

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme master

En science de gestion

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

L'élaboration d'un tableau de bord de gestion

Cas de l'Aéroport de Bejaïa

ABANE RAMDANE

Réalisé par :

Mr. SEKOÛCHI Moussa

Mr. NAITMEBAREK Amazigh

Encadré par :

Mr. ARAB Zoubir

Promotion 2018/2019

REMERCIEMENTS

Nous remercions d'abord Dieu clément et miséricordieux de nous avoir procuré courage et volonté pour achever ce travail ainsi pour pouvoir suivre nos études avec succès.

Nous remercions infiniment Mr ARAB Zoubir pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques et sa rigueur scientifique pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos vives reconnaissances.

Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de la direction de L'aéroport de Bejaïa pour leur chaleureux accueil, Nous remercions également Mr Fateh Et Mr Idir de nous avoir facilité la tâche et qui ne nous a pas quitté des yeux durant toute la période de stage.

Enfin, nous présentons une sincère reconnaissance pour tous ceux qui nous ont soutenus pour la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ;

A mon cher père ;

A ma chère mère ;

A mes grands parents ;

*A mes frères et sœurs ainsi que leurs familles; Aux personnel de
l'aéroport de Bejaia en particulier Mr Idir et Mr Fateh Ainsi que mon binôme
Amazigh ;*

A mes amis : Taher ; M'hanna ; Mohand ; Youba ; en particulier Mazigh.

SEKOUCHI Moussa

Je dédie ce modeste travail

A mes parents

A mes frères et ma sœur

A mes amis

NAIT MEBAREK Amazigh

Juin 2019

Liste des abréviations

- ADE** : Algérienne Des Eaux
- BPFA** : Brigade de Police des Frontières Algérienne
- BSC** : Balanced Scorecard
- CG** : Contrôle de Gestion
- CCCG** : Cahier des Clauses et Conditions Générales
- CSA** : Comité de Sureté d'Aéroport
- CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales
- CA** : Chiffre d'Affaire
- DG** : Direction Générale
- EGSA** : Etablissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger
- EPIC** : Etablissement Public Industriel et Commercial
- ENNA** : Etablissement National de la Navigation Aérienne
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- GIMSI** : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et
Systématique, Individualité et Initiative
- HEC** : Hautes Études Commerciales
- KDA** : Kilo Dinars Algériens
- AVM** : Aviation Marine
- N°** : Numéro
- OVAR** : Objectif, Variable d'action, Responsabilité
- PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- PCG** : Plan Comptable Général
- SI** : Système d'Information
- TCR** : Tableau de Compte de Résultat
- TB** : Tableau de Bord
- TBG** : Tableau de Bord de Gestion
- TBP** : Tableau de Bord Prospectif
- VHF** : Very High Frequency (Très Haute Fréquence)

Liste des tableaux

| | |
|--|-----------|
| Tableau N° 01 : Niveau de déclinaison et participants selon les types de planification..... | 19 |
| Tableau N° 02 : Caractéristiques comparées tableau de bord/ Reporting..... | 25 |
| Tableau N° 03 : La maquette du Tableau de bord..... | 34 |
| Tableau N° 04 : Des exemples de ratios possibles mais non exclusifs..... | 37 |
| Tableau N° 05 : Une méthode en 5 étapes et 14 outils..... | 47 |
| Tableau N° 06 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI..... | 49 |
| Tableau N° 07 : Exemple de déclinaison de la méthode OVAR..... | 54 |
| Tableau N° 08 : Piste, airs de stationnement et voies de circulation de l'aéroport..... | 63 |
| Tableau N° 09 : Les aménagements de l'aéroport de Bejaïa..... | 65 |
| Tableau N° 10 : Évolution mensuelle du CA..... | 75 |
| Tableau N° 11 : Évolution de l'indicateur « trafic passager »..... | 76 |
| Tableau N° 12 : Évolution de l'indicateur « mouvements d'avions »..... | 76 |
| Tableau N° 13 : Charges d'exploitation..... | 77 |
| Tableau N° 14 : Avancement du projet d'investissement..... | 78 |
| Tableau N° 15 : Les indicateurs et leurs sources d'information..... | 78 |

Liste des figures

| | |
|--|-----------|
| Figure N° 01 : La place du contrôle de gestion..... | 10 |
| Figure N° 02 : Les niveaux de contrôle de gestion..... | 11 |
| Figure N° 03 : Le contrôle de la stratégie..... | 12 |
| Figure N° 04 : Le contrôle de l'exploitation..... | 12 |
| Figure N° 05: Le contrôle de gestion..... | 13 |
| Figure N° 06 : Idées clés sur le tableau de bord..... | 30 |
| Figure N° 07 : Performance et Pilotage..... | 42 |
| Figure N° 08 : Les étapes de la conduite du projet de tableau de bord..... | 44 |
| Figure N° 09 : Exemple relation de cause à effet..... | 59 |
| Figure N° 10 : Organigramme de l'aéroport de Bejaïa - Soummam - Abane Ramdane..... | 71 |
| Figure N° 11 : Évolution mensuelle du chiffre d'affaires en KDA..... | 79 |
| Figure N° 12 : Évolution trafics passagers à l'échelle nationale..... | 80 |
| Figure N° 13 : Évolution trafics passagers à l'échelle internationale..... | 80 |
| Figure N° 14 : Évolution trafics passagers à l'échelle nationale et internationale..... | 81 |
| Figure N° 15 : Évolution des mouvements d'avions..... | 81 |
| Figure N° 16 : Charges d'exploitation..... | 82 |
| Figure N° 17 : Projet d'investissement..... | 82 |
| Figure N° 18 : Audit du tableau de bord..... | 84 |

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....01

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion.....04

Section 1 : Rappel théorique sur le contrôle de gestion..... 04

Section 2 : Le contrôle de gestion au sein d'une organisation.....09

Section 3 : Les outils de contrôle de gestion..... 16

Chapitre 2 : Le tableau de bord outil de contrôle de gestion.....28

Section 1 : Fondements de base de tableau de bord.....29

Section 2 : Les étapes et méthodes de conception d'un tableau de bord.....39

Section 3 : Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard).....54

Chapitre 3 : Élaboration d'un TBG dans l'aéroport de Bejaia.....60

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil.....60

Section 2 : L'élaboration d'un tableau de bord de gestion.....72

Section 3 : Les suggestions et les recommandations.....85

Conclusion Générale.....86

Références bibliographiques

Annexes

Table des matières

Résumé



Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises se trouvent dans un environnement de plus en plus incertain, elles évoluent dans un environnement concurrentiel en perpétuelle mutation avec l'accélération des progrès technologiques et d'autres obstacles qui freinent ses actions comme la complexité des structures et systèmes impliqués dans la conduite des affaires, la variété des activités exercées. Le contexte exigeant, auquel font face les dirigeants, les oblige à une gestion plus rigoureuse pour améliorer et perfectionner leurs systèmes de guidage et de contrôle.

Gérer une organisation consiste avant tout à la conduire vers l'objectif qu'elle s'est fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation. La survie de l'entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance. Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise.

Le contrôle de gestion permet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption des mesures correctives font partie de ces objectifs. En effet le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience de la qualité du service d'une entité et participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus.

Pour maîtriser des situations de plus en plus complexe, le manager doit se doter d'instruments de pilotage rapide et fiable à savoir la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le système d'information ainsi que le tableau de bord de gestion qui vont lui permettre de mesurer le degré de réalisation d'un objectif, et la mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité.

Dans le cadre de ce travail, notre étude porte essentiellement sur l'un des outils de contrôle de gestion qu'est le tableau de bord. Ce dernier est conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue, des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur, il permet de visualiser d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles.

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place des solutions prises par les responsables. Il se compose d'un ensemble intégré d'indicateurs, directement liés à la stratégie de l'entreprise et permettant de piloter ce qui est considéré comme essentiel dans la performance de l'entreprise, notamment un outil d'aide à la décision permettant au chef d'entreprise d'être informés en permanence et rapidement sur l'évolution des variables clés et d'être réactif en cas de problème et de prendre des décisions en s'appuyant sur des éléments objectifs.

C'est alors le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et toute son importance, qui ont fait l'objet d'un moteur de motivation de notre étude.

Dans ce cadre, cette présente recherche vise essentiellement à élaborer un tableau de bord de gestion qui soit simple et facile à exploiter, en combinant à la fois ces propriétés et ces méthodes d'élaboration.

L'objet de notre travail de recherche est de répondre à la problématique suivante :

Comment élaborer un tableau de bord de gestion au sein de l'aéroport de BEJAIA SOUMMAM- ABANE RAMDANE ?

Sous cette question principale, d'autres questions secondaires peuvent être formulées à propos de ce thème afin d'aborder tous les points importants :

- ❖ Quelles est le rôle du tableau de bord de gestion dans une entreprise ?
- ❖ Quelle sont les étapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord de gestion ?

Ces interrogations nous amènent à poser les hypothèses suivantes :

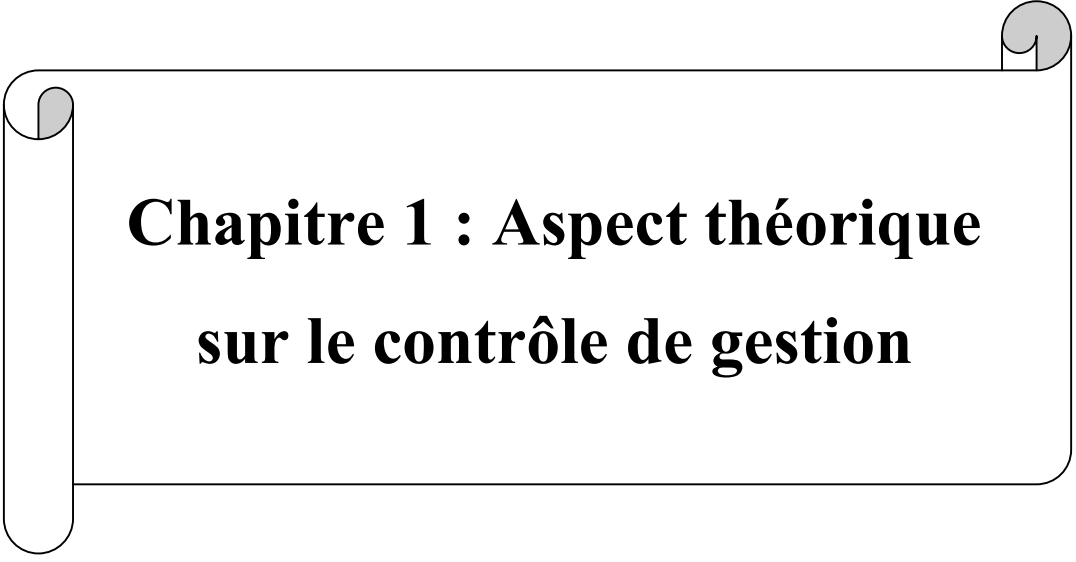
- Le tableau de bord de gestion peut être un système d'alerte et également d'actions, il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont détectés entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement.
- L'efficacité d'un tableau de bord de gestion peut être liée au respect de l'enchaînement des étapes de son élaboration et la rigueur de son application.

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons suivi une méthodologie qui nous a d'abord conduit à faire une recherche bibliographique et cela en

consultant plusieurs ouvrages et autres documents tels des thèses qui étudient la question et cela afin de construire la partie théorique qui est composée de deux chapitres, et après nous avons effectuées un stage d'une durée d'un mois au sein *de l'aéroport international de Bejaia* d'où on a eu accès à des documents internes à l'entreprise et aussi à un ensemble de données qui nous a permis de rédiger le cas pratique et étudié le cas du tableau de bord de gestion.

Dans le but de répondre aux questions posées précédemment, nous avons élaboré et adopté un plan de travail comportant trois chapitres :

- Le premier chapitre est considéré comme étant un chapitre introductif sur l'aspect théorique du contrôle dont il se compose de trois sections : rappel théorique sur le contrôle de gestion, le contrôle de gestion au sein d'une organisation et enfin les outils de contrôle de gestion.
- Le deuxième chapitre porte sur le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion, il se compose de trois sections : fondements de base de tableau de bord, étapes et méthodes de conception d'un tableau de bord et le tableau de bord prospectif.
- Enfin, dans le dernier chapitre, nous procédons à la présentation de *l'aéroport de BEJAIA SOUMMAM- ABANE RAMDANE*, ainsi le cas pratique d'élaboration d'un tableau de bord de gestion et sa mise en place.



**Chapitre 1 : Aspect théorique
sur le contrôle de gestion**

Introduction

Pour survivre aux mutations rapides de son environnement, l'entreprise est tenue d'être réactive. Cela implique d'une part la maîtrise de la gestion et d'autre part la prise de décision appropriée en temps opportun. Sa gestion consiste entre autres, à optimiser l'allocation de ressources limitées, (humaines, financières, techniques...) pour en tirer un profit maximum.

En effet, le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes qui lui ont permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique au sein d'une entreprise dans le but de bien cerner la fonction de contrôle de gestion nous avons consacré un chapitre entier qui se compose de trois sections : présentation du contrôle de gestion dans la première section, le contrôle de gestion au sein d'une organisation dans la deuxième section et les outils de contrôle de gestion dans la troisième section.

Section 1 : Rappel théorique sur le contrôle de gestion

1-Définition du contrôle de gestion

A. Définition du concept contrôle / gestion

- **Contrôle:** c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- **Gestion:** c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Partant de ce qui précède, la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance.

B. Les définitions retenues par quelques auteurs

Plusieurs auteurs et organismes se sont défilés essayant de donner une définition à ce concept. Parmi les plus importantes, on trouve celles de :

(R.N. ANTHONY, 1965), définit le contrôle de gestion comme étant : « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de

manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation»¹. Dans cette définition, le contrôle de gestion apparaît comme le « garant » du non gaspillage des ressources confiées à un manager. Il repose ainsi, sur trois éléments : les objectifs à atteindre, les ressources disponibles et les résultats obtenus. Aussi, cette définition est considérée par certains auteurs comme conventionnelle, «universelle»².

Selon (A. KHEMAKHEM, 1976), le contrôle de gestion est « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité»³.

L'auteur présente le contrôle de gestion sous l'angle quantitatif et interne. Il tient peu compte de l'environnement externe de l'organisation. Il met l'accent sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque situation et de chaque entreprise.

En se référant à la pratique, (R.N. ANTHONY, 1988), propose d'élargir sa première définition qui a été jusque-là considérée comme purement comptable et jugée trop restrictive. Elle incorpore le contrôle de gestion dans la réalisation de la stratégie de l'organisation pour la préciser de la façon suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies»⁴. Dans sa deuxième définition, l'auteur suppose l'existence des objectifs préalables dont le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus. Il insiste également sur l'interaction entre les différents acteurs de l'entreprise afin de former le contrôle de gestion.

A travers le contrôle de gestion, les dirigeants ont le moyen de s'assurer que ces objectifs sont atteints avec efficacité et à moindre coûts (efficience). Dans cette situation le manager intervient ainsi, après la stratégie.

Pour (SIMONS, 1987) « les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des

¹ R.N. ANTHONY, « Planning and Control Systems », A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, P.17.

² Op.cit. P.17.

³ A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod P.16. Cité par (H. ARNAUD, « Le contrôle de gestion en action »; Ed. H. ARNAUD 2001; P.9.

⁴ R. N. ANTHONY; «The Management Control Function» The Harvard Business School, Press, Boston, 1988, P.10.

organisations. Ces systèmes incluent largement des procédures formelles telles que la planification, les budgets, l'analyse de l'environnement et de la concurrence, le reporting et l'évaluation, l'allocation des ressources et les récompenses offertes aux employés. »⁵.

L'auteur conçoit le contrôle de gestion en lien avec l'information et cherche notamment à comprendre comment les managers équilibrent l'innovation et le contrôle. Son apport concerne surtout le décloisonnement qu'il opère entre les différents niveaux de contrôle, en particulier entre contrôle de gestion et contrôle stratégique.

Pour (H. BOUQUIN, 1994), le contrôle de gestion « c'est les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». Le contrôle de gestion est identifié, par l'auteur comme étant un « régulateur des comportements »⁶.

2- Les caractéristiques du contrôle de gestion

D'après les définitions citées en haut, on distingue les caractéristiques suivantes :

- Le contrôle de gestion est un processus à suivre ;
- Ce processus vise la réalisation d'un objectif ;
- Une motivation des responsables mise en œuvre.

3- Les objectifs et les limites du contrôle de gestion

3-1 Les objectifs du contrôle de gestion

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de faire à mener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation. Son rôle consiste à ce que les éléments qui constituent cette organisation apportent le meilleur concours à la réalisation de son objectif, et d'aider les opérationnels à atteindre l'ensemble des buts visés par l'entreprise dans de bonnes conditions d'efficacité.

⁵ SIMONS.R, « Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal? », Library of Congress. P.5.

⁶ BOUQUIN.H, « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France Ed. Que sais-je »; N°2892 ; Paris.

3-1-1 Maîtrise de la gestion

A. Conditions pour assurer une bonne maîtrise de la gestion

- Nécessité d'une décentralisation des responsabilités avec le maintien de la coordination ;
- Nécessité d'une décentralisation du système budgétaire en gérant des centres de responsabilité ou unités de gestion, dont le découpage est adapté à l'organisation.

B. Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit s'assurer que :

- Les objectifs sont traduits en un ensemble cohérent de sous objectifs pour les responsables opérationnels ;
- Les plans précis permettent d'atteindre les objectifs avec les moyens disponibles et qu'ils sont effectivement réalisés.

C. La coordination

- **Coordination verticale** : s'effectue entre les différentes unités opérationnelles, pour s'assurer que les objectifs sont compatibles avec les moyens.
- **Coordination horizontale**: elle est mise en œuvre pour assurer la coopération entre les différentes unités, et l'adéquation entre les ressources et les moyens.

D. Le facteur humain

- Apprécier les performances des différentes fonctions et des différents individus ;
- Motivation : procéder à l'évaluation individuelle des responsables, qui doit être liée à un système de sanctions récompenses adéquat.

3-1-2 Maîtrise de l'activité

- Mesure de l'activité de l'entreprise et de ses principales unités opérationnelles, en vue de rechercher des gains de productivité et la rendre plus efficace ;
- Maîtrise des risques dont l'entreprise est susceptible de subir ;
- Amélioration de l'efficacité par la conception et la bonne utilisation du système d'information de gestion qui doivent pouvoir restituer aux différents niveaux de

la hiérarchie, les informations qui permettent d'assurer pleinement leurs responsabilités dans le cadre de délégations reçues ;

- Détermination des normes et des standards en matière de rentabilité et d'activité puis comparaison avec les résultats obtenus.

3-1-3 Maîtrise de la rentabilité

- Mesure de la rentabilité globale de l'entreprise, de ses principales activités et de ses produits ;
- Faire évoluer la rentabilité par l'augmentation des produits ou la réduction des coûts.

3-1-4 Maîtriser l'évolution de l'entreprise

La maîtrise de l'évolution de l'entreprise par :

- L'élaboration de normes de prévisions en fonction d'objectifs fixés, le suivi des réalisations correspondantes ainsi que par l'analyse des écarts constatés et les actions correctrices qui peuvent en découler ;
- Mise en œuvre d'une planification à moyen terme dans le cadre d'une stratégie définie et la détermination de budgets annuels cohérents avec les plans à moyen terme ;
- Assurer une meilleure exploitation et développement de l'entreprise par une utilisation optimale des moyens d'exploitation, une meilleure gestion du personnel et en mesurant des décisions stratégiques.

3-1-5 Projection dans le futur

Le contrôle de gestion a donc une vocation de :

- Dynamisme ;
- De projection dans le futur ;
- D'aide à l'action et non pas de bureaucratie et de lourdeur administrative.

3-1-6 Le contrôle de gestion : fonction d'aide à la direction

Le contrôle de gestion est une fonction d'aide à la direction générale et aux responsables opérationnels, pour fixer les objectifs, définir les moyens et les méthodes afin

d'atteindre ces objectifs, compte tenu des contraintes de l'entreprise, et suivre la mise en œuvre pour s'assurer qu'ils atteignent effectivement les objectifs visés.

3-1-7 Réponses aux objectifs économiques

Le contrôle de gestion doit répondre aux objectifs économiques de l'entreprise liés à la rentabilité et la suivre. C'est à partir de ces objectifs que se définissent les problèmes à résoudre, compte tenu de l'environnement, la concurrence, etc. Quels sont les compétences à acquérir, les technologies à maîtriser, les stratégies à étudier et les choix à faire.

3-2 Les limites du contrôle de gestion

Nous montrons ici 3 limites fondamentales du contrôle de gestion :

- Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée ;
- Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise (et aussi rencontrer en direct des clients), vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

Section 2 : Le contrôle de gestion au sein d'une organisation

2-1 La place et le positionnement du contrôle de gestion

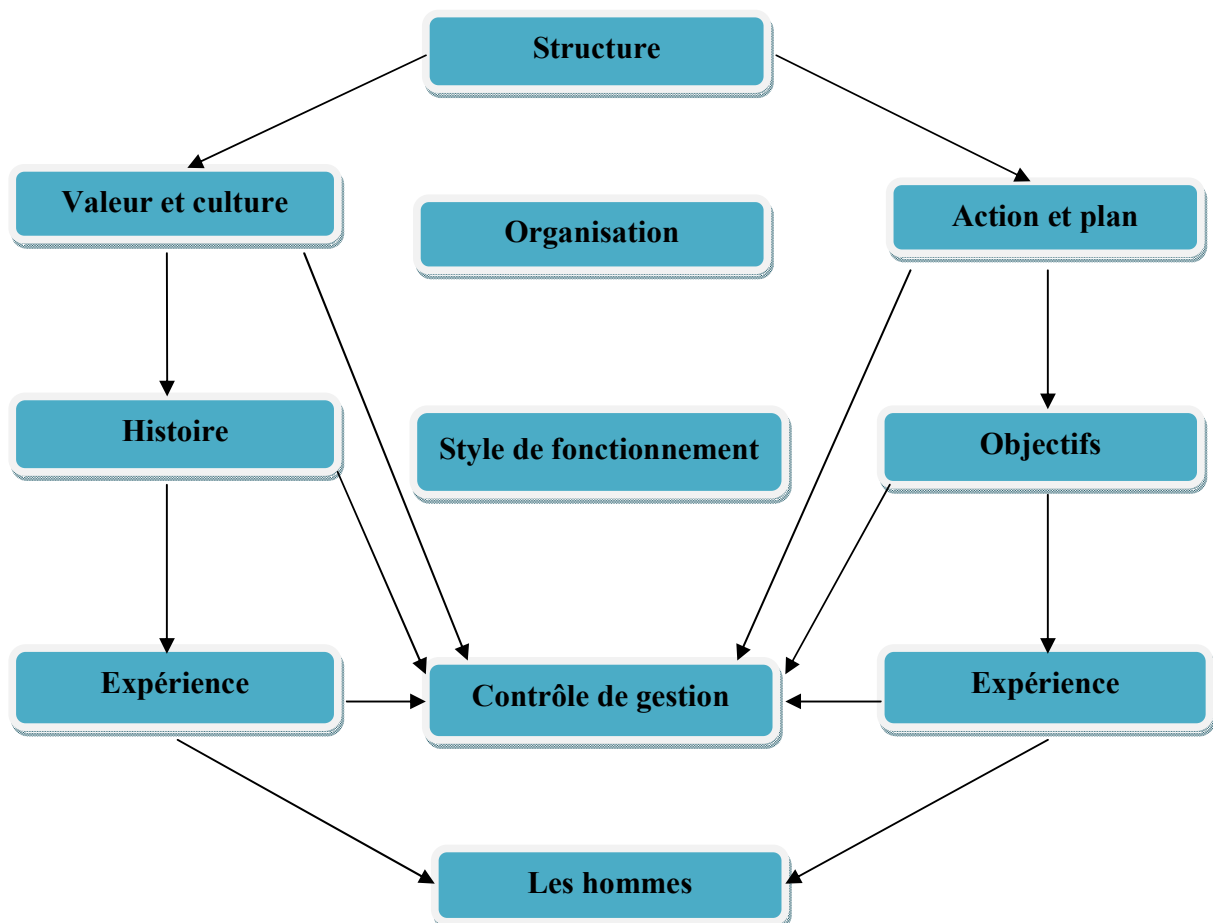
2-1-1 La place du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est au centre de toutes les informations de l'entreprise, il reçoit, il traite, il analyse, il transmet à d'autre les informations reçues. Sa place donc, est essentielle et est devenu maintenant incontournable, il est facile de comprendre que la place du CG dépend de :

- ❖ la taille de l'entreprise ;
- ❖ de son mode de financement ;
- ❖ des moyens disponibles ;
- ❖ les objectifs poursuivis par la direction générale⁷.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sien de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier. Comme le montre le tableau ci-dessous, le contrôle de gestion se trouve au cœur de l'entreprise :

Figure N° 01 : La place du contrôle de gestion :



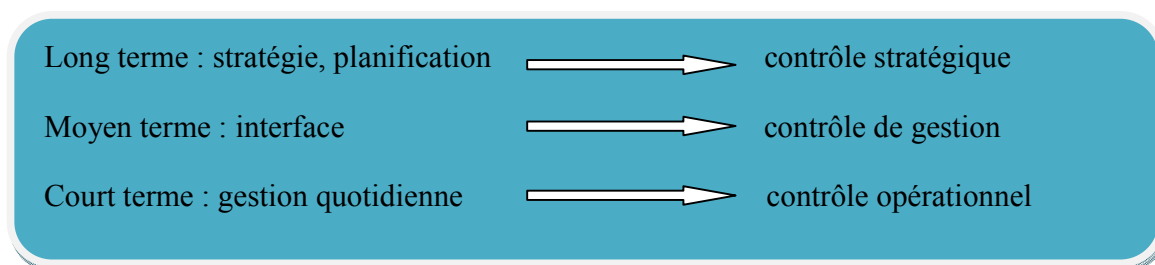
Source : ALAZARD.C, SEPARIS:«DCG 11, contrôle de gestion, manuel et application», édition Dunod, Paris, 2007, P.15.

⁷ KERVILER L, «le contrôle de gestion», Édition Economica, 3ème édition, Paris, P.123.

2-1-2 La position du contrôle de gestion

Avec un découpage temporel de la gestion, il est possible de définir plusieurs contrôles corrélés à chaque niveau de gestion, mais avant d'aborder la nature et le contenu de chaque contrôle, nous avons jugé utile de présenter, au préalable, un schéma montrant les différents niveaux du contrôle et le positionnement du contrôle de gestion dans cet ensemble.

Figure N° 02 : Les niveaux de contrôle de gestion



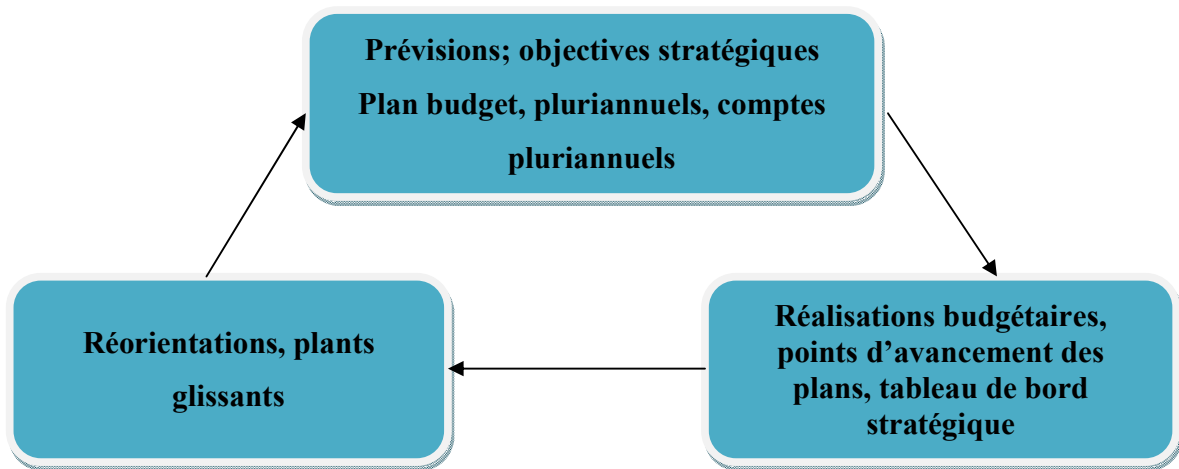
Source : Alazard. C et Sépari. S, « DCG 11, Contrôle de gestion. Manuel et application », Ed Dunod, Paris, 2007, P.09.

Les différents niveaux du contrôle, illustrés chacun d'eux par un schéma, sont les suivants :

A. Le contrôle stratégique

L'élaboration de la stratégie oriente les activités de l'entreprise sur le long terme, c'est-à-dire, permet de fixer les axes de développement que la direction veut mettre en œuvre au cours des prochaines années. A ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe et la planification stratégique. Cette dernière permet à la direction d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de mission, de métiers, de domaines d'activité et de facteurs-clés de succès. Ceux-ci déclineront ensuite en objectifs à moyen terme et en plans d'actions pour chacun des responsables de l'entreprise. Le contrôle stratégique aidera aussi à piloter les choix stratégiques et constituera une référence pour leur post-évaluation. Nous pouvons représenter le contrôle stratégique par le schéma suivant :

Figure N° 03 : Le contrôle de la stratégie

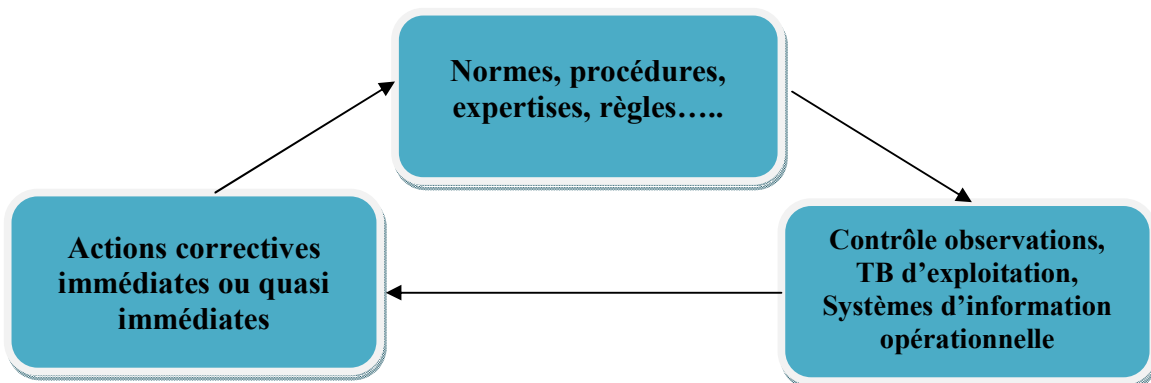


Source : SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord », édition, Dunod, Paris, 1998, P.23

B. Le contrôle d'exécution

L'exploitation suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an), et utilise les moyens définis au niveau de la gestion pour accomplir les tâches nécessaires de manière efficace au quotidien : c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées. Il garantit également aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont, et ont été mise en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions. Le schéma suivant présente l'enchaînement des actions du contrôle d'exécution ou d'exploitation.

Figure N° 04 : Le contrôle de l'exploitation



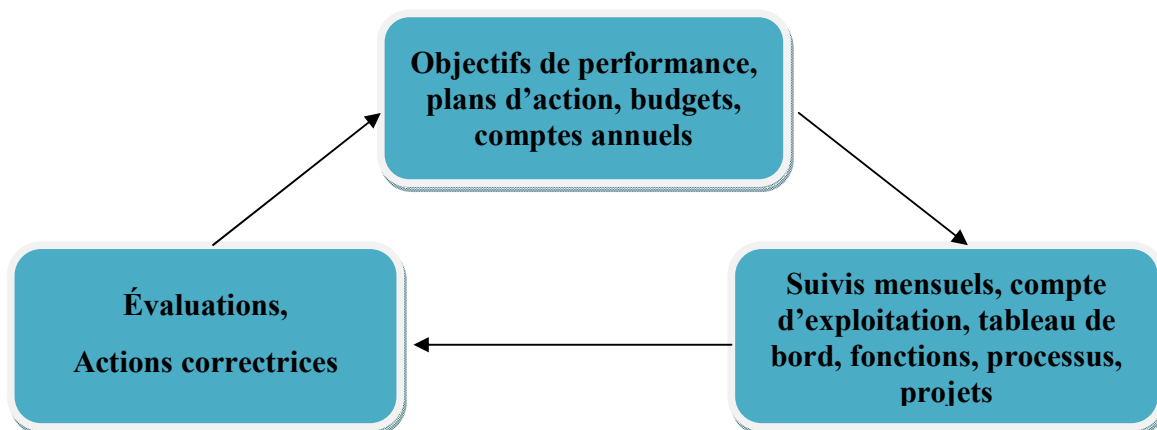
Source : SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord », édition, Dunod, Paris, 1998, P.25.

C. Le contrôle de gestion

La gestion est la combinaison et l'utilisation de moyens humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs annuels. Elle est pratiquée par l'ensemble des responsables de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'intervient le contrôle de gestion en se positionnant comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel.

Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en actions courantes. Autrement dit, il assure la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est-à-dire l'exploitation. De ce fait, le contrôle de gestion remplit un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure. Le schéma suivant nous présente la démarche du contrôle de gestion.

Figure N° 05: le contrôle de gestion



Source : SELMER.C, « Concevoir le tableau de bord », Ed Dunod, Paris, 1998, P.25.

2-2 Le rôle (missions) du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un outil qui permet le renforcement de la motivation, l'expression de la créativité, la circulation de l'information et l'appréciation des résultats par la sanction des performances réalisées. En étudiant dans le détail chacune des utilités attendues de l'outil contrôle de gestion, nous comprenons mieux son importance et l'esprit dans lequel il peut être utilisé⁸.

⁸ KERVILER.I, KERVILER.L « Le contrôle de gestion à la portée de tous », Édition Economica, Paris, P.43.

2-2-1 Le contrôle de gestion comme étant « outil de motivation »

Dans l'entreprise, le contrôle de gestion aide chacun non seulement à formaliser ses objectifs en termes financiers et donc à concrétiser ses prévisions, mais aussi à participer à la définition des objectifs de l'entreprise dans son ensemble : il renforce donc le sentiment d'appartenance. De plus en valorisant ceux qui ont réussi à réaliser les objectifs fixés, ou ceux qui ont obtenu tels ou tels résultats particuliers, rendent les tâches plus attrayantes et incitent à rechercher un accroissement des responsabilités.

2-2-2 Le contrôle de gestion comme étant « outil de décentralisation »

Les dirigeants doivent chercher la meilleure utilisation possible des ressources disponibles en encourageant l'initiative individuelle et en développant le sens des responsabilités de leurs collaborateurs. À tous les niveaux de l'entreprise chacun, dans son domaine est appelé à s'exprimer sur son activité, à donner son opinion et à proposer telles ou telles modifications qu'il juge utile. Le travail devient plus intéressant, puisque la personne qu'il concerne contribue ainsi à la définition des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs.

2-2-3 Le contrôle de gestion comme étant « outil de créativité et de communication »

Il peut sembler paradoxal de considérer le contrôle de gestion comme un outil qui favorise la créativité et la communication dans l'entreprise.

- ❖ **La créativité** : L'existence d'un système de contrôle dans l'entreprise favorise la créativité, cela s'exprime à la fois dans :
 - Les supports d'information ;
 - La recherche de solutions pour aider les responsables opérationnels à améliorer la Gestion ;
 - La définition des procédures simples, mais efficaces.
- ❖ **La communication** : La communication se trouve particulièrement favorisée par :
 - Les liens créés entre la direction générale et les responsables de l'entreprise, tant au moment de la définition des objectifs qu'au moment de l'analyse des résultats obtenus ;
 - La perception du contrôleur comme étant un véritable partenaire, et dont la mission est d'aider à la bonne marche de l'entreprise ;

- L'utilisation de procédures et de règles communes qui permettent une communication horizontale et une très bonne circulation de l'information ;
- Les rapports et analyses réalisés par le contrôleur de gestion à pour la direction et des responsables de l'entreprise rendant possible une appréciation des résultats et permettant de prendre les décisions adéquates.

2-2-4 Le contrôle de gestion comme « outil de sanction »

Pour que la sanction soit favorable et fasse partie intégrante du contrôle, il est nécessaire que les critères de jugement :

- Soient au préalable connus ;
- Aient fait l'objet d'une discussion ;
- Aient été acceptés par les parties concernées, en termes d'objectifs, de moyens, de résultats, etc., c'est-à-dire par le DG et par les responsables de centre.

Donc le contrôle de gestion peut être un instrument de participation ou à l'inverse un instrument de pouvoir très contraignant selon les directives qui l'ont inspiré.

2-3 Le processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus permanent qui passe par des phases et des étapes. Il intervient en cours d'action pour pouvoir mesurer en temps réel ses résultats. Il permet ainsi de piloter l'organisation, d'obtenir et d'utiliser ses ressources avec efficacité et efficience pour mieux conduire sa stratégie et guider ses objectifs.

2-3-1 Les étapes du processus du contrôle de gestion

Ces étapes du processus du Le contrôle de gestion sont cernées par (ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. 1985), dans les points suivants :

- **Planification:** les objectifs (stratégiques) sont définis à long terme, puis traduits en actes opérationnels à travers les différentes politiques (de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière).
- **Budgétisation:** Cette phase s'occupe de la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. Les objectifs à moyen terme, sont posés, en tenant compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.

- **Action et Suivi des réalisations:** c'est l'étape qui s'occupe de suivre les actions de budgétisation et l'exécution des plans d'action, et les traduire en faits pour atteindre l'objectif fixé. Cette étape s'occupe également de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires⁹.

Cependant, il faut souligner que le processus de contrôle est une discipline de la gestion de l'entreprise qui est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle. Il concorde d'une part avec toute la logistique technique et d'autre part à l'organisation administrative qui permet au processus de fonctionner dans les meilleures conditions informationnelles et de rapidité possibles.

Section 3 : Les outils de contrôle de gestion

Pour une meilleure appréciation de l'activité de l'entreprise et son efficacité les contrôleurs de gestion, disposent et utilisent de nombreux outils d'aide à la décision. Cependant, il est important de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre ces multitudes d'outils.

M. LEROY confirme qu'il « est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre différents systèmes d'informations utilisés pour le pilotage »¹⁰.

Plusieurs spécialistes de la gestion des organisations ont désigné en pratique trois types d'outils de pilotage : prévisionnels, de suivi de réalisation : et des outils d'appui. Ces outils sont présentés comme suit :

2-1 Les outils prévisionnels

Gérer une entreprise consiste à mettre en œuvre des ressources de celle-ci en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre de sa politique générale.

⁹ ARDOIN J.L, MICHEL D. & J.SCHMIDT [1985] « Le Contrôle de Gestion », Publi-Union. Cité par <http://www.toocharger.com/download/cours> P. 5-7.

¹⁰ LEROY.M; « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Edition d'Organisation, paris, 2001, P, 20.

Dans l'entreprise, la planification est considérée comme un système de données sur son future, tel qu'il est désiré par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint. Dans un processus de planification, on dénombre trois niveaux :

- Le plan stratégique (le long terme)
- Le plan opérationnel (le moyen terme)
- Le budget (le court terme)

2-1-1 Le Plan

Orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires pour construire une image de l'avenir et enfin, l'étude d'un cheminement.

Selon M.GERVAIS, la planification « comme un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant : une appréciation de l'évolution d'action ; une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation. »¹¹. On distingue généralement deux types du plan :

2-1-1-1 Le plan stratégique

Y.DUPUY et G.ROLLAND, ont défini le plan stratégique comme « une expression d'objectifs relatifs aux réalisations entre l'entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré »¹².

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie :

- Les marchés, produits, technologies de l'entreprise ;
- Les objectifs de cette dernière : buts quantifiés, par exemple pourcentage de part de marché... ;
- Les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe, zones géographiques à privilégier... ;

¹¹ GERVAIS.M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », ECONOMICA, 1990, P. 24.

¹² DUPUY.M, ROLLAND.G, « Manuel du contrôle de gestion », édition, Dunod, 1994, P. 28.

Il s'agit en fait, d'une formation des points essentiels de la stratégie, élaborée à la suite d'une étude précise des forces et faiblesse de l'entreprise, de ses menaces et opportunités, ce plan projette sur un horizon de 5 ans ou plus. Il est élaboré par la direction générale, en collaboration avec l'encadrement supérieur dans le cadre du comité de direction, il est présenté au conseil d'administration ensuite communiqué aux responsables des unités décentralisées. Il servira alors de cadre à leur action et constituera une base dans l'élaboration des plans opérationnels.

2-1-1-2 Le plan opérationnel

Selon Y. DUPUY et G. ROLLAND le plan opérationnel décrit l'utilisation des moyens impliqués par le plan stratégique.¹³

Le plan opérationnel est élaboré dans le cadre de référence du plan stratégique, sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de 2 à 5 ans les modalités pratiques de la mise en œuvre de la stratégie, ou ce qu'on appelle aussi les programmes d'action. Il se subdivise, concrètement en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, plan de financement, plan de résultat opérationnel, etc. Ils se traduiront par un chiffrage à court terme dans le cadre de plans annuels et donneront lieu à l'élaboration de budgets.

2-1-2 Le budget

Le PCG définit le budget comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé »¹⁴. Il constitue un chiffrage de revenus, charges et investissements propres à chaque centre de responsabilité.

Selon HENRI BOUQUIN, le budget est « est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels »¹⁵.

Le budget représente plus qu'une simple prévision, il constitue dans ce cas un système de contrôle de gestion et un outil de prévision à court terme (1 an, découpage mois par mois), le budget correspond à un engagement du responsable opérationnel pour atteindre les

¹³ DUPUY.Y et ROLLAND.G, Op.cit, P.28.

¹⁴ LOINING.H, « le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre », 2^{ème} éd, Dunod, paris, 2003, P. 101.

¹⁵ BOUQUIN.H, « le contrôle de gestion », 8^{ème} édition, PUF, paris, 2008, P. 46.

objectifs, à partir des objectifs quantitatifs, et selon le découpage opéré par la stratégie, les responsables de centres budgétaires vont établir le programme d'actions. Il joue d'une part, le rôle d'un contrat d'objectif suscitant la motivation et la délégation, et d'autre part, le rôle d'animation et de coordination.

Tableau N° 01 : Niveau de déclinaison et participants selon les types de planification

| Type de planification | Niveau de déclinaison | Participants |
|-----------------------|---|---|
| Plan stratégique | Direction générale | Direction générale + Responsables de divisions ou <i>business units</i> |
| Plan opérationnel | Directions de divisions ou de <i>business units</i> (filiales, zones géographiques, etc.) | Responsables de divisions ou <i>business units</i> + Direction générale + Certains responsables de Services |
| Budget | Centres de responsabilités au sein des divisions ou <i>business units</i> (Directions opérationnelles, services...) | Responsables de services + Certains de leurs subordonnés + Responsables de divisions ou <i>business units</i> |

Source : GIRAUD.F, SAULPIC.O, BONNIER.C et FOURCADE.F, «Contrôle de gestion et pilotage de la performance», 2^{ème} édition, Gualino éditeur, paris, 2004, P. 216.

2-2 Les outils de suivi de la réalisation

Cette catégorie d'outils accompagne le système de gestion tout au long de sa mise en oeuvre, ils permettent de comparer les résultats aux objectifs, d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctives pour mesurer et analyser les performances à posteriori, plusieurs instruments peuvent être utilisés :

2-2-1 La comptabilité générale

La comptabilité générale également appelée « comptabilité financière » est un système d'organisation dans lequel les flux en provenance ou à destination de l'entreprise sont identifiés et traduits sur le plan financier dans les comptes de celle-ci. Elle représente un outil permettant, au titre d'une période appelée « exercice comptable » :

- D'une part de prendre connaissance du patrimoine d'une entité (ce qu'elle possède et ce qu'elle doit) ;
- D'autre part de mesurer périodiquement les performances de celle-ci au travers du résultat qu'elle a réalisé sur une période.

Pour GERVAIS¹⁶ la comptabilité rend compte des résultats d'une période (TCR) et la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe ; puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale: ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère.

La comptabilité générale sert à produire de l'information à destination: De toute personne de droit privé intéressée (associés, actionnaires, fournisseurs, clients, etc.) ; et de toute administration ou personne public (fiscale ou sociale, banque, etc.).

Enfin, elle représente un véritable outil de gestion puisqu'elle va également permettre :

- D'évaluer l'entreprise ;
- De comparer ses performances à celles réalisées par d'autres entreprises issues du même secteur d'activité ;
- De contrôler certains équilibre financiers ;
- De constituer le socle de la comptabilité analytique.

La comptabilité générale est insuffisante pour la gestion, d'où la recherche, par les responsables des informations complémentaires plus détaillées sur les conditions internes de fonctionnement de leur entreprise. Ces renseignements indispensables à une bonne gestion de la firme sont fournis par la comptabilité analytique.

2-2-2 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique, également appelée comptabilité de gestion, constitue l'une des outils et sources d'information essentielles pour le contrôle de gestion. Elle n'est pas obligatoire et les responsables peuvent et doivent l'adapter à leurs besoins sans se soucier des considérations juridiques ou fiscales comme c'est le cas en comptabilité générale.

¹⁶ GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 1997, P. 27.

L.DUBRULE et D.JORDAIN l'ont défini comme « un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »¹⁷.

C'est par la comptabilité analytique que les performances internes d'une entreprise peuvent être mises en œuvre (par produit, par fonction, ou par département). Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collectes, d'enregistrement et de traitement des données concernant l'activité de l'entreprise. Elle permet d'analyser les charges et les produits recensés par la comptabilité générale. La comptabilité analytique détermine¹⁸ :

- les coûts de revient par produit ;
- la valeur des stocks à tout moment grâce à la tenue des comptes d'inventaire permanent ;
- le résultat analytique par produit ou groupe de produits ;
- L'établissement de prévision dans le cadre de la gestion budgétaire ;
- Confrontation du coût de revient des produits avec leur prix de marché.

La connaissance des coûts calculés de façon pertinente aide à la prise de décision et le suivi de leur évolution-voire la comparaison avec les coûts prévisionnels permet de juger des performances réalisées. Pour finir, l'expérience montre que la comptabilité analytique, dans son organisation administrative, est plus souvent identique à la comptabilité générale. Elle publie aussi, trop tardivement, des résultats par rapport à la période considérée.¹⁹

2-2-3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire appelé aussi suivi budgétaire, est une technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, elle a pour objectif de comparer le niveau des réalisations aux prévisions préétablies. Il permet de constater les écarts et d'analyser leurs causes et origines pour prendre les mesures correctives.

Selon M.GERVAIS, définit « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés figurant au budget afin :

¹⁷ DUBRULE L., JORDAIN D., « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P.11.

¹⁸ Patrick PIGET., Gilbert CHA., « Comptabilité analytique », édition Economica, Paris, 1998, P.8.

¹⁹ Michel LEROY, Op.cit, P.22.

- de rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- d'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »²⁰.

En ce sens le contrôle budgétaire est une fonction du contrôle de gestion et il dépend de la qualité de ses interventions. Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit de :²¹

- définir les centres de responsabilités en évitant les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilités, en définissant les modalités de cessions entre les centres ;
- décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique général de l'entreprise ;
- mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

Certes, il représente l'outil incontournable pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais il présente un inconvénient lié à la lenteur de fourniture des informations et au volume important de cette dernière, alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent des capacités de réaction rapide.

2-2-4 Le système d'information

R REIX définit le système d'information comme étant :

«Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes données, textes, images, sons...) dans des organisations »²².

²⁰ GERVAIS. M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition, Economica, Paris, 1990, P.123.

²¹ ALAZARD.C et SEPARIS, «contrôle de gestion, manuel et application, DCG11», 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2010, P. 228.

²² REIX.R, « système d'information et management de l'organisation»,5^{ème} édition, Vuibert, 2005, P. 3.

H.C. Lucas analyse le SI comme « C'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »²³.

Le système d'information permet de prévoir, connaître le présent et informer rapidement, il doit être adapté à la nature de l'entreprise (taille, structure, style de management...).

À travers la dernière définition on peut aisément comprendre que l'objectif crucial du système d'information est de produire et de fournir aux décideurs de l'entreprise les informations nécessaires et pertinentes dont ils ont besoin, d'où l'intérêt de traiter les informations élémentaires en informations plus synthétiques et plus globales afin de contrôler, décider et agir rapidement. Les ressources d'un système d'information sont le personnel, le matériel, les procédures et logiciel ainsi que les données. Le système doit assurer 4 fonctions essentielles :

- **Recueillir l'information** de façon cohérente, pertinente et la plus exhaustive possible ;
- **Stocker l'information** de façon à pouvoir la réutiliser directement en fonction des besoins ;
- **Traiter l'information** de façon à répondre aux diverses sollicitations des utilisateurs dans le cadre de leur activité ;
- **Diffuser l'information** de façon à permettre à chaque acteur de pouvoir exploiter les résultats des traitements dont il a besoin.

2-2-5 Le tableau de bord

«Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance»²⁴.

Le tableau de bord est un outil de pilotage, d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles conçues pour permettre aux

²³ LUCAS.H.C, «système d'information pour le management »édition Davis, 1986, P. 86.

²⁴ DORIAT.B, « contrôle de gestion en 20 fiches» 5^{ème} Edition, Dunod, Paris 2008, P.143.

gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'ils pilotent, et de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation.

On a défini le tableau de bord d'une façon générale. Puisque il est l'objet d'étude de notre mémoire, nous reviendrons sur ce point dans le deuxième chapitre dont les définitions, les caractéristiques, rôles, typologies, le contenu ainsi que les méthodes et les étapes de conception et tous les points relatifs au tableau de bord seront détaillés.

2-2-6 Le reporting

« Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »²⁵.

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité (la remontée de l'information des différentes entités de l'organisation vers la direction financière et la direction générale). Fondamentalement, constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financier clés, selon une périodicité généralement mensuelle. Il rend compte de l'activité déléguée, et aide le responsable à suivre la réalisation de ses objectifs.

MALO et MATHE identifient trois principes à la base du reporting²⁶ :

- **Le principe d'exception** : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est « au rouge » ;
- **Le principe de contrôlabilité** : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas ;
- **Le principe de correction** : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

²⁵ Norbert Guedj et Collaborateurs, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, P.314.

²⁶ Jean-Louis MALO, Jean-Charles Mathé, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 1998, P. 123.

Tableau N° 02 : Caractéristiques comparées tableau de bord/ reporting

| Critères | Tableau de bord | Reporting |
|-------------------------------|--|---|
| Objectif général | Mise sous contrôle | Contrôle = vérification |
| Adaptation locale | Personnalisée répond aux besoins particuliers | Générique potentiellement inadapté à un business spécifique |
| Type d'outil | Aide à la décision orienté vers l'action plutôt hiérarchique | Remontée d'informations fonctionnelles |
| Type d'indicateurs | Financiers et opérationnels : physiques, qualités, délais | Essentiellement financiers |
| Nature des indicateurs | Performance et pilotage | Performance |
| Granularité | Fonction des ordres de grandeurs locaux | Générique |
| Fréquence | Continue | Périodique |

Source : Désiré-Luciani M-N, Hirsch D, Kacher N, Polossat.M, « Le grand livre du contrôle de gestion », édition Eyrolles, paris, 2013, P.282.

2-3 Les outils d'appui

Les dirigeants utilisent des outils support nécessaires dans l'éclairage de la situation de gestion. Ces outils sont des méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendent à fournir des explications afin de prendre les mesures correctives nécessaires, Parmi ces outils :

2-3-1 Benchmarking

« Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il ne se limite pas à la simple identification des meilleurs pratiques. Il va bien au-delà, car il suppose un travail approfondi de mesure de ses

propres performances, puis de celles des entités de référence, et la mise en œuvre dans son organisation »²⁷.

Benchmarking est un outil qui permet d'identifier ce qui se fait de mieux dans un secteur particulier afin d'atteindre les résultats issus des meilleures pratiques dans ce même secteur. Il consiste aussi à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenus par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés. Il existe plusieurs types de Benchmarking, dont les principaux sont²⁸ :

- **Le Benchmarking interne** : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- **Le Benchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- **Le Benchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- **Le Benchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.
- **Le Benchmarking processus** : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- **Le Benchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

2-3-2 Le Reengineering

Le Reengineering est « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité »²⁹.

²⁷ BOUIN. X et SIMON. F. X, «Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, P.79.

²⁸ OLIVIER VAISMAN, «Le Benchmarking ou étalonnage concurrentiel », novembre 1999, P.7.

²⁹ M. HAMMER ET J. CHAMPY, «Le Reengineering », Ed. DUNOD, Paris, 1998, P.41.

Le Reengineering (reconfiguration ou « réingénierie) concept introduit par (M. HAMMER & J. CHAMPY, 1993) : c'est un outil qui permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Fondamentalement, le Reengineering suppose que le fonctionnement actuel soit inadapté et qu'il faut donc, imaginer une nouvelle organisation de la production en tenant compte de la réalité actuelle et des évolutions futures. Globalement, le ré-engineering cherche à repenser l'entreprise, sa culture, son organisation et ses processus de manière à accroître sa performance.

Conclusion

Pour conclure, le contrôle de gestion de l'entreprise est la maîtrise de sa conduite et garant de sa bonne santé en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer et s'adapter à une structure évolutive. Le contrôle de gestion est un processus qui vise l'efficacité et l'efficience dans l'obtention et l'utilisation des ressources conformément aux objectifs de l'organisation. Il nécessite l'implication de tous les acteurs de l'entreprise. Sa place au sein de l'organisation diffère beaucoup d'une entreprise à l'autre surtout en fonction de la taille, le type et la spécificité de chaque entreprise.

Pour planifier et suivre, motiver et mesurer la performance de l'entreprise, le contrôle de gestion intervient par le biais de plusieurs outils qui sont : les outils prévisionnels, les outils de suivi de réalisation et les outils d'appui.

Après avoir vu dans ce premier chapitre l'aspect théorique sur le contrôle de gestion, nous allons voir dans le chapitre suivant l'un des outils que nous avons cités avant, qu'est le tableau de bord outil du contrôle de gestion.



**Chapitre 2 : Le tableau de bord
outil de contrôle de gestion**

Introduction

Les outils comptables et budgétaires laissent apparaître des insuffisances dues à la fois aux conditions concrètes de leur mise en œuvre, mais aussi aux limites inhérentes à ces outils : informations uniquement financières, souvent tardives et ne donnant pas une vision des facteurs clés pour le pilotage de l'activité. Ajoutant à cela le contexte actuel et les problématiques que vivent nos organisations : les restrictions budgétaires, l'augmentation du volume d'activités et de clients, les exigences croissantes d'efficience et d'efficacité des services, etc.

Afin d'y remédier, on a observé la mise en place dans les entreprises, de tableaux de bord permettant à certains responsables d'avoir en temps réel une vision synthétique des principaux indicateurs sur l'entreprise et son environnement pour piloter, mesurer la performance de l'entreprise et prendre les décisions qui leur incombent dans le cadre de leurs délégations. Cet outil est le plus adapté pour les responsables des entreprises pour l'atteinte de leurs objectifs. Il est donc pour l'entreprise un outil essentiel de mesure et d'évaluation de la performance.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections. La première est consacrée aux fondements de base de tableau de bord (définitions, caractéristiques, typologies, rôles, le contenu du tableau de bord ainsi ses limites et les attentes), la deuxième porte sur les étapes et méthodes de conception d'un TBG et la troisième sera consacrée à la présentation du nouvel outil stratégique qui est le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard - BSC).

Section 1 : Fondements de base de tableau de bord

Pour cette section, dans une première phase, nous présenterons les différentes définitions et contributions apportées par les auteurs et les caractéristiques du TB. Dans une deuxième phase, les typologies et rôles. Dans la troisième nous allons exposer le contenu du tableau de bord et enfin ses limites et les attentes.

1-1 Définitions et caractéristiques du tableau de bord

1-1-1 Définitions

Plusieurs spécialistes de gestion ont proposé de nombreuses définitions du tableau de bord, nous citons ci- après certaines définitions qui nous paraissent nécessaires pour mieux cerner ce concept.

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, «Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe»³⁰.

Selon Alain FERNANDEZ, « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »³¹.

Pour Caroline SELMER, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs »³².

³⁰ ALAZARD.C et SEPARI.S, «Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11», 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2010, P.552.

³¹ FERNANDEZ.A, « L'essentiel du tableau de bord » Édition d'organisations, Paris, P.178.

³² SELMER.C, « Concevoir un tableau de bord de gestion», édition DUNOD, Paris, 1998, P. 32.

D’après Michel LEROY, le tableau de bord est défini comme étant « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d’en rendre compte »³³.

D’une autre manière, « Le tableau de bord regroupe un ensemble d’indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l’intention d’un responsable afin de lui permettre de connaître l’état et l’évolution de l’unité qu’il pilote et de guider ses décisions en vue d’atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés»³⁴.

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d’aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables. Le tableau de bord permet de visualiser, d’un coup d’œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l’impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles.

Figure N° 06 : Idées clés sur le tableau de bord

Idées clés :

Le tableau de bord est un...

| | |
|--------------------------------|---|
| OUTIL | → <i>Utilité – Action</i> |
| destiné au RESPONSABLE | → <i>Personnalisé – Mission – Objectif</i> |
| pour lui permettre | |
| grâce à des INDICATEURS | → <i>Nature – Pertinence – Nombre</i> |
| présentés de manière | |
| SYNTHÉTIQUE | → <i>Forme – Fond – Lisibilité</i> |
| de CONTRÔLER le | |
| fonctionnement | → <i>To control : maîtriser</i> |
| de son SYSTÈME | → <i>Évolution – Opportunités – Menaces</i> |
| en analysant les ÉCARTS | |
| significatifs | → <i>Objectifs – Seuil d’alerte – Intuition</i> |
| afin de PRÉVOIR, | → <i>Futur – Tendances – Intuition</i> |
| et de DÉCIDER, | → <i>Choisir – Options – Négocier</i> |
| POUR AGIR | → <i>Animer – Plan d’action</i> |

Source : Daniel BOIX et Bernard FEMINIER, « Le tableau de bord facile », éditions d’organisation, paris, 2003, P.3.

³³LEROY. M, « Le tableau de bord au service de l’entreprise », édition d’organisation, Paris, 2001, P.143.

³⁴DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P, et NICOLLE.P, «Comptabilité et gestion des organisations», 7^{ème} édition, Dunod, paris, 2010, P.330.

1-1-2 Caractéristiques

Les caractéristiques du tableau de bord de gestion qui les distinguent des autres outils de gestion sont les suivantes :

- **Synoptique** : Offre une vue générale, qui permet de voir tout un ensemble d'un seul coup d'œil ;
- **Simple et clair**: La simplicité et la clarté de tableau de bord sont inspirées de la qualité des indicateurs qui lui compose. De fait la représentation des données et des informations d'une manière simple et claire permet aux utilisateurs d'éviter la manipulation, le cout d'élaboration, ainsi que avoir une idée globale avant les détails sur la situation actuelle et future de l'organisation ;
- **Synthétique** : De nombreux ratios sont très intéressants, mais lorsque le tableau de bord de gestion est surchargé, il peut prêter à confusion. Un tableau de bord ne doit pas comporter d'élément superflu ;
- **Être en cohérence avec l'organigramme de l'entreprise** : Le découpage du tableau de bord doit refléter la cartographie de la structure hiérarchique de l'entreprise, le tableau de bord est donc une mécanique aux caractéristique suivantes :
 - Chaque responsable à son tableau de bord ;
 - Chaque tableau de bord doit contenir une totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
 - L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.
- **Être tenu à jour et évolutif** : il doit s'adapter aux évolutions de l'entreprise ou de son activité, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changé au profit de nouveaux attentes plus intéressants pour le décideur. seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuse ;
- **Présentation chronologique** : permet d'observer d'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.

1-2 Typologies et rôles du tableau de bord

1-2-1 Typologies

Il existe trois types de tableaux de bord, selon SAULOU Jean-Yves³⁵ :

- A. Tableau de bord d'activité :** Servant à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveaux hiérarchiques (et souvent aussi entre fonctions). Il contient l'ensemble des indicateurs stratégiques ainsi que les indicateurs opérationnels les plus pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique. C'est une vision verticale des résultats.
- B. Tableau de bord de pilotage :** Permet de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité). Ces derniers ont vocation à rester en diffusion interne à la collectivité. La vision donnée est multidimensionnelle.
- C. Tableau de bord de projet :** Spécifique à direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques, qualités, coûts et délais.

1-2-2 Rôles

Le tableau de bord n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Pour cela, un rapport est bien suffisant. Un tableau de bord est un outil à la fois bien complexe et subtil. Selon Alain FERNANDEZ, les rôles essentiels d'un tableau de bord sont comme suit³⁶:

❖ Réduire l'incertitude

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

³⁵ SAULOU J.-Y., « Le tableau de bord du décideur », Edition d'organisation, Paris, 1982, P. 30-33.

³⁶ FERNANDEZ A., « L'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, Eyrolles, paris, 2013, P. 9.

❖ Stabiliser l'information

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

❖ Faciliter la communication

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

❖ Dynamiser la réflexion

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

❖ Maîtriser le risque

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

1-3 Le contenu du tableau de bord

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- la conception générale,
- les instruments utilisés.

1-3-1 La conception générale

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.

Tableau N° 03 : La maquette du Tableau de bord

| Tableau de bord du centre | | | |
|---|-----------|-----------|--------|
| Indicateurs | Résultats | Objectifs | Écarts |
| Rubrique 1 • Indicateur A • Indicateur B • • • Rubrique 2 | | | |

Zone « paramètres
économiques »

Zone « résultats »

Zone « objectifs »

Zone « écarts »

Source : ALAZARD.C et SEPARI.S, «Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11», 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2010, P.557.

- **La zone « paramètres économiques » :** comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- **La zone « résultats réels » :** ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité :
 - nombre d'articles fabriqués ;
 - quantités de matières consommées ;
 - heures machine ;
 - effectifs, etc. ;

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- taux de rebuts ;
- nombre de retours clients ;
- taux d'invendus, etc.

À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
 - des montants de charges ou de produits pour les centres de dépenses ;
 - des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- **La zone « objectifs »** : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
 - **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion. Si cette présentation est souhaitable, la forme des informations peut être très variée.³⁷

1-3-2 Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les indicateurs et les modes de présentation.

1-3-2-1 Les indicateurs³⁸

Les indicateurs contribuent à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- évaluation d'une action ;
- diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- veille et surveillance d'environnements et de changements.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, sécurité, service, complexité, etc.

³⁷ C. ALAZARD, S. SEPARI, Op. cit, P. 557.

³⁸ C. ALAZARD, S. SEPARI, Op. cit, P. 559-560.

1-3-2-2 Les modes de représentation

Le mode de représentation ou la forme des indicateurs prendra des formes variées, ceci, pour faciliter l'analyse, tout en se limitant aux rubriques essentielles, les formes des indicateurs les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

A. Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévue et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». ³⁹ Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur.

B. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation. La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique. ⁴⁰

³⁹ DORIATH.B. « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P. 72.

⁴⁰ C. ALAZARD, S. SEPARI, Op. cit, P. 558.

Tableau N° 04 : Des exemples de ratios possibles mais non exclusifs

| Directeur d'usine | Directeur commerciale | Directeur Financier | Directeur du personnel | Direction Générale |
|---|---|---|---|---|
| $\frac{\text{Coût de production total}}{\text{Nombre de pièces usinées}}$ | $\frac{\text{Résultat d'une unité}}{\text{Capitaux engagés par l'unité}}$ | $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$ | $\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Effectif}}$ | $\frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Effectif}}$ |
| $\frac{\text{Quantités fabriquées}}{\text{Heures Machine}}$ | $\frac{\text{Marge sur achats}}{\text{Chiffre d'affaires}}$ | $\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Immobilisations nettes}}$ | $\frac{\text{Charges sociables}}{\text{Effectifs}}$ | $\frac{\text{Résultat}}{\text{Chiffre d'affaires}}$ |
| $\frac{\text{Rebut}}{\text{Quantités produites}}$ | $\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Nombre de vendeurs}}$ | $\frac{\text{Charges financières}}{\text{Emprunts}}$ | $\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Effectif}}$ | $\frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux Propres}}$ |

Source : ALAZARD.C et SEPARIS, «Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11», 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2010, P.558.

C. Les graphiques

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Les graphiques sont souvent plus parlants que les tableaux de chiffre. Il convient toutefois de ne pas surcharger la présentation en multipliant le nombre de courbes ou de barres sur un même graphique. Parmi les graphiques les plus utilisés sont :

- **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de l'analyse de la tendance.
- **Les graphiques circulaires** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).
- **Les histogrammes** : sont particulièrement adaptées pour suivre l'évolution de valeur au fil du temps et sont souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

D. Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

1-4 Les limites et les attentes du tableau de bord

1-4-1 Les limites du tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises ⁴¹:

- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- L'objectif du tableau de bord reste trop celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne en fonction du style de gestion sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking).
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale.
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain.

⁴¹ C. ALAZARD, S. SEPARI, Op. cit, P.565.

1-4-2 Les attentes pour un tableau de bord plus pertinent

Il faut resituer les demandes actuelles faites aux tableaux de bord pour un pilotage de la performance, dans le cadre de la remise en cause des démarches et procédures organisationnelles traditionnelles; les structures s'aplatissent, les technologies de l'information et de la communication induisent de nouveaux processus intégrant le client comme acteur majeur, la réactivité des stratégies est nécessaire face aux turbulences rapides de l'environnement. Il s'ensuit des besoins de gestion en temps réel, en fonction de la stratégie de l'entreprise. Les demandes sont ambitieuses :

- offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs;
- mesurer une performance multicritères, l'effort accompli et l'effort à accomplir;
- signaler les dysfonctionnements;
- permettre des simulations;
- communiquer et faire coopérer les acteurs;
- intégrer plusieurs dimensions : opérationnel passé, stratégique prospectif, social, sociétal. Il s'agirait de passer d'un tableau de bord synthétisant rapidement des informations déjà présentes dans l'entreprise à un tableau de bord en temps réel pour suivre et améliorer tous les niveaux d'action, de décision, en termes financiers mais aussi non financiers.

Section 2 : Les étapes et méthodes de conception d'un tableau de bord

2-1 Les étapes de conception d'un tableau de bord

Comme tout outil de gestion, le tableau de bord a des étapes d'élaboration qui se présentent comme suite :

2-1-1 La fixation des objectifs

« Un objectif se définit comme étant un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée»⁴².

⁴² CAROLINE SELMER, «concevoir les tableau de bord», édition Dunod, Paris, 1998, P.28.

Bien avant d'entamer son activité, l'entreprise doit fixer et rédiger les objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission.

Comment rédiger un bon objectif ?

- ❖ Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- ❖ Chaque objectif doit se concrétiser par une et une seule action que l'intéressé doit accomplir ;
- ❖ Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- ❖ Lorsqu'ils sont qualitatifs, ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- ❖ Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance ;
- ❖ Chaque objectif doit être réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par apport au défi qu'il présente;
- ❖ Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devrait se réaliser.

2-1-2 Détermination des points clés

Il s'agit là de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord de gestion. Le but de cette étape est de définir les points clés que tout manager doit suivre de près, car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs. Il est nécessaire que le nombre de ses points soit relativement faible pour que l'attention et l'action du manager soient focalisées sur les quelques causes qui produisent l'effet le plus important de manière à optimiser les résultats obtenus.

La mise en évidence des points clés de gestion doit aboutir à⁴³ :

- ❖ Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne ;
- ❖ Constituer des bases de référence pour la réflexion et la décision ;
- ❖ Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

⁴³ IRIBARNE P, «Les tableaux de bord de la performance», Dunod, Paris, 2003, P.56.

2-1-3 La recherche des indicateurs pertinents

Un indicateur se définit comme un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation⁴⁴.

A. Les types d'indicateurs

On peut distinguer en général trois types d'indicateurs⁴⁵ :

➤ Les indicateurs de performance

La performance recouvre deux aspects distincts : l'efficacité et l'efficience.

- l'efficacité est la réalisation du résultat prévu ;
- l'efficience est le respect de la contrainte de coût ;
- les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts.

❖ Les indicateurs de pilotage

Pour SELMER. C, les indicateurs de pilotage sont «des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde»⁴⁶. Ils permettent d'anticiper les événements et la réactivité des responsables à temps.

En d'autres termes, les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action ou d'une activité. Ils indiquent où il faut agir pour que les résultats soient atteints.

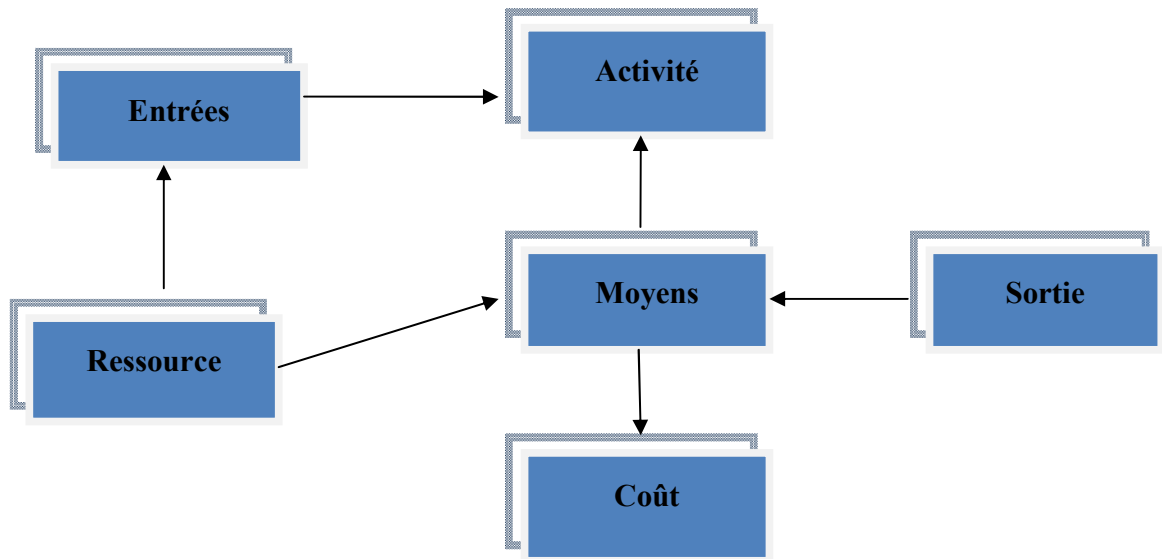
Les indicateurs de pilotage d'un responsable donné sont l'ensemble des indicateurs qui permettent le suivi d'une activité. Cela peut être par exemple pour un responsable d'une unité de production, la quantité de déchets. Lorsque le responsable s'aperçoit que le volume de déchets augmente, il doit mener des actions afin de le réduire.

⁴⁴ VOYER P, «Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance», édition Padié, Canada, 2006, P. 61.

⁴⁵ SELMER.C, op.cit, P. 42 -54.

⁴⁶ Idem, P.68.

Figure N° 07 : Performance et Pilotage



Source : SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, P.41.

➤ Les indicateurs d'éclairage

Les indicateurs d'éclairage concernent des phénomènes externes à l'activité du responsable et ayant une incidence sur celle-ci⁴⁷.

Les indicateurs d'environnement économiques, tels que les indices de prix, indices de consommation, etc., sont des indicateurs d'éclairage.

2-1-4 La collecte des informations

La recherche des indicateurs est maintenant achevée. Le responsable est donc en mesure d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer par rapport à une échelle de référence. L'information brute instituée par un indicateur n'a aucune valeur intrinsèque, elle devient utile lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques du système par rapport à des valeurs attendues. Cette phase a pour objet de valider le cadre de référence à l'intérieur duquel les indicateurs trouveront une signification du point de vue de l'action.

⁴⁷ Idem, P. 65.

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut :

- ✓ faire l'inventaire des données requises pour chiffrer les indicateurs ;
- ✓ vérifier l'existence des données, les délais de leurs obtentions, ainsi que le degré de fiabilité ;
- ✓ trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimation rapides, des données tardives ou manquantes ;
- ✓ construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

2-1-5 Mise en forme du tableau de bord de gestion

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

- **Personnaliser la présentation** : La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :
 - **La forme de présentation des indicateurs** : tout décideur peut choisir la forme de présentation qu'il jugera la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer des tableaux, d'autres préfèrent les graphiques ;
 - **Les caractéristiques des indicateurs**, c'est-à-dire : la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente) ;
 - **Le support de présentation** : les possibilités offertes actuellement par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnent en temps réel, chose qui n'exclut pas l'utilisation du papier ;
 - **Personnaliser le contenu** : La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et des données disponibles. Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, P.VOYER⁴⁸ distingue entre :

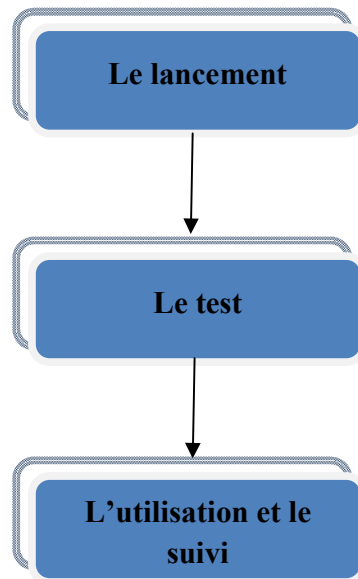
⁴⁸ GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 1997, P.616.

- a. **Les indicateurs généraux** : qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'établissement ;
 - **Les indicateurs collectifs**: qui sont communs à plusieurs gestionnaires ;
 - **Les indicateurs locaux**: concernent, en particulier, l'unité du Responsable et représentent les objectifs à atteindre.
- b. **Les indicateurs individuels** : choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des sources spécifiques d'informations.

2-2 La conduite du projet tableau de bord

Il est capital de programmer les étapes de conduite du projet du tableau de bord de manière claire et détaillée, pour assurer une sortie rapide des premiers tableaux. Le schéma suivant distingue les différentes étapes de ce projet.

Figure N° 08 : Les étapes de la conduite du projet de tableau de bord



Source : SELMER.C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, P.193.

2-2-1 Le lancement

Le projet doit débiter par la Direction générale qui arrêtera les objectifs attendus du système (pilotage, motivation, contrôle). Son lancement implique le fondement d'une équipe qui sera composée, en général, d'un contrôleur de gestion ou consultant, d'un informaticien et des principaux cadres et responsables qui utiliseront les tableaux de bord.

Au cours de cette étape, le « maitre d'œuvre » aura à fournir le plan d'action à adopter et qui portera sur :

- La définition des objectifs et de l'intérêt de l'outil dans la gestion de l'entreprise ;
- Les ressources et les moyens à mettre en œuvre ;
- Les étapes à suivre pour la construction des tableaux de bord ;
- Les analyses à mener à savoir, les délais prévisibles et la part de chacun dans ces analyses.
- Les modalités d'utilisation de l'outil au niveau des différents centres de responsabilité identifiés dans l'entreprise.

La communication au sein de l'équipe lors des ateliers de travail permet d'enrichir le projet grâce aux entretiens et débats constructifs, qui augmentent la compréhension et l'acceptation future de l'outil.

2-2-2 Le test

Bien avant de généraliser l'utilisation des tableaux de bord au niveau de l'entreprise, il est obligé de passer par une étape de test qui permettra :

- D'améliorer le fond et la forme des tableaux de bord;
- De vérifier qu'il n'y a pas de problème pour leur alimentation en informations;
- De s'assurer que les principes de conception de l'outil ont bien été respectés.

2-2-3 L'utilisation et le suivi

Accepter le tableau de bord comme un nouvel outil de gestion n'est pas une chose facile pour les différents responsables de l'entreprise. Plusieurs problèmes peuvent se poser, surtout les premières semaines de l'intégration des tableaux de bord, et constituer un obstacle et un souci pour mener à bien le projet.

2-3 Les méthodes de conception d'un TBG

2-3-1 Méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 14 outils

2-3-1-1 Définition

Cette méthode, proposée par Allain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une Entité actuelle: simplicité, rapidité et faible coût de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement rudement concurrentiel, comme une PME ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit.

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils, cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour mener à son terme cette entreprise :

Tableau N° 05 : Une méthode en 5 étapes et 14 outils

| | | |
|--|--|--|
| Étapes 1 <ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner les axes de progrès | <ul style="list-style-type: none"> - Identification des gains de l'entreprise - Situer l'entreprise sur le marché - Évaluation des attentes des clients - Repérer les principaux leviers - Évaluer et choisir les axes de progrès | Outil n° 1 Outil n° 2 Outil n° 3 Outil n° 4 Outil n° 5 |
| Étapes 2 <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les points d'intervention | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les processus et les activités critiques | Outil n° 6 |
| Étapes 3 <ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner les objectifs | <ul style="list-style-type: none"> - Choisir les objectifs - Mesurer les risques - Élaborer les plans d'action | Outil n° 7 Outil n° 8 Outil n° 9 |
| Étapes 4 <ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner les indicateurs | <ul style="list-style-type: none"> - Choisir les indicateurs - Présenter l'indicateur sur le poste de travail | Outil n° 10 Outil n° 11 |
| Étapes 5 <ul style="list-style-type: none"> • Structurer le tableau de bord | <ul style="list-style-type: none"> - Construire le tableau de bord (vue de signification) - Organiser le tableau de bord (vue d'analyse et de prospection) Maintenir le tableau de bord | Outil n° 12 Outil n° 13 Outil n° 14 |

Source : FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Paris, 2005, P.2.

2-3-1-2 Différences avec la méthode GIMSI

La méthode GIMSI comporte 10 étapes. Elle traite en totalité le projet de tableau de bord en considérant l'ensemble du système décisionnel de l'entreprise. GIMSI porte l'attention du concepteur sur les points sensibles, telle la définition des axes de progrès, l'identification des objectifs et le choix des indicateurs. Pour répondre aux enjeux précis des

Chapitre 2 Le tableau de bord outil de contrôle de gestion

projets de grande envergure, GIMSI traite aussi de la problématique de la collecte, de la mise en forme et de la consolidation des informations, du choix des outils, de l'intégration et du déploiement de la solution et de la conduite globale du projet.

2-3-2 Présentation de la méthode GIMSI

La méthode GIMSI, a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6ème éditions, sous le titre : « Les Nouveaux Tableaux d'abord des Managers», toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES).

La mouture, de la méthode **GIMSI**, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ.

Signification de l'acronyme GIMSI

G: Comme Généralisation

I : Comme Information

M: Comme Méthode et Mesure

S: Comme Système et Systémique

I: Comme Individualité et Initiative

La signification des premières lettres de la formule suivante

Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une **Méthodologie** d'inscription **Systémique** facilitant l'expression des **Individualités** de l'entreprise⁴⁹.

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traite d'une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système.

⁴⁹ FERNANDEZ.A, « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6ème édition, paris, 2013, P.38.

Tableau N° 06 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI

| | |
|---|--|
| <p>1. Identification : Quel est le contexte?</p> <p>de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention</p> | <p>Etape 1 : Environnement de l'entreprise Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet</p> <p>Etape 2 : Identification de l'entreprise Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p> |
| <p>2. Conception : Que faut-il faire?</p> <p>Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance</p> | <p>Etape 3: Définition des objectifs Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale</p> <p>Etape 4 : Construction du tableau de bord Définition du tableau de bord de chaque équipe</p> <p>Etape 5 : Choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés</p> <p>Etape 6 : Collecte des informations Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs</p> <p>Etape 7 : Le système de tableau de bord Construction du système de tableau de bord contrôle de la cohérence globale</p> |
| <p>3- Mise en œuvre : Comment le faire ?</p> <p>La technologie est au service des utilisateurs de terrain</p> | <p>Etape 8 : Le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats</p> <p>Etape 9 : Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</p> |
| <p>4- Amélioration permanente : Le système correspond-il toujours aux attentes ?</p> | <p>Etape 10: Audit Suivi permanent du système</p> |

Source: FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 4ème édition, Paris, 2008, P.131.

❖ Phase 1. Identification**L'étape N°1 (Environnement de l'entreprise)**

Consiste à identifier l'entreprise en terme de :

- ✓ Marché (clientèle, concurrence, produits, fournisseurs et partenaire) ;
- ✓ Stratégie (comment l'entreprise envisage t'elle son avenir) ;
- ✓ Management il faut définir la politique interne de l'entreprise pour mesure le processus de prise de décision et bâtir le système le plus éduquant avec l'entreprise.

L'étape N°2 (Identification de l'entreprise)

Consiste à étudier la structure de l'entreprise concernant les métiers, les processus et les activistes au sein de l'entreprise pour :

- ✓ Construire un groupe de projet et définir avec précision le planning de travail.
- ✓ Identifier les processus et les activités critiques.

❖ Phase 2. Conception**L'étape N°3 (Définition des objectifs)**

«Un objectif se définit comme un but à attendre pas une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue et qu'il s'engage à fournir à son client à une date donnée »⁵⁰.

Cette étape a pour but, de définir les objectifs stratégiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise, et cela en respectons les critères de choix d'un objectif à savoir :

- ✓ Borne : l'objectif doit avoir une dimension temporelle bien définie.
- ✓ Mesurable : l'objectif doit s'exprimer en unité mesurable.
- ✓ Accessible : pour l'attente des objectifs, il faut disposer les moyens nécessaires et maitrise les contraintes.
- ✓ Réaliste : il faut que l'objectif soit raisonnable.

⁵⁰ SELMER C, Op.cit, P. 58.

L'étape N°4 (Construction du tableau de bord)

Cette étape consiste à identifier la structure de tableau de bord de décideur, ainsi, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

Le mot indicateur peut se définir comme une information ou un regroupement d'information qui contribue à l'appréciation d'une situation par le décideur. L'indicateur ne se limite pas au constat, il permet une gestion dynamique en temps réel⁵¹.

L'étape N°5 (Choix des indicateurs)

Servent à étudier le tableau de bord et choisir les indicateurs successivement, il existe plusieurs types d'indicateurs en peut citer :

- ✓ Indicateur d'alerte : ils signalent les anomalies qui surgissent dans l'entreprise.
- ✓ Indicateur d'équilibre : ils signalent l'avancement par rapport aux objectifs.
- ✓ Indicateur d'anticipation : ils informent sur le système dans son environnement ils permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

L'étape N°6 (La collecte d'informations)

Cette étape consiste à évaluer les informations nécessaires à la construction des indicateurs.

L'étape N°7 (Le système de tableau de bord)

Il doit permettre aux décideurs d'agir dans un milieu complexe, et de prendre de bonne décision dans l'urgence et l'incertitude, tout en assurant une cohérence globale.

❖ Phase 3. Mise en œuvre

L'étape N°8 (Choix du progiciel)

Au cours de cette étape, l'architecte des systèmes sous contrôle du comité de pilotage animera la séance de choix du progiciel en présentant les critères de choix élaborés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Le progiciel choisi doit impérativement satisfaire, d'autant plus que la réponse aux besoins de l'entreprise et le coût plus au moins raisonnable.

⁵¹ FERNANDEZ A, Op.cit, P.147.

L'étape N°9 (Intégration et déploiement de la solution)

Pour cette étape, nous nous limitons à citer les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :

- ✓ Configuration des progiciels ;
- ✓ Développement spécifique ;
- ✓ Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise ;
- ✓ Déploiement de la solution.

❖ Phase 4. Suivi permanent

L'étape N°10 (l'audit du système)

Elle consiste en un processus d'amélioration permanent (audit du système) pour veiller à l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. L'audit du système permet de s'assurer avec le temps de la cohésion du système avec les nouveaux besoins de l'organisation et des utilisateurs. Il permet de fournir une vision du système de tableau de bord. Il est préférable qu'il soit fait par un externe et selon une périodicité régulière par rapport à la vitesse de l'évolution propre de l'entreprise et la pertinence des réajustements du système.

2-3-3 Présentation de la méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiore et Hugues Jordan. Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins⁵²:

⁵² FIOLE. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004, P. 450.

- **Piloter la performance** : en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? »
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

2-3-3-1 Les étapes de la méthode OVAR :

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes⁵³ :

Étape 1 : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception). Elle est inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise au premier niveau, (Niveau N). Par la suite on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise toujours du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N).

Étape 2 : Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

Étape 3 : Conception des grilles objectives / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action

⁵³ Bourguignon ANNICK, Véronique MALLERT, Hanne NORREKLIT, 2001, Balanced Scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective, 2001.

des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

Etape 4: Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous la quelles les indicateurs seront présentés.

Tableau N° 07 : Exemple de déclinaison de la méthode OVAR

➤ Objectif : augmenter les marges 5%

| Variables d'action | Indicateurs |
|--|--|
| Diminuer les rabais | Pourcentage de rabais/chiffre d'affaires |
| Augmenter la prospection commerciale | Nombre de nouveaux clients/nombre total de clients |
| Accroître les visites des commerciaux | Nombre de visite par semaine |
| Diminuer les coûts d'achats | Prix d'achat/prix standard |

Source: AUTISSIER David, DELAYE Valérie, « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'organisation: Groupe Eyrolles, Paris, 2008.

Section 3 : Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard)

3-1 Définition du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard - BSC) est un concept de management qui se concentre sur la stratégie et la vision, plutôt que sur le contrôle, fournissant ainsi les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes.

Le TBP traduit la mission et la stratégie en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers ; mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance de l'organisation selon les quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel⁵⁴.

Le TBP élargit les objectifs des unités au delà de la simple performance économique. Il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elle à la réponse aux attentes

⁵⁴ KAPLAN Robert ; NORTON David, « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris, 2003, P.14.

des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes⁵⁵.

Les indicateurs du TBP⁵⁶ :

- ✓ Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;
- ✓ Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- ✓ Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- ✓ Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

3-2 L'architecture du tableau de bord prospectif

Le TBP est un concept construit autour de quatre (4) axes ou perspectives, dont l'équilibre aboutit à la performance de l'organisation : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'Apprentissage organisationnel.

Les quatre axes permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectifs.

3-2-1 L'axe financier

TBP s'appuie toujours sur les indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Il permet de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité ; mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés ou, plus récemment, par la valeur ajoutée économique.

3-2-2 L'axe clients

Grâce à l'axe clients du TBP, les managers identifient les segments de marché visés par leur département. Ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments ciblent. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs clés :

- La rentabilité par catégorie de clients ;
- La part de marché ;

⁵⁵ KAPLAN Robert ; NORTON David, op. cit., P.20-21

⁵⁶ Idem, P 22.

- Le nombre de nouveaux clients ;
- Le niveau de satisfaction et le taux de fidélité des clients.

Les indicateurs clients permettent aux manager de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.

3-2-3 L'axe processus interne

Les dirigeants s'appuient sur l'axe des (processus interne) pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux ou elle doit exceller, car ils lui permettent :

- D'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés ;
- D'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

Ces indicateurs se focalisent sur les processus qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise .Le but ici est d'identifier l'ensemble de nouveaux processus qui faciliteront l'atteinte des objectifs (des clients et actionnaires). Kaplan et Norton distinguent un modèle générique de chaîne de processus qui sont : l'innovation, la production et le service après-vente.

✓ **Le processus d'innovation**

Est un processus interne essentiel à l'entreprise, il permet d'identifier les niveaux marchés et clients, ainsi que les besoins latents ou émergents de la clientèle existante. Pour mesurer les résultats, les autres proposent par exemple des indicateurs tels que la part de chiffre d'affaires réalisée par les nouveaux produits, la capacité de cycle de production, la durée du cycle de développement pour un nouveau produit.

✓ **Le processus de production**

C'est le processus le plus connu et qui a probablement donnée lieu au plus grand nombre d'indicateurs. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont pris de l'importance dans les tableaux de bord : délais (réactivité) et qualité prennent à présent une place de choix à côté des mesures traditionnelles des couts.

✓ Le service après-vente

Ce service est devenu fondamental dans notre société de consommation et constitue un élément très important de la concurrence. KAPLAN et NORTON suggèrent d'appliquer au service après-vente les mêmes principes de mesure que Ceux utilisés pour la production.

3-2-4 L'axe apprentissage organisationnel

Le quatrième axe du TBP concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. Les axes (clients) et (processus interne) identifient les facteurs clés de la performance actuelle et future. Les entreprises ont peu de chances de pouvoir atteindre leurs objectifs à long terme concernant leurs clients et leurs processus interne avec les technologies et les capacités d'aujourd'hui.

Le rôle des managers est donc de définir d'une part les facteurs fondamentaux qui permettront de développer les potentialités internes (salariés), d'autres part de revoir leurs conditions de travail en évaluant leur niveau de satisfaction et de compétences, afin de les faire correspondre aux attentes des clients. L'accent est mis sur les indicateurs qui mesurent le potentiel des salariés en termes de satisfaction, de création de valeur par innovation, par exploitation des compétences spécifiques, par apprentissage organisationnel, etc. Les indicateurs déterminants portent en général sur la réorganisation des compétences, les capacités du système d'information et la motivation des salariés en termes de climat social et de travail en équipe. Chacun doit constituer un élément de la chaîne de relations de cause à effet, qui communique la stratégie à l'ensemble de l'organisation⁵⁷.

3-3 Les relations de cause à effet

Une stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le TBP doit mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs (et les indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions. Les relations de cause à effet doivent être visibles sur les quatre axes de ce système. Par exemple, le retour sur le capital engagé peut constituer un indicateur de la performance financière. Les déterminants de cet indicateur seront le maintien et l'augmentation du volume d'affaires avec les clients existants, expression de leur fidélité. Celle-ci est donc incorporée au

⁵⁷ KAPLAN Robert ; NORTON David, op.cit, P. 38-41

TBP (sur l'axe «clients») en raison de l'incidence notable qu'elle peut avoir sur le rendement du capital engagé. Mais comment fidéliser la clientèle ?

L'analyse des préférences des clients peut révéler que la ponctualité des livraisons revêt une grande importance. En ce cas, l'amélioration de ce facteur devrait renforcer leur fidélité et, par conséquent, contribuer à améliorer les résultats financiers. La fidélité des clients et la ponctualité des livraisons sont donc intégrées à l'axe «clients» du TBP.

L'enchaînement des relations de cause à effet se poursuit par l'identification des processus qui entrent en jeu dans la ponctualité des livraisons. Pour garantir celle-ci l'entreprise peut être amenée à réduire des cycles de production et à améliorer la qualité des processus interne, deux facteurs qui peuvent apparaître sur l'axe (processus interne).

Comment améliorer la qualité et réduire la durée des cycles ?

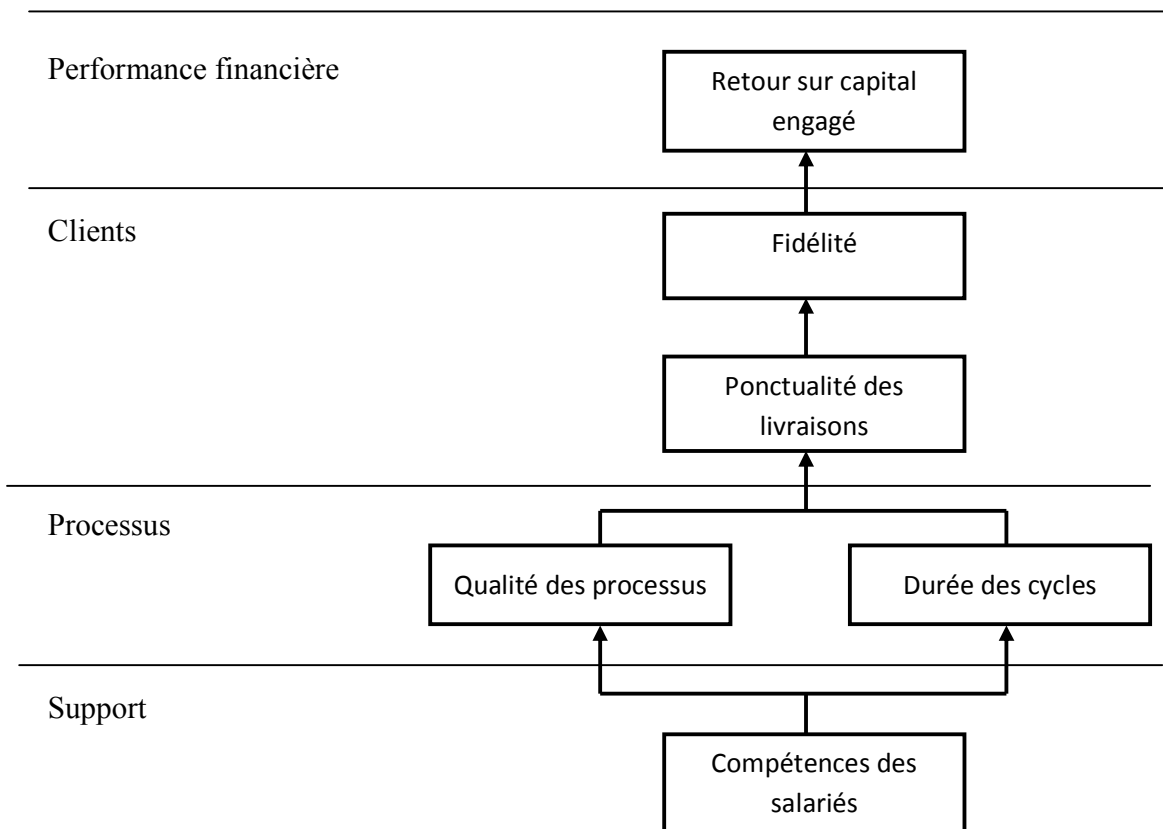
Par la formation et le développement des compétences des opérateurs, un objectif qui peut figurer sur l'axe (apprentissage organisationnel). On voit clairement comme une chaîne de relation de cause à effet peut constituer le fil conducteur entre les quatre axes du TBP :

Dans la même veine une étude récente de la chaîne de rentabilité du tertiaire mis en évidence la relation de cause à effet entre la satisfaction des salariés et celle des clients, la fidélité de ceux-ci, la part de marché et, *in fine*, les résultats financiers.

Un TBP doit être le miroir de la stratégie de l'entreprise. Il doit identifier et clarifier les hypothèses qui sous-tendent les relations de cause à effet entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance. Chaque indicateur retenu doit constituer un élément de la chaîne des relations de cause à effet qui communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise⁵⁸.

⁵⁸ KAPLAN. R & D. NORTON, Op. cit, P.43.

Figure N° 09 : Exemple relation de cause à effet

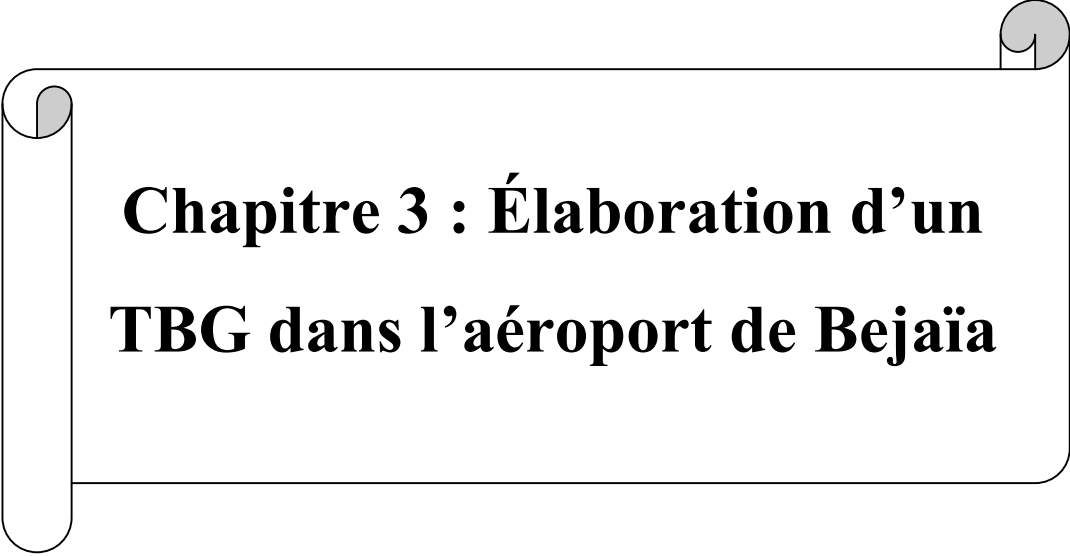


Source: KAPLAN.R & D.NORTON «Le tableau de bord prospectif », Edition d'organisation, paris, 2003, P.43.

Conclusion

A fin de clôturer ce présent chapitre, les tableaux de bord (TBG & TBP) restent des outils extrêmement efficaces et un moyen incontournable pour les décideurs dans leur prise de décision, malgré certaines limites. Dans le but de réussir un projet, ces tableaux de bord ont de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance, ainsi pour aligner le plan d'action avec les objectifs fixés, et cela en offrant une vue globale équilibrée et synthétique.

Ainsi Il nous a permis aussi de présenter la nouvelle approche de l'élaboration du tableau de Bord de gestion au sein d'une entreprise de prestation qui est un aéroport.



**Chapitre 3 : Élaboration d'un
TBG dans l'aéroport de Bejaïa**

Introduction

Les deux chapitres précédents ont été consacrés à la présentation des notions théoriques relatives au contrôle de gestion ainsi qu'au tableau de bord de gestion, qui est un outil de contrôle de gestion.

Ce dernier chapitre sera consacré à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de l'aéroport de Bejaïa SOUMAM-ABANE RAMDANE. La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section sur l'élaboration du tableau de bord et la troisième portera sur les suggestions et les recommandations.

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil

1-1 Présentation EGSA-ALGER

L'Aérodrome d'Alger, communément appelé «Maison Blanche» a été créé en 1921 par le service de la navigation aérienne élargi en 1926 par l'aéronautique navale qui a contribué en 1942 à la construction de la piste actuelle Est-Ouest.

L'EGSA Alger «Etablissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger» a été créé par décret présidentiel N°173-87 du 11 Aout 1987 et reconnu comme un Etablissement Public à caractère industriel et Commercial (EPIC), doté de mission de service public par décret exécutif N°91-150 du 18 Mai 1991, sous tutelle du ministère des transports, sa vocation est réputée commerçante, Il gère, développe et exploite les aéroports ouverts à la circulation aérienne publique.

L'Etablissement de Gestion de Services Aéronautiques d'Alger intervient ainsi dans la gestion de Dix-huit (18) Aéroports situés au centre-nord et sud du pays. Il s'agit des aéroports suivants :

Huit aéroports internationaux :

- ✓ Aéroport d'Alger « Houari Boumediene» (Filiale EGSA-Alger) ;
- ✓ Aéroport de Bejaïa «Soummam - Abane Ramdane» ;
- ✓ Aéroport de Chlef «Abou Bakr Belkaid» ;
- ✓ Aéroport de Ghardaïa« Noumérat - Moufdi Zakaria »;
- ✓ Aéroport de Hassi Messaoud « Oued Irara - Krim Belkacem» ;

- ✓ Aéroport de « Zarzaitine - In Aménas » ;
- ✓ Aéroport de Djanet « Tiska » ;
- ✓ Aéroport de Tamanrasset « Aguenar - Hadj Bey Akhamok ».

Dix aéroports nationaux :

- ✓ Aéroport de Boussaâda « Ain Eddis » ;
- ✓ Aéroport d'El Oued « Guemar » ;
- ✓ Aéroport d'El Goléa « El Menia » ;
- ✓ Aéroport de Hassi R'Mel ;
- ✓ Aéroport d'Illizi « Takhamalt » ;
- ✓ Aéroport d'In Guezzam ;
- ✓ Aéroport d'In Salah « Tafsaout » ;
- ✓ Aéroport de Laghouat « Moulay Ahmed Medeghri » ;
- ✓ Aéroport d'Ouargla « Ain Beida » ;
- ✓ Aéroport de Touggourt « Sidi Mahdi ».

1-2 Présentation de l'aéroport de Bejaïa Soummam – Abane Ramdane

L'aéroport de Bejaïa est un aéroport civil international desservant la ville de Bejaïa et sa région (wilayas de Bejaïa, Tizi-Ouzou, Bouira et Jijel). L'aéroport est géré par l'EGSA d'Alger.

L'aéroport de Bejaïa actuellement nommé Abane Ramdane en hommage à l'homme politique algérien qui joua un rôle essentiel dans l'histoire de la guerre d'indépendance algérienne a été ouvert à la circulation aérienne en 1958. A l'époque, l'infrastructure était exploitée uniquement par deux compagnies aériennes, à savoir la société générale d'affrètement et la société africaine de construction aéronautique « Afric-Air » avec des aéronefs légers d'une capacité d'accueil de 6 à 7 passagers.

En 1960, fut construit en bordure du golfe, soit à quelques kilomètres de la ville, un aérodrome de classe C baptisé Bejaïa/Soummam situé sur les rares terrains quasiment plats disponibles.

Les travaux de réalisation de l'aéroport de Bejaïa/Soummam classé C ont pris fin en 1962 et la plate-forme a été dotée d'une aérogare, une piste principale de 1700m x 40m, d'une aire de stationnement, d'un parking et de plusieurs superstructures.

1-2-1 Situation géographique

L'aéroport est situé à environ 2 km au nord-ouest de Bejaïa, à côté de la route N 26, à la sortie de l'aéroport. La plate-forme était bordée côté Est par la mer et côté Ouest par la route n° 9, celle qui relie Jijel à Bejaïa et le côté Nord par l'Oued Soummam.

1-2-2 Les moyens matériels

A. Infrastructures aéroportuaires

L'aéroport de Bejaïa étant destiné au trafic aérien commercial de passagers ou de fret ainsi que toutes les activités commerciales et administratives (vente de billets, douane, etc.) qui s'y rattachent, il est constitué par l'ensemble des bâtiments et installations qui permettent l'embarquement et le débarquement des passagers ou du fret.

➤ L'aérogare

Bâtiment pouvant accueillir jusqu'à 500 personnes, utilisé pour accueillir le public et les passagers avant leur embarquement ou après leur débarquement. L'aérogare abrite les installations utilisées par les compagnies aériennes, les services de police ou de douane, pour effectuer les opérations d'enregistrement, de contrôle, etc. des passagers et de leurs bagages.

➤ Piste

Construite en bitume. Longue de 2400m, bordées de balises lumineuses pour être facilement repérables de nuit, ou lorsque les conditions météorologiques sont mauvaises (pluie, brouillard), l'installation comprend un système de balises radio pour les appareils de repérage automatique intégrés notamment dans les avions de ligne.

La piste est orientée dans le sens des vents dominants, de manière à faire profiter les avions des courants aériens, qui vont faciliter le décollage et améliorer le freinage lors de l'atterrissage, les avions se présentant toujours face au vent. Elle est identifiée par un nombre de deux chiffres indiquant leur orientation magnétique en dizaine de degrés lors du mouvement de l'aéronef. Pour la piste de l'aéroport de Bejaïa les indications sont 08 et 28.

Tableau N°08 : Piste, airs de stationnement et voies de circulation de l'aéroport de Bejaïa

| DESIGNATION | PISTE | AIRS DE STATIONNEMENT | VOIES DE CIRCULATION |
|-------------|--|--------------------------|--------------------------|
| NOMBRE | 1 | 4 dont 1 aviation légère | 2 |
| DIMENSION | Piste principale 2 400 m x 45 m accotement de 27 m | 268 x 96 m | 265 x 23 m 303 x 23 m |
| NATURE | Béton bitumeux | Béton bitumeux | Béton bitumeux |
| RESISTANCE | 46 f/C/W/T (1) | 46 f/C/W/T | C/W/T |

Source : document interne de l'aéroport de Bejaïa

➤ **L'aire de manœuvre**

C'est la partie d'un aérodrome à utiliser pour les décollages, les atterrissages et la circulation des aéronefs à la surface, à l'exclusion des aires de trafic.

➤ **L'aire de trafic**

C'est une aire définie destinée aux aéronefs pendant l'embarquement ou le débarquement des passagers, le chargement ou le déchargement de la poste ou du fret, l'avitaillement, le stationnement ou l'entretien.

➤ **Aires de stationnement ou parking encore appelés tarmacs**

Les aires de stationnement, ou parkings est la partie de l'aéroport où les avions séjournent, que ce soit pour le transbordement des passagers et du fret ou pour l'entretien.

Le parking peut donc être :

Destinés au stationnement des avions pour les opérations de transbordement. Il se trouve au contact de l'aérogare la plupart du temps.

Il arrive souvent que lorsque les parkings les plus proches sont saturés, les passagers transitent jusqu'à l'avion par bus ou minibus. Ils montent dans l'avion par un escalier mobile.

Egalement conçu pour faciliter ces opérations : en particulier, un réseau de canalisations souterraines permet d'acheminer le carburant des avions directement au pied de ceux-ci. Un camion avitailleur de l'entreprise NAFTAL AVM assure alors le branchement entre le point de ravitaillement le plus proche et l'avion.

Destinés aux opérations de maintenance des avions (inspection technique, entretien) sont plutôt situés aux abords des hangars, dans une partie éloignée de l'aérogare.

Les compagnies aériennes sont facturées par l'EGSA –ALGER en fonction du temps passé par leurs avions sur la section de parking qui leur est attribuée.

Le parc de stationnement des véhicules est un espace aménagé pour accueillir les clients et leur permettre de stationner leurs véhicules. L'aéroport de Bejaïa dispose d'un parking automobile de 300 places avec une gestion semi-automatique des entrées et sorties et d'une vidéosurveillance. Une deuxième sortie a été aménagée en 2016 afin de mieux gérer le flux des véhicules qui sortent du parking en période de grande affluence.

La zone côté ville est une zone autorisée au public. Elle comprend les voies d'accès aux aérogares, les parcs de stationnement des véhicules et les parties publiques des aérogares (restaurants, boutiques, banques d'enregistrement...)

La zone côté piste est la zone accessible uniquement avec un titre de circulation ou une carte d'embarquement.

➤ **Tour de contrôle**

L'Établissement national de la navigation aérienne ENNA est l'organisme national chargé de la gestion des tours de contrôles.

La tour de contrôle est l'organe le plus visible de toute la chaîne dédiée au contrôle aérien. C'est à partir d'elle que les contrôleurs aériens (dits « aiguilleurs du ciel ») opèrent pour guider les avions dans les phases du vol liées au survol de l'aéroport : instructions pour les phases finales d'approche et délivrance de l'autorisation d'atterrir, délivrance de l'autorisation de décollage et instructions pour rejoindre le couloir aérien défini dans le plan de vol de l'avion.

B. Superstructure**Tableau N° 09 : Les aménagements de l'aéroport de Bejaïa**

| | | | |
|--------------------------|-----------------|---|--|
| Aérogare | Etage | 1492 m ² | Dur |
| | Extension R.D.C | 1205 m ² + 35 m ² préau | |
| Hangar fret | | 479 m ² | Construction métallique |
| Tour de contrôle R+5 | | 208 m ² | Dur (R+5) |
| Bloc technique | R.D.C | 258 m ² | Dur |
| | Etage | 264 m ² | |
| Station météo | | 6670 m dont 360 m ² bâti | Dur |
| Dépôt carburant | | 2405 m dont 188 m ² bâti | Capacité de stockage: 8 cuves de 50 000 litres avitaillement:4bouches système hydrant |
| Bâche à eau | | 45 m ² | Dur - capacité de 150 m ³ |
| Salon d'honneur | | 303 m ² | Dur |
| Central électrique | | 496 m ² | Dur |
| Station de relevage | | 53 m ² | Dur |
| Structure des dépouilles | | 802 m ² | Dur |

Source : document interne de l'aéroport de Bejaïa

C. Equipement et maintenance préventive**❖ Equipements d'exploitation**

L'aéroport doit disposer d'équipements et matériaux spécifiques à la bonne exploitation, spécialement ceux dédiés au confort et la sécurité du passager et usagers de la plateforme aéroportuaire.

❖ Equipements de sureté

- Bardage métallique, 09scanners à rayon X et 8 portiques détecteurs de métaux ;
- Vidéo surveillance : 17caméras (10 fixes et 07 mobiles), éclairage périmétrique

- 216 lampadaires et 05 projecteurs ;
- Péril animalier : véhicule doté d'une transmission VHF relié à la tour contrôle.

❖ **Lutte anti incendie**

- Réseau incendie couvrant tout la plateforme aéroportuaire ;
- 56 Extincteurs placés.

❖ **Equipements aérogare**

- ✓ Moyens de télé communication : standard 4 lignes, 40 lignes internes, 10 Radio VHF (talkie-walkie) et une VHF embarqué sur véhicule ;
- ✓ Tapis linéaires : 02 tapis linéaires ;
- ✓ Tapis carrousels : 02 tapis carrousels ;
- ✓ Système téléaffichage : 14 écrans (Extensible) ;
- ✓ Système de sonorisation : couverture de toutes les zones aérogare intérieure et extérieur ;
- ✓ Horloges numériques : 05 (très bon, état) ;
- ✓ 11 Climatiseurs haute capacité installés au niveau de la terrasse ;
- ✓ 02 armoires installées au niveau de l'extension (2006) aérogare ;
- ✓ 01 Armoire installée au niveau de la cour à bagage départ qui dessert la salle nationale ;
- ✓ 03 Armoires climatisation installées au niveau des salles (départ et arrivée international et départ national) ;
- ✓ Alimentation en eau potable : réseau ADE.

1-2-3 Les missions de l'aéroport

1-2-3-1 Les missions de la direction de l'aéroport

- Met en application les dispositions des textes réglementaires régissant de l'activité aéroportuaire ;
- Crée les conditions nécessaires à la sécurité aéronefs lors de leurs évolutions sur les aires de mouvements de l'aérodrome ;
- Offre des prestations de service de qualité aux usagers et au public ;

- Prend les mesures nécessaires pour répondre dans les meilleures conditions possibles ; aux besoins des usagers du transport aérien et notamment lors des pointes particulières de trafic ;
- Assure la gestion des installations destinées au public et aux opérateurs ;
- Assure l'exploitation et la gestion des installations commerciales dans l'aérogare et sur la plate forme aéroportuaire ;
- Exploite et met à la disposition des opérateurs les réseaux téléphoniques et électriques à l'exception de ceux qui utilisés par la navigation aérienne ;
- Assure à ses usagers une large diffusion des informations sur les prestations offertes, les tarifs, les normes et les règles en vigueur ;
- Propose des actions de développements annuels et à moyen terme dans le cadre de la préparation du plan de développement de l'établissement ;
- Exécute des projets de comptes prévisionnels des recettes et dépenses ;
- Elabore les comptes d'exploitation.

Le directeur d'aéroport anime, oriente et contrôle ce conformément au décret de création de l'EGSA/ALGER .Pour atteindre ses objectifs la direction de l'aéroport se compose de :

- Service administration
- Département finance et commercial
- Département d'infrastructure, exploitation et moyen généraux
- Département hygiène, sécurité et base de vie

A- Service Administration

- ✓ Le suivi et la mise en œuvre des procédures de gestion du personnel ;
- ✓ L'application de la législation et de la réglementation en vigueur ;
- ✓ La gestion administrative du personnel de l'aéroport (gestion des contrats) ;
- ✓ Suivre la carrière du personnel (avancement, promotion, mutation, etc...) ;
- ✓ Exprimer les besoins en formation pour l'élaboration du plan de formation ;
- ✓ Transmettre au service traitement à Alger les éléments de rémunération du personnel de l'aéroport et leur traitement ;
- ✓ Fournir les prévisions de départ en retraite ;

- ✓ Suivre et payer dans les délais des cotisations sociales en matière de salaire ;
- ✓ Suivre le paiement des prestations sociales et les dossiers d'accidents de travail ;
- ✓ Tenir les fichiers des effectifs en matière d'immatriculation (CNAS, Mutuelle).

B- Département Finance et Commercial

B-1 Service Finances et Comptabilité

- ✓ Assure la comptabilité des immobilisations et des stocks ;
- ✓ Participe aux opérations d'inventaires physiques des immobilisations et des stocks
- ✓ Assure le rapprochement entre l'inventaire et la comptabilité des matières et fournitures ;
- ✓ Assure la comptabilité des recettes et des dépenses et des transferts reçus du siège ;
- ✓ Pointe les pièces comptables avec le grand livre ;
- ✓ Établit et transmet au siège le G50 concernant les autres taxes accompagnées ;
- ✓ Élabore et assure le suivi budgétaire de l'unité ;
- ✓ Tient à jour les livres légaux de l'aéroport ;
- ✓ Analyse et explique les comptes du bilan.

B-2 Service Commercial

- ✓ Contribuer à l'élaboration du budget ;
- ✓ Veiller au respect par les usagers de l'aéroport du cahier des clauses et conditions générales d'occupation temporaire du domaine public aéroportuaire (CCCG) ;
- ✓ Établir les contrats et veiller à leurs applications ;
- ✓ Suivre les activités commerciales et les différentes concessions commerciales ;
- ✓ Traiter les demandes des usagers de l'aéroport ;
- ✓ Veiller aux modalités et procédures d'attribution de terrains, locaux et espaces publicitaires ;
- ✓ Collecter et transmettre les éléments de statistiques mensuellement ;
- ✓ Établir tout les documents de base nécessaires à la facturation ;
- ✓ Facturer l'ensemble des redevances aéronautiques et extra-aéronautiques (taxes aéronefs, passagers, fret, carburants, concessions, locations, prestations de services, etc...) ;
- ✓ Etablir et suivre des fichiers clients ;

- ✓ Procéder au recouvrement des créances ;
- ✓ Relancer les clients pour paiement des créances ;
- ✓ Suivre et établir périodiquement les situations des factures impayées.

C- Département d'Infrastructure, Exploitation et Moyen généraux

C-1 Service Infrastructures et Équipements

- ✓ Entretien des installations et matériels de l'aérogare, des bâtiments et des infrastructures ;
- ✓ Entretien les réseaux des fluides (eau, gaz, air etc...) ;
- ✓ Entretien les espaces verts, transport du personnel et marchandises ;
- ✓ Suivre et contrôler les consommations du carburants et lubrifiants ;
- ✓ Constater, estimer et déclarer les dégâts sur les installations et matériels des bâtiments, aérogares, base de vie ;
- ✓ Procéder à l'achat des matériels, pièces de rechanges et tout produit commandé par les services ;
- ✓ Créer et mettre à jour les fichiers fournisseurs ;
- ✓ Veiller à l'utilisation efficace et optimale des moyens humains et matériels dont il dispose.

C-2 Service d'Exploitation

De par son contrat direct avec l'ensemble des usagers de la plate-forme aéroportuaire, le service exploitation et système informatique est concerné en premier lieu par le bon fonctionnement des activités concourants au traitement et accueil des passagers en particulier et du public en général il est chargé de :

- ✓ Assurer aux concessionnaires et opérateurs une prestation de nettoyage ;
- ✓ Assurer l'enlèvement des ordures ;
- ✓ Accueillir et informer les passagers et le public ;
- ✓ Transporter les passagers entre l'aérogare et l'aéronef ;
- ✓ Gérer les salons de l'aéroport ;
- ✓ Gérer les dépôts à bagages ;
- ✓ Gérer le parking véhicules ;

- ✓ Mettre à la disposition des usagers de l'aéroport des locaux indispensables à leurs activités ainsi que les moyens généraux nécessaires ;
- ✓ Veiller à l'entretien et maintenance des équipements et réseaux informatiques ;
- ✓ Veiller à la mise en place des différents logiciels et réseaux.

C-3 Service Magasins

- ✓ Gérer les différentes magasins ;
- ✓ Veiller à la disponibilité de la marchandise ;
- ✓ Assurer la gestion des stocks avec la mise en place de stocks d'alerte ;
- ✓ Assurer la réception de toute marchandise et engage son entière responsabilité à cet effet ;
- ✓ Assurer la comptabilisation des mouvements entrées et sorties des marchandises suivant les procédures mises en place ;
- ✓ Procéder à la déclaration de toute anomalie ou détérioration de marchandises avec pièces justificatives et dans les délais prescrits ;

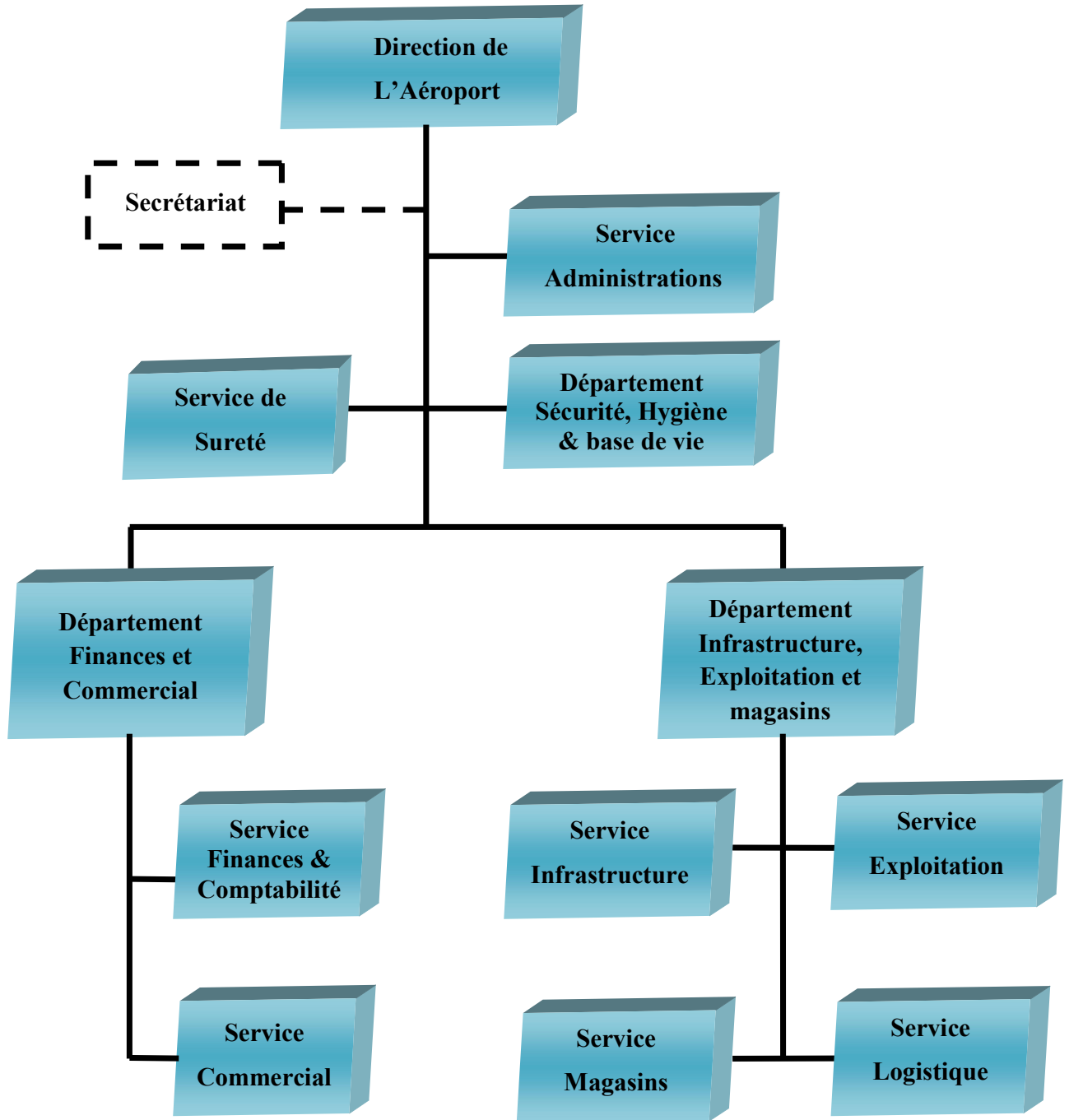
C-4 Service Logistique

- ✓ Assure le transport du personnel et marchandises ;
- ✓ De l'entretien et réparation du matériels roulant ;
- ✓ Créer et mettre à jour un fichier fournisseur ;
- ✓ Etablir les rapports d'activités périodiques.

D- Département Hygiène, Sécurité et Base de vie

- ✓ Surveiller et protéger les installations gérées par L'EGSA ;
- ✓ Mettre en place les dispositifs et procédures visant à la réalisation de sa mission ;
- ✓ Faire les formalités nécessaires pour l'obtention des permis d'accès, l'accueil et l'accompagnement des visiteurs ;
- ✓ Suivre et veiller à l'exécution des décisions arrêtées au CSA (comité de sureté d'aéroport) concernant les mesures à prendre en charge par L'EGSA ;
- ✓ Veiller au respect des règles de sureté ;
- ✓ Fournir les moyens et les conditions d'hébergement, de restauration et de loisirs au profit du personnel résidant en base vie ;

Figure N° 10 : Organigramme de l'aéroport de Bejaïa - Soummam - Abane Ramdane



Source : Document interne de l'aéroport de Bejaïa

Section 2 : L'élaboration d'un tableau de bord de gestion

Durant notre stage effectué au sein de l'aéroport SOUMMAM- ABANE RAMDANE, après une série d'entrevue avec le chef de service des finances et comptabilité, on a opté pour la méthode GIMSI pour la conception de notre tableau de bord.

La méthode GIMSI est composée de 10 étapes comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent :

1-Phase A : Identification

Cette phase se compose de deux étapes, environnement et identification de l'entreprise

1-1 Etape 1 : Environnement de l'entreprise

L'aéroport est une structure complexe qui doit fonctionner sans défaillance ni interruptions, pour cela il existant plusieurs intervenants dans ce processus qui veillent à exécuter chacun dans ses spécialités, les taches qui lui sont attribués pour le bon fonctionnement de l'aéroport.

En vue de l'absence d'autres aéroports dans la wilaya de Bejaïa, l'aéroport ABANE RAMDANE- SOUMAM est en position de force c'est-à-dire aucune concurrence régionale.

❖ Clientèle

L'aéroport veille à la satisfaction des besoins des passagers en leur assurant un accompagnement qui va de l'assistance lors du contrôle des bagages jusqu'à la passerelle de l'avion, en passant par divers commodités mis à son service dans les aérogares.

❖ Partenaire

- **Etablissement de navigation aérienne** : assure le service public de la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien algérien pour le compte et au nom de l'Etat algérien.
- **Compagnies aériennes** : sont les entreprises de transport aérien tel que Air Algérie, Aigle Azur, Tassili Airlines.
- **Services de sécurité** : assurer part les éléments de la brigade de police des frontières BPF.A.

- **Douanes** : contrôle la circulation des devises, lutte contre le trafic et la contrebande.
- **Naftal aviation** : un organisme indispensable dans les aéroports, ravitaille les aéronefs en carburant aéronautique.
- **Concessionnaires** : espaces commerciales composé de plusieurs boutiques offrant différents produits et services.

1-2 Etape 2 : Identification de l'entreprise

Cette étape consiste à étudier la structure de l'entreprise concernant les métiers, les processus et les activités au sein de l'aéroport.

On s'est servi de l'organigramme fourni par l'organisme d'accueil de l'aéroport, dans le but d'identifier les fonctions de cette dernière. Ses fonctions sont représentées dans la section précédant ou sont détaillé dans chaque département.

2- phase B : conception

Cette phase est primordiale dans la méthode GIMSI, elle comporte les étapes suivantes :

2-1 Etape 3 : Définition des objectifs

Le chef de service des finances et comptabilité nous a communiqué les objectifs suivants :

- Augmenter le chiffre d'affaires ;
- Augmenter le trafic aérien (mouvement d'avions, trafic passagers) ;
- Réduire les coûts et les charges d'exploitation ;
- Réaliser un taux avancé sur les projets d'investissements.

2-2 Etape 4 : Construction du tableau de bord

De part sa simplicité et sa clarté, le tableau de bord offre une vue générale qui permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données en fonction des objectifs fixés par l'entité.

A fin d'assurer une cohésion entre les indicateurs et les objectifs déterminés, on a choisit les indicateurs suivants :

❖ L'évolution de l'indicateur « chiffre d'affaires »

Le chiffre d'affaire est un indicateur de performance qui permet de mesurer le poids de l'entreprise sur son marché, son augmentation est le premier facteur d'amélioration de la rentabilité.

❖ L'évolution de l'indicateur « trafic aérien »

Les mouvements de passagers qui ne cesse d'accroître ce qui oblige à suivre ce mouvement pour mobiliser le maximum de moyens humains et matériels afin d'offrir le meilleur service dans les conditions les plus agréables aux passagers.

❖ L'évolution de l'indicateur « charges d'exploitation »

Ces indicateurs ont pour buts de signaler les écarts existants dans les charges d'exploitation à savoir : charge du personnel, service extérieur et achat consommé... etc. Ainsi que les dépassements concernant le budget alloué.

❖ L'évolution de l'indicateur « d'avancement du projet d'investissement »

Cet indicateur nous permet de mesurer l'état d'avancement des projets d'investissements par rapport aux prévisions. Sa a pour but veiller a l'achèvement des travaux en temps voulu et de gérer les retards constatés lors de l'exécution des tâches.

2-3 Etape 5 : choix des indicateurs

Dans notre travail on a choisi seulement les indicateurs par rapport aux objectifs fixés précédemment.

❖ L'évolution de l'indicateur « chiffre d'affaires »

Tableau N° 10 : Évolution mensuelle du CA

U. M =KDA

| Mois | Réalisation 2016 | Prévision 2017 | Réalisation 2017 | Taux de réalisation | Variation en valeur | Taux de variation en % |
|--------------|------------------|----------------|------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| Janvier | 11 973 | 15 979 | 15 659 | 98% | +3 686 | +30.79 % |
| Février | 6 629 | 9 006 | 11 937 | 132.55 % | +5 308 | +80.07 % |
| Mars | 15 983 | 15 628 | 14 172 | 90.68 % | -1 811 | -11.33 % |
| Avril | 15 496 | 16 125 | 15 858 | 98.34 % | +362 | +2.34 % |
| Mai | 20 038 | 16 110 | 16 533 | 102.63% | -3 505 | -17.49 % |
| Juin | 13 147 | 12 325 | 9 671 | 78.47 % | -3 476 | -26.44 % |
| Juillet | 15 609 | 17 457 | 18 086 | 103.60 % | +2 477 | +15.87 % |
| Aout | 32 555 | 27 254 | 26 895 | 98.68 % | -5 660 | -17.39 % |
| Septembre | 25 056 | 28 382 | 27 058 | 95.34 % | +2 002 | 8% |
| Octobre | 18 703 | 23 693 | 22 227 | 93.81 % | +3 524 | +18.84 % |
| Novembre | 14 309 | 15 435 | 16 075 | 104.15 % | +1 766 | +12.34 % |
| Décembre | 16 912 | 20 891 | 19 714 | 94.37 % | +2 802 | +16.57 % |
| Total | 206 410 | 218 285 | 213 885 | 97.98 % | +7 475 | - |

Source : Réalisé par nos soins

- ✓ Pour calculer le taux de variation pour chaque mois, nous avons pris :

$$\frac{(\text{Réalisation 2017} - \text{Réalisation 2016})}{\text{Réalisation 2016}} \times 100$$

Par exemple pour le mois de janvier = $(15\,659 - 11\,973) / 11\,973 \times 100 = 30.79 \%$

Une croissance de 30.79 % entre le CA réalisé en janvier 2016 et le CA réalisé en janvier 2017.

- ✓ Pour calculer le taux de réalisation pour chaque mois, nous avons pris :

$$\frac{\text{Réalisation 2017}}{\text{Prévision 2017}} \times 100$$

Par exemple pour le mois de juillet = $(18\,086 / 17\,425) \times 100 = 103.68 \%$

L'aéroport a réalisé au mois de juillet 3.68 % en plus de son objectif.

L'aéroport de Bejaïa a réalisé 97.98 % de son objectif avec un chiffre d'affaire en 2017 de 213 885 KDA.

❖ L'évolution de l'indicateur « trafic aérien »

Tableau N° 11 : Évolution de l'indicateur « trafic passager »

U.M= Passager

| Mois | Réseau National | | | Réseau International | | | Total Général Mensuel | % par rapport Au Total Général |
|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------------------|---------------|---------------|-----------------------|--------------------------------|
| | ARR | DEP | TOTAL | ARR | DEP | TOTAL | | |
| Janvier | 3141 | 3487 | 6628 | 6268 | 7625 | 13893 | 20521 | 7,05% |
| Février | 2486 | 2758 | 5244 | 6442 | 5313 | 11755 | 16999 | 5,84% |
| Mars | 3240 | 3557 | 6797 | 7963 | 8491 | 16454 | 23251 | 7,98% |
| Avril | 3132 | 3166 | 6298 | 11351 | 9750 | 21101 | 27399 | 9,41% |
| Mai | 3036 | 3182 | 6218 | 6218 | 8522 | 14740 | 20958 | 7,20% |
| Juin | 2440 | 2342 | 4782 | 8963 | 5666 | 14629 | 19411 | 6,66% |
| Juillet | 3441 | 2959 | 6400 | 16608 | 8417 | 25025 | 31425 | 10,79% |
| Août | 2942 | 2902 | 5844 | 12593 | 16514 | 29107 | 34951 | 12,00% |
| Septembre | 2531 | 3035 | 5566 | 7227 | 13752 | 20979 | 26545 | 9,11% |
| Octobre | 3005 | 3440 | 6445 | 7265 | 12735 | 20000 | 26445 | 9,08% |
| Novembre | 2842 | 3416 | 6258 | 6972 | 7897 | 14869 | 21127 | 7,25% |
| Décembre | 2754 | 3392 | 6146 | 7078 | 8990 | 16068 | 22214 | 7,63% |
| Total | 34990 | 37636 | 72626 | 104948 | 113672 | 218620 | 291246 | 100% |

Source : Réalisé par nos soins

Tableau N° 12 : Évolution de l'indicateur « Mouvements d'avions »

U.M = Avion

| Mois | Réseau National | | | Réseau International | | | Total Général Mensuel | % Par rapport Au Total Général |
|--------------|-----------------|------------|-------------|----------------------|------------|-------------|-----------------------|--------------------------------|
| | ARR | DEP | TOTAL | ARR | DEP | TOTAL | | |
| Janvier | 48 | 48 | 96 | 59 | 58 | 117 | 213 | 6,74% |
| Février | 47 | 47 | 94 | 66 | 67 | 133 | 227 | 7,18% |
| mars | 50 | 50 | 100 | 68 | 68 | 136 | 236 | 7,47% |
| Avril | 51 | 51 | 102 | 65 | 66 | 131 | 233 | 7,37% |
| Mai | 53 | 53 | 106 | 68 | 68 | 136 | 242 | 7,66% |
| Juin | 53 | 53 | 106 | 72 | 72 | 144 | 250 | 7,91% |
| Juillet | 54 | 53 | 107 | 107 | 107 | 214 | 321 | 10,16% |
| Août | 57 | 57 | 114 | 115 | 115 | 230 | 344 | 10,88% |
| Septembre | 53 | 53 | 106 | 87 | 86 | 173 | 279 | 8,83% |
| Octobre | 54 | 54 | 108 | 81 | 81 | 162 | 270 | 8,54% |
| Novembre | 52 | 52 | 104 | 80 | 80 | 160 | 264 | 8,35% |
| Décembre | 58 | 58 | 116 | 83 | 83 | 166 | 282 | 8,92% |
| Total | 630 | 629 | 1259 | 951 | 951 | 1902 | 3161 | 100% |

Source : Réalisé par nos soins

- **Interprétation**

- ✓ Nous constatons une augmentation des mouvements d'avions qui est passé de **7,91%** en mois de **Juin** à **10,16%** et **10,88%** en mois de **Juillet** et **Août** respectivement, qui est du a une augmentation de **4.74 %** dans le trafic passagers durant la saison estivale (**Juillet, Août**).

- ✓ Déséquilibre important entres les mouvements d'avions national et international.

- ❖ **L'évolution de l'indicateur « charges d'exploitation »**

Tableau N° 13 : Charges d'exploitation

U.M= K DA

| Désignations | Prévision 2017 | Réalisation 2017 | Ecart en Valeur | Ecart en % |
|--------------------------------|----------------|------------------|-----------------|----------------|
| Achats consommés | 7 202 | 9 365 | +2 163 | +30,03% |
| Services extérieurs | 841 | 3 656 | +2 815 | +334,72% |
| Autres services extérieurs | 810 | 1 351 | +541 | +66,79% |
| Charges de personnel | 49 240 | 47 622 | -1 618 | -3,29% |
| Impôts & taxes | 3 500 | 4 309 | +809 | +23,11% |
| Autres charges opérationnelles | / | / | / | / |
| Charges financières | / | / | / | / |
| Dotation aux amortissements | 32 474 | 41 699 | +9 225 | +28,41% |
| Total | 94 067 | 108 002 | +13 935 | +14,81% |

Source : réalisé par nos soins

Formule de calcule des écarts % : $(\text{Réalisation} - \text{Prévision}) / \text{Prévision}$ ou Ecart/ prévision

- ✓ Nous constatons une hausse de **14.81%** par rapport aux prévisions émises au départ cela est majoritairement dû à une augmentation considérable des charges du service extérieurs qui est de **334.72%** ainsi que les charges d'autres services extérieurs qui est de **66.79%**.

❖ L'évolution de l'indicateur « d'avancement du projet d'investissement »

Tableau N° 14 : Avancement du projet d'investissement

U.M= K DA

| Désignation | Prévision | Réalisation | Taux de Réalisation |
|--|----------------|----------------|---------------------|
| Constructions | 187 216 | 145 984 | 78% |
| Logiciel informatique et assimilés | 260 | 260 | 100% |
| Agencement et aménagements des terrains | 10 040 | 10 254 | 102% |
| Installations techniques, matériels et outillages | 123 859 | 121 897 | 98% |
| Autres immobilisations corporelles | 254 681 | 277 373 | 109% |
| Total | 576 056 | 555 768 | 96% |

Source : Réalisé par nos soins

- ✓ Ils ont réalisés un avancement dans le projet du programme d'investissement de **96%** ce qui est fortement acceptable à noter que seulement les constructions qui sont a **78%** de réalisation c'est à dire à **- 22%**.

2.4 Etape 6 : La collecte des informations

Les indicateurs ont besoins d'accéder à des sources d'information pour accentuer ou constater une situation donnée. Pour les quatre indicateurs choisis dans notre travail, ils sont tirés par les différents départements concernés selon le tableau suivant :

Tableau N° 15: Les indicateurs et leurs sources d'information

| Les indicateurs | Provenance de données |
|---|--|
| Evolution du chiffre d'affaire | Département Commercial |
| l'évolution du trafic aérien (trafics passagers & mouvements d'avions) | Département Commercial (Service Statistique) |
| L'indicateur d'évolution des charges | Département des Finances et Comptabilité |
| L'état d'avancement des investissements | Département des Finances et Comptabilité |

Source : Réalisé pas nos soins

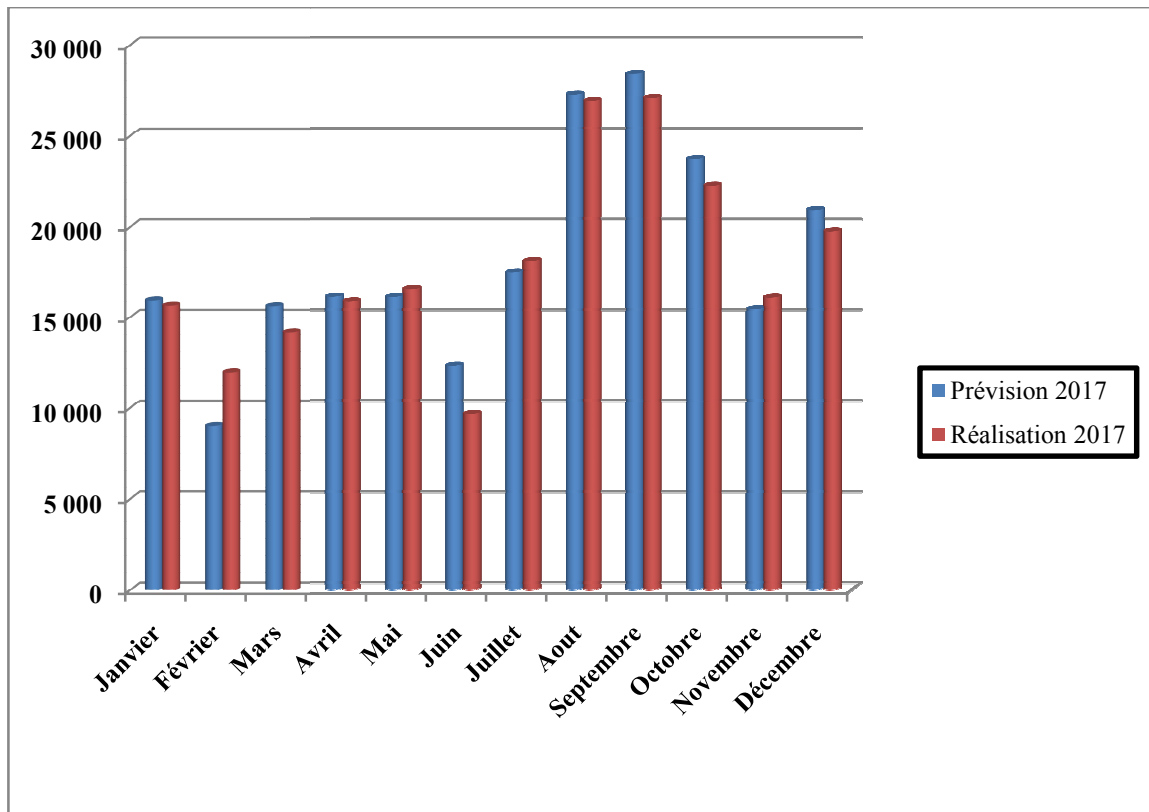
2.5 Etape 7 : Le système de tableau de bord

Vue comme étant la page principale du tableau de bord, la page de signalisation nous affirme un suivi précis et durable de la progression vers les objectifs fixés. Dans cette page, la présentation graphique des indicateurs est primordial à condition de choisir le bon graphique selon le message que nous souhaitons faire passer.

❖ L'évolution de l'indicateur « chiffre d'affaires »

Cet indicateur peut être représenté par le graphique suivant : (voir Tableau N° 10).

Figure N° 11 : Évolution mensuelle du chiffre d'affaire en KDA



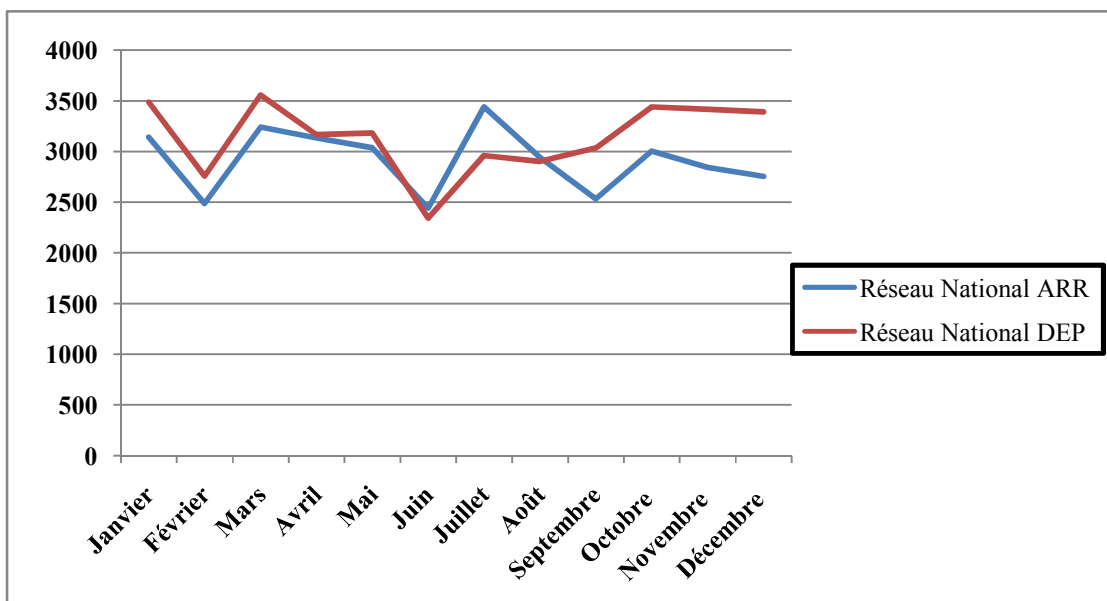
Source : Réalisé pas nos soins

❖ L'évolution de l'indicateur « trafic aérien »

✓ Évolution des trafics passagers

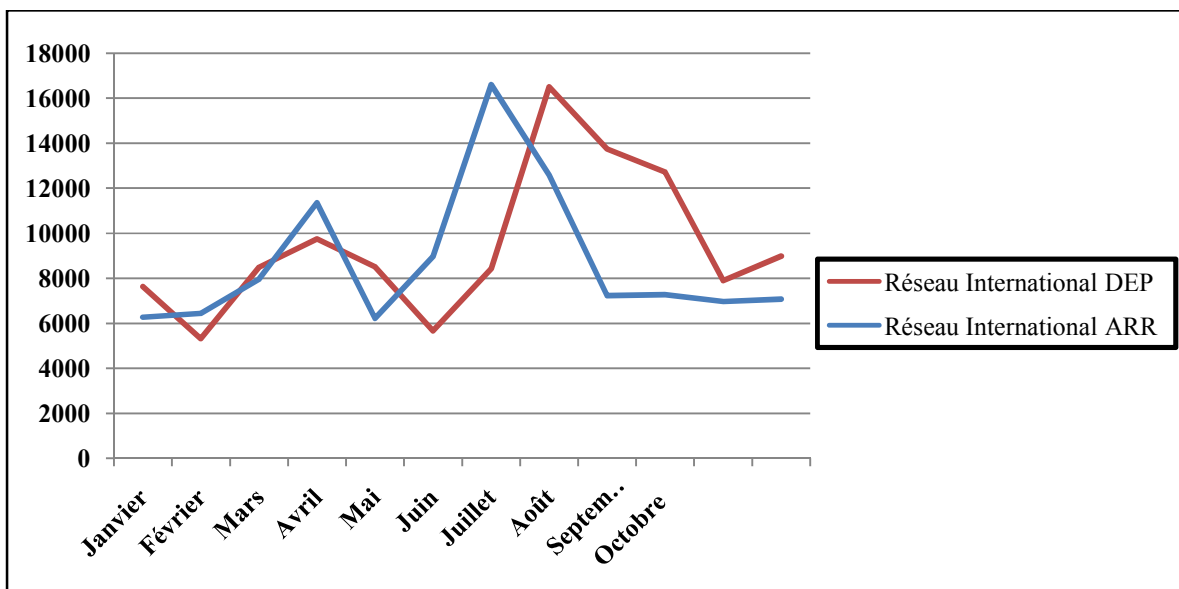
Nous avons jugé que le graphique le mieux adapté a cet indicateur est une courbe 2D

Figure N° 12 : Évolution trafics passagers à l'échelle nationale



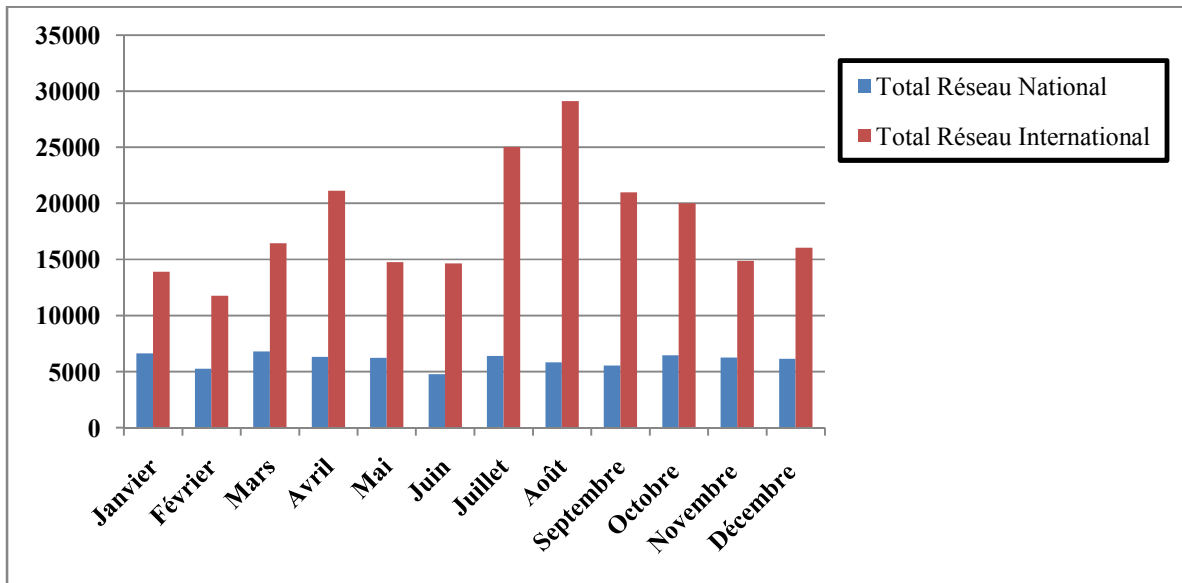
Source : Réalisé pas nos soins

Figure N° 13 : Évolution trafics passagers à l'échelle internationale



Source : Réalisé pas nos soins

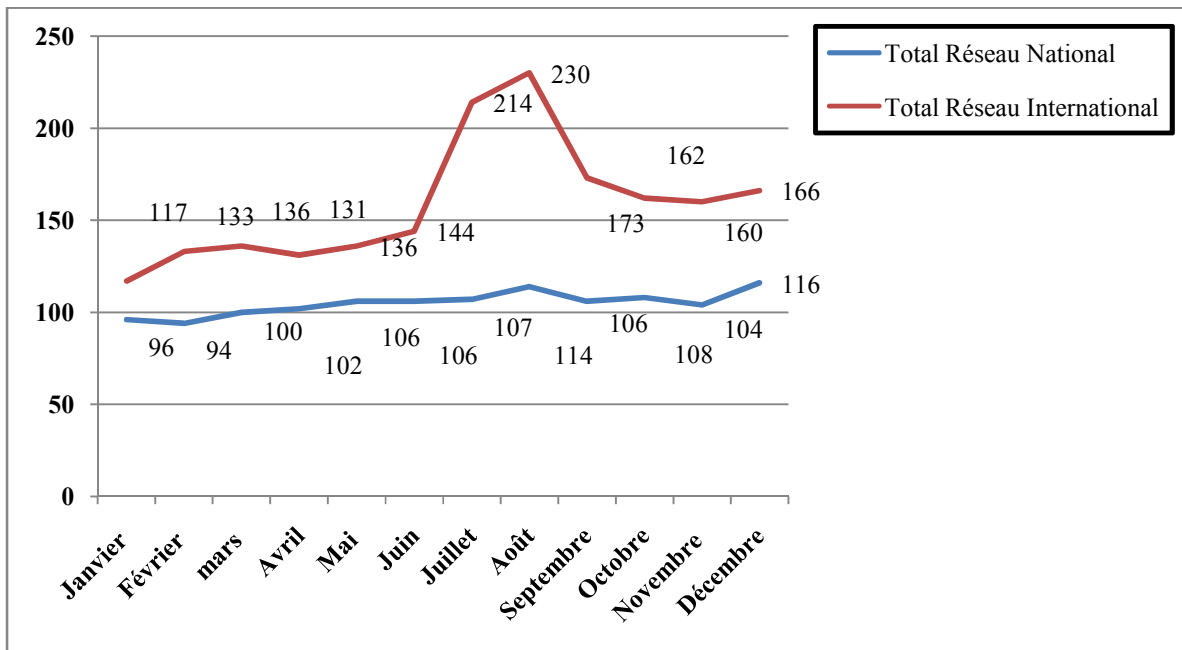
Figure N° 14 : Évolution trafics passagers à l'échelle nationale et internationale



Source : Réalisé pas nos soins

✓ Évolution Mouvements d'avions

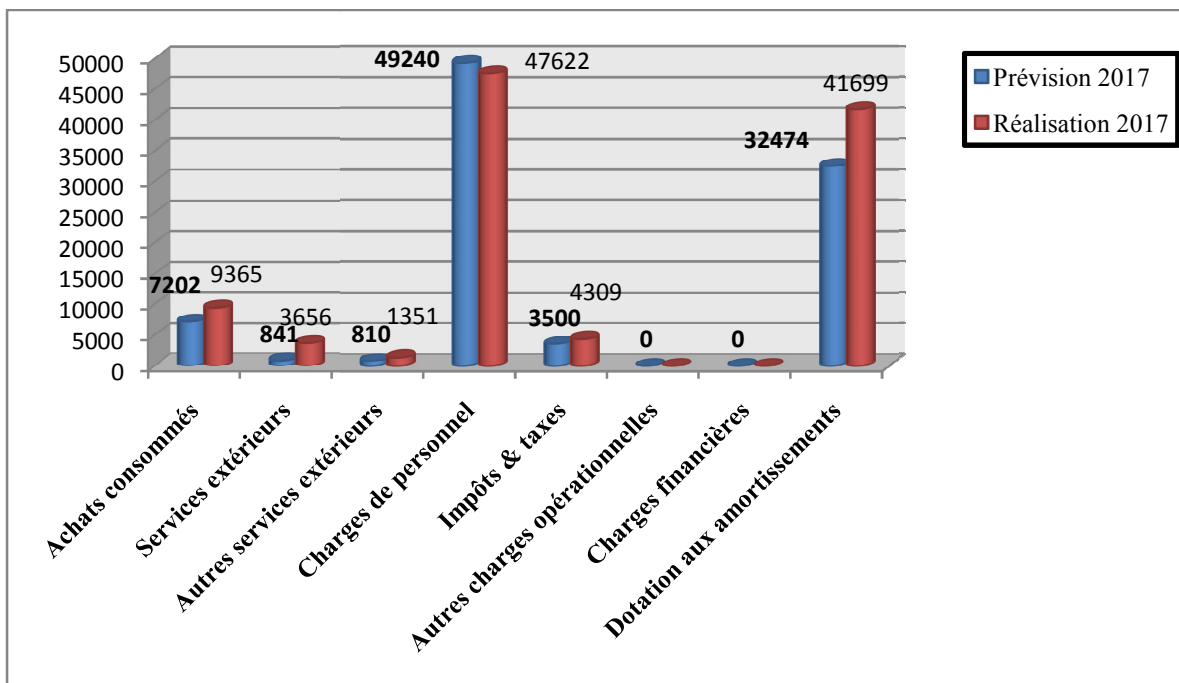
Figure N° 15 : Évolution des mouvements d'avions



Source : Réalisé pas nos soins

Figure N° 16 : Charges d'exploitation

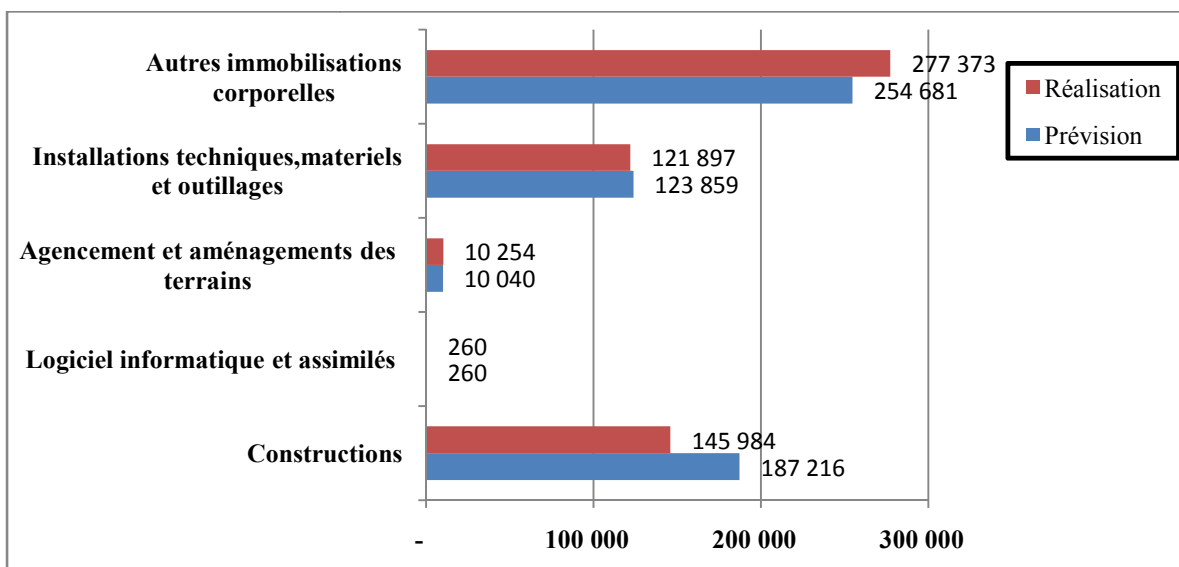
Nous avons choisis le graphe cylindre pour cet indicateur (voir le tableau N° 13).



Source : Réalisé pas nos soins

Figure N° 17 : Projet d'investissement

Pour cet indicateur on a opté pour le graphe barre 2D qui représente les prévisions et réalisation du projet d'investissement.



Source : Réalisé pas nos soins

3- Phase C : Mise en œuvre

Cette phase comporte les étapes suivantes :

3-1 Etape 8 : Choix du progiciel

Notre choix c'est porté sur le logiciel « Microsoft Excel » comme outil d'application a fin de construire et de concevoir les indicateurs choisis.

❖ Présentation de « Microsoft Excel »

Microsoft Excel est un logiciel tableur de la suite bureautique Microsoft Office ce dernier intègre des fonctions de calcul numérique, de représentation graphique, d'analyse de données.

❖ Application

Dans la première étape nous avons réalisé la saisie des données dans le but de calculer la valeur de chaque indicateur.

En suite représenté chaque valeur des indicateurs dans des graphes a fin de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.

3-2 Etape 9 : Intégration et déploiement de la solution

Le choix de Microsoft Excel pour la conception de notre tableau de bord s'avère ingénieux du fait que ce logiciel est intégré sur l'ensemble des bureaux.

De ce fait, notre tableau de bord sera facilement exploité et ne nécessitera aucune formation pour le chef de département concerné ainsi que son équipe.

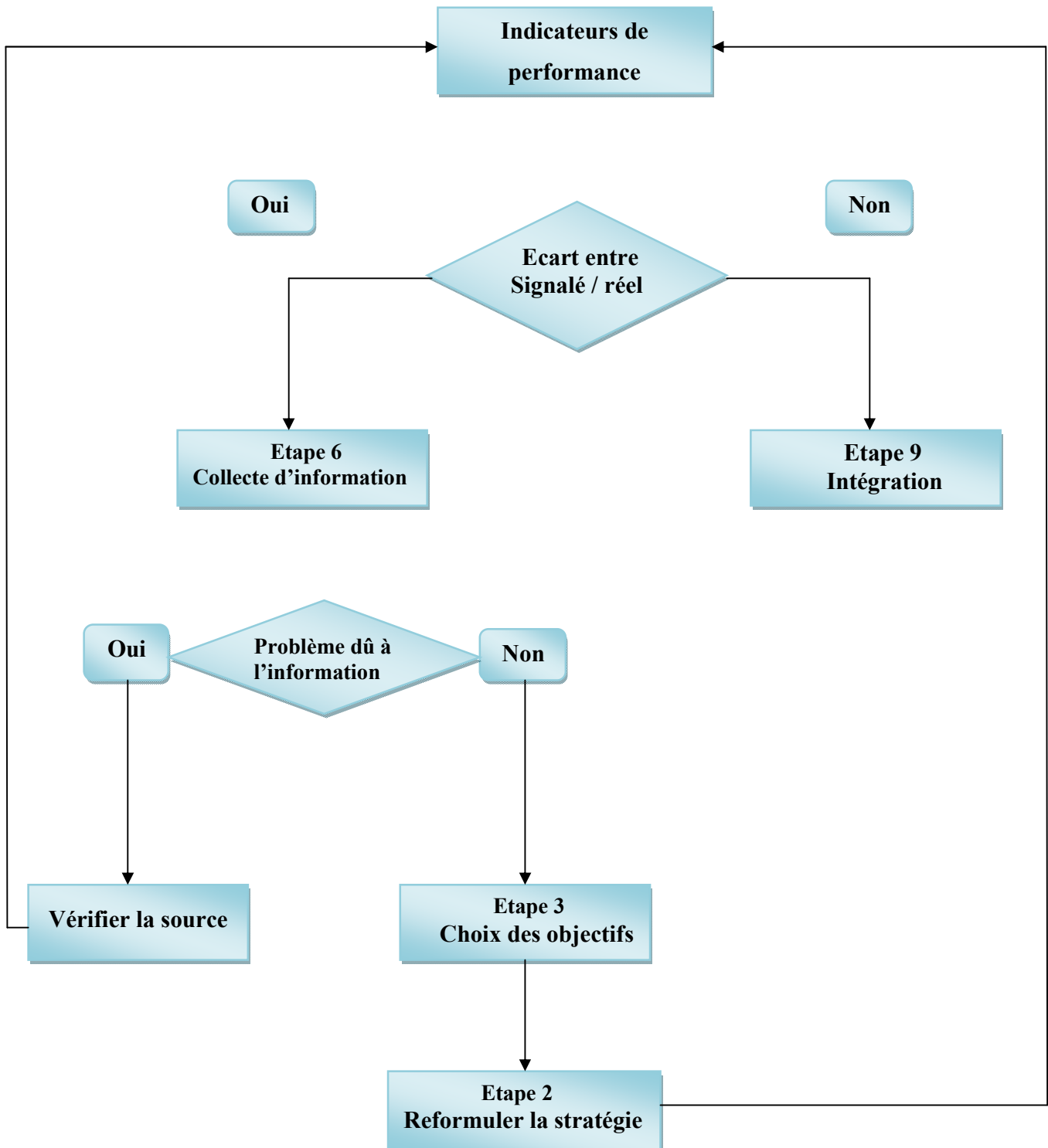
4- Phase D : Amélioration permanente

Nous arrivons désormais la dernière étape de cette méthode (GIMSI) :

4.1. Etape 10 : L'audit du système

La figure suivante représente une démarche d'audit du système en se référant aux étapes de conception du tableau de bord selon une logique d'amélioration continue :

Figure N° 18 : Audit du tableau de bord



Source : Réalisé par nos soins

Section 3 : Les suggestions et les recommandations

3-1 Les mesures correctives

Le stage effectué en une durée d'un mois nous a permis de découvrir le milieu professionnel, ainsi avoir une vue globale sur la direction de l'aéroport de Bejaïa.

Les tableaux de bord sont des instruments de veille, ils doivent permettre de déceler les opportunités et prévenir les risques nouveaux, en mettant en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Pour que les managers à la direction de l'aéroport puissent prendre des décisions et aboutir à la réalisation des objectifs prévus.

Vu les insuffisances apparues, nous allons essayer de proposer quelques recommandations afin d'améliorer ainsi la gestion de l'aéroport :

- ✓ Fiabiliser les programmes utilisés au sein de l'aéroport ;
- ✓ Faire évoluer les moyens de Communication ;
- ✓ Il faut que chaque responsable hiérarchique ait un tableau de bord, car c'est un outil personnel comportant des informations correspondantes à son domaine d'action pour lui faciliter la prise de décision ;
- ✓ Se référer au tableau de bord comme instrument de veille et d'alerte ;
- ✓ Appuyer les tableaux par des graphes et des commentaires ;
- ✓ Réduire les coûts des services extérieurs ;
- ✓ Manque considérable de vols à l'échelle nationale ;

Conclusion

Si le rôle du tableau de bord est important pour l'entreprise, notamment dans la prise de décision, mais malheureusement ce n'est pas le cas pour la direction de l'aéroport.

Au niveau de la direction, le tableau de bord ne représente aucune utilité pour ces dirigeants, mais malgré cela on a essayé de l'élaborer en utilisant la méthode GIMSI. Au cours de cette méthode, on a constaté que le tableau de bord est un outil très important qui pourrait aider l'aéroport à améliorer sa performance.



Conclusion générale

Conclusion générale

Face à L'environnement de plus en plus concurrentiel et complexe ainsi face à l'évolution des technologies de l'information, l'entreprise, pour assurer sa survie et son développement, doit réagir afin de maîtriser les informations et les différentes actions pour atteindre ses objectifs. Il est donc indispensable pour l'entreprise, d'adopter le système de contrôle de gestion qui utilise les nouveaux outils et instruments de gestion, toute en sachant que la mise en place d'un outil de pilotage nécessite une excellente connaissance des activités de l'entité, de son organisation et de sa stratégie.

Le contrôle de gestion offre aux entreprises des instruments et outils dans le but de mesurer et piloté la performance de cette dernière, parmi ces outils celui qui nous intéresse est le tableau de bord de gestion. Ce dernier occupe une place importante à l'intérieure d'une organisation. Le tableau de bord de gestion est un système d'information rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilité, il nécessite à mesurer, comprendre, apprécier des situations, évaluer des écarts, localiser des problèmes afin de décider et agir on apportant des corrections nécessaires de façon progressive et dynamique.

Notre objectif de recherche est d'élaborer un tableau de bord de gestion au sein de l'aéroport de Bejaïa selon les fondements et règles théoriques, ainsi que les caractéristiques, missions et les exigences de l'organisme d'accueil.

Dans un premier lieu nous avons mené une exploration dans chaque service de l'entreprise et passé des entretiens des plus fructueux en compagnie de chaque chef de service qui nous a permis de comprendre les missions et objectifs de l'aéroport.

En deuxième lieu nous avons mené une exploration documentaire sur les notions jugées nécessaires et complémentaire à l'élaboration du tableau de bord, mais aussi de confirmer nos hypothèses de travail citées au début de notre mémoire.

- ✓ Le tableau de bord de gestion est un système d'alerte et également d'actions ; il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont détectés entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement (Ce qui confirme la première hypothèse).

Conclusion générale

- ✓ Ce présent travail nous a permis de comprendre que l'efficacité d'un tableau de bord de gestion est liée au respect de l'enchaînement des étapes de son élaboration et la rigueur de son application (Ce qui confirme la deuxième hypothèse).

Ce travail nous a permis de comprendre que le tableau de bord de gestion est un excellent outil de pilotage, car il permet de diagnostiquer d'une manière générale la situation de l'entreprise mais aussi de mettre des mesures correctives pour chaque indicateur défaillant dans le but d'améliorer les écarts et de prendre de bonnes décisions dans un avenir proche.

Se référant au tableau de bord comme instrument de veille et d'alerte s'avère efficace, en effet ce dernier nous a permis de constater le manque de trafic aérien (mouvements d'avions) à l'échelle nationale par rapport à l'échelle internationale. L'aéroport de Bejaïa a réalisé en 2017 des charges importantes en ce qui concerne services extérieurs.

Dans le cadre d'élaboration du tableau de bord de gestion nous avons opté pour la démarche GIMSI en respectant l'enchaînement des étapes qu'elle contient. Notre tableau contient seulement cinq indicateurs en raison de la limite de la durée de stage ainsi le manque de documentations.

Pour conclure ce travail, après notre stage on a déduit que la réussite de l'élaboration d'un tableau de bord de gestion se base sur la compréhension de fonctionnement de l'organisation et avoir plus d'informations possibles sur chaque services afin de commencer à identifier les indicateurs les plus pertinents.



Références bibliographiques

Références bibliographiques

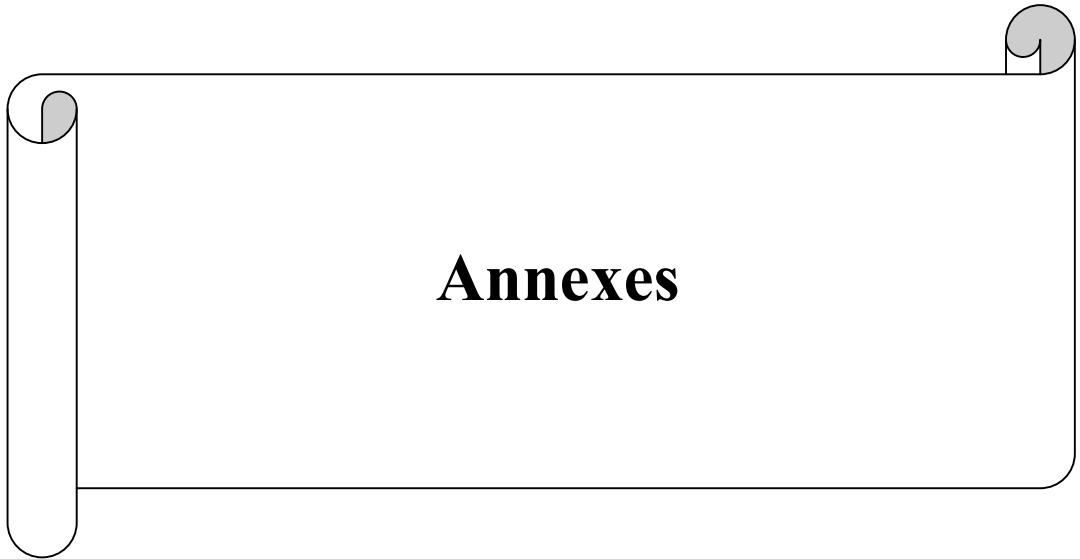
Ouvrages

- ❖ ALAZARD. C, SEPARI. S, « DCG 11, Contrôle de gestion. Manuel et application», édition Dunod, Paris, 2007.
- ❖ ALAZARD. C, SEPARI. S, «Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11», 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2010.
- ❖ AUTISSIER David, DELAYE Valérie, «Mesurer la performance du système d'information », édition d'organisation: Groupe Eyrolles, Paris, 2008.
- ❖ BOUIN. X et SIMON. F. X, «Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
- ❖ BOUQUIN.H, « Le contrôle de gestion»,8^{ème} édition, PUF, paris, 2008.
- ❖ BHIMANI. A, DATAR. S, FOSTER. G, HORNGREN. C, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, Paris, 2006.
- ❖ DORIATH.B. « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008.
- ❖ DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P, et NICOLLE.P, «Comptabilité et gestion des organisations»,7^{ème} édition, Dunod, paris, 2010.
- ❖ DÉSIRÉ-LUCIANI. M-N, HIRSCH. D, KACHER. N, POLOSSAT. M, « Le grand livre du contrôle de gestion », édition Eyrolles, paris, 2013.
- ❖ DUPUY.M, ROLLAND.G, « Manuel du contrôle de gestion », édition, Dunod, 1994.
- ❖ DUBRULE L., JORDAIN D., « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007.
- ❖ FERNANDEZ.A, « L'essentiel du tableau de bord » Édition d'organisations, Paris.2005.
- ❖ FERNANDEZ.A, « Les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6ème édition Eyrolles, paris, 2013.
- ❖ GERVAIS.M, «Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, paris, 1990.
- ❖ GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 1997.
- ❖ GIRAUD.F, SAULPIC.O, BONNIER.C et FOURCADE.F, «Contrôle de gestion et pilotage de la performance»,2^{ème} édition, Gualino éditeur, paris, 2004.
- ❖ IRIBARNE. P, «Les tableaux de bord de la performance», édition Dunod, Paris, 2003.

- ❖ Jean-Louis MALO, Jean-Charles Mathé, « L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 1998.
- ❖ KERVILER.I, KERVILER.L « Le contrôle de gestion à la portée de tous ! », 3^{ème} Édition Economica, Paris, 2000.
- ❖ KAPLAN.R & NORTON.D «Le tableau de bord prospectif », Edition d'organisation, paris, 2003.
- ❖ LEROY.M; « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Edition d'Organisation, paris, 2001.
- ❖ LOINING.H, «Le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre»,2^{ème} éd, Dunod, paris, 2003.
- ❖ REIX.R, «Système d'information et management de l'organisation»,5^{ème} édition, Vuibert, 2005.
- ❖ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998.
- ❖ Patrick PIGET., Gilbert CHA., « Comptabilité analytique », édition Economica, Paris, 1998.
- ❖ VOYER P, «Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance», édition Padié, Canada, 2006.

Reuves et articles scientifiques

- ❖ R. N. ANTHONY; «The Management Control Function» The Harvard Business School, Press, Boston, 1988.
- ❖ ARDOIN J.L, MICHEL D. & J.SCHMIDT [1985] « Le Contrôle de Gestion », Publi-Union. Cité par [http:// www.toucharger.com/download/cours](http://www.toucharger.com/download/cours).
- ❖ BOUQUIN.H, « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France Ed. Que sais-je »; N°2892 ; Paris.
- ❖ De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR ; « Une Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 20^{ème} Congrès DE L'AFC, May 1999, France.
- ❖ SIMONS.R, « Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal? », Library of Congress.



Annexes

Annexe 01 : La balance générale de l'aéroport Soummam-Abane Ramdne –Bejaia / Exercice 2017

| Compte | Intitulé | A/Nouveau | | Mvts du Mois | | Cumul à ce jour | | Solde | |
|--------|------------------|----------------|----------------|--------------|--------|-----------------|----------|----------------|----------------|
| | | Débit | Crédit | Débit | Crédit | Débit | Crédit | Débit | Crédit |
| 121 | ****TOTAL121**** | | 128 825 714,86 | | | 128 825 714,86 | | | |
| 131 | ****TOTAL131**** | | 111 676 121,07 | | | 207 637 925,84 | | | 190 131 308,93 |
| 133 | ****TOTAL133**** | | | | | 211 311,97 | | | |
| 153 | ****TOTAL153**** | 5 827 852,78 | | | | 4 447 675,98 | | 4 872 368,47 | |
| 158 | ****TOTAL158**** | | 400 000,00 | | | | | | 10 005 767,21 |
| 165 | ****TOTAL165**** | | 3 276 209,36 | | | | | | 400 000,00 |
| 181 | ****TOTAL181**** | 121 053 667,40 | | | | 360 104 040,93 | | 197 544 511,48 | |
| 204 | ****TOTAL204**** | 200 000,00 | | | | 60 000,00 | | 260 000,00 | |
| 212 | ****TOTAL212**** | 10 254 805,07 | | | | 11 700,00 | | 10 254 805,07 | |
| 213 | ****TOTAL213**** | 145 984 889,13 | | | | 44 829 987,97 | | 145 984 889,13 | |
| 215 | ****TOTAL215**** | 77 330 955,31 | | | | 1 404 970,75 | | 121 897 404,82 | |
| 218 | ****TOTAL218**** | 275 969 307,91 | | | | 13 977 713,20 | | 277 373 195,71 | |
| 232 | ****TOTAL232**** | | | | | 28 107 548,00 | | 42 013 561,20 | |
| 275 | ****TOTAL275**** | 196 173,38 | | | | | | 196 173,38 | |
| 280 | ****TOTAL280**** | | 200 000,00 | | | | 5 500,00 | | 205 500,00 |
| 281 | ****TOTAL281**** | | 395 249 222,31 | | | 264 621,41 | | 434 395 674,52 | |
| 298 | ****TOTAL298**** | | 196 173,38 | | | | | | 196 173,38 |
| 321 | ****TOTAL321**** | | | | | 9 075,00 | | | |
| 322 | ****TOTAL322**** | 2 187 663,68 | | | | 4 437 276,57 | | 4 476 892,22 | |
| 382 | ****TOTAL382**** | | | | | 2 892 572,72 | | 2 892 572,72 | |
| 391 | ****TOTAL391**** | | | | | 43 155 728,36 | | 295 763,17 | 66 178,41 |
| 401 | ****TOTAL401**** | | 50 367 414,94 | | | 1 484 211,38 | | 48 867 627,67 | 56 079 314,25 |
| 404 | ****TOTAL404**** | | 1 017 519,51 | | | 2 279 590,92 | | 490 784,55 | 1 029 519,51 |
| 408 | ****TOTAL408**** | | 2 279 590,92 | | | | | | 0,00 |
| 411 | ****TOTAL411**** | 177 535 687,71 | | | | 247 707 129,21 | | 359 449 311,29 | |
| 416 | ****TOTAL416**** | 11 928 591,95 | | | | 85 458 493,37 | | 11 928 591,95 | |
| 421 | ****TOTAL421**** | | | | | 32 605 062,84 | | 32 605 062,84 | |
| 422 | ****TOTAL422**** | | 946 883,49 | | | 946 883,49 | | 812 738,36 | 812 738,36 |
| 427 | ****TOTAL427**** | | 195 880,85 | | | 1 065 252,08 | | 1 059 920,00 | 190 548,77 |
| 428 | ****TOTAL428**** | | 1 399 625,11 | | | 845 568,92 | | | 554 056,19 |
| 432 | ****TOTAL432**** | | 978 655,23 | | | 11 860 751,43 | | 11 848 549,60 | 966 453,40 |
| 438 | ****TOTAL438**** | | 39 989,85 | | | 423 214,57 | | 418 129,47 | 34 904,75 |
| 442 | ****TOTAL442**** | 410,34 | | | | 215 556,28 | | 215 946,62 | |
| 445 | ****TOTAL445**** | | 536 788,99 | | | 7 286 074,50 | | 7 275 350,07 | 526 064,56 |
| 447 | ****TOTAL447**** | | 6 324 549,96 | | | 10 278 666,81 | | 10 682 301,87 | 6 728 185,02 |
| 471 | ****TOTAL471**** | | 8 071 116,87 | | | 5 381 504,95 | | 4 277 705,24 | 6 967 317,16 |
| 486 | ****TOTAL486**** | 39 548,00 | | | | 100 000,00 | | 100 000,00 | |
| 487 | ****TOTAL487**** | | 482 644,26 | | | 36 000,00 | | 39 548,00 | 36 000,00 |
| 491 | ****TOTAL491**** | | 138 361 201,14 | | | 138 361 201,14 | | 96 178 139,53 | 96 178 139,53 |
| 511 | ****TOTAL511**** | 15 634 511,64 | | | | 227 032 296,95 | | 15 634 511,64 | |
| 512 | ****TOTAL512**** | 4 288 213,99 | | | | 14 435 361,18 | | 228 588 162,98 | 2 732 327,96 |
| 530 | ****TOTAL530**** | 12 503,55 | | | | 14 408 674,29 | | 2 575,68 | |
| 581 | ****TOTAL581**** | | | | | 14 408 674,29 | | 14 408 674,29 | |
| 602 | ****TOTAL602**** | | | | | 4 422 441,78 | | 4 422 441,78 | |
| 604 | ****TOTAL604**** | | | | | 185 000,00 | | 185 000,00 | |
| 605 | ****TOTAL605**** | | | | | 1 264,96 | | 1 264,96 | |
| 607 | ****TOTAL607**** | | | | | 4 980 416,84 | | 4 756 432,08 | |
| 611 | ****TOTAL611**** | | | | | 5 900,00 | | 5 900,00 | |
| 613 | ****TOTAL613**** | | | | | 17 000,00 | | 16 750,00 | |
| 615 | ****TOTAL615**** | | | | | 4 130 070,93 | | 3 633 686,38 | |
| 616 | ****TOTAL616**** | | | | | 328,00 | | 328,00 | |

Source : Document interne de l'aéroport de Bejaia

Suite de la balance précédente

| | | | | | | | | | | |
|----------|--------------|--|--|--|--|--|----------------|------------------|------------------|----------------|
| 622 **** | TOTAL622**** | | | | | | 608 999,79 | | | 608 999,79 |
| 623 **** | TOTAL623**** | | | | | | 36 880,50 | | | 36 880,50 |
| 624 **** | TOTAL624**** | | | | | | 15 000,00 | | | 15 000,00 |
| 625 **** | TOTAL625**** | | | | | | 338 064,74 | | | 338 064,74 |
| 626 **** | TOTAL626**** | | | | | | 315 760,18 | 6 933,50 | | 308 826,68 |
| 627 **** | TOTAL627**** | | | | | | 15 800,80 | | | 15 800,80 |
| 628 **** | TOTAL628**** | | | | | | 28 000,00 | | | 28 000,00 |
| 631 **** | TOTAL631**** | | | | | | 36 657 282,10 | | | 36 657 282,10 |
| 632 **** | TOTAL632**** | | | | | | 1 724 999,86 | | | 1 724 999,86 |
| 635 **** | TOTAL635**** | | | | | | 8 427 253,28 | | | 8 427 253,28 |
| 637 **** | TOTAL637**** | | | | | | 812 738,36 | | | 812 738,36 |
| 642 **** | TOTAL642**** | | | | | | 4 277 705,24 | | | 4 277 705,24 |
| 645 **** | TOTAL645**** | | | | | | 31 832,20 | | | 31 832,20 |
| 658 **** | TOTAL658**** | | | | | | 2,32 | | | 1,52 |
| 666 | | | | | | | 159,83 | | | 159,83 |
| 681 **** | TOTAL681**** | | | | | | 38 842 940,88 | | | 38 842 940,88 |
| 685 **** | TOTAL685**** | | | | | | 295 763,17 | 42 183 061,61 | | |
| 686 **** | TOTAL686**** | | | | | | 2 856 250,25 | | | 2 856 250,25 |
| 692 **** | TOTAL692**** | | | | | | 1 166 796,28 | 211 311,97 | | |
| 706 **** | TOTAL70**** | | | | | | 22 194 397,25 | 236 079 658,73 | | 213 885 261,48 |
| 754 | | | | | | | | 25 509 090,81 | | |
| 757 **** | TOTAL75**** | | | | | | | 12 003,32 | | 11 620,50 |
| 758 **** | TOTAL758**** | | | | | | | 435,86 | | 434,26 |
| 766 **** | TOTAL766**** | | | | | | | 2 013,52 | | 2 013,52 |
| 785 **** | TOTAL785**** | | | | | | | 845 568,92 | | 845 568,92 |
| | | | | | | | 862 422 495,04 | 862 472 495,04 | 0,00 | 108 958 023,54 |
| | | | | | | | | 1 761 481 318,47 | 1 761 481 318,47 | 214 744 898,68 |

105 786 875,14

Source : Document interne de l'aéroport de Bejaia

Annexe 02 : Bilan de l'exercice 2016 et 2017 de l'aéroport de Bejaia

Bilan Actif

Exercice 2017

DATE: 30/04/2019

HEURE: 13:48

PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

| Libellé | Not | Brut | Amort. / Prov. | Net | Net (N-1) |
|---|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | 260 000,00 | 205 500,00 | 54 500,00 | |
| Immobilisations incorporelles | | 555 510 294,73 | 434 395 674,52 | 121 114 620,21 | 114 290 735,11 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 10 254 805,07 | | 10 254 805,07 | 10 254 805,07 |
| Bâtiments | | 145 984 889,13 | 133 394 644,04 | 12 590 245,09 | 20 402 654,44 |
| Autres immobilisations corporelles | | 399 270 600,53 | 301 001 030,48 | 98 269 570,05 | 83 633 275,60 |
| Immobilisations en concession | | | | | |
| Immobilisations en cours | | 42 013 561,20 | | 42 013 561,20 | 13 977 713,20 |
| Immobilisations financières | | 196 173,38 | | 196 173,38 | 196 173,38 |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 196 173,38 | 196 173,38 | | |
| Impôts différés actif | | 4 872 368,47 | | 4 872 368,47 | 5 827 852,78 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 602 852 397,78 | 434 797 347,90 | 168 055 049,88 | 134 096 301,09 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 2 147 663,62 | | 2 147 663,62 | 2 187 663,68 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 151 251 999,00 | 138 361 201,14 | 12 890 797,86 | 51 103 078,52 |
| Autres débiteurs | | 36 000,00 | | 36 000,00 | 39 958,34 |
| Impôts et assimilés | | 8 398 548,62 | | 8 398 548,62 | 7 841 904,36 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 2 734 903,64 | | 2 734 903,64 | 19 935 229,18 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 164 569 114,88 | 138 361 201,14 | 26 207 913,74 | 81 107 834,08 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 767 421 512,66 | 573 158 549,04 | 194 262 963,62 | 215 204 135,17 |

Source : Document interne de l'aéroport de Bejaia

 **Bilan Passif**

DATE: 30/04/2019

HEURE: 13:48

PAGE: 2

Exercice 2017

Bilan Passif

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

| Libellé | Not | Exercice | Exercice Précédent |
|--|-----|-----------------------|-----------------------|
| <u>CAPITAUX PROPRES</u> | | | |
| Capital émis | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves / (Réserves consolidées(1)) | | | |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net / (Résultat net part du groupe (1)) | | 105 786 875,14 | |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | | 128 825 714,86 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES I | | 105 786 875,14 | 128 825 714,86 |
| <u>PASSIFS NON-COURANTS</u> | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 3 425 458,78 | 3 276 209,36 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 200 537 076,14 | 123 673 314,01 |
| Liaison inter-unités | | -197 729 511,48 | -121 053 667,40 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 6 233 023,44 | 5 895 855,97 |
| <u>PASSIFS COURANTS</u> | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 57 056 879,11 | 53 664 525,37 |
| Impôts | | 22 101 419,90 | 22 237 571,19 |
| Autres dettes | | 3 084 766,03 | 4 580 467,78 |
| Trésorerie passif | | | |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 82 243 065,04 | 80 482 564,34 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 194 262 963,62 | 215 204 135,17 |
| (1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés | | | |

Source : Document interne de l'aéroport de Bejaïa

Annexe 03 : Comptes de résultat de l'exercice 2017

Exercice 2017

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

| Libellé | Not | Exercice |
|--|-----|------------------------|
| Chiffre d'affaires | | 213 885 261,48 |
| Cession inter-unités biens & prestations fournis | | |
| Variation stocks produits finis et en cours | | |
| Production immobilisée | | |
| Subventions d'exploitation | | |
| I. PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 213 885 261,48 |
| Achats consommés | | 9 365 138,82 |
| Cession inter-unités sur achats stockés | | |
| Services extérieurs et autres consommations | | 5 006 236,89 |
| Cession inter-unités biens & prestations reçus | | |
| II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -14 371 375,71 |
| III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II) | | 199 513 885,77 |
| Charges de personnel | | 47 622 273,60 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | 4 309 537,44 |
| Cession inter-unités des frais de siège | | |
| IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 147 582 074,73 |
| Autres produits opérationnels | | 12 054,76 |
| Autres charges opérationnelles | | 1,52 |
| Dotations aux amortissements et aux provisions | | 41 699 191,13 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 845 568,92 |
| V. RESULTAT OPERATIONNEL | | 106 740 505,76 |
| Produits financiers | | 2 013,52 |
| Charges financières | | 159,83 |
| VI. RESULTAT FINANCIER | | 1 853,69 |
| VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) | | 106 742 359,45 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | 955 484,31 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 214 744 898,68 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -108 958 023,54 |
| VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 105 786 875,14 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | |
| IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | |
| X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 105 786 875,14 |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1) | | |
| XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1) | | |
| Dont part des minoritaires (1) | | |
| Part du groupe (1) | | |
| (1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés | | |

Source : Document interne de l'aéroport de Bejaïa

Annexe 04 : Évolution du chiffre d'affaire mensuel pour l'exercice 2016

ETABLISSEMENT DE GESTION DE SERVICES AEROPORTUAIRES D'ALGER
AEROPORT BEJAIA/SOUMMAM-ABANE RAMDANE

ETAT DU CHIFFRE D'AFFAIRE MENSUEL EXERCICE 2016

Aéroport de : Béjaïa
EXERCICE 2016

| NOM OU RAISON SOCIALE DU CLIENT | CHIFFRE D'AFFAIRE EN HT | | T.V.A | | Droit de Timbre | CHIFFRE D'AFFAIRE TTC |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------|------------|-----------------|-----------------------|
| | Soumis à la TVA | Non soumis à la TVA | 7% | 17% | | |
| Mois de Janvier 2016 | 3 691 807,14 | 8 281 228,99 | | 529 209,08 | 65 000,00 | 12 567 245,21 |
| Mois de Février 2016 | 2 736 554,43 | 3 887 543,75 | 375,99 | 365 902,94 | 55 000,00 | 7 045 377,11 |
| Mois de Mars 2016 | 4 402 806,35 | 11 580 229,98 | 12 173,72 | 616 867,99 | 70 000,00 | 16 682 078,04 |
| Mois d'Avril 2016 | 2 801 716,40 | 12 695 252,23 | 25,50 | 378 630,07 | 75 000,00 | 15 950 624,20 |
| Mois de Mai 2016 | 5 079 515,22 | 14 959 053,35 | | 827 992,97 | 90 000,00 | 21 439 205,80 |
| Mois de juin 2016 | 4 707 506,17 | 8 440 482,92 | 18 064,86 | 657 126,44 | 55 000,00 | 13 878 180,39 |
| Mois de juillet 2016 | 2 942 849,51 | 12 666 277,72 | | 401 886,25 | 75 000,00 | 16 086 013,48 |
| Mois d'août 2016 | 4 985 319,33 | 27 570 224,91 | 1 291,49 | 744 692,43 | 135 000,00 | 33 436 528,16 |
| Mois de Septembre | 4 981 427,34 | 20 075 178,25 | 27 484,61 | 684 699,17 | 90 000,00 | 25 858 789,37 |
| Mois d'Octobre | 3 642 346,53 | 15 060 936,30 | 458,57 | 521 655,08 | 100 000,00 | 19 324 479,34 |
| Mois de Novembre | 2 709 338,87 | 11 600 449,19 | | 362 189,47 | 60 000,00 | 14 731 977,53 |
| Mois de Décembre | 4 814 988,66 | 12 097 902,33 | 22 381,09 | 665 808,09 | 75 000,00 | 17 676 080,17 |

Annexe 05 : Évolution du chiffre d'affaire mensuel pour l'exercice 2017

ETABLISSEMENT DE GESTION DE SERVICES AEROPORTUAIRES D'ALGER
AEROPORT BEJAIA/SOUMMAM-ABANE RAMDANE

ETAT DU CHIFFRE D'AFFAIRE MENSUEL EXERCICE 2017

Aéroport de : Béjaïa
Exercice 2017

| NOM OU RAISON SOCIALE DU CLIENT | CHIFFRE D'AFFAIRE EN HT | | T.V.A | | Droit de Timbre | CHIFFRE D'AFFAIRE TTC |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------|--------------|-----------------|--------------------------|
| | Soumis à la TVA | Non soumis à la TVA | 9% | 19% | | |
| Mois de Janvier 2017 | 5 254 412,86 | 10 405 376,64 | 361,50 | 726 551,68 | 70 000,00 | 16 456 702,68 |
| Mois de Février 2017 | 2 519 859,41 | 9 417 478,97 | - | 387 431,29 | 74 300,00 | 12 399 069,67 |
| Mois de Mars 2017 | 3 090 161,59 | 11 082 581,78 | 23 405,71 | 398 105,53 | 8 009,00 | 14 602 263,61 |
| Mois d'Avril 2017 | 1 553 264,19 | 14 304 996,48 | - | 294 930,03 | 87 410,00 | 16 240 600,70 |
| Mois de Mai 2017 | 3 307 952,42 | 13 225 314,59 | - | 628 282,91 | 70 000,00 | 17 231 549,92 |
| Mois de juin 2017 | 2 710 179,22 | 6 956 012,99 | - | 476 903,84 | 43 695,00 | 10 786 791,05 |
| Mois de juillet 2017 | 4 231 076,59 | 13 854 940,34 | - | 838 365,21 | 161 510,00 | 19 085 892,14 |
| Mois d'août 2017 | 3 264 851,31 | 23 631 012,59 | - | 617 813,69 | 220 000,00 | 27 733 677,59 |
| Mois de Septembre 2017 | 5 822 157,86 | 21 236 279,52 | 40 975,33 | 1 019 910,28 | 21 000,00 | 28 098 322,99 |
| Mois d'Octobre 2017 | 8 168 214,54 | 14 059 079,85 | - | 1 552 016,14 | 90 000,00 | 23 869 310,53 |
| Mois de Novembre 2017 | 3 720 912,53 | 12 354 526,89 | - | 707 341,61 | 65 000,00 | 16 847 781,03 |
| Mois de Décembre 2017 | 7 954 670,01 | 11 759 948,31 | 27 023,27 | 1 456 619,14 | 66 000,00 | 21 264 260,73 |

Source : Documents interne de l'aéroport de Bejaïa

Annexe 06 : Projet du Budget D'Exploitation 2017

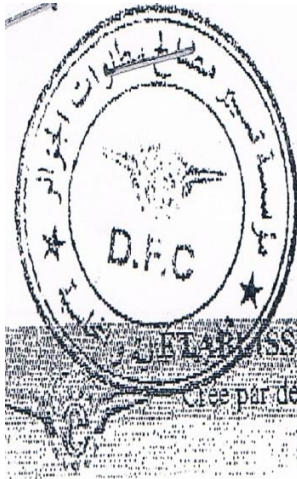
ETABLISSEMENT DE GESTION DE SERVICES AEROPORTUAIRES D'ALGER
 créée par décret n° 87.173 du 11 Août 1987 & de statut d'EPIC par décret n°91.150 du 18 Mai 1991
 DIRECTION DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE

PROJET DU BUDGET D'EXPLOITATION 2017

| " BEJAIA " EGSA- ALGER | PREVISION 2017 |
|---|-----------------------|
| 1 COMPTES DE CHARGES | 61 594 |
| ACHATS CONSOMMES (60) | 2 700 |
| 1/- APPROVISIONNEMENTS 602 | 2 |
| 3/- TRAVAUX D'IMPRIMERIE ET PHOTOCOPIE 605 | 4 500 |
| 4/- ACHATS NON STOCKES DE MATIERES ET FOURNITURES 607 | 841 |
| SERVICES EXTERIEURS (61) | 1 |
| 1/- CONFECTION 611 | 65 |
| 2/- LOCATIONS 613 | 120 |
| 3/- LOYER LOUE PAR ETABLISSEMENT 614 | 318 |
| 4/- ENTRETIEN / REPARATIONS ET MAINTENANCE 615 | 328 |
| 5/- PRIMES D'ASSURANCE 616 | |
| 6/- ETUDES & RECHERCHE 617 | 9 |
| 7/- DOCUMENTATION ET DIVERS 618 | 810 |
| AUTRES SERVICES EXTERIEURS (62) | 140 |
| 1/- REMUNERATIONS D'INTERMEDIAIRES ET HONORAIRES 622 | 7 |
| 2/- PUBLICITE / PUBLICATIONS / RELATIONS PUBLIQUES | |
| 3/- TRANSPORTS DE BIENS ET TRANSPORT COLLECTIF | 350 |
| 4/- DEPLACEMENTS / MISSIONS ET ET RECEPTIONS 625 | 302 |
| 5/- FRAIS POSTAUX ET DE TELECOMMUNICATIONS 626 | 11 |
| 6/- SERVICES BANCAIRES ET ASSIMILES 627 | |
| 7/- COTISATIONS ET DONS | 49 240 |
| CHARGES DE PERSONNEL (63) | 37 425 |
| 1/- REMUNERATION DU PERSONNEL : 631 | 1 896 |
| 2/- PRIME D'ENCOURAGEMENT : 632 | 8 485 |
| 3/- COTISATIONS AUX ORGANISMES SOCIAUX : 635 | 1 434 |
| 4/- AUTRES CHARGES SOCIALES : 637 | 3 500 |
| IMPOTS / TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES (64) | 3 500 |

Source : Document interne de l'aéroport de Bejaia

Annexe 07 : Plan de production prévisionnel 2017



ÉTABLISSEMENT DE GESTION DE SERVICES AÉROPORTUAIRES D'ALGER
 Créé par décret n° 87.173 du 11 Août 1987 & de statut d'EPIC par décret n° 91.150 du 18 Mai 1991
DIRECTION DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE

PLAN DE PRODUCTION Prévisionnel 2017

| "BEJAIA" EGSA- ALGER | PREVISION 2017 |
|--|-----------------------|
| II COMPTES DE PRODUIT | 206 285 |
| REDEVANCES AERONAUTIQUES : | 156 593 |
| REDEVANCES EXTRA AERONAUTIQUES : | 49 692 |
| 1/- REDEVANCES DOMANIALES : | 4 321 |
| 2/- REDEVANCES COMMERCIALES : | 44 128 |
| 3/- REDEVANCES D'USAGE DES INSTALLATIONS : | 1 243 |
| PRODUITS DIVERS | |
| TOTAL PRODUITS | 206 285 |

Source : Document interne de l'aéroport de Bejaia



Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion..... | 4 |
| Introduction..... | 4 |
| Section 1 : Rappel théorique sur le contrôle de gestion | 4 |
| 1-Définition du contrôle de gestion | 4 |
| 2-Les caractéristiques du contrôle de gestion | 6 |
| 3- Les objectifs et les limites du contrôle de gestion | 6 |
| 3-1 Les objectifs du contrôle de gestion | 6 |
| 3-1-1 Maîtrise de la gestion | 7 |
| 3-1-2 Maîtrise de l'activité | 7 |
| 3-1-3 Maîtrise de la rentabilité | 8 |
| 3-1-4 Maîtriser l'évolution de l'entreprise | 8 |
| 3-1-5 Projection dans le futur | 8 |
| 3-1-6 Le contrôle de gestion : fonction d'aide à la direction | 8 |
| 3-1-7 Réponses aux objectifs économiques | 9 |
| 3-2 Les limites du contrôle de gestion | 9 |
| Section 2 : Le contrôle de gestion au sein d'une organisation | 9 |
| 2-1 La place et le positionnement du contrôle de gestion | 9 |
| 2-1-1 La place du contrôle de gestion | 9 |
| 2-1-2 La position du contrôle de gestion | 11 |
| 2-2 Le rôle (missions) du contrôle de gestion | 13 |

| | |
|--|-----------|
| 2-2-1 Le contrôle de gestion comme étant « outil de motivation » | 14 |
| 2-2-2 Le contrôle de gestion comme étant « outil de décentralisation » | 14 |
| 2-2-3 Le contrôle de gestion comme étant « outil de créativité et de communication » | 14 |
| 2-2-4 Le contrôle de gestion comme « outil de sanction » | 15 |
| 2-3 Le processus du contrôle de gestion | 15 |
| 2-3-1 Les étapes du processus du contrôle de gestion | 15 |
| Section 3 : Les outils de contrôle de gestion | 16 |
| 3-1 Les outils prévisionnels | 16 |
| 3-1-1 Le Plan | 17 |
| 3-1-1-1 Le plan stratégique | 17 |
| 3-1-1-2 Le plan opérationnel | 18 |
| 3-1-2 Le budget | 18 |
| 3-2 Les outils de suivi de la réalisation | 19 |
| 3-2-1 La comptabilité générale | 19 |
| 3-2-2 La comptabilité analytique | 20 |
| 3-2-3 Le contrôle budgétaire | 21 |
| 3-2-4 Le système d'information | 22 |
| 3-2-5 Le tableau de bord | 23 |
| 3-2-6 Le reporting | 24 |
| 3-3 Les outils d'appui | 25 |
| 3-3-1 Le benchmarking | 25 |
| 3-3-2 Le reengineering | 26 |
| Conclusion | 27 |
| Chapitre 2 : Le tableau de bord outil de contrôle de gestion..... | 28 |
| Introduction | 28 |
| Section 1 : Fondements de base de tableau de bord | 29 |
| 1-1 Définitions et caractéristiques du tableau de bord | 29 |
| 1-1-1 Définitions | 29 |
| 1-1-2 Caractéristiques | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 1-2 Typologies et rôles du tableau de bord | 32 |
| 1-2-1 Typologies | 32 |
| 1-2-2 Rôles | 32 |
| 1-3 Le contenu du tableau de bord | 33 |
| 1-3-1 La conception générale | 33 |
| 1-3-2 Les instruments utilisés | 35 |
| 1-3-2-1 Les indicateurs | 35 |
| 1-3-2-2 Les modes de représentation | 36 |
| 1-4 Les limites et les attentes du tableau de bord | 38 |
| 1-4-1 Les limites du tableau de bord | 38 |
| 1-4-2 Les attentes pour un tableau de bord plus pertinent | 39 |
| Section 2 : Les étapes et méthodes de conception d'un tableau de bord | 39 |
| 2-1 Les étapes de conception d'un tableau de bord | 39 |
| 2-1-1 La fixation des objectifs | 39 |
| 2-1-2 Détermination des points clés | 40 |
| 2-1-3 La recherche des indicateurs pertinents | 41 |
| 2-1-4 La collecte des informations | 42 |
| 2-1-5 Mise en forme du tableau de bord de gestion | 43 |
| 2-2 La conduite du projet tableau de bord | 44 |
| 2-2-1 Le lancement | 45 |
| 2-2-2 Le test | 45 |
| 2-2-3 L'utilisation et le suivi | 45 |
| 2-3 Les méthodes de conception d'un TBG | 46 |
| 2-3-1 Méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 14 outils | 46 |
| 2-3-2 Présentation de la méthode GIMSI | 48 |
| 2-3-3 Présentation de la méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)..... | 52 |
| Section 3 : Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) | 54 |
| 3-1 Définition du tableau de bord prospectif | 54 |
| 3-2 L'architecture du tableau de bord prospectif | 55 |

| | |
|--|-----------|
| 3-2-1 L'axe financier | 55 |
| 3-2-2 L'axe clients | 55 |
| 3-2-3 L'axe processus interne | 56 |
| 3-2-4 L'axe apprentissage organisationnel | 57 |
| 3-3 Les relations de cause à effet | 57 |
| Conclusion | 59 |
| Chapitre 3 : Élaboration d'un TBG dans l'aéroport de Bejaia..... | 60 |
| Introduction | 60 |
| Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil | 60 |
| 1-1 Présentation EGSA-ALGER..... | 60 |
| 1-2 Présentation de l'aéroport de Bejaïa Soummam – Abane Ramdane..... | 61 |
| 1-2-1 Situation géographique | 62 |
| 1-2-2 Les moyens matériels | 62 |
| 1-2-3 Les missions de l'aéroport | 66 |
| Section 2 : L'élaboration d'un tableau de bord de gestion | 72 |
| 1-Phase A : Identification | 72 |
| 2- phase B : conception | 73 |
| 3- Phase C : Mise en œuvre | 83 |
| 4- Phase D : Amélioration permanente | 83 |
| Section 3 : Les suggestions et les recommandations | 85 |
| 3-1 Les mesures correctives | 85 |
| Conclusion..... | 85 |
| Conclusion générale..... | 86 |
| | |
| Références bibliographiques | |
| | |
| Annexes | |
| | |
| Table des matières | |
| | |
| Résumé | |

Résumé

Dans les économies développées, le système de pilotage de la performance au sein de l'entreprise est valorisé en relation avec l'évolution de l'environnement. En effet, la problématique du pilotage de la performance et principalement celle du tableau de bord comme outil à ce pilotage est posé avec acuité au sein de nos organisations.

L'objet de notre travail est de montrer l'enjeu que présentent les tableaux de bord, comme étant outil d'alerte et de pilotage et aide pour dirigeants à prendre des décisions stratégiques.

Cela à travers un stage pratique effectué au sein de *l'aéroport de Bejaïa ABANE RAMDANE* en appliquant la méthode GIMSI.

Mots clés : Contrôle de gestion, GIMSI, tableau de bord prospectif.

Summary

In developed economies, the steering system of the performance within the company is valued in relation to the evolution of the environment, indeed the issue of steering in the performance, consists mainly in the dashboard, that is considered as a tool for it, which is keenly posed within our organizations.

The purpose of our work is to show the challenge presented by dashboard, as an alert and steering tools and help managers to make strategic decisions.

This is done through a practical internship at **ABANE RAMDANE Airport Bejaïa** using the GIMSI method.

Keywords: management control, GIMSI, Balanced scorecard.