indicateurs

Un travail détaillé de rassemblement et de description des indicateurs a été mené et qui peut être présenté par le tableau ci-dessus, la sélection de ces indicateurs a été effectuée à partir des rapports d'activité de différentes directions opérationnelles :

Objectif stratégique	Critère de mesure	Description du critère de mesure	Unité de mesure	Fréquence d'actualisation	Source du critère de mesure
Augmenter le CA	Variation du CA	Ce critère consiste à apprécier l'évolution du CA de la période par rapport à la même période l'année précédente et au budget	%	Mensuelle	TBG- Journaux de facturation- CPC
Maîtriser les frais généraux	Variation des frais généraux	Ce critère consiste à apprécier l'évolution des frais généraux de la période par rapport à la même période l'année précédente et par rapport à la conjoncture générale	%	Mensuelle	TBG-Analytique
Optimisation des cash flows	Evolution des cashs flows- Nature de placements- Intérêts dégagés- délai Fournisseur, Délai client	Ces critères consistent à : - Mesurer le pourcentage d'évolution des cashs flows par rapport aux périodes précédentes Apprécier la rentabilité des placements	%+Montant dégagé en MAD+ délais en jours	Mensuelle	Budget de trésorerie- Relevés bancaires-TBG - contrats Fournisseurs & clients
Augmenter le retour sur Investissement	Le ROI	consiste à mesurer la durée de rentabilisation des projets et apprécier l'effort déployé pour augmenter le retour sur investissement	Année	Trimestrielle	Tableau des flux de trésorerie des projets
Augmenter la marge	Variation de la marge, taux de marge	Ce critère consiste à apprécier la variation de l'évolution de la marge de la période par rapport à la même période l'année précédente, par rapport au budget, secteur et par rapport à la conjoncture générale	%	Mensuelle	TBG

Objectif stratégique	Critère de mesure	Description du critère de mesure	Unité de mesure	Fréquence d'actualisation	Source du critère de mesure
Améliorer l'EVA	Variation du taux de l'EVA	Ce critère consiste à apprécier la variation du taux de l'EVA par rapport à l'exercice antérieur	%	Trimestrielle	TBG
Augmenter le parc	Variation du nombre d'abonnés, taux de résiliation, nouvelles acquisitions	Ce critère consiste à mesurer l'évolution de parc IAM	% + Nombre de nouveaux abonnés	Mensuelle	SI Abonnés (wiam) + Rapport commercial (vision)
Augmenter la part de marché	Variation de la part de marché	Ce critère consiste à mesurer l'évolution de la part du marché	%	Mensuelle	Benchmark
Mettre en place une politique de fidélisation de la clientèle	Taux de rétention	ce critère consiste à mesurer le taux de renouvellement des abonnements	%	Mensuelle	SI abonnés
Véhiculer une image d'entreprise citoyenne	Nombre de participation dans les manifestations à caractère culturel. Les fonds consacrés aux actions sociales	Ce critère consiste à apprécier la présence de l'entreprise dans les différentes manifestations et le degré de ces derniers à lui donner l'image de l'entreprise citoyenne	Nombre de manifestation + Budget consacré	Trimestrielle	Rapports communication + Comptabilité + CDG
Pénétration de nouveaux marchés (dimension internationale)	Nombre de licence d'exploitation + % de prise de participation dans des entreprises de télécom + points de présence à l'international (POPs)	ce critère consiste à apprécier l'orientation internationale de Maroc Telecom	%, nombre de points de présence	Semestrielle	rapports internes
Développer une politique d'amnistie et de réconciliation pour le traitement des litiges clients	Nombre de dossiers traités hors actions en justices	Ce critère consiste à mesurer la capacité de l'entreprise à recouvrer ses créances tout en gardant la clientèle et en la fidélisant	nombre de dossiers traités hors actions en justice	Mensuelle	Rapports internes + SI abonnés

Lancement d'offres innovantes	degré d'innovation des offres lancées (matrice d'innovation)- nombre de nouvelles offres	La mesure du degré de créativité des Marketeurs par rapport aux offres déjà existantes sur le marché, l'impact de l'innovation sur l'augmentation du CA et du parc.	Nombre de nouvelles acquisitions suite au lancement de nouvelles offres	min: trimestriellement, selon fréquence de lancement des offres	Marketing - CDG
Mettre en place une stratégie de sécurité d'information	1. nombre de diffusion des informations confidentielles dans les médias avant leur publication officielle. 2. Projets et mesures mis en place relativement à la sécurité d'information. 3. Points de sortie d'information non sécurisés. 4. offres de Maroc Telecom	Mesure du risque de diffusion des informations internes et le nombre de sécurités mises en place pour garantir la sécurité d'informations confidentielles	Nombre....	Mensuelle	Responsable de la sécurité d'information, rapports internes (audit,...)
Instaurer un système d'analyse des risques et des contrôles et les KO résultant	travaux d'audit effectués pour l'analyse des zones à fort risque ainsi que les contrôles mis en place	Les mesures mises en place, actions prises et résultats obtenus dans le cadre de la couverture de risques et l'impact éventuel sur l'activité	Nombre de anomalies, nombre de procédures, nombre de missions d'audit, suivi des programmes d'actions....	Mensuelle	Direction Audit, DOQ
Améliorer le service après vente	Réclamations relatives au service après vente, Délai de traitement des réclamations, délai d'activation et de mise en service	L'évolution des réclamations relatives au service après vente. Appréciation du service après vente IAM et son aptitude à satisfaire le client	Nombre de réclamation, délai de mise en service et activation	Mensuelle	Direction ventes, SI Abonnés

Objectif stratégique	Critère de mesure	Description du critère de mesure	Unité de mesure	Fréquence d'actualisation	Source du critère de mesure
Réduction des niveaux hiérarchiques	Restructuration de l'organigramme	Appréciation de la volonté du top management à décentraliser la décision et augmenter la marge de manœuvre. Travaux de restructuration de l'organigramme	Niveaux hiérarchiques existants et les descriptifs des attributions	Annuelle	DRH, DOQ, Comité de présidence
Développer l'assurance Revenu	Les actions et les missions effectuées dans le cadre du revenu assurance et les améliorations obtenues	Mesure du degré de protection du revenu et des risques y afférents	Nombre d'actions , MAD	Mensuelle	Cellule revenu Assurance
Accroître la polyvalence et la polycompétence du personnel	Rotation au niveau des positions, Formations, participation dans des projets et des missions spéciales, existence d'une culture de knowledge management	L'existence de rotations entre positions du même département et transfert de compétences entre département, intervenants externes...	Nombre de formations, nombre de mobilités internes...	Semestrielle	Tous les départements opérationnels, DRH
Créer un climat favorable au changement	Flexibilité du personnel et le degré de résistance au changement	la capacité du personnel à accepter et suivre le changement	degré d'intégration du personnel dans les nouveaux projets	Annuelle	Tous les départements opérationnels, DRH

Objectif stratégique	Critère de mesure	Description du critère de mesure	Unité de mesure	Fréquence d'actualisation	Source du critère de mesure
Mettre en place une politique RH basée sur les objectifs	Déclinaison des missions des directions opérationnelles en objectifs	Pourcentage de réalisation des objectifs annuels Apprécier la gestion par objectifs	degré de réalisation	Annuelle	DRH et directions opérationnelles
Inculquer chez le personnel le système de valeur et la culture de l'entreprise	événements organisés en faveur du personnel, ateliers de valeur, programme de communication interne	Existence d'événements organisés pour le personnel, l'organisation des ateliers de valeur, et des programmes de communication	Nombre et qualité d'événements organisés en faveur du personnel, ateliers de valeur,...	Trimestrielle	DRH
Favoriser la mobilité intra groupe	Les flux de mobilité intra groupe et intra compagnie	L'évolution de la mobilité intra groupe et intra compagnie	Nombre de recrutement en interne	Annuelle	DRH
Gestion prévisionnelle des carrières	Existence d'un plan de carrières				
Favoriser un dialogue social responsable	Fréquence et la qualité du dialogue avec les syndicats, nombre de grèves, l'existence de conventions et d'accords avec le personnel	Appréhender la culture de dialogue	nombre de réunions avec les syndicats, nombre de grèves, existence de convention	Annuelle	DRH

7. Synthèse des indicateurs

Après les avoir exposés dans le détail, une autre manière de présenter de ces indicateurs peut être tentée en se limitant aux informations synthétique (Tableau : synthèse des indicateurs), un autre classement aussi peut être essayé en fonction de la nature des l'indicateur (Tableau : classement des indicateurs par typologie).

			Fréquence d'actualisation	Degré de Fiabilité	Objectifs	Possibilité de benchmark	Département responsable
Financier	F1	Augmenter le CA	M	V	H	H	DF
	F2	Maîtriser les frais généraux	M	V	H	M	DF
	F3	Optimisation des cash flows	M	V	H	H	DF
	F4	Augmenter le retour sur Investissement	A	M	H	L	DF
	F5	Augmenter la marge	M	V	H	H	DF
	F6	Améliorer l'EVA	A	M	"H"	M	DF
Client	C1	Augmenter le parc	M	V	H	H	DC
	C2	Augmenter la part de marché	Q	M	H	M	Direction commerciale, cellules veille stratégique
	C3	Lancer des offres ayant un meilleur rapport qualité prix	M	V	H	H	Direction commerciale, Direction Marketing
	C4	Mettre en place une politique de fidélisation de la clientèle	M	V	H	H	Direction commerciale, direction communication
	C5	Véhiculer une image d'entreprise citoyenne	Q	M	H	H	Direction commerciale, direction communication

	C6	Pénétration de nouveaux marchés (dimension internationale)	A	V	M	H	Direction planification, direction commerciale, direction financière
	C7	Développer une politique d'amnistie et de réconciliation pour le traitement des litiges clients	M	V	M	M	Direction commerciale, direction juridique
Processus Interne	I1	Lancement d'offres innovantes	Q	M	H	H	Direction Marketing, Direction commerciale
	I2	Mettre en place une stratégie de sécurité d'information	M	M	M	M	Responsable de la sécurité d'information, DSI, DOQ
	I3	Instaurer un système d'analyse des risques et des contrôles	M	V	H	M	Direction Audit interne, DOQ
	I4	Améliorer le service après vente	M	V	H	H	Direction ventes
	I5	Refonte des SI	Q	V	H	M	DSI
	I6	Réduction des niveaux hiérarchiques	A	V	M	H	DRH
	I7	Développer l'assurance Revenu	M	V	H	M	Cellule revenu Assurance
Apprentissage	L1	Accroître la polyvalence et la polycompétence du personnel	A	M	H	H	Tous les départements opérationnels
	L2	Motivation du personnel	A	M	H	M	DRH
	L3	Créer un climat favorable au changement	A	M	M	M	Tous les départements opérationnels, DRH
	L4	Implication dans les résultats de la société	A	M	M	M	DRH
	L5	Mettre en place une politique RH basée sur les objectifs	A	M	H	M	DRH et directions opérationnelles
	L6	Inculquer chez le personnel le système de valeur et la culture de l'entreprise	A	M	M	M	DRH
	L7	Gérer la diversité culturelle du personnel	A	M	M	M	DRH
	L8	Favoriser la mobilité intra groupe	A	V	M	M	DRH
	L9	Gestion prévisionnelle des carrières	A	M	M	M	DRH
	L10	Favoriser un dialogue social responsable	Q	M	M	M	DRH

8. Classement des indicateurs par typologies

	Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Indicateurs de pilotage (qualitatifs)
Financier	Augmenter le CA	CA	
	Maîtriser les frais généraux	Frais généraux	
	Optimisation des cash flows	Cash flow, les placements, intérêts dégagés, délais fournisseurs, délais clients	
	Augmenter le retour sur Investissement	ROI	
	Augmenter la marge	marge, taux de marge	
	Améliorer l'EVA	Taux de l'EVA	
Client	Augmenter le parc	Parc, taux de résiliation, ventes brutes	
	Augmenter la part de marché	parts de marché	
	Lancer des offres ayant un meilleur rapport qualité prix		
	Mettre en place une politique de fidélisation de la clientèle	Taux de rétention	
	Véhiculer une image d'entreprise citoyenne	Budget actions sociales, nombre de manifestations	
	Pénétration de nouveaux marchés (dimension internationale)	Nombre de licences d'exploitation, % de prise de participation dans des sociétés télécom, nombre de points de présences à l'international	
	Développer une politique d'amnistie et de réconciliation pour le traitement des litiges clients	Nombre de dossiers traités hors action en justice	
Processus Interne	Lancement d'offres innovantes	Nombre de nouvelles offres	Degré d'innovation dans les offres lancées (matrice d'innovation)
	Mettre en place une stratégie de sécurité d'information	1. nombre de diffusion des informations confidentielles dans les médias avant leur publication officielle. 3. Points de sortie d'information non sécurisés. 4. offres de Maroc Telecom lancées par la concurrence	2. Projets et mesures mis en place relativement à la sécurité d'information.
	Instaurer un système d'analyse des risques et des contrôles		travaux d'audit effectués pour l'analyse des zones à fort risque ainsi que les contrôles mis en place
	Améliorer le service après vente	Réclamations relatives au service après vente, Délai de traitement des réclamations, délai d'activation et de mise en service	
	Refonte des SI	Nombre de projets SI	Qualité des SI
	Réduction des niveaux hiérarchiques		Restructuration de l'organigramme
	Développer l'assurance Revenu		Les actions et les missions effectuées dans le cadre du revenu assurance et les améliorations obtenues

Hakim ELHANDAOUI

Apprentissage	Accroître la polyvalence et la polycompétence du personnel		Rotation au niveau des positions, Formations, participation dans des projets et des missions spéciales, existence d'une culture de knowledge management
	Motivation du personnel	Primes et avantages accordés au personnel. Grèves, les démissions	Primes et avantages accordés au personnel. Le système d'avancement, reconnaissance
	Créer un climat favorable au changement		Flexibilité du personnel et le degré de résistance au changement
	Implication dans les résultats de la société	Actionnariat des collaborateurs. Prime, commissions et gratifications relatives aux résultats de la société.	
	Mettre en place une politique RH basée sur les objectifs		Déclinaison des missions des directions opérationnelles en objectifs
	Inculquer chez le personnel le système de valeur et la culture de l'entreprise		événements organisés en faveur du personnel, ateliers de valeur, programme de communication interne
	Gérer la diversité culturelle du personnel		Degré d'intégration entre les différentes cultures, enquêtes sur le climat social
	Favoriser la mobilité intra groupe		Les flux de mobilité intra groupe et intra compagnie
	Gestion prévisionnelle des carrières		Existence d'un plan de carrières
	Favoriser un dialogue social responsable	Nombre de grèves	Fréquence et la qualité du dialogue avec les syndicats, nombre de grèves, l'existence de conventions et d'accords avec le personnel

9. Etablissement de Programmes

Maroc Telecom se développe autour d'un grand nombre de programmes établis à l'avance et formalisés avant leurs lancements ce qui traduit d'ailleurs l'existence d'un arsenal de procédures qui organisent le fonctionnement de chaque entité faisant partie de l'organisation. Les programmes ont le mérite d'exister mais sans qu'ils soient forcément liés à des objectifs stratégiques ou sans que leurs impacts sur ceux-ci soit clairement illustré à l'avance. Dans cette partie nous nous sommes limités à l'utilisation de trois programmes pour illustrer le canevas que nous proposons à l'utilisation pour la description d'un programme en général.

Dans la deuxième partie les programmes sont classés dans une matrice en les associant aux objectifs stratégiques sur lesquels ils ont un impact (Tableau : Impact des programmes sur les objectifs stratégiques)

Nom du programme: SI, support de croissance		Date estimée de début: 01/2006			
		Date estimée de fin: 12/2008			
Ressources Nécessaires: Coût Acquisitions SI: 350 Mdhs / ans, Formation du personnel, Consultants					
	<u>Nature du Bénéfice</u>	<u>Bénéfice Total</u>	<u>Year 1 Benefit</u>	<u>Year 2 Benefit</u>	<u>Year 3 Benefit</u>
Program Benefits	Disponibilité d'information	Disponibilité d'information dans 12 heures	48 h	24h	12h
	Publication des résultats financiers	Réduire le délai de publication des résultats financiers à 7jours	14jr	10jr	7jr
	Satisfaction clientèle	Satisfaction en termes de traitement des commandes et mises en service	80%	90%	100%
	Productivité	Augmenter la productivité des systèmes	70%	80%	90%
	Sécurité d'information	Réseau sécurisé	10%	5%	0%
L'impact sur les objectifs stratégiques: La restructuration des SI via ce programme cible la satisfaction des clients via un raccourcissement des délais de traitements des commandes et des mises en service, la satisfaction des actionnaires et des investisseurs					
Commentaires: Implication de la DSI et un grand effort de conduite du changement					

Nom du programme: Maroc Télécom, Entreprise innovante		Date estimée de début: 01/2006		
		Date estimée de fin: 12/2008		

Ressources Nécessaires: Technologie 3G (UMTS), Budget Marketing, Budget investissement (1889 MDhs), Budget communication, compétences adéquates

Program Benefits	<u>Nature du Bénéfice</u>	<u>Bénéfice Total</u>	<u>Year 1 Benefit</u>	<u>Year 2 Benefit</u>	<u>Year 3 Benefit</u>
	Technologie 3G	Couverture commerciale	2 villes	14 villes	Tout le pays
	Satisfaction clientèle	Degré de satisfaction de la clientèle par aux nouvelles offres	70%	75%	80%
	Qualité de service	Taux de chutes réseau	5%	2%	1%
	Taux de rétention		83%	87%	90%
CA	Augmentation du CA de 5% dans 3ans	1%	3%	5%	
L'impact sur les objectifs stratégiques: Ce programme vise l'introduction de nouvelles technologies Telecom permettant de donner un caractère innovant aux offres lancées, de fidéliser la clientèle actuelle et de découvrir d'autres niches prometteuses. Le					
Commentaires: 1. Investissements colossaux qui demandent une meilleure optimisation des cashs. 2. Esprit de créativité des Marketeurs.					

Nom du programme: Maroc Télécom, Entreprise internationale		Date estimée de début: 01/2006			
		Date estimée de fin: 12/2008			
Ressources Nécessaires: Budget Acquisitions, personnel adéquat, Budget communication, Budget veille stratégique					
Program Benefits	<u>Nature du Bénéfice</u>	<u>Bénéfice Total</u>	<u>Year 1 Benefit</u>	<u>Year 2 Benefit</u>	<u>Year 3 Benefit</u>
	CA	Augmentation du CA de 20%	0,05	0,1	0,2
	Parc	Augmentation du parc de 30%	5%	15%	30%
	Augmentation des cash flows	Augmentation des cash flows de 20%	5%	10%	20%

Image de marque	Entreprise internationale	Entreprise leader sur le marché national	Entreprise ouverte sur le marché international	Entreprise internationale
L'impact sur les objectifs stratégiques: Ce programme permettra à l'entreprise d'acquies une dimension internationale, d'augmenter sa part de marché et son CA				
Commentaires: Effort commercial et de communication				

10. Impact des programmes sur les objectifs stratégiques :

Perspectives	Objectifs stratégiques	Programmes							
		Massar "système d'évaluation et récompense du personnel"	SI, support de croissance	Maroc Télécom, Entreprise innovante	Maroc Télécom, Entreprise internationale	Dynamique de la force de vente	Qualité totale et qualité de service	Valeurs & engagement social	Chaîne Amont, levier d'optimisation des coûts
Financier	Augmenter le CA	X		X	X	X			
	Maitriser les frais généraux	X	X			X	X		X
	Optimisation des cash flows				X				
	Augmenter le retour sur Investissement								
	Augmenter la marge	X		X	X	X			X
	Améliorer l'EVA				X				
Client	Augmenter le parc			X	X	X			
	Augmenter la part de marché	X		X	X	X			
	Mettre en place une politique de fidélisation de la clientèle	X		X		X			
	Véhiculer une image d'entreprise citoyenne	X				X			
	Pénétration de nouveaux marchés (dimension internationale)			X	X	X			
	Développer une politique de réconciliation pour le traitement des litiges clients					X			
Processus internes	Lancement d'offres innovantes	X		X					
	Mettre en place une stratégie de sécurité d'information	X	X				X		

Hakim ELHANDAOUI

	Instaurer un système d'analyse des risques et des contrôles		X				X		
	Améliorer le service après vente	X	X			X	X		
	Refonte des SI		X						
	Réduction des niveaux hiérarchiques								
	Développer l'assurance Revenu		X				X		
Apprentissage	Accroître la polyvalence et la polycompétence du personnel	X			X				
	Motivation du personnel	X			X	X		X	
	Créer un climat favorable au changement	X	X					X	
	Implication dans les résultats de la société	X				X		X	
	Mettre en place une politique RH basée sur les objectifs	X				X			
	Inculquer chez le personnel le système de valeur et la culture de l'entreprise								X
	Gérer la diversité culturelle du personnel								X
	Favoriser la mobilité intra groupe				X				
	Gestion prévisionnelle des carrières	X	X						
	Favoriser un dialogue social responsable								X

Chapitre II : Réalisation des Tableaux de Bord de la Direction Trésorerie et Règlement

Nous venons d'exposer les principes de conception d'un tableau de bord et d'illustrer cette démarche par le tableau de bord de l'activité globale d'IAM. L'étape suivante est la mise en oeuvre du tableau de bord au niveau d'une direction opérationnelle en l'occurrence la Direction Trésorerie et Règlement,

I. LA FONCTION TRESORERIE

A. Définition et position dans l'entreprise

La Trésorerie constitue le point de convergence de l'ensemble des flux financiers de l'entreprise. Elle est essentiellement chargée d'établir et de gérer la situation de trésorerie réelle et prévisionnelle de l'entreprise. Cette gestion est réalisée au niveau central.

A ce titre, la Trésorerie est responsable :

- de la tenue des différentes positions de l'entreprise et des reportings correspondants,
- de l'établissement des prévisions nécessaires à une bonne gestion des liquidités de la société,
- de la mise en oeuvre de la politique de placement des excédents de trésorerie,
- du fonctionnement des comptes bancaires
- des achats ou des ventes de devises dans le cadre des opérations internationales.

Dans le cadre de ses activités, la Trésorerie intervient sur l'ensemble des flux financiers de l'entreprise et participe à ce titre à aux processus qui y sont liés :

- elle exécute la plupart des décaissements et contrôle leur bonne fin,
- elle constate les encaissements sur les comptes principaux.

B. Finalité du processus Trésorerie :

- Définir les modalités de mise en place, de gestion et de suivi après réalisation des différentes opérations de marchés (Placements, Financements, Achats & Cessions de Devises, et éventuellement les couvertures de changes/taux) ;
- Elaboration, suivi des réalisations et actualisation du Budget de Trésorerie. décliné le Budget du Contrôle de Gestion en flux d'encaissement et de décaissement;

Hakim ELHANDAOUI

- Tenue de la position de trésorerie consolidée compte tenu des flux réalisés et/ou prévisionnels ;
- Définir les modalités de contrôle, comptabilisation et d'exécution des différentes dépenses engagées par IAM (en Dirhams ou en Devises, y compris le règlement par Crédit Documentaire) ;
- Sécurisation des flux d'encaissement en agences commerciales ou à travers les réseaux altératifs (rapprochement bancaire via Sage Rapprochement 1000) ;
- Supervision des délais de remises des fonds collectés par les régisseurs dans les comptes d'IAM.
- Contrôle de la bonne application des conditions convenues avec les banques dans leurs traitements des flux IAM.
- Définir les règles de gestion pour l'ouverture et clôture des comptes bancaires ainsi que les habilitations de signatures;

C. Organisation de la Direction Trésorerie et règlement

La Direction Trésorerie et règlement est organisée autour de deux services :

1. Le Service de Trésorerie a pour fonctions principales de :

- élaborer la position bancaire en MAD et en devises étrangères,
- placer les excédents de trésorerie et éventuellement combler les besoins des comptes principaux,
- combler les besoins de financement des Directions Régionales Techniques,
- élaborer conjointement avec le Directeur Central Finance le budget de trésorerie et en assurer le suivi,
- préparer les supports de paiement et d'encaissement,
- effectuer la remise en banque des supports de paiement et d'encaissement,
- effectuer le rapprochement de trésorerie,
- éditer les reportings de suivi de la situation de trésorerie,
- le suivi administratif des courriers en interne (fiches de liaison) et vis-à-vis des banques (avis de débit/crédit, relevé de compte).

2. Le service de financements a la charge de la gestion :

- du portefeuille des emprunts en MAD et en devises,
- des crédits documentaires,
- des transactions de change et du suivi des positions de change (EUR et USD).

La gestion des transactions de change s'articule autour de deux structures :

- Le Front Office, chargé de la négociation et de l'exécution des transactions de change,

Hakim ELHANDAOUI

- Le Back Office, chargé du suivi administratif des transactions de change.

D. Indicateurs d'activité

Les indicateurs proposés et retenus par les instances dirigeantes de la Direction Trésorerie et règlement sont les suivants :

1. Taux de rapprochement en nombre et en montant (encaissement en Régies) ;
2. Délai de remise des fonds par Direction Régionale et par régisseurs ;
3. Evolution par direction régionale du nombre de comptes bancaires, des agences commerciale, des régies et des régisseurs ;
4. Portefeuille des valeurs mobilières et le taux moyen fin de mois et taux moyen pondéré par année ;
5. Produit de placements mensuels ;
6. Gains sur cotations Spot ;
7. Position de changes ;
8. Réalisations budgétaires ;
9. Nombre de dossiers de règlement par personne et par mois ;
10. Délais de traitement des dossiers de règlement.

1. Fiche d'identité des indicateurs d'activité

Fiche identité Indicateurs 1

Intitulé : Taux de Rapprochement en nombre et montant du compte local X		
Axe de la politique qualité : Améliorer nos performances, en optimisant continuellement nos processus et nos coûts		
Définition / Raison du choix de l'indicateur : Permet la sécurisation des encaissements, en s'assurant de l'exhaustivité du versement des fonds par les régisseurs et de leur correcte prise en charge par la banque.		
Formule de calcul : Requête à partir de Sage Rapprochement 1000		
Objectif : Taux de Rapprochement Mensuel de 100% (tous modes de rapprochement confondus)	Seuil de déclenchement d'une action corrective: Tx inf 90%	Fréquence de mesure : Mensuelle
Sources des données : Sage Rapprochement 1000		
Responsable du calcul (Fonction/Entité) : Responsable du Projet Sage Rapprochement 1000 + Responsable du Service Règlements		
Processus/sous-processus dont l'efficacité est mesurée via cet indicateur : Encaissements en agences		
Diffusion des résultats de l'indicateur : Diffusé mensuellement par la Division Trésorerie au Directeur Finance et au DG du PAF		
Représentation de l'indicateur : % (sous format *.xls)		
Observations :		

Objectif 1 : Améliorer le rapprochement entre SAGE et les systèmes de facturation

	JA	FE	MA	AV	MA	JU	JL	AO	SE	OC	NO	DE	Objectif	
%Rapprochement par montant	91%	93%	94%	96%	90%	91%	94%	96%	95%				100% à M-2	☹
% Rapprochement par Nombre opérations	88%	90%	86%	88%	89%	83%	89%	89%	81%					☹

Fiche identité Indicateurs 2

Intitulé : Portefeuille des Valeurs Mobilières et Taux Moyen des Placements		
Axe de la politique qualité : Améliorer nos performances, en optimisant continuellement nos processus et nos coûts.		
Définition / Raison du choix de l'indicateur : Renseigne sur le niveau d'optimisation de la Trésorerie d'IAM en terme de taux et de valeur.		
Formule de calcul : Calcul par pondération.		
Objectif : Réaliser un taux moyen de placement supérieur à 3%.	Seuil de déclenchement d'une action corrective: (quand fixé) Taux calculé inférieur à 3%	Fréquence de mesure : Mensuelle
Sources des données : SAP		
Responsable du calcul (Fonction/Entité) : Gestionnaire du portefeuille des placements		
Processus/sous-processus dont l'efficacité est mesurée via cet indicateur : gestion des placements en MAD et en Devises		
Diffusion des résultats de l'indicateur : Diffusé par le Directeur de la Trésorerie au Directeur Finance, au DG PAF, et à VU.		
Représentation de l'indicateur : % (format *.xls)		
Observations :		

Placements en DHS

Banque	Durée	Taux d'intérêt	M Dhs
TG	A vue	2,45%	12,81
BCP	3 mois (1)	4,51%	250,00
BCP	6 mois (2)	4,11%	840,00
TOTAL		4,06%	1 922,37

Placements en devises

Banque	Devise	Durée	Taux	Montant devise (en million)	Equivalent M Dhs
BNP PARIS	EUR	J	4,51%	0,34	3,50
BMCI	EUR	1 semaine	-	0,0	-
TOTAL			5,14%		15,78

Ce reporting distingue les placements en MAD des placements en devises.

- Placements en MAD

Trois supports de placements sont présentés :

1. dépôt à vue,
2. dépôt à terme,
3. OPCVM Monétaires.

Pour les dépôts à vue et les dépôts à terme, les informations suivantes sont enregistrées

date de dépôt	contrepartie	maturité,	échéance	taux d'intérêt	montant placé	% dans le portefeuille

Pour les OPCVM monétaires, les informations suivantes sont enregistrées :

libellé de l'OPCVM	montant souscrit	échéance	encours actuel	plus-value latente	% dans le portefeuille

Placements en devises

le montant placé	le taux du placement	l'échéance	période de placement	contre-valeur en MAD	% dans le portefeuille

NB : Le taux moyen de placement est calculé à la fin de chaque état.
Les seules règles de placement connues et appliquées par le Service des Placements sont les suivantes :

- placements très liquides et sans risque en capital,
- placements en devises sur un horizon hebdomadaire.

Fiche identité Indicateurs 3

Intitulé : Gains Mensuels sur Cotations Spot		
Axe de la politique qualité : Améliorer nos performances, en optimisant continuellement nos processus et nos coûts.		
Définition / Raison du choix de l'indicateur : Indique le niveau des efforts de négociations lors d'Achats ou Cessions de Devises, par rapport à la parité de Bank Al Maghrib		
Formule de calcul : Gap entre la parité négociée et celle affichée par Bank Al Maghrib, multiplié par le montant négocié, le tout devise par devise.		
Objectif : Renseigner sur les Gains réalisés par le Front Office lors de la négociation de cours.	Seuil de déclenchement d'une action corrective: (quand fixé) Gain toujours supérieur à Zéro, sauf pour les recettes cédées au fixing.	Fréquence de mesure : Mensuelle
Sources des données : - Fichier « Récapitulatif Cessions Année X » ; - Base de Données « Achats de Devises »		
Responsable du calcul (Fonction/Entité) :		
Processus/sous-processus dont l'efficacité est mesurée via cet indicateur : Mesure le niveau des efforts de négociations réalisé par le Front Office de la Trésorerie		
Représentation de l'indicateur : en Valeur (format *.xls) + Histogrammes.		
Observations :		

Fiche identité Indicateurs 4

Intitulé : Délais de remise des encaissements en banque		
Axe de la politique qualité : Améliorer nos performances, en optimisant continuellement nos processus et nos coûts		
Définition / Raison du choix de l'indicateur : Permet la sécurisation des encaissements, en s'assurant de l'exhaustivité du versement des fonds par les régisseurs et de leur correcte prise en charge par la banque dans les délais appropriés.		
Formule de calcul : Requête à partir de Sage Rapprochement 1000		
Objectif : Ecart de date de remise inférieur à J+1	Seuil de déclenchement d'une action corrective: écart de date supérieur à J+1	Fréquence de mesure : Mensuelle
Sources des données : Sage Rapprochement 1000		
Responsable du calcul (Fonction/Entité) : Responsable du Projet Sage Rapprochement 1000 + Responsable du Service Règlements		
Processus/sous-processus dont l'efficacité est mesurée via cet indicateur : Encaissements en agences		
Diffusion des résultats de l'indicateur : Diffusé mensuellement par la Division Trésorerie au Directeur Finance et au DG du PAF		
Représentation de l'indicateur : Ecart de date en jour (sous format Excel)		
Observations :		

Cet indicateur est par la suite diffusé sous forme de deux tableaux dont un trace l'évolution annuelle par Direction Régionale et l'autre détaille les résultats de chaque mois toujours par Direction Régionale.

J	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total bordereaux établis dans le mois	jours X nombre Bordereau x	% Bordereau x établis hors délai de 3 jours	Moyenne de remise par DR (unité jour)
DR															
DRA	4 465	961	55	115	25	18	6	6	11	6	3	5 671	6534	1,32%	1,152
DRC	3 489	2 063	122	415	7	9	0	0	1	0	0	6 106	7134	0,28%	1,168
DRF	12 449	5 138	84	627	15	2	3	2	1	1	0	18 322	19886	0,13%	1,085
DRM	16 224	7 596	26	930	43	14	74	46	18	7	7	24 985	28124	0,84%	1,126
DRO	2 143	2 718	77	353	7	0	0	0	0	0	0	5 298	6118	0,13%	1,155
DRR	4 153	1 917	283	322	46	13	12	4	6	10	4	6 770	8200	1,40%	1,211
DRS	2 971	2 102	25	488	114	0	0	0	0	0	0	5 700	7043	2,00%	1,236
DRT	1 327	624	20	162	18	13	5	1	0	0	0	2 170	2731	1,71%	1,259
TOTAL	47 221	23 119	692	3 412	275	69	100	59	37	24	14	75 022	85 770	0,77%	1,143

DR	UO	JA	FE	MA	AV	MA	JU	JL	AO	SE	OC	NO	DE	Objectif	Tendance annuelle
Agadir	Jour ouvré	1,23	1,13	1,13	1,14	1,20	1,27	1,16	1,03	1,15				J+1	😊
Casablanca	Jour ouvré	1,14	1,17	1,24	1,23	1,18	1,25	1,29	1,11	1,17				J+1	😊
Fès	Jour ouvré	1,08	1,07	1,11	1,10	1,13	1,12	1,13	1,02	1,08				J+1	😊
Marrakech	Jour ouvré	1,08	1,07	1,09	1,05	1,10	1,13	1,14	1,00	1,12				J+1	😊
Oujda	Jour ouvré	1,10	1,13	1,06	1,05	1,17	1,29	1,21	1,03	1,15				J+1	😊
Rabat	Jour ouvré	1,36	1,24	1,31	1,22	1,21	1,25	1,09	1,05	1,21				J+1	😊
Settat	Jour ouvré	1,05	1,04	1,04	1,02	1,05	1,14	1,09	1,01	1,24				J+1	😊
Délai moyen d'établissement des bordereaux	Jour ouvré	1,15	1,12	1,15	1,13	1,14	1,18	1,14	1,03	1,14	0,00	0,00	0,00	J+1	😊

Fiche identité indicateur 5

Intitulé : Evolution par direction régionale du nombre de comptes bancaires, des agences commerciale, des régies et des régisseurs		
Axe de la politique qualité : Améliorer nos performances, en optimisant continuellement nos processus et nos coûts.		
Définition / Raison du choix de l'indicateur : Indique le niveau des améliorations effectuée pour l'optimisation des ressources humaines affectées aux agences commerciales et le nombre d'agences par comptes bancaires.		
Formule de calcul : Nombre d'agences/ nombre de régisseurs. Nombre de comptes /nombre d'agences		
Objectif : Réduire le nombre des comptes à un niveau acceptable.	Seuil de déclenchement d'une action corrective: (quand fixé)	Fréquence de mesure : Mensuelle
Sources des données : <ul style="list-style-type: none"> • Base de données des comptes • Sage Rapprochement 1000 		
Responsable du calcul (Fonction/Entité) : Service de Trésorerie		
Processus/sous-processus dont l'efficacité est mesurée via cet indicateur : Mesure le niveau des efforts d'optimisation des coûts des services bancaires et la bonne affectation des ressources humaines des agences commerciales aux bonnes postes.		
Représentation de l'indicateur : en chiffre (tableau sous format Excel)		
Observations :		

DR	Nbre Agences commerciales	Nbre Comptes Bancaires	Nbre de régisseurs	Nbre d'agences par régisseur	Nbre de comptes par agence
Agadir	33	21	22	1,50	0,64
Casa	53	3	35	1,51	0,06
Fès	29	25	27	1,07	0,86
Marrakech	31	22	25	1,24	0,71
Oujda	25	19	17	1,47	0,76
Rabat	51	21	33	1,55	0,41
Settat	19	15	17	1,12	0,79
Tanger	21	8	14	1,50	0,38
TOTAL	262	134	190	1,38	0,51

Le Service de Trésorerie a la charge de produire sur une base quotidienne ou hebdomadaire la « SITUATION DE TRESORERIE D'IAM ».

Deux formats de reportings sont émis par le Service de Trésorerie :

- un état détaillé de la situation de trésorerie de la veille,
- un état synthétique de la situation de trésorerie, sur base quotidienne ou hebdomadaire,

Cet état, « SITUATION JOURNALIERE DE TRESORERIE », présente :

- la « SITUATION DE LA TRESORERIE D'ITTISALAT AL MAGHRIB », répartie en trois sous-comptes (Barid Al Maghrib, Trésorerie Générale, Banques consolidées) et par nature de flux.
- le « Portefeuille d'Itissalat Al Maghrib en valeurs mobilières » produit par le Service des Placements,

Pour faire un bilan mensuel de l'évolution de la trésorerie de l'entreprise, le tableau suivant est renseigné à la fin de chaque mois.

		JA	FE	MA	AV	MA	JU	JL	AO	SE	OC	NO
Situation nette trésorerie (Budget)	MDH	3 068	3 442	3 120	3 802	-2 500	-2 967	-2 434	-1 240	-845	-105	769
Situation nette trésorerie (réel)	MDH	3 017	3 560	3 314	4 342	-1 455	-1 455	-945	462	678		
Ecart Réel/ Budget	MDH	-51	118	194	540	1 045	1 512	1 489	1 702	1 523		
Var mensuelle trésorerie (budget)	MDH	3 068	374	-322	682	-6 302	-467	533	1 194	395		
Var mensuelle trésorerie (réel)	MDH	3 017	543	-246	1 028	-5 797	0	1 047	1 400	325		

un « SUIVI DES REALISATIONS DE TRESORERIE » présenté sur un mois glissant. Les réalisations sont réparties entre recettes et dépenses avec détermination du cumul et des soldes,

- une « SITUATION DES ENCAISSEMENTS » présentée sur un mois glissant, et présentant les encaissements par nature,

Hakim ELHANDAOUI

- une « SITUATION DES DECAISSEMENTS » présentée sur un mois glissant, et présentant les décaissements par nature,
- une « SITUATION PREVISIONNELLE DE TRESORERIE » présentée sur un mois glissant, et présentant les recettes et dépenses prévisionnelles, ainsi que les cumuls et soldes prévisionnels. Un graphe permet de synthétiser la position prévisionnelle de trésorerie.
- une « SITUATION PREVISIONNELLE DES ENCAISSEMENTS » présentée sur un mois glissant, et présentant les encaissements par nature,
- une « SITUATION PREVISIONNELLE DES DECAISSEMENTS » présentée sur un mois glissant, et présentant les décaissements par nature,
- un état « Détail des impôts et taxes » payés au cours du mois.

L'état synthétique de trésorerie est émis quotidiennement ou hebdomadairement. La « SITUATION JOURNALIERE DE LA TRESORERIE D'IAM » est produite sous deux formats, papier ou électronique.

Sous format papier, cet état présente :

- la vue consolidée de la situation journalière de trésorerie (soldes bancaires disponibles et portefeuille des placements),
- le détail des flux par nature.

Ce reporting est transmis à la direction centrale Finance.

Sous format électronique, cet état présente :

- la vue consolidée de la situation journalière de trésorerie (soldes bancaires disponibles et portefeuille des placements)
- le « SUIVI DES REALISATIONS DE TRESORERIE »,
- la « SITUATION DES ENCAISSEMENTS »,
- la « SITUATION DES DECAISSEMENTS »,
- la « SITUATION PREVISIONNELLE DE TRESORERIE »,
- la « SITUATION PREVISIONNELLE DES ENCAISSEMENTS »,
- la « SITUATION PREVISIONNELLE DES DECAISSEMENTS ».

Le reporting est transmis par la suite à la Direction Centrale Finance et à la Direction générale du Pôle Administratif et Financier.

La « Situation hebdomadaire de la trésorerie d'IAM » est produite sous format papier.

Cet état présente la vue consolidée de la situation de trésorerie sur la semaine écoulée (soldes bancaires disponibles et portefeuille des placements) le détail des flux par nature.

Ce reporting est transmis par la suite à :

- La Direction Centrale Finance dans son intégralité,
- A la présidence du directoire pour la seule vue consolidée de la situation de trésorerie hebdomadaire.

Hakim ELHANDAOUI

Etats de gestion produits par le service des financements

Le Service des Financements produit un rapport d'activité mensuel présentant une synthèse de :

- la gestion du service de la dette : indication de l'encours en MAD et de la structure (devises et échéances)
- la gestion des crédits documentaires : nombre de crédits documentaires en place, montant, ventilation par devises, nombre d'ouverture au cours du dernier mois,
- la gestion de changes :
 - les montants (en contre-valeur MAD) des cessions et achats de devises ainsi que la somme des cessions et des achats, ventilés sur les deux devises principales, USD et EUR depuis le début de l'année
 - les montants (en contre-valeur MAD) des cessions et achats de devises ainsi que la somme des cessions et des achats du mois écoulé ainsi qu'une évaluation des plus ou moins values calculées par rapport aux cours de change indicatifs de la Bank Al Maghrib.

Ce rapport est transmis à la Direction Centrale Finance et à la Direction Générale du pôle administratif et financier.

Des indicateurs de suivi sont à disposition des services comptables et de trésorerie au travers du réseau. Ils sont produits mensuellement et portent sur :

les transactions de change : Cessions, achats et gains par devises,
les encours de la dette : exposition par devise, sur les principales contreparties. Il mentionne le taux moyen d'intérêts de la dette,
les crédits documentaires : ouvertures, réalisations et encours par devise.

Les indicateurs de la Trésorerie et règlement sont, après leur calcul, classés dans un tableau Excel regroupant les indicateurs de toutes les autres Directions opérationnelles qui font partie du périmètre de la Direction centrale Finance. Ainsi, à la fin de chaque mois un classeur Excel est présenté à la Direction centrale Finance regroupant la synthèse du reporting mensuel de toutes les entités qui lui sont rattachées.

CONCLUSION :

Les tableaux de bord prospectifs occupent une place de plus en plus importante au sein du contrôle de gestion dans la mesure où ils permettent aux gestionnaires de se libérer des préoccupations quotidiennes et d'avoir une vision des problèmes plutôt orientée vers l'avenir à moyen et long terme.

Au terme de cette thèse la refonte effectuée du reporting qui existait a permis de doter la Direction Trésorerie et Règlement d'un système de tableaux de bord formalisé et qui intègre tous les indicateurs qui reflètent l'activité de la Direction.

Avec les indicateurs qu'il contient, nombreuses sont les questions auxquelles est fournies une réponse appropriée. Ainsi, les fonctionnels seront dotés de moyens pour apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre compte, décider et agir en prenant, au bon moment, les actions correctives et/ou les décisions d'ajustement.

A noter également que La mise en place d'un outil de pilotage nécessite une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation et de sa stratégie. Ainsi, il est nécessaire que les responsables opérationnels s'impliquent et participent au processus d'élaboration d'un tableau de bord afin d'apporter leur vision (métier). Mais il faut également que les contrôleurs de gestion soient présents dans cette démarche. En effet, trop souvent catégorisés comme des (spécialistes des chiffres), ils sont en réalité des (spécialistes) des spécificités du secteur d'activité et de l'organisation de l'entreprise.

Bibliographie

1. Kaplan et D. P. Norton. Le tableau de bord prospectif. Editions d'Organisation 2002.
2. Kaplan et D. P. Norton. Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Editions d'Organisation 2001.
3. M. Leroy. Le tableau de bord au service de l'entreprise. Editions d'Organisation 1998.
4. SELMER, *Concevoir le tableau de bord*, Ed Dunod, 2003, 2° édition.
5. FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, Ed d'Organisation, 1999.

Mémoires :

1. VILAIN Laurent. Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif. Master Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris
2. SAFAA, *Mise en place d'un contrôle budgétaire proactif au niveau de la*
3. *Direction Centrale Commerciale de Médi Telecom*, MSCG, ISCAE, AU : 2002-03.
4. N. BENAMER, *Tableaux de bord prospectifs : Centrale Laitière*, MSCG, ISCAE, AU :2002-03
5. LALAMI : conception et mise en place de Tableaux de Bord cas d'une société de confection. MSCG, ISCAE 2004
6. R. Majdouli l'élaboration d'un système de Tableaux de Bord. MSCG, ISCAE 2004-2005

Cours du MSCG :

1. Support cours Mr. M.K. BEN OTMANE sur les tableaux de bord, Mai 2007.