

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion**

**Option : Finance d'Entreprise**

**Thème :**

**Elaboration d'un tableau de bord financier dans le cadre d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise, Cas : SONATRACH-Région Transport Centre (RTC), Bejaïa**

**Présenté par :**

M<sup>lle</sup>. SELAMI Ahlam

M<sup>lle</sup>. BELAID Samira

**Encadré par :**

M<sup>me</sup>. MEKLAT. Kh

**Année universitaire 2020-2021**

# *Remerciements*

*Tout d'abord, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé, la volonté et la patience afin de réaliser ce travail.*

*Nous tenons ensuite à remercier notre promotrice Madame MEKLAT Khoukha., ainsi que les membres de jury qui ont acceptés d'évaluer notre travail.*

*Nous adressons également nos vifs remerciements pour l'ensemble du personnel de la RTC, Bejaia plus particulièrement Monsieur AZZI Rezak qui nous a donné la chance d'effectuer notre stage pratique et Monsieur AFLALAYE Abdelyazid pour son accueil, son encadrement et ses explications.*

*Nous saisissons également cette opportunité afin de remercier tous les enseignants du département SEGC de l'université de Bejaia qui nous ont énormément appris.*

*Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

# *Dédicace*

*Je dédie le fruit de mon succès et de mes années d'études à mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et encouragée durant toute ma vie. Sans vous je n'y serai jamais arrivée là, que Dieu vous préserve et vous accorde santé, bonheur et longue vie.*

*A mes chers frères Samir, Amine et à mes chères sœurs Yasmine, Lamia, à mon oncle Abdessalam, à mes grands-mères Aicha, Fatima et à la mémoire de mon cher grand-père Mouhamed et Rabah, A toute ma grande famille.*

*A mes amis leurs noms ne figurent pas ici mais ils sont bien présents dans mon cœur.*

*A mon binôme Samira et sa famille.*

*A tous mes enseignants du primaire à l'université et à toute la promotion Finance d'Entreprise 2021.*

*Ahlam*

# *Dédicace*

*Avant tout je vous remercie Allah le tout puissant de nous avoir accordé santé, force et courage afin d'accomplir ce modeste travail.*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents (Ghania et Abdelhamid) pour leur amour, leur soutien, encouragement, sacrifices, eux qui m'ont guidé durant toutes mes années d'études vers le chemin de la réussite.*

*A mes grands-parents رَحْمَهُمَا اللهُ*

*Ma tante : Hayat.*

*Mes frères : Massinissa, Rafik.*

*Ma chère grande sœur : Hanane et son mari Salim.*

*Ma sœur : Sabrina.*

*A mon oncle, tante et leurs enfants chacun en son nom.*

*Sans oublier une spéciale dédicace à ma future nièce (maram).*

*A mon binôme ahlam et toutes sa famille.*

*A tous ceux qui me sont chers.*

*Samira*

## **Sommaire :**

### **Liste des abréviations**

### **Introduction générale..... 1**

### **Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord..... 4**

Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord : ..... 4

Section 02 : Principes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord : ..... 12

Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier : ..... 20

Conclusion ..... 28

### **Chapitre II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise..... 29**

Section 01 : Notions de base sur la performance ..... 29

Section 02 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord : ..... 36

Section 03 : Pilotage de la performance par le tableau de bord : ..... 42

### **Conclusion ..... 48**

### **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SONATRACH RTC ..... 49**

Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH RTC ..... 49

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la RTC : ..... 60

### **Conclusion ..... 75**

### **Conclusion générale ..... 76**

### **Références bibliographiques**

### **Annexes**

### **Liste des tableaux et figures**

### **Table des matières**

### **Résumé**

## Liste des abréviations :

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>DA</b>	Dinar Algérien
<b>DRGB</b>	Direction Régionale de Bejaia
<b>ENAC</b>	Entreprise Nationale de Canalisations
<b>ENGTP</b>	Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers
<b>ENIP</b>	Entreprise Nationale des Industries Pétrochimie
<b>GIMSI</b>	Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systématique, Individualité et Initiative
<b>GPL</b>	Gaz de Pétrole Liquéfié
<b>HSE</b>	Hygiène, Sécurité et Environnement
<b>JANUS</b>	Jalonner, Justifié, Analyser, Architecturer, Normaliser, Normés, Unifier, Utiliser, Structurer, Situer.
<b>KPI</b>	En Anglais Key Performance Indicator en Français signifie un indicateur clé de performance
<b>NAFTAL</b>	NAFT : signifie pétrole. AL : en référence à Algérie
<b>OVAR</b>	Objectifs, Variables d'Action, Responsables
<b>RTC</b>	Région Transport Centre (Bejaïa)
<b>SMART</b>	Spécifique et Simple, Mesurable, Atteignable et Ambitieux, Réaliste, Temporellement
<b>SONATRACH</b>	Société Nationale de Transport par Canalisation des Hydrocarbures
<b>TDB</b>	Tableau de bord
<b>TEP</b>	Tonne Equivalent Pétrole
<b>TRC</b>	Transport par Canalisation
<b>SP</b>	Station de Pompage
<b>STC</b>	Système de Transport par Canalisation

## **Introduction générale**

## **Introduction générale :**

Actuellement les entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, une globalisation financière ainsi que des mutations technologiques accélérées, c'est-à-dire dans un contexte où la concurrence devient de plus en plus intensive et rude. Il est donc nécessaire pour toute organisation qui veut s'imposer sur le marché et qui souhaite garantir sa pérennité et son développement, d'analyser constamment cet environnement, en anticipant les différentes évolutions possibles, d'adopter des méthodes innovatrices, et des stratégies appropriées permettant d'accroître et d'améliorer son niveau de performance.

La performance de l'entreprise a toujours été un sujet controversé, il s'agit d'un concept plurivoque ou multiforme, complexe et difficile à expliquer tant les approches sont multiples, ainsi la réalisation d'une meilleure performance possible constitue une préoccupation majeure et permanente de chaque organisation.

La mesure, l'évaluation et le pilotage de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années. A cet effet les dirigeants peuvent faire appel à des outils de contrôle de gestion, tels que : les outils prévisionnels, la comptabilité générale et analytique, le contrôle budgétaire, le tableau de bord et le reporting.

Dans le cadre de notre mémoire, nous allons s'intéresser à l'un de ces outils qui est le tableau de bord, ce dernier est un outil important de contrôle de gestion. Il est défini par B. DORIATH comme étant « 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 »<sup>1</sup>.

### **Problématique :**

Dans ce sillage, la question principale de notre travail à laquelle nous avons tenté d'y répondre consiste à se demander : « **Comment peut-on évaluer et piloter la performance de l'entreprise SONATRACH (RTC) en utilisant un tableau de bord financier ?** ».

---

<sup>1</sup> B. DORIATH « Contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2005, P.140.



Et pour pouvoir clarifier beaucoup mieux notre travail, et répondre à cette problématique, il nous semble opportun de s'interroger sur les éléments qui la constituent. En effet, ceci nous conduit à aborder notre problématique suivant les trois questionnements secondaires suivants :

- **Quel est le degré de performance de l'entreprise SONATRACH (RTC) ?**
- **Quels sont les indicateurs financiers clés à suivre dans le tableau de bord de l'entreprise SONATRACH (RTC) ?**
- **Comment intervient le tableau de bord dans le processus de prise des décisions à l'intérieur de l'entreprise SONATRACH (RTC) ?**

### **Hypothèses :**

Afin de délimiter le champ de recherche de notre travail, et pour répondre à ces interrogations, nous avons essayé de proposer un certain nombre d'hypothèses que nous allons essayer de confirmer ou d'infirmer par la suite, à savoir :

**H :** La performance financière est un concept multidimensionnel. Elle est mesurée chez l'entreprise SONATRACH (RTC) grâce à plusieurs ratios financiers de rentabilité, de solvabilité, d'équilibre financier et de résultat.

**H :** L'entreprise SONATRACH (RTC) élabore régulièrement chaque année un tableau de bord financier lui permettant de piloter sa performance et d'orienter le processus de prise de décision dans la bonne direction.

### **L'objectif de ce travail :**

Le présent travail a pour objectif d'élaborer un tableau de bord financier, en combinant à la fois ces principes et ces méthodes de conception, de montrer le rôle qu'il joue dans l'évaluation et le pilotage de la performance, et la place qu'il occupe au sein des entreprises.

### **Le choix de ce thème de recherche :**

Le choix de traiter cette thématique n'est pas anodin, ce choix repose sur une panoplie de raisons qui nous motive en tant qu'étudiantes, parmi ces raisons :

- L'intérêt qu'on porte au sujet, pour nous c'est un plaisir de traiter un tel sujet qui a une relation avec notre spécialité.
- Nous estimons que cette expérience et les recherches concernant ce sujet amélioreront notre expérience professionnelle.
- L'importance et l'enjeu stratégique qu'il représente pour les entreprises de nos jours.

## **Méthodologie de la recherche :**

Pour étudier profondément notre travail nous avons opté pour une démarche méthodologique, qui fait recours à deux technique de recherche basée sur :

- **Une recherche bibliographique et documentaire** : comprend la consultation d'ouvrages, d'articles, de sites officiels, thèses, mémoires ainsi que tout autre format de document ayant une relation directe ou indirecte avec notre travail afin de mieux comprendre notre sujet et de bénéficier d'études précédentes.
- **Une étude des données** : dans laquelle nous concrétisons nos acquis théoriques par un stage pratique d'une durée d'un mois au niveau de l'entreprise SONATRACH (RTC).

## **La structure de travail :**

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, nous avons estimé qu'il était opportun de scinder notre mémoire en trois chapitres. Les deux premiers chapitres ont un caractère théorique et le dernier chapitre à un caractère pratique.

- Le premier chapitre intitulé : « généralités sur le tableau de bord », sera consacré à une étude des concepts élémentaires relatifs au tableau de bord d'une manière générale et au tableau de bord financier d'une manière particulière.
- Le second chapitre dénommé : « tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise », sera orienté vers la notion de la performance à savoir les notions de base ainsi que la mesure, l'évaluation et le pilotage de cette dernière et son lien avec le tableau de bord.
- Enfin, le dernier chapitre illustre notre cas pratique au niveau de la RTC, il contient la présentation de cet organisme et la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de cette dernière.

## **Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord**

## **Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord**

Le tableau de bord n'est pas une notion nouvelle, il prend ses origines au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Aujourd'hui, il est de plus en plus utilisé et devenu l'un des outils de contrôle de gestion les plus importants sur lesquels les responsables s'appuient pour guider les entreprises qu'ils gèrent vers l'atteinte des objectifs stratégiques. La mise en place d'un tel outil est désormais essentiel, car il permet le suivi rapide des réalisations et attire l'attention des dirigeants sur les différents écarts existants afin de pouvoir les corriger dans un temps convenable.

Pour cela il convient de consacrer ce premier chapitre à la présentation des notions théoriques et des concepts clés qui sont en corrélation avec notre thème de recherche. De ce fait ce dernier est subdivisé en trois sections, dans la première section nous allons traiter des notions de base relatives au tableau de bord, la deuxième section aura pour objectif de présenter les principes et méthodes d'élaboration de ce dernier. Enfin, dans la troisième section nous aborderons spécifiquement le tableau de bord financier ainsi que sa démarche de conception.

### **Section 01 : Notion de base sur le tableau de bord :**

Tout au long de cette section nous allons présenter des concepts sous-jacents et liés au tableau de bord, à savoir : les différentes définitions données par certains auteurs qui seront détaillées afin de mieux appréhender cet outil, ses types, caractéristiques, son rôle, ses objectifs ainsi que ses limites.

#### **1.1. Définition de tableau de bord :**

Le tableau de bord a de nombreuses définitions proposées par des spécialistes en gestion parmi eux : (J.Y. SAULAU ; Abdelhamid EL GADI ; P. JAULENT & M.QUARES ; B. DORIATH ; B. Patrick ; C. ALAZARD & S. SEPARI ; S. CAROLINE).

**(J.Y. SAULAU 1982) considère que :** « Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire à ce titre. Un instrument de contrôle de gestion mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude »<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> J.Y. SAULAU « le tableau de bord du décideur », Edition d'organisation, Paris, 1982, P.40.

Cette définition nous montre que le tableau de bord est un assemblage des informations nécessaires liées au système. Permettant aux responsable de détecter les problèmes, de savoir s'il ya un décalage et une déviation dans le fonctionnement de ce système afin de mettre en place des mesures correctives. C'est donc un outil d'aide à la décision, il est également un moyen d'aide à la prédiction permettant de conjecturer et de concevoir les orientations passées et les écarts du présent dans le but d'affronter l'avenir avec le moins de risque.

**Pour (Abdelhamid EL GADI, 2004) :** « Le tableau de bord est constitué par un ensemble de renseignement judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée »<sup>3</sup>.

D'après cet auteur le tableau de bord est composé de plusieurs informations sagement sélectionnées, qui forment un résumé des documents de l'ensemble de processus et qui doivent permettre aux gestionnaires de gagner du temps tout en cherchant à connaître l'état de l'organisme concerné.

**Alors que pour (JAULENT & QUARES, 2006),** le tableau de bord est : « Un ensemble d'indicateurs suffisamment agrégés pour permettre à des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique (directeurs, chef de service,...) de connaître l'état d'avancement d'une politique, et de prendre les décisions appropriées. Un tableau de bord est un outil conçu pour analyser une performance»<sup>4</sup>.

**Selon (B. DORIATH, 2008),** le tableau de bord se définit comme : « 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 »<sup>5</sup>.

A partir de ces deux définitions, les auteurs définissent le tableau de bord comme un outil de pilotage constitué de plusieurs indicateurs suffisamment assemblés, et établit d'une manière cyclique, met à la disposition d'un responsable ou de son équipe afin de prendre des décisions nécessaires et de contrôler la réalisation des cibles de performance.

---

<sup>3</sup> Abdelhamid El GADI « Audit et contrôle de gestion », 2004, P. 32.

<sup>4</sup> JAULENT Patrick & QUARES Marie-Agnès « Pilotez vos performance », Edition AFNOR, 2006, P. 101.

<sup>5</sup>B. DORIATH « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2008, P. 143.

**D'après (B. Patrick, 1999)**, Le tableau de bord est : « Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs »<sup>6</sup>.

**Pour (C. ALAZARD et S. SEPARI, 2010)**, «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 »<sup>7</sup>.

Dans ces deux définitions ci-dessus, les auteurs précisent que le tableau de bord est un document regroupant des indicateurs minutieusement sélectionnés, qui peuvent être qualitatifs, quantitatifs ou bien physiques. Ce document fournit des renseignements significatifs et rapides dans le but d'aider les chefs d'entreprise à contrôler, à prendre des décisions ainsi, d'être réactif en cas de problème.

**Selon (S. CAROLINE, 2015)**, « Le tableau de bord est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes, en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs»<sup>8</sup>.

D'après cet auteur le tableau de bord est considéré comme instrument de dialogue et de communication au sein de l'entreprise, à partir d'observation et de suivi d'un nombre d'indicateurs spécifiés et normés. Il est aussi un élément très important qui permet d'avoir une harmonie et une concordance de tous les membres.

---

<sup>6</sup> P. BOISSELIER « Contrôle de Gestion, cours et applications », Edition Vuibert, Paris, 1999, P. 70

<sup>7</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI «Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11», 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2010, P.552.

<sup>8</sup> S. CAROLINE « Concevoir le tableau de bord », 5<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2015, P.60.

**Tableau n°01 : Exemple d'un tableau de bord**

Eléments	Mois .....			
	Prévu	Réel	Ecart	Action correctrice
CA				
CA par clients				
Nombre de clients				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de produits				
Marge commerciale				
Charge fixes				
Charge variables				
Stokes(en valeur)				
Indicateurs physiques				
Délais de livraisons				
Satisfaction clients				

Source : P. VOYER « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>ème</sup> Edition, Presses de l'Université du Québec, 2002, P.44.

## 1.2. Typologie des tableaux de bords :

N. BERLAND et Y. DE RONGE distinguent trois types de tableau de bord : stratégique, de gestion et opérationnel.

### 1.2.1. Le tableau de bord stratégique :

« Ce tableau de bord est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger de la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est donc le moyen ou le long terme. L'outil présente une synthèse des informations contenues au sien des tableaux de bord des échelons hiérarchiques inférieurs. Historiquement, l'information financière y occupe une place prépondérante »<sup>9</sup>.

Ce type de tableau de bord est spécialement fait pour l'équipe dirigeante ou la direction, il est axé sur la stratégie de l'entreprise dans le but de fournir des informations nécessaires avec

<sup>9</sup> N. BERLAND & Y. DE RONGE « Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales », Edition Pearson Education, France, 2012, P.420.

une manière succincte dont l'information financière est prédominante. C'est un outil qui est utilisé sur le moyen ou le long terme.

### **1.2.2. Le tableau de bord de gestion :**

« Le tableau de bord de gestion regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Le temps de cet outil est donc différent du précédent : en général, il se focalise sur le court terme. L'objectif est ici de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permettent une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action ».<sup>10</sup>

Ce tableau est destiné aux responsables d'équipes et de départements afin de leurs permettre d'être réactifs, de faire des prévisions et de piloter les activités de l'entreprise à court terme à partir des informations essentielles qu'il communique. La mise à jour de ses données doit se faire régulièrement.

### **1.2.3. Le tableau de bord opérationnel :**

« Ce tableau de bord est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables, commerciaux...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Il doit donc être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation »<sup>11</sup>.

La réactivité ici est un facteur clé de succès afin de permettre aux responsables opérationnels de conformer leurs attitudes et de savoir comment leurs agissements individuels correspondent à la performance de l'entreprise.

## **1.3. Les caractéristiques d'un tableau de bord :**

D'après P. CABANE un bon tableau de bord doit posséder cinq caractéristiques :

- **Le tableau de bord doit être synthétique :** Le tableau de bord étant un outil permettant à son utilisateur de prendre des décisions en un temps record, de ce fait il ne doit contenir que les informations nécessaires et des indicateurs qui sont présentés d'une manière concise.
- **Le tableau de bord doit être significatif :** Cela veut dire que les éléments présentés dans cet instrument doivent avoir un sens et une utilité, dont la disponibilité

---

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Idem.



d'informations pertinentes est essentielle pour atteindre les objectifs préalablement fixés. En général le tableau de bord doit répondre aux exigences des responsables.

- **Le tableau de bord doit être disponible rapidement :** Chaque dirigeant cherche à évaluer les performances et à piloter efficacement son organisation, pour ce faire, il doit mettre en place un tableau de bord caractérisé par la rapidité dans l'identification des écarts et la surveillance des changements afin d'agir prestement et de prendre des actions correctives.
- **Le tableau de bord doit être facilement exploitable :** D'après les définitions que nous avons vues précédemment, le tableau de bord peut être considéré comme un ensemble d'indicateurs, et donc lors de sa conception il est nécessaire de bien choisir ce qu'il faut mettre à l'intérieur, c'est-à-dire de choisir les indicateurs pertinents pour que sa lecture soit intelligible et compréhensible et son utilisation soit facile.
- **Le tableau de bord doit être adapté :** Autrement dit il n'existe pas un modèle type ou bien un tableau de bord standard, chaque responsable, service et entreprise détient un tableau de bord qui s'adapte à ses besoins.

#### **1.4. Le rôle d'un tableau de bord :**

Le tableau de bord remplit plusieurs rôles au sein d'une organisation, parmi ces rôles on peut citer :

##### **1.4.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :**

« Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise »<sup>12</sup>.

##### **1.4.2. Le tableau de bord, aide à la décision :**

« Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à

---

<sup>12</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI « Contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2007, P.634.

leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire »<sup>13</sup>.

### **1.4.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :**

« Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun »<sup>14</sup>.

En effet le tableau de bord occupe une place centrale dans les outils de gestion, à travers les nombreux rôles qu'il offre, tout d'abord, c'est un outil qui permet de surveiller continûment les résultats obtenus quant aux cibles fixées, de plus, il doit permettre de déceler les faiblesses et de montrer ce qui est inhabituel et qui a un retentissement sur le résultat et l'organisation elle-même, d'autre part, il est devenu un véritable outil d'aide à la décision car une fois que les faiblesses ont été connues il faut aussi connaître et analyser les raisons afin de trouver les solutions et de mettre en place des mesures correctives, enfin, on peut aussi le considérer comme un moyen de dialogue et de communication de sorte qu'il facilite le processus de transfert d'informations entre le superviseur et ses subordonnés et à travers le langage mutuel qu'il fournit au sein d'un service ou d'un niveau donné.

### **1.5. Les objectifs du tableau de bord <sup>15</sup>:**

Les objectifs sont nombreux et différents suivant les attentes des utilisateurs. Le tableau de bord devrait néanmoins toujours remplir les fonctions suivantes :

- **Alerter** : De même que l'aviateur est prévenu de la perte d'altitude par son altimètre, le décisionnaire doit être alerté sur des évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels ;

---

<sup>13</sup> Idem. P. 634.

<sup>14</sup> Idem. P. 634-635.

<sup>15</sup> P. CABANE « l'essentiel de la finance à l'usage des managers, Maitriser les chiffres de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> Edition Groupe EYROLLE, Paris, 2004, P.305.

- **Déclencher l'action** : En identifiant la nature du dysfonctionnement ou de l'opportunité, le tableau de bord suggère au responsable d'engager ou de poursuivre des analyses, de décider de mesures correctives ou simplement d'informer sa hiérarchie ;
- **Contrôler** : En fournissant une vue résumée mais complète de l'activité des principaux responsables, le tableau de bord permet d'apprécier plus rapidement les résultats ;
- **Communiquer** : Bon support de communication, le tableau de bord est conçu en priorité pour être clair, synthétique et facilement utilisable ;
- **Motiver** : Basé sur des indicateurs en majorité chiffrés, le tableau de bord rend la performance objective et contribue à rendre l'évaluation plus lisible.

### 1.6. Les limites d'un tableau de bord <sup>16</sup>:

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- 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 souvent 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.
- 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.
- 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 de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures.
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Au total, on peut résumer les défauts du tableau de bord utilisé jusqu'aux années 80 en quatre points :

- Pas assez adapté aux spécificités de chaque service.
- Pas assez relié aux actions de pilotage, dans une approche transversale.

---

<sup>16</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI, op. cit., P.635-636.

- élaboré de manière séquentielle, avec retard.
- Ponctuel, dans une optique de contrôle.

## **Section 02 : Principes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord :**

A travers cette section, nous allons présenter les principes de conception d'un TDB, ainsi que les différentes méthodes proposées par plusieurs auteurs.

### **2.1. Les principes d'élaboration d'un tableau de bord <sup>17</sup>:**

Un tel système d'information n'est pas efficace, et donc utile, que si sa conception répond à certains règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concisions et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé de remplir. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :

- Une cohérence avec l'organigramme.
- Un continu synoptique et agrégé.
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

#### **2.1.1. Une cohérence avec l'organigramme :**

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. **Le découpage des tableaux de bord** doit donc respecter le découpage des responsabilités et des **lignes hiérarchiques**.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité. Cette dernière s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

- **Il reçoit une délégation de pouvoir** du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte ;
- **Il délègue au niveau inférieur** une partie de son pouvoir.

Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication :

- Une communication **descendante** quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication **transversale** entre les responsables de même niveau hiérarchique ;

---

<sup>17</sup>C. ALAZARD & S. SEPARI, op. cit., P.637-640.

- Une communication **montante** quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le réseau des tableaux de bord est donc une **mécanique** « **gigogne** » aux caractéristiques suivantes :

- ✓ Chaque responsable à son tableau de bord ;
- ✓ Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- ✓ Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- ✓ L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions, mais uniquement ceux dont il a la maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue.

### **2.1.2. Un contenu synoptique et agrégé :**

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles **celles qui sont essentielles** pour la gestion du responsable concerné.

Le choix consiste à déterminer les **indicateurs pertinents** par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des **indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques**.

Pour autant, la recherche d'indicateurs performants ne doit pas conduire à la publication tardive du tableau.

### **2.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :**

En ce domaine, la rapidité doit emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces.

## **2.2. Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord :**

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, tel que la méthode OVAR, GIMSI, JANUS. Ces méthodes sont résumées ci-dessous :

### 2.2.1. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) :

- **Définition :**

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs de HEC (Hautes Etudes Commerciales) : D.MICHEL, M.FIOL et H.JORDAN.

« C'est une démarche **de pilotage de la performance** en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité, et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une **méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs** »<sup>18</sup>.

- **Les étapes de la méthode OVAR :**

Les étapes de la démarche sont les suivantes<sup>19</sup> :

- Délimitation des objectifs et des variables d'action ;
- Délimitation des responsabilités ;
- Sélection des indicateurs ;
- Mise en forme des tableaux de bord.

- **Délimitation des objectifs et des variables d'action :**

Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle :

- On détermine les objectifs de cette entité (O) ;
- On identifie les variables d'action (VA).

« Une variable d'action est en quelque sorte le moyen mis en œuvre pour atteindre l'objectif, et il existe souvent pour un objectif plusieurs moyens de l'atteindre »<sup>20</sup>.

Une grille d'analyse est élaborée entre variables d'action et objectifs pour tester leurs cohérences.

- **Délimitation des responsabilités :**

**R=** analyse des responsabilités

---

<sup>18</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI, op. cit., P.646.

<sup>19</sup> Idem. P. 646-648.

<sup>20</sup> <https://www.reportingbusiness.fr/analyse-financiere/les-3-etapes-pour-creer-un-tableau-de-bord-de-gestion-pertinent.html>. Consulté le 26/05/2021.

Pour chaque niveau de responsabilités, il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs et leurs variables d'action, à partir d'une grille :

**Tableau n°02 : Grille entre variables d'actions et objectifs**

	<b>Objectif 1</b>	<b>Objectif 2</b>	<b>Objectif 3</b>	.....
Variable d'action 1				
Variable d'action 2				

Source : C. ALAZARD & S. SEPARI « contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2007, P.634.

- **Sélection des indicateurs :**
  - Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs, de résultat et d'action ;
  - Confrontation aux données disponibles.
- **Mise en forme des tableaux de bord :**
  - Choix de la présentation.
  - Réalisation de la maquette.
  - Informatisation.

La démarche OVAR **structure en amont** le choix des indicateurs en permettant de mieux cibler les informations pertinentes pour un niveau de responsabilité. Faute d'une telle démarche, le choix des indicateurs devient hasardeux et intuitif, sans être relié à la stratégie ni à l'action.

Enfin, OVAR permet de disposer d'une grille de lecture des tableaux de bord.

Cette méthode est une démarche structurée qui peut répondre à **trois types de besoins**<sup>21</sup>:

- **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 « où allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».

<sup>21</sup> M. FIOL, H. JORDAN & E. SULLA « renforcer la cohérence d'une équipe », Edition DUNOD, Paris, 2004, P. 450.

- **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 concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

### 2.2.2. La méthode GIMSI :

- **Définition :**

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 groupe EYROLLES.

GIMSI est une méthode coopérative de conception de systèmes d'aide à la décision et plus précisément d'assistance au pilotage par tableaux de bord. Elle s'inscrit dans un mode management moderne fondé sur de solides principes de gouvernance et de développement durable. La méthode privilégie la coopération et le partage de la connaissance<sup>22</sup>.

- **Signification de L'acronyme « GIMSI »**<sup>23</sup>:

**G : comme Généralisation** : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

**I : comme Information** : L'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

**M : comme Méthode et Mesure** : GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

**S : comme Système et Systématique** : la méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.

**I : comme Individualité et Initiative** : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

---

<sup>22</sup> [https://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux\\_gimsi.htm](https://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm). Consulté le 22/05/2021.

<sup>23</sup> Idem.

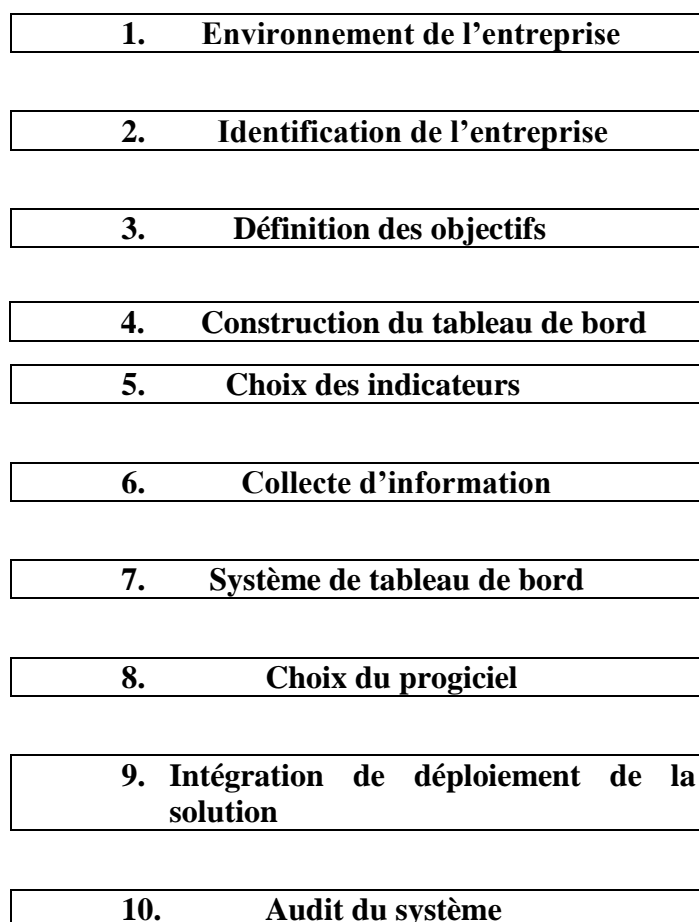


**La signification des premières lettres de la formule :** Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise<sup>24</sup>.

- **Les étapes de la méthode GIMSI<sup>25</sup> :**

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

**Figure n°01 : La méthode GIMSI :**



**Source :** A. FERNANDEZ « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3<sup>ème</sup> Edition, EYROLLE, Paris, 2007, P. 125.

---

<sup>24</sup> A. FERNANDEZ « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6<sup>ème</sup> Edition, EYROLLE, Paris, 2013, P. 38.

<sup>25</sup> A. FERNANDEZ « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3<sup>ème</sup> Edition, EYROLLE, Paris, 2007, P. 125

Pour en faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

- **Phase 1** : identification : les étapes **1** et **2** ;
- **Phase 2** : conception : les étapes **3, 4, 5, 6,7** ;
- **Phase 3** : mise en œuvre : les étapes **8,9** ;
- **Phase 4** : suivi permanent : l'étape **10**.

**Tableau n°03 : Les dix (10) étapes de la méthode GIMSI**

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

Source : A. FERNANDEZ « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3<sup>ème</sup> Edition, EYROLLE, Paris, 2007, P. 126.

### 2.2.3. La méthode JANUS :

- **Définition :**

La méthode JANUS est une méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage «elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage »<sup>26</sup>

- **La démarche de la méthode JANUS :**

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit<sup>27</sup> :

- **Jalonner toutes les étapes du projet :** Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet.
- **Justifier d'un cadre pour l'action :** Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus
- **Analyser les besoins des utilisateurs :** Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes.
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord :** Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations.
- **Normaliser les différentes mesures de performance :** Choisir les indicateurs de performance appropriés.
- **Normer les liens entre performance et pilotage :** A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents.
- **Unifier les modes de représentation :** Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
- **Utiliser un Système informatique adapté :** L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.

---

<sup>26</sup> C. SELMER « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision », Edition DUNOD, Paris, 1998, P.26.

<sup>27</sup> C. SELMER « concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 2<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2003, P. 21

- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

- **Situer le tableau de bord au cœur du management** : Les tableaux de bord prendront réellement toute leur valeur en association avec ces nouvelles pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

**Figure n° 02 : Représentation de la méthode JANUS**

Lancement du projet	Organigramme de gestion	Information décisionnelle	Support de l'information	Pérennité du système
Jalonner toutes les étapes du projet	Analyser les besoins des utilisateurs	Normaliser les différentes mesures de performance	Unifier les modes de représentation	Structurer la mise en œuvre du tableau de
Justifier d'un cadre pour l'action	Architecturer réseau de tableau de bord	Normés les liaisons entre pilotage et performance	Utiliser un système informatique adapté	Situer le TB au cœur du management

Source : C. SELMER, « Tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, P. 23

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage indispensable de l'entreprise, quelle que soit sa taille. C'est un outil de gestion qui présente de façon synthétique et claire les activités et résultats de l'entreprise sous forme d'indicateurs permettant de contrôler la réalisation des objectifs.

### **Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier :**

Dans cette section nous allons s'intéresser au tableau de bord financier, tout en évoquant les points relatifs à ce dernier à savoir : sa définition, ses avantages, ses instruments....

#### **3.1. Définition du tableau de bord financier :**

« Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée »<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>. Consulté le 20/05/2021

### 3.2. Pourquoi mettre en place un tableau de bord financier ?

Pour l'entrepreneur, les avantages du tableau de bord financier sont nombreux. À ce titre, cet outil financier lui permet de<sup>29</sup> :

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des **résultats de l'entreprise**. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.
- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, l'entrepreneur dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture.
- **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace.
- **Motiver ses équipes** : lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

### 3.3. Les étapes d'élaborations d'un tableau de bord financier :

L'élaboration d'un tableau de bord financier se décompose en trois grandes étapes<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Idem.

### **3.3.1. La détermination des objectifs :**

Le tableau de bord financier s'appuie sur les grands objectifs fixés par l'entrepreneur. C'est pourquoi, avant de pouvoir le construire, il est nécessaire de dégager les objectifs financiers de l'entreprise.

Les objectifs correspondent aux axes de progrès sur lesquels l'entreprise souhaite influencer. Parmi les exemples d'objectifs fixés par le tableau de bord financier d'une entreprise, il est possible de citer : la réalisation d'économies, l'amélioration des marges, la diminution des frais, etc.

### **3.3.2. Le choix des bons indicateurs financiers :**

Pour construire un plan financier efficace, les indicateurs financiers du tableau de bord doivent être soigneusement sélectionnés. Il est d'ailleurs souvent recommandé que les indicateurs soient directement choisis par les acteurs de terrain en fonction de leurs besoins.

Les indicateurs financiers doivent être suffisamment pertinents pour permettre de mesurer l'évolution des objectifs fixés. D'autre part, afin de pouvoir interpréter les données, il est nécessaire de rattacher les indicateurs à des valeurs de référence.

- **Définition d'un indicateur financier :**

« Les indicateurs financiers sont des outils de pilotage particulièrement importants pour les dirigeants d'entreprise. Ils permettent de bien comprendre la performance de leurs entreprises, de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner leurs projets sur le chemin du succès »<sup>31</sup>.

**Exemples d'indicateurs pour le tableau de bord financier :** évolution du montant des dépenses par poste, bénéfices par poste, chiffre d'affaires, etc.

### **3.3.3. La construction du tableau de bord financier :**

Le tableau de bord financier doit être organisé de manière à donner du sens aux informations. Pour cela, les indicateurs financiers doivent être interprétés les uns à la lumière

---

<sup>31</sup><https://www.smallbusinessact.com/blog/kpi-indicateurs-financiers-startup/>. Consulté le 23/05/2021.

des autres. Il est par ailleurs absolument nécessaire que les valeurs de référence soient mises en évidence pour permettre une comparaison rapide des données.

Pour rendre le tableau de bord financier attrayant et facilement compréhensible par tous, il est important d'utiliser des présentations visuelles. Pour cela, rien de tel que le recours à des tableaux chiffrés ou des représentations graphiques colorées, et didactiques.

Par ailleurs, il est important de rédiger régulièrement un compte-rendu de l'évolution des données pour avoir un suivi quant à l'interprétation des informations.

Le tableau de bord financier d'une entreprise est unique. Il doit être construit en fonction de l'activité et des besoins de l'entreprise.

### **3.4. Les instruments du tableau de bord financier :**

Les instruments les plus utilisés sont : les écarts, Les clignotants, les ratios, les graphiques.

#### **3.4.1. Les écarts :**

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »<sup>32</sup>.

#### **3.4.2. Les clignotants<sup>33</sup> :**

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil-limite (ou norme de référence). Le fait qu'ils « s'allument » témoigne d'une anomalie, d'une dégradation, d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel.

L'aspect visuel du clignotant peut être :

- ✓ Un pictogramme.
- ✓ Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;
- ✓ Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.

---

<sup>32</sup> B. DORIATH « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2008, P. 72.

<sup>33</sup> M. GERVAIS « contrôle de gestion », 7<sup>ème</sup> Edition ECONOMICA, Paris, 2000, P. 619.

**Tableau n°04 : Exemple de représentation des pictogrammes**

Significations	pictogrammes
Bonne tendance	😊, 👍
Mauvaise tendance	😞, 👎
Situation nominale	😐
Situation a risque	💣
Alerte	🔔
Délai, planning en cause	🕒

Source : P. BOISSELIER & all « Contrôle de gestion », Edition Vuibert, Paris, 2013, P. 628.

### 3.4.3. Les ratios<sup>34</sup> :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

$$\text{Exemple : } \frac{\text{Réalisé à fin M}}{\text{Budget total de l'exercice}} \times 100$$

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** :

**Tableau n° 05 : Exemple des ratios possibles mais non exclusifs**

<sup>34</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI, op. cit., P.642.



Directeur d'usine	Directeur commerciale	Directeur financier	Directeur de personnel	Directeur générale
Coût de production total _____ Nombre de pièces usinées	Résultat d'une unité _____ Capitaux engagés par l'unité	Capitaux propres _____ Capitaux permanents	Charges de personnel _____ Effectif	Valeur Ajoutée _____ Effectif
Quantités fabriquées _____ Heures machines	Marge sur achats _____ Chiffre d'affaires	Ressources stables _____ Immobilisations nettes	Charges sociales _____ Effectif	Résultat _____ Chiffre d'affaires
Rebuts _____ Quantités produites	Chiffre d'affaires _____ Nombre de vendeurs	Charges financières _____ Emprunts	Chiffre d'affaires _____ Effectif	Résultat _____ Capitaux propres

Source : C. ALAZARD & S. SEPARI « contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2007, P. 642.

#### 3.4.4. Les graphiques :

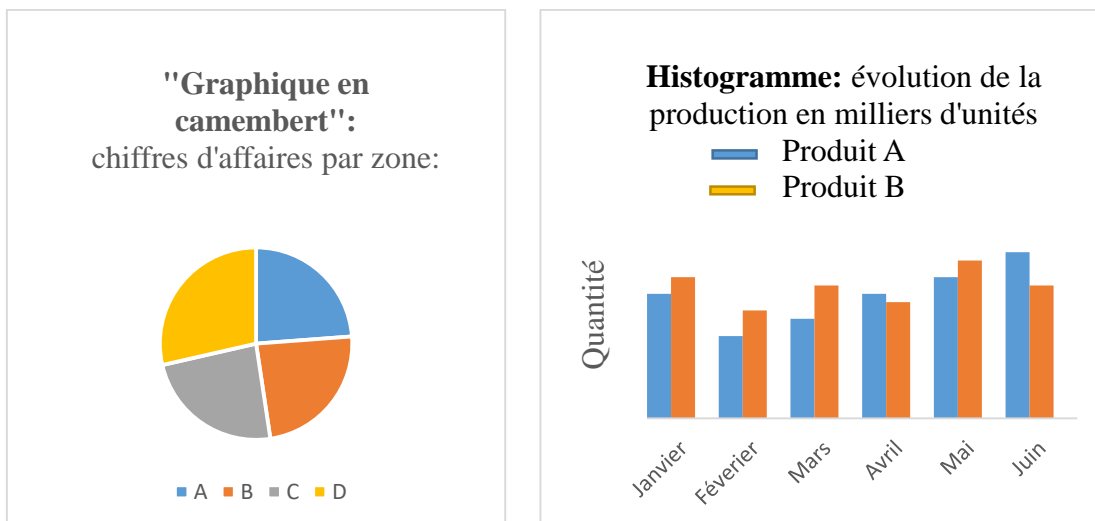
« Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance »<sup>35</sup>.

C'est-à-dire qu'ils sont utilisés pour simplifier les fluctuations de certaines données dans le temps.

Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons : les histogrammes, le camembert.

#### Figure n°03 : Présentation de quelques formes de graphiques

<sup>35</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI, op. cit., P.642.



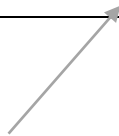
Source : Réalisé par nous

### 3.5. La conception générale :


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

**Figure n°04 : La maquette du tableau de bord**


Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs A</li> <li>• Indicateurs B</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>• Rubrique 2</li> </ul>			




Zone « paramètres  
Économiques »



Zone « résultats »



Zone « objectifs »



Zone « écarts »

Source : C. ALAZARD & S. SEPARI « contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2007, P. 640.

• **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 les 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.

## **Conclusion :**

A l'issue de ce chapitre nous avons retenu que le tableau de bord est un outil incontournable que doit posséder tout chef d'entreprise pour avoir une bonne gestion. En effet lors de sa conception il faut respecter certains principes et suivre des méthodes telles que la méthode OVAR, JANUS, GIMSI... proposée par plusieurs auteurs, afin d'obtenir un tableau de bord efficace qui doit permettre l'accès rapide et facile à l'information clé.

A travers ce chapitre nous avons aussi met l'accent sur le tableau de bord financier ainsi que les différentes étapes de son élaboration.

Enfin on peut dire que malgré les limites et les insuffisances qu'il peut présenter, il reste toujours un outil indispensable pour aider les décideurs à prendre des décisions en temps réel.

**Chapitre II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de  
Pilotage de la performance d'une entreprise**

## **Chapitre II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise**

Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont : performare en latin et to perform en anglais<sup>36</sup>.

C'est une notion difficile à cerner et ambiguë. Cette ambiguïté a été confirmée par H. BOUQUIN « Il s'agit bien d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus »<sup>37</sup>. Dernièrement elle a connu une notable évolution occupant une place centrale dans le domaine de la recherche en gestion et son amélioration constitue un défi majeur pour les organisations.

A cet effet, au niveau de ce chapitre nous allons dans un premier lieu, présenter les notions de base relatives à la performance. Dans un second lieu, nous allons nous intéresser à la mesure et l'évaluation de la performance et sa relation avec le tableau de bord. Enfin, nous parlerons de pilotage de la performance à travers le tableau de bord.

### **Section 01 : Notions de base sur la performance**

L'objet de cette section est d'éclairer la notion de la performance, tout en explicitant les points suivants : ses principaux critères, ses caractéristiques, nous allons également mettre l'accent sur ses différents types.

#### **1.1. Définition de la performance :**

Pour mieux appréhender la notion de la performance, il est utile de montrer l'ensemble de définitions proposées par quelques auteurs :

**Selon le Maître-assistant B. SOGOBOSSI**, dans son article tiré de la revue des sciences de gestion il présente le concept de performance comme suit : « La Performance est un concept couramment utilisé dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-

---

<sup>36</sup> A. KHEMAKHEM « La dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 1976, P.119.

<sup>37</sup> H. BOUQUIN « Le contrôle de gestion, 6<sup>ème</sup> Edition, PUF, Paris, 2004, Cité par N. RHERIB & al « Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard : Une revue de littérature », Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 1 », 2021. P. 188.

économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions »<sup>38</sup>.

Voici quelques définitions proposées par certains auteurs (J.L. MALLOT & C. MAITRE-JEAN ; P. DRUCKER ; A. BOURGUIGNON ; B. DORIATH ; O. MEIER ; D. BESSIRE)

La performance peut être étudiée à partir des critères d'efficacité et d'efficience comme le confirme (J. L. MALLOT & C. MAITRE-JEAN, 1998), la performance se définit comme étant : « l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleur gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats »<sup>39</sup>.

**POUR (P. DRUCKER, 1999) :** « La performance est la capacité de l'institution à rester sur la continuité, à réaliser un équilibre entre les actionnaires et la satisfaction des travailleurs »<sup>40</sup>.

**Selon (A. Bourguignon, 2000) :** « La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).....»<sup>41</sup>.

Dans l'entreprise, la performance peut être défini comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur- coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur, isolement, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur /coût ou le solde valeur-coût »<sup>42</sup>.

---

<sup>38</sup> B. SOGOBOSSI « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », Édition FASEG Université CAME. La revue des sciences de gestion. Direction et gestion.

<sup>39</sup> J. L. MALOT & J-C MATHE « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition d'Organisation, Paris, 1998, P. 46.

<sup>40</sup> P.DRUCKER « L'avenir du management », Édition, Mondial du village, Paris, 1999, P. 63- 64.

<sup>41</sup> A. ANCELIN-BOURGUIGNON « Performance et contrôle de gestion », Édition, Economica, Paris, 2000, P. 934.

<sup>42</sup> D. MOLHO & D. FERNANDEZ-POISSON « La performance globale de l'entreprise », Édition d'Organisation, Paris, 2003, P. 8.

**D'après (B. DORIATH, 2008) :** « Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation »<sup>43</sup>.

**Selon (O. MEIER, 2009) :** « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »<sup>44</sup>.

**Alors (D. BESSIRE, 1999),** note que malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions. Ces quatre points sont <sup>45</sup>:

- **Premièrement,** le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. Elle est donc étroitement liée à la valeur.

- **Deuxièmement,** la performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.

- **Troisièmement,** la performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence.

- **Quatrièmement,** la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.

## **1.2. Les principaux critères de la performance :**

Pour qu'une entreprise soit performante elle doit appliquer les critères suivants :

### **1.2.1. L'efficacité :**

Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup> B. DORIATH, op. cit, P. 129.

<sup>44</sup> M. OLIVIER « Dico du manager », Edition, DUNOD, Paris, 2009 .P. 155.

<sup>45</sup> M. ESSID « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. Science de l'Homme et Société », Université Paris Sud- Paris XI, 2009.

<sup>46</sup>A. BURLAUD & al « Management et contrôle de gestion», 3<sup>ème</sup> Edition, Foucher, Paris, 2009. P. 28.



D'après (H. BOUQUIN, 1990), « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis »<sup>47</sup>.

L'efficacité peut être définie aussi comme : « le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>48</sup>.

Elle est résumée sous la formule suivante :

$$\text{Efficacités} = \text{Résultats atteints/ objectifs visés.}$$

### 1.2.2. L'efficience :

Selon (B. DORIATH, 2005) : « l'efficience maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »<sup>49</sup>, alors que pour (H. BOUQUIN, 2007) : « L'efficience est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné »<sup>50</sup>.

Les notions ci-dessous expriment l'efficience <sup>51</sup>:

- **La productivité** : est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- **La profitabilité** : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- **La rentabilité** : est le rapport du résultat aux capitaux investis pour l'obtenir.

Elle est résumée sous la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints / moyens mis en œuvre.}$$

---

<sup>47</sup> H. BOUQUIN « Économie d'entreprise », Edition, Sirey, Paris, 1990, P. 101.

<sup>48</sup> H. M. BOISLANDELLE « Gestion des Ressources Humaines dans les PME », 2<sup>ème</sup> Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P. 140.

<sup>49</sup> B. DORIATH « Contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2005, P.126.

<sup>50</sup> H. BOUQUIN « Comptabilité de gestion », Edition, Economica, 2000, cité par B. DORIATH & C. GOUJET « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2007, P.173.

<sup>51</sup>Ibid. P.173.

### **1.2.3. L'économie :**

Selon (P. VOYER, 1999), l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au coût de moindre »<sup>52</sup>.

### **1.2.4. La pertinence :**

C'est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, si par exemple, l'objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d'affaires l'année prochaine, elle doit s'interroger sur les moyens mis en œuvre (exemple : immobilisations acquies, personnel qualifié, temps disponibles)<sup>53</sup>.

## **1.3. Les caractéristiques fondamentales de la performance :**

D'après B. DORIATH & C. GOUJET la performance possède trois caractéristiques<sup>54</sup> :

### **1.3.1. Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

### **1.3.2. Elle s'apprécie par une comparaison :**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

---

<sup>52</sup> P. VOYER « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2<sup>ème</sup> Edition, Presse de l'université du Québec, 1999, P. 110.

<sup>53</sup> F. SAHEL « Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision cas pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins » Thèse de Doctorat Sciences de gestion université M'HAMED BOUGARA-BOUMERDES, 2014/2015, P. 28.

<sup>54</sup> B. DORIATH & C. GOUJET « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2007, P172.

### **1.3.3. La comparaison traduit le succès de l'action :**

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

## **1.4. Typologie de la performance :**

### **1.4.1. La performance stratégique :**

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique<sup>55</sup>.

### **1.4.2. La performance concurrentielle :**

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise<sup>56</sup>.

### **1.4.3. La Performance socio-économique :**

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale.

#### **➤ Performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle est définie par (M. KALIKA, 1995), comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure

---

<sup>55</sup> J. BARRETTE & J. BERARD « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.P.15.

<sup>56</sup> GH. OUBYA « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016, P. 44.

où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »<sup>57</sup>.

➤ **La performance sociale :**

La performance sociale de l'entreprise a été définie par (D. KHOUATRA, 2005), comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution »<sup>58</sup>.

➤ **La performance commerciale :**

Elle est définie par (P. OUATTARA, 2007), comme étant « La capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs »<sup>59</sup>. (V. PLAUCHU et A. TAIROU, 2008), la définissent quant à eux comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanent de l'excellence de la prestation »<sup>60</sup>.

➤ **La performance économique :**

Elle traduit les résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion<sup>61</sup>.

➤ **La performance financière :**

---

<sup>57</sup> M. KALIKA « Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance », Edition, Economica, Paris, 1995, P. 340.

<sup>58</sup>D. KHOUATRA « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris, Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

<sup>59</sup>[https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m\\_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html#toc36](https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html#toc36). Consulté le 05/06/2021.

<sup>60</sup>V. PLAUCHU & A. TAIROU Akim « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition Le Harmattan, 2008, P. 133.

<sup>61</sup> <https://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance-769.html>. Consulté le 18/06/2021.

Elle est étroitement liée à la performance économique, elle pourrait être définie comme étant : « la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire »<sup>62</sup>.

## **Section 02 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord :**

Dans cette deuxième section, nous allons présenter la notion de mesure de la performance, ses principes de base, ensuite nous allons essayer de montrer la relation existante entre le tableau de bord et cette mesure, tout en évoquant la notion d'un indicateur de performance, nous essayerons également de donner des réponses à ses deux questions : C'est quoi un bon indicateur de performance ? Et quel indicateur de performance faut-il choisir ?

### **2.1. Définition de mesure de la performance :**

Comme le mentionne (H. BOUQUIN, 1986) : « La mesure des performances (vocabulaire anglo-saxon) est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord »<sup>63</sup>.

« Mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver »<sup>64</sup>.

### **2.2. Les principes de bases de la mesure de la performance :**

L'instauration d'un système de mesure de la performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précautions<sup>65</sup> :

#### **2.2.1. Principe d'exhaustivité :**

Dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés. Si des activités restent non éclairées par

---

<sup>62</sup>GH. OUBYA, op. cit., P. 53.

<sup>63</sup> H. BOUQUIN « Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise », Edition Presses Universitaires de France – PUF, 1986, P. 173.

<sup>64</sup> P. BESCOS & P. DOBLER & all « Contrôle de gestion et management », 3<sup>ème</sup> Edition, Montchrestien, Paris, 1995. P.18.

<sup>65</sup> E. MARGOTTEAU « Contrôle de gestion », Edition, Ellipses, Paris, 2001, P. 56.

les indicateurs choisis, elles seront naturellement par les acteurs au profit de celles mesurées ;

#### **2.2.2. Principe de contrôlabilité :**

La mesure de performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple coût/ performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de performance ;

#### **2.2.3. Principe d'indépendance :**

La mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire, la mise en place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse ;

#### **2.2.4. Principe de dualité :**

Le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance :

- Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesuré en le sensibilisant à un indicateur flatteur ;
- Une mesure officieuse, mais d'avantages pertinents qui sont basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.

#### **2.2.5. Principe de permanence des indicateurs :**

Un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesures périodiques, mais qui s'inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées ;

#### **2.2.6. Principe de cohérence organisationnelle :**

La mesure de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs. Cette possibilité est obtenue grâce à une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord ;

### **2.2.7. Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs :**

Le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'information dont la définition est connue et précise.

### **2.3. Mesure et évaluation de la performance et sa relation avec le tableau de bord :**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, un tableau de bord peut-être défini comme un document synthétique rassemblant différents indicateurs.

Ces indicateurs jouent un rôle très important, car ils permettent de mesurer et d'évaluer la performance d'une entreprise.

#### **2.3.1. Définition d'un indicateur de performance :**

Un indicateur de performance ou Key Performance Indicator (KPI) est un outil de pilotage permettant à un décideur (dirigeant, créateur d'entreprise, entrepreneur, chef de projet, etc.) de :

- constater l'état de son entreprise ;
- mesurer le degré d'atteinte des objectifs ;
- prendre des décisions correctives en cas de besoin.

Il s'agit d'une information qui permet de visualiser (sous forme de chiffres, ratio, indice, graphique, score, etc.) et de mesurer la performance réalisée ou à réaliser par l'entreprise<sup>66</sup>.

D'après P. LORINO (2003), l'indicateur de performance est défini comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>67</sup>.

Pour FERNADEZ, « Un indicateur de performance KPI (Key Performance Indicator) est une mesure ou un ensemble des mesures braquée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation »<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup><https://www.compta-online.com/les-indicateurs-de-performance-ao3112>. Consulté le 09/06/2021.

<sup>67</sup>P. LORINO « Méthode et pratique de performance », 3<sup>ème</sup> Edition, d'Organisation, Paris, 2003, P. 130.

<sup>68</sup>A. FERNADEZ « les nouveaux tableaux de bord des managers » 5<sup>ème</sup> Edition, EYROLLES, Paris, 2011, P. 105.

### 2.3.2. C'est quoi un bon indicateur de performance ?

Un bon indicateur de performance est une information qui alerte le chef d'entreprise en temps réel pour prendre la meilleure décision, donc de se prémunir **d'éventuels risques**<sup>69</sup>. La finalité étant l'amélioration de la performance de l'entreprise. Pour être utile un indicateur de performance doit répondre aux critères **S.M.A.R.T** (indicateur smart) suivants :

- ❖ **S pour spécifique** et simple : il doit être clair, spécifique et simple à comprendre par les utilisateurs ;
- ❖ **M pour objectif mesurable** : il permet de mesurer l'atteinte d'un objectif (l'efficacité) par rapport à un standard ;
- ❖ **A pour atteignable** et ambitieux : il doit permettre le challenge, et sa réalisation doit être possible ;
- ❖ **R pour réaliste** : il doit prendre en considération les ressources et les moyens disponibles (l'efficience) ;
- ❖ **T pour temporellement défini** : un bon objectif doit être délimité dans le temps (date butoir).

### 2.3.3. Quel indicateur de performance faut-il choisir ?<sup>70</sup>

Les indicateurs de performance sont nombreux, il est essentiel d'identifier les plus **significatifs** d'entre eux ainsi que ceux qui correspondent à l'activité de l'entreprise afin de gagner en **fiabilité** et en **efficacité**.

Pour avoir une vision globale de la performance de l'entreprise, on distingue 3 grandes catégories d'indicateurs (ressources humaines, marketing, financiers et comptable), nous vous exposerons les **principaux indicateurs** utilisés dans chaque catégorie.

#### ❖ **Les indicateurs marketing orientés client :**

Ils permettent d'évaluer la relation de l'entreprise avec ses clients, on cite à titre d'exemple :

---

<sup>69</sup> <https://www.compta-online.com/les-indicateurs-de-performance-ao31112>. Consulté le 09/06/2021.

<sup>70</sup> <https://www.compta-online.com/les-indicateurs-de-performance-ao31112>. Consulté le 18/06/2021.



- **Le coût d'acquisition (CAC)** : cet indicateur permet de mesurer le montant total que l'entreprise doit dépenser (campagne, publicité, salaires, commissions, etc.) pour acquérir ou attirer un client. Il est calculé par la formule suivante :

**Le coût d'acquisition (CAC)** = le montant dépensé sur une période de référence (pour sa promotion et son marketing) / nombre de nouveaux clients sur la période de référence.

- **Le taux de transformation ou (taux de conversion)** : permet de savoir si les techniques d'acquisition clients fonctionnent et permettent de convertir les prospects en clients. Pour connaître le taux de transformation il suffit d'appliquer cette formule :

**Taux de conversion** = le nombre de prospects contactés / le nombre de clients acquis.

- **Indice de satisfaction des clients (net promoter score)** : permet de savoir si les produits et services de l'entreprise répondent aux attentes de ses clients en quantifiant leur niveau de satisfaction.
- **Le taux de perte client (taux d'attrition)** : sert à mesurer la proportion de clients perdus sur une période donnée (la définition d'un client perdu est propre à chaque entreprise : 6 mois, 1 an, 2 ans d'activité par exemple).

**Le taux d'attrition** = (clients perdus sur une période de référence / total de clients de la période de référence) x 100.

- **Le taux de fidélité (rétention)** : permet de mesurer le nombre de client retenu au cours d'une période de référence. Pour calculer ce taux il suffit de retirer du taux d'attrition ci-dessus le nombre des clients fidèles, puis de diviser le solde par le total des clients sur la période de référence, le tout multiplié par 100. Pour certaines entreprises, fidéliser un client est plus important que d'acquérir un nouveau client.

**Le taux de fidélité** = (client fidèle (100 - taux d'attrition) sur une période de référence / total client sur une période de référence) \* 100.

#### ❖ **Les indicateurs Ressources humaines :**

Les indicateurs ressources humaines permettent d'évaluer le **coût, l'implication et la compétence** des employés de l'entreprise, on cite à titre d'exemple :

- **Coût moyen du recrutement** : mesurer le coût total moyen d'un recrutement sur une période de référence. Il peut être calculé par la formule :

**Coût moyen de recrutement** = coût total des recrutements sur la période / nombre de recrutements sur la période.

- **Taux d'évolution des effectifs** : mesure l'évolution de la masse salariale entre deux périodes de référence (plusieurs effets peuvent expliquer ces évolutions : effet effectif, effet structure, effet de noria).
- **Turn-over** : mesure la rotation de l'effectif, autrement dit, le niveau des départs par rapport aux recrutements, il est calculé par la formule suivante :

**Turn-over** = [(nombre de départs au cours de l'année N + nombre d'arrivées au cours de l'année N)/2] / effectif au 1er janvier de l'année N, le résultat est multiplié par 100 pour obtenir un pourcentage.

- **Taux d'absentéisme** : permet de mesurer le coût de l'absentéisme des salariés pour l'entreprise. Le taux est calculé par la formule suivante :

**Taux d'absentéisme** = (nombre d'heures d'absences de la période / nombre d'heures de travail en théorie sur la période) x 100.

- **Taux de collaborateurs formés** : mesurer le nombre d'heures de formation par employé, ce taux est calculé par la formule suivante :

**Taux de collaborateurs formés** = nombre de collaborateurs formés sur l'année / effectif total.

#### ❖ **Les indicateurs comptables et financiers :**

Les indicateurs comptables et financiers permettent de mesurer la conséquence de toutes les décisions prises et des actions menées par l'entreprise. On cite à titre d'exemple :

- le volume et la croissance du chiffre d'affaires ;
- la marge brute ;
- l'excédent brut d'exploitation ou EBE ;
- le seuil de rentabilité ;
- la gestion du BFR et le suivi de trésorerie ;
- la rentabilité financière ROI.

- **La croissance du chiffre d'affaires** : est le moteur d'une entreprise, il est essentiel de comparer le chiffre d'affaire avec l'objectif fixé, et avec celui des entreprises comparables, s'il ya un écart défavorable, l'entreprise doit prendre des mesures correctives (maîtrise des coûts, par exemple).
- **La marge brute** : permet de mesurer la **capacité bénéficiaire** d'une activité (si l'activité va dégager un bénéfice ou non).
- **Excédent brut d'exploitation EBE** : il permet de **mesurer la valeur créée** par l'entreprise après règlement des impôts et paiement des salaires, **sans** prendre en compte la politique d'amortissement, de financement et les événements **exceptionnels** (il permet de mesurer également la capacité d'autofinancement de l'entreprise).
- **Le seuil de rentabilité** : mesure le montant du chiffre d'affaires hors taxe nécessaire pour atteindre un résultat égal à zéro.
- **La gestion du BFR** : permet d'améliorer le décalage entre les encaissements client et les décaissements fournisseurs, ainsi que la rotation lente des stocks (ce décalage se répercute directement en trésorerie).
- **La trésorerie** : permet d'apprécier la solvabilité d'une entreprise, si son solde est positif cela permet à l'entreprise de respecter ses engagements dans les délais. Pour garder une trésorerie saine, l'entreprise doit veiller à bien **négoier ses délais de paiements** (éloigner les paiements fournisseurs et raccourcir les paiements clients), **améliorer ses relances clients, mais également surtout utiliser un outil de gestion de trésorerie à l'image du plan de trésorerie pour anticiper ses flux entrants et sortants.**
- **La capacité d'autofinancement** : permet de mesurer la capacité de l'entreprise à financer elle-même ses investissements ou à rembourser ses emprunts grâce aux flux dégagés par son activité.
- **La rentabilité financière ROI** : mesure la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires.

### **Section 03 : Pilotage de la performance par le tableau de bord :**

A travers cette section nous allons dans une première phase mettre l'accent sur la notion de pilotage de la performance, l'intérêt de cette démarche, ainsi que les étapes à suivre, dans une deuxième phase nous montrerons le lien entre le tableau de bord et le pilotage de la performance.

### 3.1. Définition de pilotage de la performance :

Piloter sa performance, c'est être en mesure de s'assurer de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles et de la bonne réalisation des objectifs fixés<sup>71</sup>.

Dans un contexte d'entreprise, la notion de pilotage de la performance peut être définie comme la capacité de mesurer et de contrôler la mise en place stratégique et opérationnelle de la stratégie d'entreprise, en toute efficacité, tout en maîtrisant au mieux la bonne atteinte des résultats et objectifs ciblés<sup>72</sup>.

Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise<sup>73</sup>.

Piloter la performance c'est évaluer, surveiller vos activités pour s'assurer qu'elles demeurent en adéquation et pertinentes par rapport à votre stratégie, vos objectifs, vos processus et votre contexte<sup>74</sup>.

### 3.2. Piloter la performance quel intérêt<sup>75</sup> ?

Peu importe la taille de leur structure, toutes les entreprises ont intérêt à bien piloter leur performance. Un bon manager d'entreprise doit être conscient de l'importance de cette démarche.

#### 3.2.1. Piloter pour faire durer l'activité :

Un manager doit toujours savoir dans quelle direction il va, d'où la nécessité de l'anticipation. Le pilotage de la performance permet à une organisation d'**anticiper ses besoins** en financement, en temps et en capital humain selon les évolutions de son marché. En adaptant sa stratégie avec les évolutions du marché, l'enseigne sera plus en mesure de satisfaire les nouvelles attentes de sa clientèle.

---

<sup>71</sup> <https://www.keyrus.com/fr/fr/pilotage-de-la-performance/>. Consulté le 19/06/2021.

<sup>72</sup> <https://jobphoning.com/strategie-entreprise/pilotage-de-la-performance>. Consulté le 19/06/2021.

<sup>73</sup> H. AMIFI & A. BENLAKOUIRI (2019) « TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » P. 47.

<sup>74</sup> <https://8m-management.com/pilotage-de-performance-8m-management/>. Consulté le 19/06/2021.

<sup>75</sup> <https://www.dynamic-business.fr/le-pilotage-de-la-performance-pour-les-entreprises-un-enjeu-majeur/>. Consulté le 20/06/2021.

### **3.2.2. Observer la poursuite des objectifs :**

En pilotant la performance de notre entreprise, nous pouvons **suivre en temps réel** l'atteinte de nos buts et d'en analyser les retombées. Ceci nous permet également de voir si des actions correctives sont nécessaires pour rectifier le tir, au lieu d'attendre la fin pour en voir le résultat.

### **3.2.3. Optimiser la motivation des collaborateurs :**

Le développement et la performance d'une entreprise concernent également ses collaborateurs. Ces derniers doivent participer activement à l'accomplissement des plans d'action. Grâce au pilotage de la performance, ils auront une **vision globale de la mise en œuvre du projet** et de leur participation qui boostera leur motivation.

### **3.3. Les étapes à respecter lors de pilotage de la performance<sup>76</sup> :**

Le pilotage de la performance passe par plusieurs étapes clés pour s'assurer de la bonne mise en place du processus stratégique :

- Transmettre et renvoyer une vision uniforme et claire de la stratégie d'entreprise ;
- Mettre au point et affiner au mieux un modèle de pilotage de performance efficient, en y incluant des indicateurs clés et points de contrôles pertinent, le tout en parfaite adéquation avec le fonctionnement et la structure de l'entreprise ;
- Fédérer et intégrer parfaitement l'ensemble des parties prenantes et processus métiers de l'entreprise, le tout autour des enjeux et des objectifs stratégiques ;
- Définir un plan d'action clair et efficace, en sollicitant la quantité de ressources et de compétences adéquate ;
- Instaurer une idéologie de rigueur et de suivi du pilotage de la performance au sein de la culture d'entreprise.

Ainsi, on peut clairement affirmer que la notion de pilotage de la performance doit être instaurée en étant présenté comme une vision globale de développement de l'entreprise, sur une vision long terme, afin de la faire constamment évoluer.

---

<sup>76</sup> <https://jobphoning.com/strategie-entreprise/pilotage-de-la-performance> . Consulté le 20/06/2021.

### **3.4. Les acteurs majeurs du pilotage de la performance :**

Le pilotage de la performance commence par la mise en place d'un système d'évaluation adéquat. Cette étape est primordiale pour s'assurer de mesurer efficacement la performance de l'entreprise et l'efficacité des actions menées pour l'optimiser. Une fois ces indicateurs déterminés et monitorés, il convient de se demander qui dans la structure est à même de piloter la performance<sup>77</sup>.

#### **3.4.1. La Direction :**

Lorsque l'on parle de pilotage de la performance, la Direction vient naturellement à l'esprit. En effet, c'est d'elle qu'émane la stratégie globale de l'organisation et les objectifs globaux associés. En vérifiant ensuite l'adéquation entre ces objectifs et les résultats obtenus, c'est elle qui peut réajuster la stratégie organisationnelle si nécessaire. La Direction doit également rester disponible lors de la déclinaison des objectifs stratégiques en indicateurs opérationnels, et lors de leur suivi, afin de pouvoir évaluer et faire évoluer les critères de mesure.

#### **3.4.2. Les Responsables de services, les pilotes de processus et les Ressources**

##### **Humaines :**

Les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs par pôle, par processus ou par projet. Les responsables de pôles ou pilotes de processus sont donc fortement impliqués dans le pilotage de la performance de leur ligne opérationnelle. Par ailleurs, leurs objectifs de performance sont souvent déclinés jusqu'aux collaborateurs. La communication de ces objectifs, l'évaluation de la contribution de chaque membre de l'équipe et la restitution constructive des résultats peuvent être portés par les Ressources Humaines et/ou les Responsables d'équipes, en étroite collaboration.

#### **3.4.3. Les collaborateurs dans leur ensemble :**

Les salariés sont les mieux placés pour comprendre et partager les connaissances et critères nécessaires à évaluer efficacement et améliorer leur performance. Ils sont parfois également les seuls à avoir accès à l'information qui permettra de la monitorer. Ils doivent donc être acteurs de la définition des indicateurs d'évaluation de leur activité, puis du suivi de leur évolution.

L'ensemble des acteurs de l'organisation est donc concerné par le pilotage de la performance, à des niveaux opérationnels ou stratégiques et à des degrés d'implication différents.

---

<sup>77</sup> <https://www.pyx4.com/blog/pilotage-performance-acteurs/>. Consulté le 21/06/2021.

### 3.5. Le pilotage de la performance et le tableau de bord :

Si les outils de pilotage de la performance en entreprise sont nombreux, **le tableau de bord est incontournable** pour centraliser toutes les informations. Il est considéré comme l'outil numéro 1 pour le pilotage de la performance.

Piloter la performance d'une entreprise passe par quatre grandes étapes : collecter l'information, la centraliser, l'analyser puis prendre les décisions. Pour être efficace dans cette mission, les entreprises ont donc tout intérêt à **centraliser leurs données** (qu'il s'agisse des stocks, des ventes, des prospects, chiffre d'affaires, etc.) dans un tableau de bord qui leur permettra d'avoir une vue rapide et complète sur leur situation. En identifiant des indicateurs de performance (KPI) pertinents, il est possible dans un même tableau d'analyser la santé de l'entreprise facilement. Grâce aux outils de Business Intelligence, les tableaux de bord ne sont plus de simples feuilles Excel mais des outils intelligents<sup>78</sup>.

Le pilotage de la performance se fait par le biais de l'analyse des résultats présentés dans les tableaux de bord.

Donc on peut dire qu'ils sont la clé d'une réunion de pilotage efficace. Pour arriver à ce point, cependant, ils doivent regrouper tous les indicateurs de performance de manière concise et actualisée, être aussi visuels que possible pour aider à focaliser la réunion sur les domaines les plus importants<sup>79</sup>.

### 3.6. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord<sup>80</sup> :

#### 3.6.1. Le premier niveau : Le pilotage stratégique :

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la chaîne de responsabilité. Le premier responsable (le Président Directeur Général) de la structure est en charge du pilotage et du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Il pose des orientations et définit des objectifs stratégiques (pluriannuels). Il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou

---

<sup>78</sup><https://stere-informatique.fr/top-3-des-outils-de-pilotage-de-la-performance-en-entreprise>. Consulté le 20/06/2021.

<sup>79</sup><https://www.wevalgo.com/fr/savoir-faire/excellence-operationnelle/pilotage-performance>. Consulté 21/06/2021

<sup>80</sup> R. BOURAIB «Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise» thèse de doctorat en sciences économique, université UMMTO, 2014/ 2015, P. 98.

l'atteinte des objectifs fixés (semestrielle ou annuelle), à partir de là, il inclinera ou corrigera les orientations préalablement définies.

### **3.6.2. Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif :**

(Le chef de Direction) les responsables ont en charge de la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'actions, ces responsables, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont la charge.

### **3.6.3. Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel :**

C'est le niveau hiérarchique le plus bas de la chaîne de responsabilité. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'actions et veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions. A ce niveau, le pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (mois, quinzaine, semaine), pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique.



## **Conclusion :**

A travers ce présent chapitre, nous avons essayé de présenter la performance, dans ses plus minces détails, au niveau d'une entreprise. À cet effet, nous avons scindé ce chapitre en trois sections, la première section traite des notions de base relatives à la performance, en effet nous avons vu que cette dernière est une notion complexe à plusieurs acceptions qui intègre différents critères pour la définir tels que l'efficacité, l'efficience, l'économie et la pertinence. La deuxième section est consacrée à la mesure et l'évaluation de la performance à travers plusieurs indicateurs qui doivent être disponible en temps réel afin de prendre les meilleures décisions. Pour cela le chef d'entreprise doit faire appel à un outil qui lui permet de rassembler ses indicateurs d'une manière clair et synthétique, cet outil ne peut être que le tableau de bord. En ce qui concerne la troisième section nous avons essayé d'éclairer la notion de pilotage de la performance et de montrer que le tableau de bord est l'instrument de pilotage par excellence, car il permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise et d'offrir une lecture directe : du prévu (l'objectif), du réalisé, et des écarts (entre objectif et réalisé).

### **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SONATRACH RTC**

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SONATRACH RTC**

Afin d'appliquer les connaissances théoriques déjà acquises à partir des deux chapitres précédents, il nous semble nécessaire de procéder à une étude pratique, à cet effet nous avons choisi comme lieu de stage l'entreprise SONATRACH, Région Transport Centre (RTC).

Ce présent chapitre a pour objectif de montrer comment la RTC évalue et pilote sa performance en utilisant un tableau de bord financier, pour ce faire Cette partie du travail, sera décomposée en deux sections, La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, La deuxième section quant à elle sera consacrée à l'élaboration d'un tableau de bord financier.

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH RTC**

Cette section sera consacrer en premier lieu à une présentation de l'historique de la SONATRACH, ses principales activités et missions, ensuite nous arrivons à la présentation de la Région Transport Centre lieu de notre stage tout en évoquant son siège social ainsi que sa structure organique.

#### **1.1.Historique :**

La **Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures** « SONATRACH » fut créée le 31 décembre 1963, à partir du décret n°63-491, où elle devait s'occuper uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

A partir du décret n°66-292 du 22 septembre 1966, que la SONATRACH en plus du transport et de commercialisation, sera également chargée de la production, de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24 février 1971 est marquée par la récupération totale des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique, c'est-à-dire la nationalisation de tous les secteurs des hydrocarbures, suite à leur importance, ce qui a conduit à une restructuration de l'entreprise, dans le cadre d'un schéma directeur approuvé au début du 1981 pour avoir une meilleur efficacité organisationnelle et économique, à partir de là que SONATRACH a donné naissance à dix-huit (18) entreprises ( NAFTAL , ENIP , ENGTP, ENAC... etc.).

En 1985, après sa réorganisation et sa restructuration elle s'est mise sur des nouvelles bases que constituent les activités :

1. Exploration et recherche ;
2. Exploitation des gisements d'hydrocarbures et transformation de gaz ;
3. Le transport par canalisation ;
4. La commercialisation.

L'objectif visé par la SONATRACH à travers ces réorganisations structurelles était l'adoption d'un système de décideurs fonctionnel, c'est-à-dire le fonctionnement de l'exercice du pouvoir, pour évoluer vers un schéma du groupe, en constituant des branches d'activités autonomes et leurs filiations.

La décennie qui suivit, est caractérisée par une intense d'activité dans l'exploitation, le développement des infrastructures et les moyens de production, de transport et de commercialisation, les constructions de raffinerie et d'autres installations et de l'équipement de fabrication des produits dérivés d'hydrocarbures.

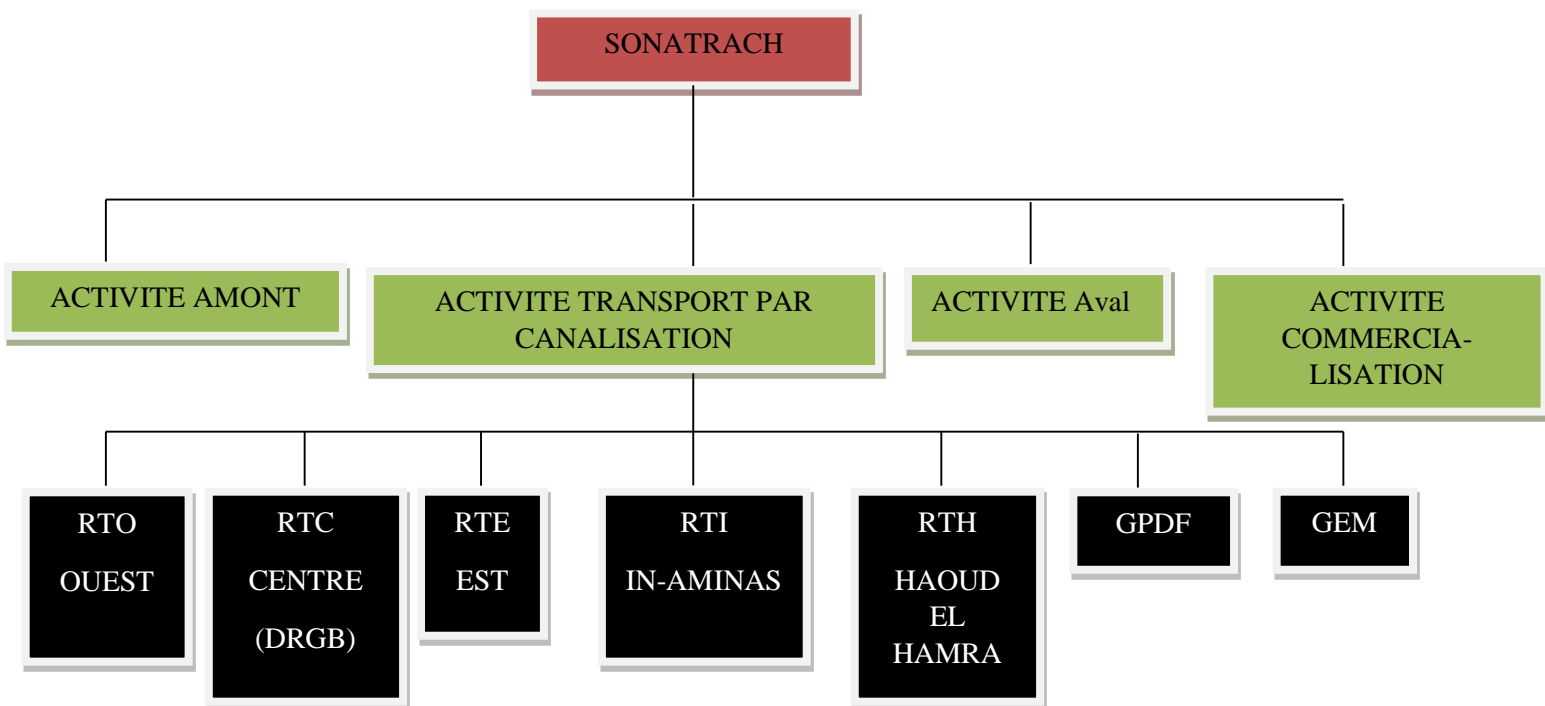
L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques nationaux et internationaux qui y ont conduit à la mise-en-œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMAS » élevant SONATRACH à des grands groupes pétroliers internationaux et puis de nouveaux statuts organisant SONATRACH en société par action à partir du 11 février 1998.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure les missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, le transport, le traitement, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national et de la commercialisation d'hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international.

## **1.2. Les activités de SONATRACH :**

Elles sont résumées dans le schéma suivant :

### **Figure n°05 : Les activités de la SONATRACH**



Source : Document interne de la RTC

### 1.2.1. L'activité Amont :

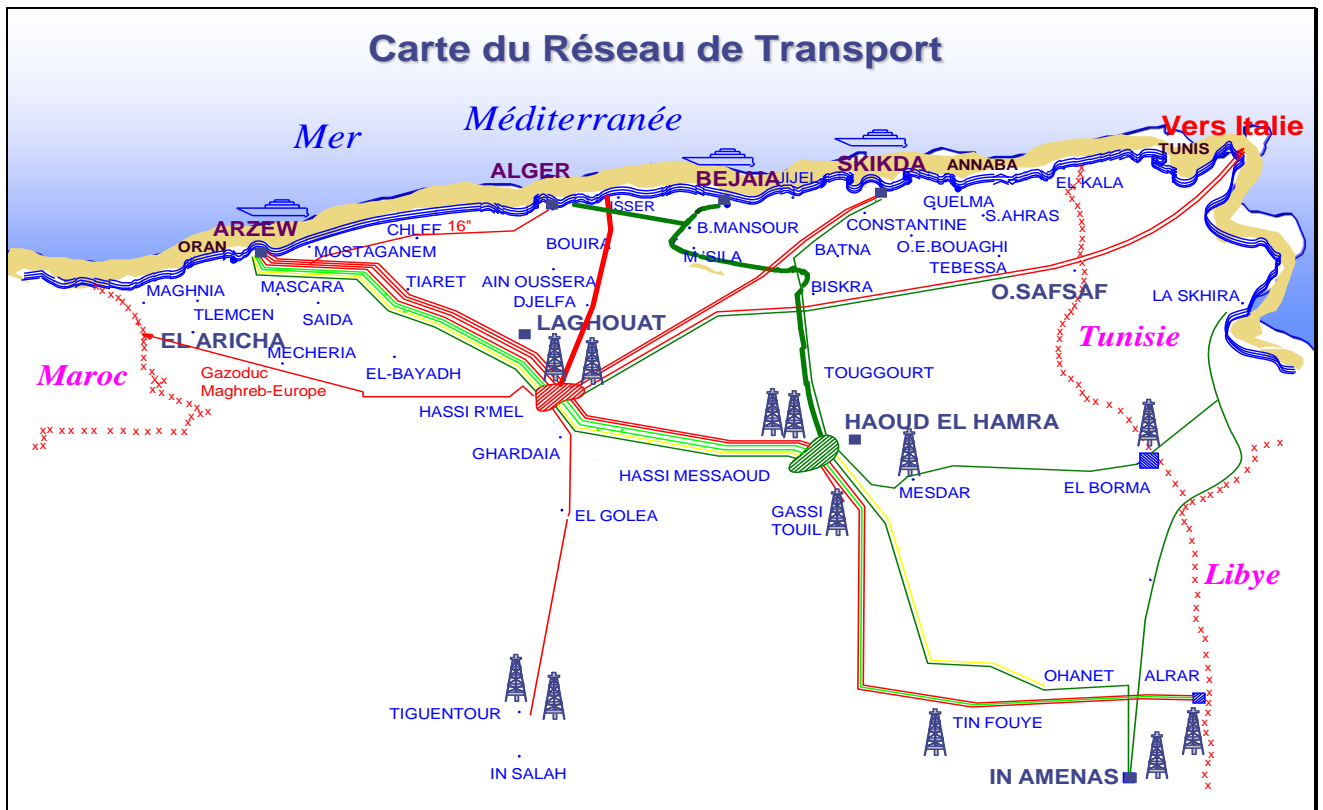
Recouvre les activités de recherche, d'exploitation, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles-ci sont assurées par SONATRACH seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

### 1.2.2. L'activité transport par canalisation « TRC » :

Assure l'acheminement des hydrocarbures (Pétrole Brut, Gaz Naturel, Gaz Pétrole Liquéfié «GPL» et Condensat), elle contient sept (07) régions qui sont :

- ✓ **RTO** : Région Transport Ouest (ARZEW) ;
- ✓ **RTC** : Région Transport Centre (BEJAIA) ;
- ✓ **RTE** : Région Transport Est (SKIKDA) ;
- ✓ **RTI** : Région Transport IN AMENAS ;
- ✓ **RTH** : Région Transport HAOUD EL HAMRA ;
- ✓ **GPDF** : Gazoduc Pedro Duran Farrell (EL ARICHA vers l'ESPAGNE) ;
- ✓ **GEM** : Gazoduc Enrico Mattei (TEBESSA vers l'ITALIE).

Figure n°06 : Carte du réseau de transport SONATRACH



Source : Document interne de la RTC

### 1.2.3. L'activité Aval :

A en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et la valorisation des gaz industriels.

### 1.2.4. L'activité commercialisation :

A en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, HYPROC SHIPPING COMPANY pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour le Conditionnement et la Commercialisation des Gaz Industriels.

La politique de partenariat développée par SONATRACH lui a permis la commercialisation des hydrocarbures en direction des marchés internationaux.

### 1.3. Présentation de la Région Transport Centre « RTC » :

La Région Transport Centre « RTC » plus connue sous le nom DRGB « Direction Régionale de Bejaïa » est l'une des régions composantes l'activité transport des hydrocarbures par canalisation. Elle est chargée de l'exploitation de deux (2) oléoducs, un (1) gazoduc et un port pétrolier.

### 1.3.1. Le siège de la RTC :

La RTC est implantée dans la zone industrielle à 02km au nord-ouest de la ville en deux parties côté nord et côté sud, elle s'étend sur une superficie globale répartis comme suit :

✓ **Terminal « Sud et Nord » :**

- Surface clôturé : 516135 m<sup>2</sup>
- surface couverte : 7832 m<sup>2</sup>.
- surface occupée par les bacs : 2250m<sup>2</sup>
- hangar de stockage : 3800m<sup>2</sup>.

✓ **Foyer :**

- surface couverte : 1155 m<sup>2</sup>.

✓ **Port pétrolier :**

- surface clôturé : 19841m<sup>2</sup>.
- surface couverte : 300m<sup>2</sup>.
- surface
- occupée par les bacs de déballastage : 1600m<sup>2</sup>.

### 1.3.2. Organisation de la RTC :

• **La direction :**

Représentée par le directeur régional puis à son tour est assisté par un chargé de la sureté interne et d'un chef département HSE et d'un chef centre d'informatique et enfin de quatre sous directions.

• **Assistant du directeur :**

Il est chargé de la gestion de :

- La sureté interne ;
- Agent de sécurité ;
- Patriotes : Qui ont la charge de veiller à la sécurité de la ligne contre des actes de sabotage et de terrorisme.

• **Département d'hygiène, sécurité et environnement « HSE » :**

il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la RTC, et aussi le bon cheminement du transport des hydrocarbures donc chargé par le volet sécurité industrielle , il est composé de trois services :

- Service prévention.

- Service environnement.
- Service intervention.

- **Le centre informatique :**

Il a pour mission de développer, installer et d'exploiter des applications informatiques pour le compte de la TRC et des autres directions régionales et offrir assistance aux personnel de la RTC lors de l'utilisation des moyens informatique (réseaux...).

- **La sous-direction technique :**

Elle chapote cinq départements

- **Département maintenance (MNT) :** la mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations technique de la région, c'est-à-dire, d'assurer la maintenance des équipements industriels le long de la ligne (pompes, turbines, groupes diesel). Elle est donc dotée de services électricité, instrumentations et mécanique.
- **Département Entretien Lignes et Bacs (ELB) :** ce département a pour but, la protection et l'entretien des lignes et des Bacs.
- **Département Protection Cathodique (PCA) :** ce département a pour but, la protection des ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau) et les actions de nature (glissement de terrain).
- **Département de travaux neufs (TNF) :** son but est l'élaboration des cahiers de charge et l'étude et le suivi des projets d'investissement de la TRC dans les différents domaines.
- **Département approvisionnement et transport (ATR) :** il est chargé d'alimenter la TRC en matériel nécessaire et leur gestion (pièces détachées) de faire face à tous ses achats et d'assurer le transport du personnel, à travers ses cinq services (achat, gestion des stocks, gestion technique, transport, entretien et réparation).

- **La sous-direction administrative :**

Elle est composée de trois départements :

- **Département ressources humaines et communication (RHC) :** il a pour rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain en nombre et en qualité, sa préservation et son développement qualitatif (formation).

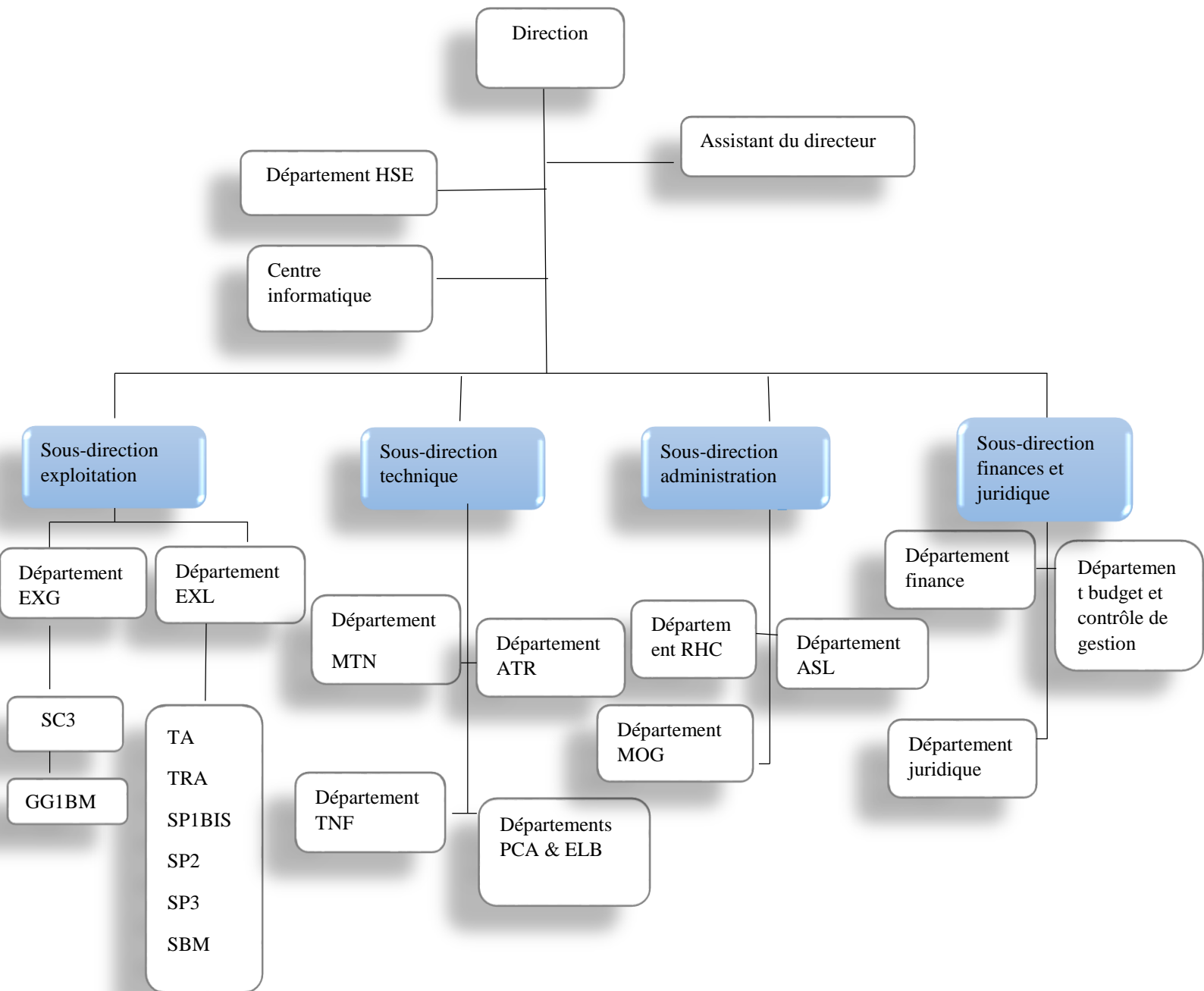


- **Département administration et social (ASL) :** ce département veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la RTC (pointage remboursement des frais de mission, congé).
- **Département moyens généraux (MOG) :** sa fonction est de fournir le soutien logistique de l'entreprise et assurer la restauration du personnel ainsi que la prise en charge des missionnaires lors de leur déplacement.
- **Sous-direction finances et juridique :**  
Elle chapote trois départements
  - **Département budget et contrôle de gestion :** il élabore le budget prévisionnel de la RTC.
  - **Département finances :** il prend en charge la gestion comptable et financière.
  - **Département juridique :** il intervient à chaque fois que les intérêts de la RTC sont mis en jeu pour veiller à l'égalité des transactions.
- **Sous-direction exploitation :**  
Elle contient deux départements :
  - **Département d'exploitation liquide (EXL) :** il est chargé de l'exploitation, désinstallations du pétrole il gère deux ouvrages transportant du pétrole brut entre HAOUD EL-HAMRA et le terminal de Bejaia OB1 et un autre de béni Mansour à la raffinerie d'Alger OG1.

Ce département est le cœur de l'activité de la RTC, en plus des deux ouvrages il gère aussi six stations et deux terminaux.

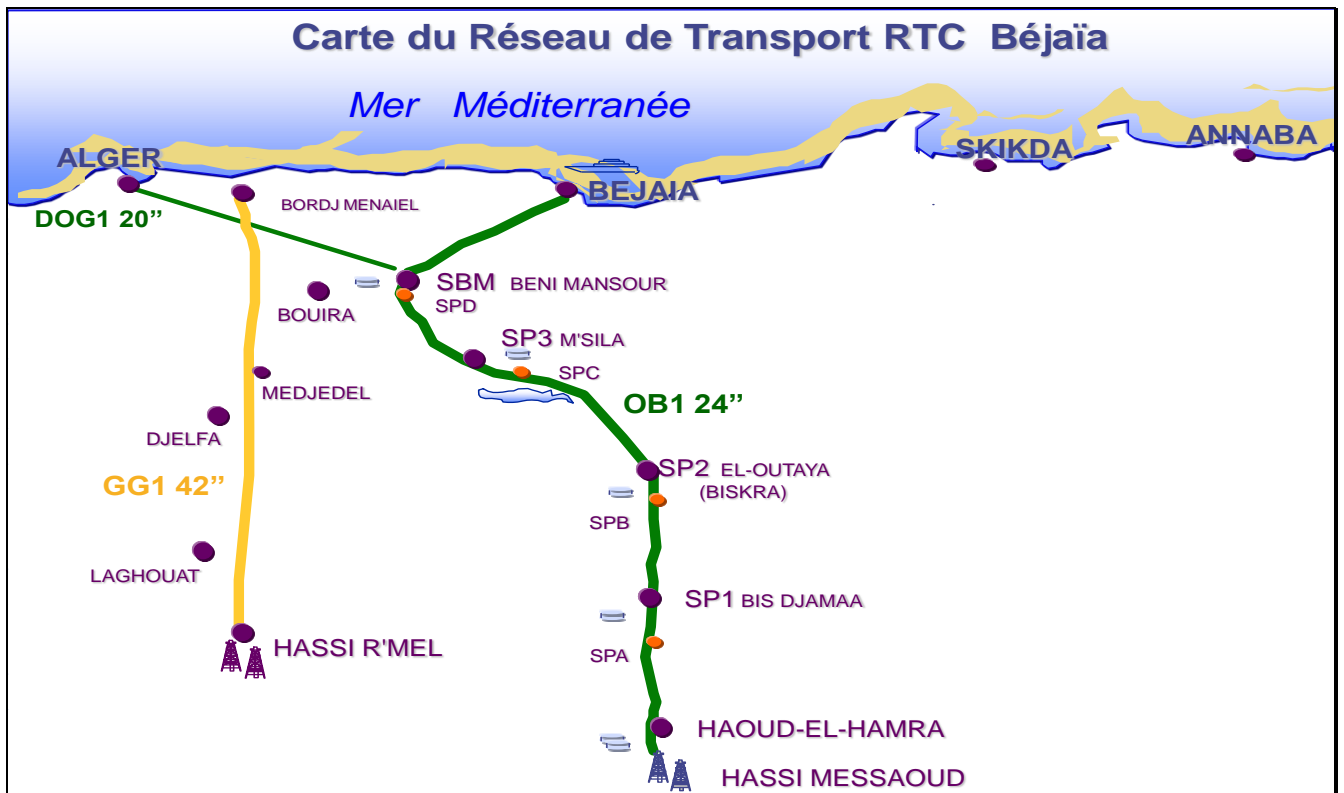
- ✓ SP1 bis situé à Djamaa el oued.
- ✓ SP2 située à Biskra.
- ✓ SP3 situé à Msila.
- ✓ SBM situé à Beni Mansour (Bouira).
- ✓ TA situé à Bejaïa.
- ✓ TRA situé à Alger.
- **Département d'exploitation gaz (EXG) :** il est chargé de l'exploitation du gazoduc entre HASSI R'MEL et ISSER (BOUMERDES) pour l'alimentation des centrales électriques, des citoyens et des usines. Il gère aussi deux stations :
  - ✓ SC3 station de compression située à MOUDJEBARA (DJELFA).
  - ✓ GG1 BM situé à BORDJ MENAIEL.

**Figure n°07 : Organigramme de la RTC :**



Source : Document interne de la RTC.

Figure n°08 : Carte du Réseau de Transport RTC



Source : Document interne de la RTC

#### 1.4.Présentation du département d'accueil « budget et contrôle de gestion » :

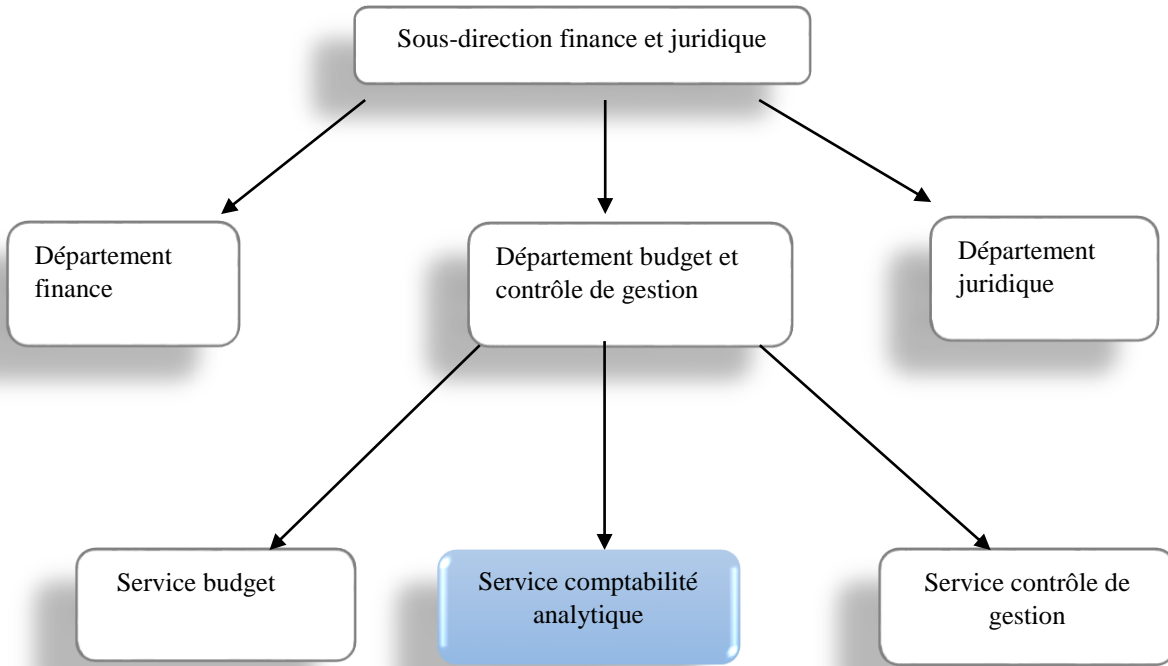
Comme nous l'avons vu précédemment, la sous-direction finance et juridique se compose de trois départements :

- ✓ Département finance ;
- ✓ Département juridique ;
- ✓ Département budget et contrôle de gestion.

Ce dernier est chargé principalement de l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de l'entreprise ainsi que leurs suivis et leurs contrôles.il comporte trois services :

- ✓ Service budget ;
- ✓ Service contrôle de gestion.
- ✓ Service Comptabilité analytique c'est là où notre stage a été déroulé.

Figure n°09 : Présentation du département budget et contrôle de gestion :



**Source :** Réalisé par nous à l'aide des documents interne de la RTC.

**Tableau n° 06 : Chiffrage des objectifs 2021- RTC :**

Indicateurs	Formule	Cible	Finalité
Réalisation du programme transport	$Qt = \text{quantités d'hydrocarbures transportées} / \text{Quantités prévues d'être transportées}$	100%	Assurer le transport des volumes d'hydrocarbures notifiés.
Réalisation du plan d'investissement	$INV = \text{Investissement réalisé} / \text{Investissement Prévu}$	Supérieur ou égal à 90%	Améliorer la performance en termes de réalisation du plan d'investissement.
Réalisation du plan de Décaissement	$RD = \text{Décaissement réalisé} / \text{décaissement Prévu}$	Supérieur ou égal à 85%	Améliorer la performance de la Division en termes de réalisation du plan de décaissement.
Performance des projets par rapport au contrat de base	$PPd = (\text{Délai actuel} - \text{Délai initial}) / \text{Délai initial}.$ $PPc = (\text{Coût actuel} - \text{Coût initial}) / \text{Coût initial}.$	Inférieur ou égal à 10%	Améliorer la performance des projets par rapport aux clauses contractuelles en termes de délai et de coût.
Taux de disponibilité des machines tournantes	$TDMT = (\text{Total parc jours machines hors arrêts programmés} - \text{Arrêts accidentels jours machines}) / (\text{Total parc jours machines hors arrêts programmés})$	Supérieur ou égal à 98% (hors arrêts programmés)	Assurer une disponibilité maximale des installations.
Réalisation du programme d'inspection par outil instrumenté	$TR_{insp} = \text{Nombre de km inspectés} / \text{Nombre de km programmés d'être inspectés (dans le cadre des contrats signés)}$	100%	Réaliser le programme d'inspection des canalisations par outil instrumenté (dans le cadre des contrats signés).
Taux de fréquence des Accidents	$TF = (\text{Nombre d'accidents avec arrêt de travail} \times 1\,000\,000) / \text{Nombre d'heures travaillées}$	Réduction de 10%	Réduction par rapport à l'objectif 2020 à travers le renforcement des capacités de maîtrise et de gestion des risques opérationnels HSE.

**Source :** document interne de la RTC.

L'entreprise SONATRACH demeure un acteur majeur dans l'industrie pétrolière du pays. Elle est classée première entreprise du continent Africain, à travers ses partenaires et sa présence dans de nombreux pays.

## **Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la RTC :**

Cette section sera consacrée à l'élaboration d'un tableau de bord financier à partir des indicateurs financiers utilisés par la RTC.

### **2.1. La performance de la RTC et sa relation avec le tableau de bord :**

Pour que la RTC mesure, évalue et pilote sa performance elle utilise des indicateurs financiers pertinents, soigneusement sélectionnés et qui sont regroupés dans un tableau appelé tableau de bord financier, ce dernier est élaboré mensuellement par le contrôleur de gestion, c'est un outil conçu selon les besoins et les objectifs de cette entreprise.

### **2.2. Les éléments constitutifs du tableau de bord financier de la RTC :**

La conception d'un tableau de bord financier au sein de la RTC s'effectue en s'appuyant sur un certain nombre d'indicateurs choisis selon la société, son secteur sa nature d'activité et ses besoins. Parmi ses indicateurs financiers on trouve :

- Les quantités transportées (voir le tableau n° 08) ;
- Le chiffre d'affaires (voir le tableau n°09) ;
- Les charges d'exploitation (voir le tableau n°10) ;
- Le Coût opératoire (voir le tableau n°10) ;
- Les dépenses d'exploitation (voir le tableau n°11) ;
- Les investissements (voir le tableau n°12) ;
- Le résultat net (calculé à partir des indicateurs précédents).

**Tableau n°07 : Quantités transportées- exercices 2021 :**

Désignation	Unité	Prévisions Initiales 2021 (1)	Avril-2021			Cumul au 30/04/2021			
			Prévisions (2)	Réalisations (3)	Taux Réalisations (3)/(2)	Prévisions cumulées (4)	Réalisations Cumulées (5)	Taux réalisations (5)/(4)	Taux réalisations cumulées. (5)/(1)
<b>Pétrole Brut</b>									
Réseau principal	TM	6 969 600	572 844	445 293	78%	2 291 376	1 831 393	80%	26%
Réseau secondaire									
<b>Gaz Naturel</b>									
Réseau principal	10 <sup>3</sup> CM <sup>3</sup>	8 713 909	623 175	606 789	97%	3 331 640	3 261 516	98%	37%
Réseau secondaire									
<b>Gaz Naturel</b>	10 <sup>3</sup> SM <sup>3</sup>	8 599 960	615 026	598 854	97%	3 287 640	3 218 866	98%	37%

Source : document interne de la RTC.

**Remarque :**

- Toutes les unités doivent être converties en Tonne Equivalent Pétrole (TEP)
- Pour la Tonne métrique (TM) elle ne change pas.
- Pour convertir le CM<sup>3</sup> en TEP on multiplie par 0,945 (exemple : 8713909cm<sup>3</sup> × 0,945 = 8 234 644 TEP).

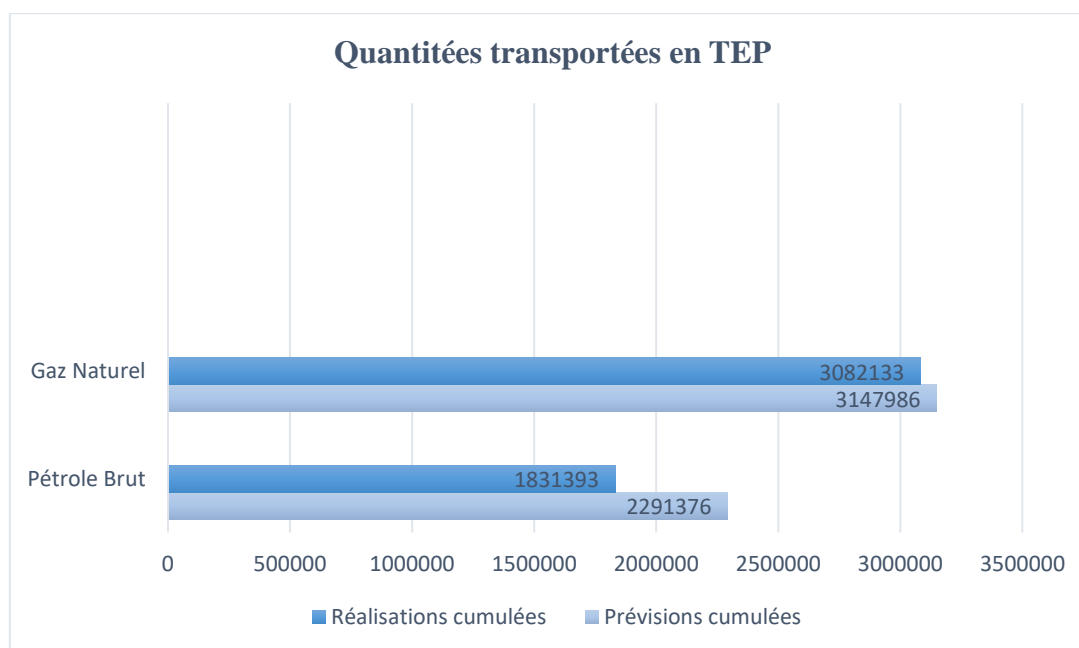
**Tableau n°08 : Quantités Transportées en TEP :**

Désignation	Unité	Prévisions Initiales 2021 (1)	Avril-2021				Cumul au 30/04/2021				
			Prévisions (2)	Réalisations (3)	Ecart (3)-(2)	Taux Réalisations (3)/(2)	Prévisions cumulées (4)	Réalisations cumulées (5)	Ecart (5)-(4)	Taux réalisation (5)/(4)	Taux réalisations cumulées (5)/(1)
<b>Pétrole Brut</b>											
Réseau principal	TEP	6 969 600	572 844	445 293	- 127 551	78%	2 291 376	1 831 393	- 459 983	80%	26%
Réseau secondaire											
<b>Gaz Naturel</b>											
Réseau principal	TEP	8 234 644	588 900	573 416	-15 484	97%	3 147 986	3 082 133	- 65 853	98%	37%
Réseau secondaire											
<b>Total</b>	TEP	<b>15 204 244</b>	<b>1 161 744</b>	<b>1 018 709</b>	<b>- 143 035</b>	<b>88%</b>	<b>5 439 362</b>	<b>4 913 526</b>	<b>- 525 836</b>	<b>90%</b>	<b>32%</b>

Source : réalisé par nous à l'aide des documents interne de la RTC.



**Figure n°10 : Quantités transportées en TEP**



**Source :** Réalisé par nous à l'aide des documents interne de la RTC.

**Interprétation :**

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que l'entreprise n'a pas abouti à son objectif concernant les quantités de pétrole brut et de gaz naturel transportées durant les quatre premiers mois de l'année 2021. Ceci peut être expliqué par la baisse de la demande mondiale pour ces produits du fait du ralentissement de l'économie mondiale suite à la crise sanitaire de 2020.

**Tableau n°09 : Chiffre d'affaires :**

Désignation	Unité	Prévisions 2021 (1)	Avril-2021				Cumul au 30/04/2021				
			Prévisions (2)	Réalisations (3)	Ecart (3)-(2)	Taux Réalisations (3)/(2)	Prévisions cumulées (4)	Réalisations cumulées (5)	Ecart (5)-(4)	Taux réalisations (5)/(4)	Taux réalisations cumulées (5)/(1)
<b>Pétrole Brut</b>											
Réseau principale	<b>KDA</b>	4 906 598	403 282	313 486	-89 796	<b>78%</b>	1 613 129	1 289 301	-323 828	<b>80%</b>	<b>26%</b>
Réseau secondaire											
<b>Gaz Naturel</b>											
Réseau principal	<b>KDA</b>	10 319 951	738 031	718 031	-20 000	<b>97%</b>	3 945 169	3 862 639	-82 530	<b>98%</b>	<b>37%</b>
Réseau secondaire											
<b>Total</b>	<b>KDA</b>	<b>15 226 550</b>	<b>1 141 313</b>	<b>1 032 111</b>	<b>-109 796</b>	<b>90%</b>	<b>5 558 297</b>	<b>5 151 940</b>	<b>-406 358</b>	<b>93%</b>	<b>34%</b>

Source : réalisé par nous à l'aide des documents interne de la RTC.

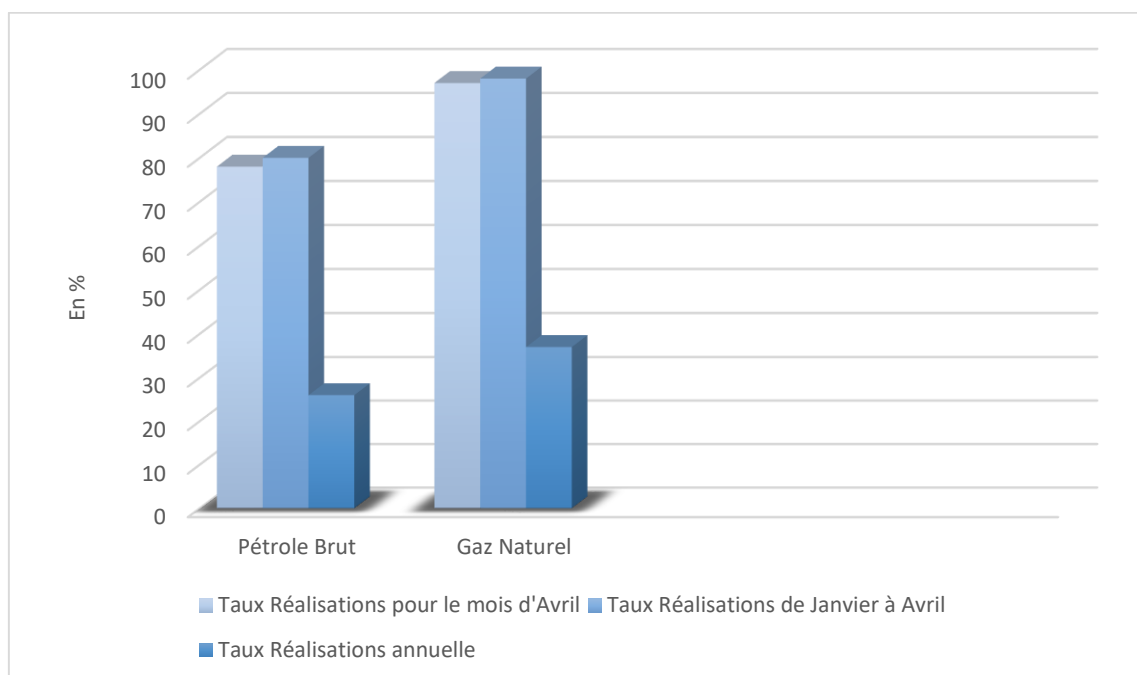
**Taux de réalisation = (Réalisation / Prévision) \*100.**

**Taux réalisations cumulées = (Réalisations cumulées / Prévisions 2021) \*100.**

## Interprétation :

A partir du tableau ci-dessus, nous constatons que toutes les réalisations sont inférieures aux prévisions, que ce soit pour le mois d'avril ou bien celles cumulées, ce qui explique que tous les taux de réalisations sont inférieurs à 100%. Cette baisse est due d'une part à la baisse des quantités vendues, et d'autre part à la baisse du cours du pétrole depuis le début de la crise sanitaire<sup>81</sup>.

**Figure n°11 : Présentation graphique du taux de réalisation du chiffre d'affaires**



**Source :** Réalisé par nous à l'aide des documents internes de la RTC.

<sup>81</sup> <https://prixdubaril.com/petrole-index/petrole-algerie.html>.

**Tableau n°10 : Le tableau de bord d'exploitation :**

Unité : KDA	Réalisation 2020			Objectif 2021	Avril- 2021			A Fin Avril 2021			Taux Réal. Annuel	Evolution (%) Mois d'Avril	Evolution (%) Afin Avril
	Avril	Afin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Achat Consommés	39 064	116 163	414 843	399 400	38 791	54 632	141%	120 784	120 980	100%	30%	40%	4%
Services extérieurs	25 071	156 392	720 836	1 233 690	64 584	104 500	162%	257 323	240 108	93%	19%	317%	54%
Autres services extérieurs	4 326	115 282	597 486	660 550	50 952	67 026	132%	187 357	218 140	116%	33%	1449%	89%
Auto consommation	1 422	13 662	22 026	32 000	2 667	96	4%	10 668	11 915	112%	37%	-93%	-13%
<b>Consommation Intermédiaires</b>	<b>69 883</b>	<b>401 499</b>	<b>1 755 191</b>	<b>2 325 640</b>	<b>156 994</b>	<b>226 254</b>	<b>144%</b>	<b>576 132</b>	<b>591 143</b>	<b>103%</b>	<b>25%</b>	<b>224%</b>	<b>47%</b>
Frais de Personnel	381 468	1 525 874	5 421 459	5 403 544	432 284	390 355	90%	1 729 136	1 574 955	91%	29%	2%	3%
Impôts et Taxes	37 756	153 909	1 268 604	557 397	43 720	30 963	71%	197 250	155 747	79%	28%	-18%	1%
Autre charge Op	2 148	2 148	103 073			2 950			7 992			37%	272%
<b>Coût Opérateur</b>	<b>491 255</b>	<b>2 083 430</b>	<b>8 548 327</b>	<b>8 286 581</b>	<b>632 998</b>	<b>650 522</b>	<b>103%</b>	<b>2 502 518</b>	<b>2 329 837</b>	<b>93%</b>	<b>28%</b>	<b>32%</b>	<b>12%</b>
Charges Financières	0	0	101 210	50 000	4 167		0%	16 668	471	3%	1%		
Amortissements	185 008	740 032	8 329 216	5 095 143	424 596	424 596	100%	1 698 384	1 698 384	100%	33%	130%	130%
<b>TOTAL</b>	<b>676 263</b>	<b>2 823 462</b>	<b>16 978 753</b>	<b>13 431 724</b>	<b>1 061 761</b>	<b>1 075 118</b>	<b>101%</b>	<b>4 217 570</b>	<b>4 028 692</b>	<b>96%</b>	<b>30%</b>	<b>59%</b>	<b>43%</b>

Source : document interne de la RTC.

**Taux de réalisation pour le mois d'Avril 2021** = (Réalisation d'Avril 2021 / Prévisions d'Avril 2021) \* 100.

**Taux de réalisation à fin Avril 2021** = (Réalisation à fin Avril 2021/ Prévisions à fin Avril 2021) \*100.

**Taux réalisations annuel** = (Réalisations à fin Avril 2021 / Objectifs 2021) \*100.

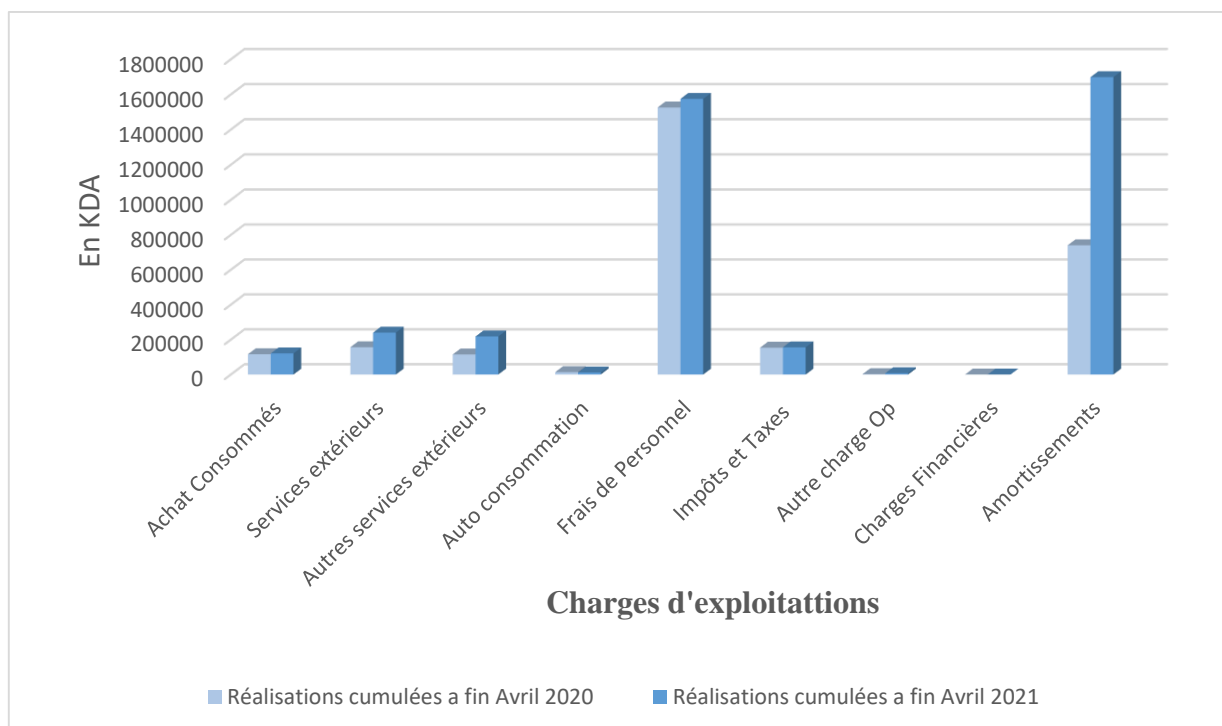
**Evolutions de mois d'Avril** = (Réalisation d'Avril 2021/ Réalisation d'Avril 2020) \*100.

**Evolution à fin Avril** = (Réalisations à fin Avril 2021/ Réalisations à fin Avril 2020)\*100.

### Interprétation :

- D'après ce tableau nous remarquons que le cumule des charges prévisionnelles calculés jusqu'à fin Avril 2021 ont été respecté par la RTC, car les prévisions sont supérieur aux réalisations sauf pour le cas des autres services extérieurs ce qui a été prévu inférieur à ce qui a été réalisé et pour le cas des amortissements nous constatons une égalité.
- La totalité des charges d'exploitations réalisées à fin Avril 2021 a connu une augmentation de 1 205 230 KDA par rapport à celle réalisée jusqu'à fin Avril 2020, soit une évolution de 43%, cela peut-être due à :
  - L'augmentation des réalisations cumulées de coût opératoire en 2021 de 246 407 KDA estimées à 12% par rapport à celles cumulées en Avril 2020.
  - Les réalisations cumulées des charges financières ont connu également une augmentation de 471 KDA.
  - L'augmentation des réalisations cumulées des amortissements en 2021 de 958 352 KDA estimées à 130% par rapport à celles cumulées en Avril 2020.

**Figure n°12 : Variation des réalisations cumulées de charges d'exploitation**



**Source :** Réalisé par nous a l'aide des documents internes de la RTC

**Tableau n° 11 : Exploitation / Dépenses :**

Unité : KDA	Réalisation 2020			Objectif 2021	Avril- 2021			A fin Avril 2021			Taux Réalisation Annuel	Evolution (%) Avril 2021/ Avril 2020	Evolution (%) A fin Avril / A fin Avril 2020
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
<b>Approvisionnement</b>	23 231	130 732	445 483	579 415	55 860	47 158	84%	171 858	183 955	107%	<b>32%</b>	<b>103%</b>	<b>41%</b>
<b>Services extérieurs</b>	43 583	199 289	662 090	1 166 146	79 192	49 510	63%	387 375	173 818	45%	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>-13%</b>
<b>Autres services extérieurs</b>	49 896	331 314	959 875	1 634 801	120 806	90 496	75%	507 224	299 114	59%	<b>18%</b>	<b>81%</b>	<b>-10%</b>
<b>Dépenses intermédiaires</b>	<b>116 710</b>	<b>661 335</b>	<b>2 067 448</b>	<b>3 380 362</b>	<b>255 858</b>	<b>187 164</b>	<b>73%</b>	<b>1 066 457</b>	<b>656 887</b>	<b>62%</b>	<b>19%</b>	<b>60%</b>	<b>-1%</b>
<b>Frais de Personnel</b>	388 631	1 319 416	4 230 250	4 780 403	368 901	420 781	114%	1 475 604	1 390 497	94%	<b>29%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>
<b>Impôts et Taxes</b>	942	14 185	277 538	322 600	53 767	273	1%	107 534	4116	4%	<b>1%</b>	<b>-71%</b>	<b>-71%</b>
<b>Autres Charges Opérationnelles</b>	4320	127 227	141 181			3152		0	8008			<b>-27%</b>	<b>-94%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>510 603</b>	<b>2 122 163</b>	<b>6 716 417</b>	<b>8 483 365</b>	<b>678 526</b>	<b>611 370</b>	<b>90%</b>	<b>2 649 595</b>	<b>2 059 508</b>	<b>78%</b>	<b>24%</b>	<b>20%</b>	<b>-3%</b>

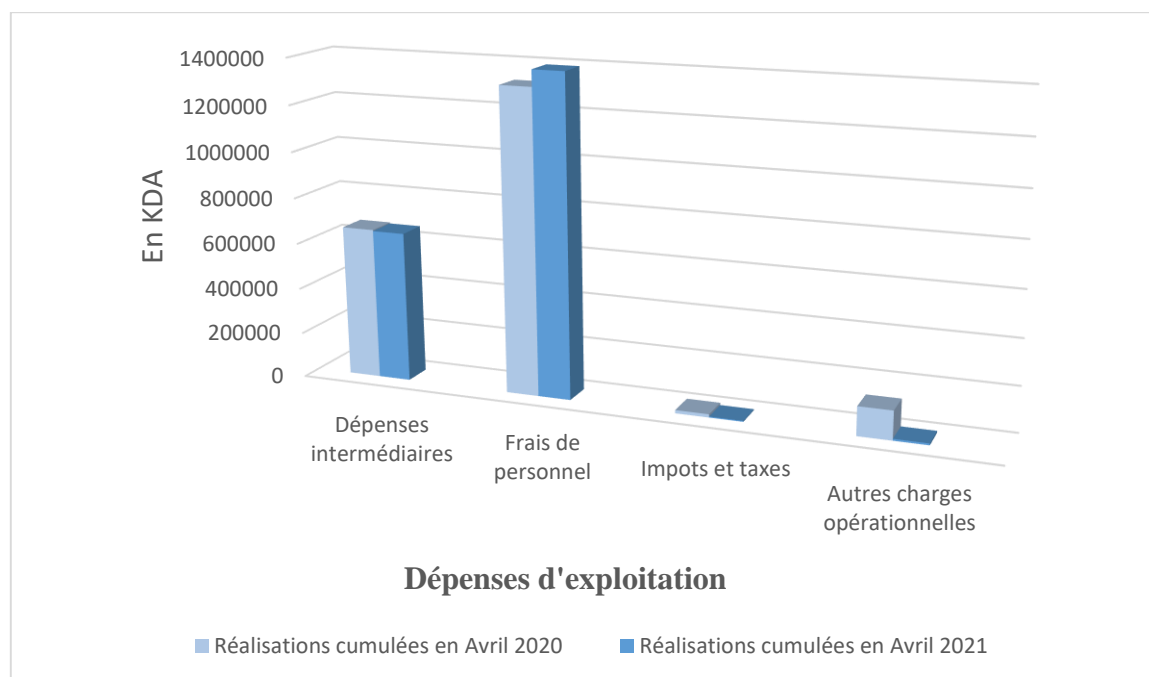
Source : document interne de la RTC

### Interprétation :

Le total des réalisations cumulées en Avril 2021 est de 2 059 508 KDA, soit une baisse de 3% par rapport aux réalisations de la même période, cette baisse s'explique notamment avec :

- Les dépenses intermédiaires d'un volume global de 656 887 KDA ont connu une baisse de 1% par rapport aux réalisations cumulées en Avril 2020 soit 661 335 KDA.
- Les impôts et taxes d'un volume global de 4116 KDA ont connu également une baisse de 71% par rapport aux réalisations cumulées en Avril 2020 soit 14 185 KDA.
- Autres charges opérationnelles d'un volume global de 8008 KDA ont connu une énorme baisse soit 94% Par rapport aux réalisations cumulées en Avril 2020 soit 127 227 KDA.

**Figure n°13 : Variation des réalisations cumulées de dépenses d'exploitation**



**Source :** Réalisé par nous à l'aide des documents internes de la RTC.

- Le tableau ci-dessous représente l'état comparatif des prévisions et des réalisations du Budget des investissements. (voir l'annexe n°04 plus détaillé) ;

**Tableau n° 12 : Budget des investissements**

SONATRACH Branche TRC « Région Transport Centre »	Suivi mensuel du plan annuel 2021									
	Unité : Milliers de Dinars									
	Réalizations Investissements « Physique Valorisé »									
Mois : Avril 2021										
Nature de l'investissement	Notification 2021	Prévisions du Mois	Réalisations du Mois	Ecart	Prévisions cumulées	Réalisations cumulées	Ecart	Taux Réalizations Mensuelles	Taux Réalizations Cumulées	Taux Réalisation Annuel
Etudes	0	0	0	0	0	0	0	/	/	/
Installations de Production	169 699	6 000	9 271	3 271	29 240	26 990	- 2 250	155%	92%	16%
Installations Générales	354 222	13 000	21 364	8 364	38 500	107 382	68 882	164%	279%	30%
Infrastructures Sociales	128 279	8 779	21 842	13 063	48 279	52 082	3 803	249%	108%	41%
Equipements Maintenance	44 900	0	0	0	0	20 825	20 825	/	/	46%
Equipements Informatiques	0	0	0	0	0	0	0	/	/	/
Autres Investissements	8 424	0	0	0	0	0	0	/	/	0%
Protection du Patrimoine	29212	3 812	0	- 3 812	19 212	0	- 19 212	0%	0%	0%
Réhabilitation des Ouvrages	0	0	0	0	0	0	0	/	/	/
Acquisition Terrains	0	0	0	0	0	0	0	/	/	/
Plan HSE	194 231	21 862	9 606	- 12 254	92 954	61 960	- 30 994	44%	67%	32%
Installation Portuaires	145 384	20 000	4 689	- 15 311	70 000	40 641	- 29 359	23%	58%	28%
Système Technologique de Sécurité (STS)	50 000	0	0	0	0	0	0	/	/	0%
Rénovation Système Contrôle Commande	0	0	0	0	0	0	0	/	/	/
Achat Groupes	194 942	0	0	0	0	0	0	/	/	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1 319 293</b>	<b>73 453</b>	<b>66 773</b>	<b>- 6 680</b>	<b>298 185</b>	<b>309 881</b>	<b>11 696</b>	<b>91%</b>	<b>104%</b>	<b>23%</b>

Source : Réalisé par nous à l'aide des documents interne de la RTC.



**Taux Réalisations Mensuelles** = Réalisations du Mois / Prévisions du Mois\* 100.

**Taux Réalisations Cumulées** = Réalisations Cumulées / Prévisions Cumulées \* 100.

**Taux Réalisation Annuel** = Réalisations cumulées / Notifications.

**Interprétation :**

**Pour le mois d'Avril :**

A travers le tableau nous constatons que le total des prévisions pour le mois d'Avril est supérieur au total des réalisations de la même période (73 453 KDA par rapport à 66 773KDA) avec un taux de réalisation mensuelles de 91%. Ainsi nous observant l'existence des faits suivants :

- **Installation Portuaires** : nous remarquons que les réalisations étaient de 4689 KDA, par rapport à la prévision de 20 000 KDA, ce qui donne un écart négatif.
- **Plan HSE** : nous remarquons que les réalisations étaient de 9 606 KDA, par rapport à la prévision de 21 862 KDA, ce qui donne un écart négatif.
- **Protection du Patrimoine** : nous observant que malgré une prévision de 3 812 KDA, aucune réalisation n'est apparue donc l'écart est négatif.
- (Etudes, Equipements maintenance, Equipements informatiques, Autres investissements, Réhabilitation des ouvrages, Acquisition terrains, Système Technologique de Sécurité (STS), Rénovation Système Contrôle Commande, Achat Groupes) pour ces investissements ni prévisions ni réalisations, donc il n'y a pas d'écart.

**Pour le cumul :**

Le total des réalisations cumulées durant 4 mois (de Janvier 2021 jusqu'à fin Avril de la même année) est supérieur au total des prévisions de la même période (309 881KDA par rapport à 298 185 KDA), ce qui explique l'existence d'un écart total positif d'une valeur de 11 696 KDA, avec un taux de réalisation supérieur à 100% estimé à 104%.

### **2.3.Elaboration d'un tableau de bord financier pour la RTC :**

Ce tableau de bord affiche les KPI financiers choisis par la DRGB pour les années 2020 et 2021. Pour pouvoir suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts.

Tableau n°13 : Le tableau de bord financier de la RTC :

Indicateurs financiers	Réalisation 2020			Objectif 2021	Avril 2021			Afin Avril 2021			Taux de Réalisation Annuelle	Evolution en % (Avril 2021/ Avril 2020)	Evolution en % ( A fin Avril 2021/ A fin Avril 2020)	Ecart de Réalisation (Réalizations cumulées fin Avril 2021 par rapport à celles de 2020)
	Avril	Afin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	Taux de Réalisation	Prévu	Réalisé	Taux de Réalisation				
<b>Chiffre d’Affaires (Millions de DA)</b>	<b>1 232</b>	<b>6 042</b>	<b>15 216</b>	<b>15 227</b>	<b>1 141</b>	<b>1 032</b>	<b>90%</b>	<b>5 558</b>	<b>5 152</b>	<b>93%</b>	<b>34%</b>	<b>- 16%</b>	<b>- 15%</b>	<b>-890</b>
STC OB1/DOG1	461	2 112	5 359	4 907	403	313	78%	1 613	1 289	80%	26%	- 32%	- 39%	-823
STC GG1	771	3 929	9 857	10 320	738	719	97%	3 945	3 863	98%	37%	- 7%	- 2%	-66
<b>Quantités transportées (Millions de TEP)</b>	<b>1,27</b>	<b>6,136</b>	<b>15,478</b>	<b>15,205</b>	<b>1,162</b>	<b>1,019</b>	<b>88%</b>	<b>5,439</b>	<b>4,914</b>	<b>90%</b>	<b>32%</b>	<b>- 20%</b>	<b>- 20%</b>	<b>- 1,222</b>
<b>Charges d’Exploitation (Millions de DA)</b>	<b>676</b>	<b>2 823</b>	<b>16 979</b>	<b>13 432</b>	<b>1 062</b>	<b>1 075</b>	<b>101%</b>	<b>4 218</b>	<b>4 029</b>	<b>96%</b>	<b>30%</b>	<b>59%</b>	<b>43%</b>	<b>1 206</b>
Dont coût Opérateurs	491	2 083	8 548	8 286	633	651	103%	2 503	2 330	93%	28%	32%	12%	247
<b>Dépenses d’Exploitation (Millions de DA)</b>	<b>511</b>	<b>2 122</b>	<b>6 716</b>	<b>8 483</b>	<b>679</b>	<b>611</b>	<b>90%</b>	<b>2 650</b>	<b>2 060</b>	<b>78%</b>	<b>24%</b>	<b>20%</b>	<b>- 3%</b>	<b>- 62</b>
<b>Investissements (Millions de DA)</b>	<b>78</b>	<b>265</b>	<b>1 388</b>	<b>1 319</b>	<b>73</b>	<b>67</b>	<b>91%</b>	<b>298</b>	<b>310</b>	<b>104%</b>	<b>23%</b>	<b>- 14%</b>	<b>17%</b>	<b>45</b>
<b>Coût opératoire unitaire de transport (DA/TEP)</b>	<b>387</b>	<b>339</b>	<b>552</b>	<b>545</b>	<b>545</b>	<b>639</b>	<b>117%</b>	<b>460</b>	<b>474</b>	<b>103%</b>	<b>87%</b>	<b>65%</b>	<b>40%</b>	<b>135</b>
<b>Résultat Net (Millions de DA)</b>	<b>556</b>	<b>3 219</b>	<b>- 1 763</b>	<b>1 795</b>	<b>79</b>	<b>- 43</b>	<b>- 54%</b>	<b>1 340</b>	<b>1 123</b>	<b>84%</b>	<b>63%</b>	<b>- 108%</b>	<b>- 65%</b>	<b>- 2 096</b>

Source : réalisé par nous à l’aide des documents interne de la RTC.

**Taux de réalisation pour le mois d’Avril 2021** = (Réalizations d’Avril 2021 / Prévisions d’Avril 2021) \* 100.

**Taux réalisations cumulées** = (Réalizations cumulées en Avril 2021 / Prévisions cumulées en Avril 2021) \*100.

**Taux réalisations annuel** = (Réalizations à fin Avril 2021 / Objectifs 2021) \*100.

**Evolutions pour le mois d’Avril** = (Réalisation d’Avril 2021/ Réalisation d’Avril 2020) \*100.

**Evolutions cumulées** = (Réalizations cumulées en Avril 2021/ Réalisations à fin Avril 2020) \*100.

**Ecart de réalisation** = (Réalisation cumulées en Avril 2021 – Réalisations cumulées en Avril 2020).

**Résultat net** = chiffre d’affaires – charges d’exploitation.

**Coût opératoire unitaire** = coût opératoire global / quantité transportée.

- Pour les montants qui ont été déjà en KDA, nous devons les diviser par 1000 pour les convertir en Millions de Dinars.

**Exemple :** les prévisions de 2021 ont été dans le tableau de chiffre d'affaires (n° 09) en KDA il faut les convertir en Millions de Dinars ( $15\,226\,550\text{ KDA} / 1000 = 15\,227$ ).

- Pour le cas des quantités transportées elles étaient déjà dans le tableau n°08 en TEP nous devons donc les diviser par 1 000 000.

**Exemple :** le total des réalisations pour le mois d'Avril 2021 est de 1 018 709 TEP si on divise par 1 000 000 on trouve 1,019 Millions de TEP.

✓ **L'analyse du tableau de bord financier :**

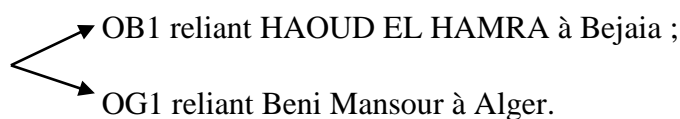
▪ **Le chiffre d'affaire :**

La RTC a réalisé un chiffre d'affaire de 5 152 Millions de DA durant le premier quadrimestre de l'année 2021 contre 6 042 Millions de DA au cours de la même période de 2020, soit une diminution de 15% avec un écart de réalisation négatif (890 Millions de DA).

Nous constatons également que la RTC a atteint 34% de son objectif qu'elle a fixé début 2021.

▪ **Transport par Canalisation des Hydrocarbures :**

- Système de Transport par Canalisation du Pétrole Brut, dénommé STC OB1/DOG1



- Système de Transport par Canalisation du Gaz naturel dénommé STC GG1 reliant HASSI R'MEL à Bordj MENAIL.

Pour ces deux indicateurs nous remarquons que les réalisations cumulées en Avril 2021 sont inférieures à celles cumulées fin Avril 2020.

**Pour STC OB1/DOG1 :** 1 289 Millions de DA contre 2 112 Millions de DA en 2020, soit une diminution de 39% avec un écart négatif de (823 Millions de DA), la RTC a réalisé 26% de ses prévisions pour l'année 2021.

**Pour STC GG1 :** 3 863 Millions de DA contre 3 929 Millions de DA, soit une baisse de 2% avec un écart négatif de (66 Millions de DA), la RTC a réalisé 37% de ses prévisions pour l'année 2021.

▪ **Quantités transportées :**

Le cumul des quantités transportées jusqu'à fin Avril 2021 ont connu une diminution de 1,222 Millions de TEP passant de 6,136 à 4,914 Millions de TEP, soit une baisse de 20% avec un taux de réalisation annuel de 32%.

▪ **Les charges d'exploitation :**

Les charges d'exploitation réalisées pendant les quatre premiers mois de l'année 2021 (4 029 Millions de DA) ont connues une augmentation par rapport à celles réalisées en 2020 (2 823 Millions de DA), soit une hausse de 43% avec un écart positif de 1206 Millions de DA, cette augmentation est due à l'augmentation des postes de charges telles que les consommations intermédiaires, le coût opératoire, les amortissements et les charges financières.

La RTC a réalisé 30% de ses prévisions pour l'année 2021.

- **Le coût opératoire global :**

Les réalisations cumulées à fin Avril 2021 en matière de coût opératoire s'élèvent à 2 330M/DA, soit une hausse de 12% par rapport à 2020 (2 083M/DA) ce qui a causé un écart positif de 247M/DA, cela est due à la hausse des consommations intermédiaires, frais de personnel, impôts et taxes et autres charges opérationnels.

Le taux réalisé par rapport aux objectifs fixés est de 28%.

- **Les dépenses d'exploitation :**

Les dépenses d'exploitation réalisées de Janvier à fin Avril 2021, exprimées en Millions de Dinars, sont de 2 060 marquant une baisse de 3% par rapport à 2020 ce qui a causé un écart négatif de 62 Millions/DA, cette baisse est due à la diminution des dépenses intermédiaires, impôts et taxes et autres charges opérationnelles.

Le taux de réalisation est de 24% par rapport aux prévisions de début de l'année 2021.

- **Investissements :**

Les investissements de premier quadrimestre de l'année 2021 ont représenté, pour leur part, 310 Millions de Dinars, soit un taux de croissance de 17% en comparaison à la même période de l'année d'avant, avec un écart positif de 45 millions/DA.

La RTC a réalisé 23% de ses objectifs pour l'année 2021.

- **Coût opératoire unitaire :**

Les réalisations cumulées durant 4 mois (de Janvier 2020 jusqu'à fin Avril de la même année) en matière de coût opératoire unitaire sont passées de 339 DA/TEP à 474 DA/TEP au cours de la même période de l'année précédente, soit une hausse de 40% avec un écart positif de 135 DA/TEP, cette variation est due à l'augmentation de coût opératoire global.

Le taux de réalisation annuelle est de 87%.

- **Résultat de l'exercice :**

Le résultat net cumulé de la RTC a connu une diminution de 2 096 Millions de DA, passant de 3 219 Millions de DA à fin Avril 2020 à 1 123 million de DA à fin Avril 2021. Cette baisse s'explique essentiellement par la diminution du chiffre d'affaires. Malgré cette baisse la RTC est performante et arrive à dégagé un bénéfice puisque les deux résultats sont positifs.

Le taux réalisé par rapport aux objectifs fixés est de 63%.

## **Conclusion :**

Au terme de ce troisième chapitre dans lequel nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord financier pour la Direction Régionale de Bejaïa (DRGB), qui nous a permis de constater à partir des résultats obtenus que cette dernière était plus performante dans le premier quadrimestre de l'année 2020 par rapport à la même période de l'année 2021. Cela est clairement exprimé par plusieurs écarts négatifs tels que :

- La baisse de chiffre d'affaire et le résultat net.
- L'augmentation des charges d'exploitation.
- La baisse des quantités transportées.

Cette situation est justifiée principalement par l'impact de la crise sanitaire dans l'économie mondiale, entre baisse de la demande mondiale et ralentissement générale de l'activité économique, ce qui a causé la baisse du cours du pétrole depuis 2019.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale :

Dans cette étude, nous nous sommes intéressés à l'un des outils de contrôle de gestion qui est le tableau de bord, ainsi que les différents concepts liés à ce dernier et nous avons essayé d'exposer tous les bénéfices qu'il pourrait apporter au sein des entreprises.

En effet, nous nous sommes intéressées plus particulièrement sur le tableau de bord financier de l'entreprise SONATRACH, Région Transport Centre (RTC).

En effet, dans le premier chapitre nous avons traité le tableau de bord dans un cadre théorique et cela, afin de mettre en clair ce genre d'outil qui est devenu incontournable que tout chef d'entreprise doit posséder pour avoir une bonne gestion. Dans le second chapitre, nous avons essayé de clarifier le concept de performance et de montrer le rôle que joue un tableau de bord dans l'évaluation, la mesure et le pilotage de la performance au sein d'une entreprise. Quant au chapitre pratique, nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SONATRACH (RTC).

Pour revenir à notre problématique et nos hypothèses de départ, nous avons, grâce à cette étude, pu tirer les conclusions suivantes :

- Un tableau de bord financier est un outil de mesure et de pilotage de la performance qui aide les responsables à prendre des décisions en temps réel et d'établir une stratégie financière efficace et chaque entreprise détient son propre tableau de bord qui s'adapte à ses besoins ;
- La performance est un concept multidimensionnel difficile à cerner, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir, pour une entreprise ce concept peut être interprété comme étant la capacité à atteindre les objectifs préalablement fixés ;  
Ce qui affirme la validité de notre première hypothèse.
- La RTC concevoir un tableau de bord financier mensuellement, rassemblant des indicateurs pertinents et ne contient que des informations essentielles qui permettent d'orienter le processus de prise de décision dans la bonne direction, ce qui veut dire que notre deuxième hypothèse est validée.
- La RTC n'a pas pu réaliser les objectifs tracés pour les quatre premiers mois de 2020, que ça soit en volume ou en valeur. Ceci est dû principalement à l'impact de la crise sanitaire depuis 2019 sur l'économie mondiale, sur la demande mondiale, sur la valeur de la monnaie nationale et sur tous les indicateurs économiques de manière générale.

La réalisation de ce travail a été bénéfique et fructueux pour nous dans le sens où il nous a permis d'approfondir et d'acquérir de nouvelles connaissances qui seront utiles pour notre avenir.

## **Références bibliographiques**



## Ouvrages

- ALAZARD Claude & SEPARI Sabine. (2007). **Contrôle de gestion, manuel et applications**. Édition Dunod, Paris.
- ALAZARD Claude & S. SEPARI Sabine. (2010). **Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11**. 2<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris.
- ANCELIN- BOURGUIGNON Annik. (2000). **Performance et contrôle de gestion**. Édition, Economica, Paris.
- BERLAND Nicolas & DE RONGE Yves. (2012). **Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales**. Édition Pearson Education, France.
- BESCOS Pierre-Laurent, DOBLER Philippe et all. (1995). **Contrôle de gestion et management**. 3<sup>ème</sup> Édition Montchrestien, Paris.
- BOISLANDELLE Henri Mathé. (1998). **Gestion des Ressources Humaines dans les PME**. 2<sup>ème</sup> Édition Economica, Paris.
- BOISSELIER Patrick. (1999). **Contrôle de Gestion, cours et applications**. Édition Vuibert, Paris.
- BOISSELIER Patrick et all. (2013). **Contrôle de gestion**. Édition Vuibert, Paris.
- BOUQUIN Henri. (1986). **Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise**. Édition Presses Universitaires de France – PUF.
- BOUQUIN Henri. (1990). **Économie d'entreprise**. Édition Sirey, Paris.
- BURLAUD Alain et all. (2009). **Management et contrôle de gestion**. 3<sup>ème</sup> Édition Foucher, Paris.
- CABANE Pierre. (2004). **L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Maitriser les chiffres de l'entreprise**. 2<sup>ème</sup> Édition Groupe Eyrolle, Paris.
- DORIATH Brigitte. (2005). **Contrôle de gestion**. 4<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris.
- DORIATH Brigitte & GOUJET Christian. (2007). **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**. 3<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris.
- DORIATH Brigitte. (2008). **Contrôle de gestion en 20 fiches**. 5<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris.
- DRUCKER Peter. (1999). **L'avenir du management**. Édition Mondial du village, Paris.
- EL GADI Abdelhamid. (2004). **Audit et contrôle de gestion**. Imprimeries Mithak Almaghrib- Rabat.
- FERNANDEZ Alain. (2007). **Les nouveaux tableaux de bord des managers**. 3<sup>ème</sup> Édition Eyrolle, Paris.
- FERNADEZ Alain. (2011). **Les nouveaux tableaux de bord des managers**. 5<sup>ème</sup> Édition Eyrolle, Paris.
- FERNANDEZ Alain. (2013). **Les Nouveaux tableaux de bord des Managers**. 6<sup>ème</sup> Édition Eyrolle, Paris.
- FIOL Michel, JORDAN Hugues & SULLA Emili. (2004). **Renforcer la cohérence d'une équipe**. Édition Dunod, Paris, 2004.
- GERVAIS Michel. (2000). **Contrôle de gestion**. 7<sup>ème</sup> Édition Economica, Paris.
- JAULENT Patrick & QUARES Marie-Agnès. (2006). **Pilotez vos performance**. Édition Afnor.

- KALIKA Michel. (1995). Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance. Édition Economica, Paris.
- KHEMAKHEM Abdellatif. (1976). La dynamique du contrôle de gestion. 2<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris.
- LORINO Philippe. (2003). Méthode et pratique de performance. 3<sup>ème</sup> Edition d'Organisation, Paris.
- MALOT Jean-Louis & MATHE Jean-Charles. (1998). L'essentiel du contrôle de gestion. Édition d'Organisation, Paris.
- MARGOTTEAU d'Eric. (2001). Contrôle de gestion. Édition Ellipses, Paris.
- MOLHO Denis & FERNANDEZ- POISSON Dominique. (2003). La performance globale de l'entreprise. Édition d'Organisation, Paris.
- OLIVIER Meier. (2009). Dico du manager. Édition Dunod, Paris.
- PLAUCHU Vincent & A.TAIROU Akim. (2008). Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Édition Le Harmattan.
- SAULAU Jean-Yves. (1982). Le tableau de bord du décideur. Édition d'Organisation, Paris.
- SELMER Caroline. (1998). Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision. Édition Dunod, Paris.
- SELMER Caroline. (2003). Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision. 2<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris.
- SELMER Caroline. (2005). Tableau de bord. Édition d'Organisation, Paris.
- SELMER Caroline. (2015). Concevoir le tableau de bord. 5<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris.
- VOYER Pierre. (1999). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>ème</sup> Édition Presse de l'université du Québec.
- VOYER Pierre. (2002). Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>ème</sup> Édition, Presse de l'Université du Québec.

### **Thèses**

- ✓ BOURAIB, R. (2015). Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Thèse de Doctorat en Sciences économique, Université UMMTO.
- ✓ OUBYA, GH. (2016). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Côte D'Azur.
- ✓ SAHEL, F. (2015). Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision cas pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université M'Hamed Bougara Boumerdes.

### **Article et Revue :**

- ✓ AMIFI Hamid & BENLAKOUIRI Abderrahim. (2019). « Tableau de bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques : CAS OCP », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 ».

- ✓ BARRETTE Jacques & BERARD Jocelyn. (2000). Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue international de gestion, volume 24, numéro 4.
- ✓ ESSID Moez. (2009). Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. Science de l'Homme et Société », Université Paris Sud- Paris XI.
- ✓ KHOUATRA Djamel. Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale. Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris, Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.
- ✓ RHERIB Nada & al. (2021). « Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard : Une revue de littérature », Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 1 ».
- ✓ SOGOBOSSI BOCCO Bertrand. (2010). **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**. Edition FASEG Université CAME. La Revue des sciences de gestion.

## Webographie

- <https://www.reportingbusiness.fr/analyse-financiere/les-3-etapes-pour-creer-un-tableau-de-bord-de-gestion-pertinent.html>.
- [https://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux\\_gimsi.htm](https://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm).
- <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>.
- <https://www.smallbusinessact.com/blog/kpi-indicateurs-financiers-startup/>.
- [https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m\\_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html#toc36](https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html#toc36).
- <https://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance-769.html>.
- <https://www.compta-online.com/les-indicateurs-de-performance-ao3112>.
- <https://www.keyrus.com/fr/fr/pilotage-de-la-performance/>.
- <https://jobphoning.com/strategie-entreprise/pilotage-de-la-performance>.
- <https://8m-management.com/pilotage-de-performance-8m-management/>.
- <https://www.dynamic-business.fr/le-pilotage-de-la-performance-pour-les-entreprises-un-enjeu-majeur/>.
- <https://www.pyx4.com/blog/pilotage-performance-acteurs/>.
- <https://stere-informatique.fr/top-3-des-outils-de-pilotage-de-la-performance-en-entreprise>.
- <https://www.wevalgo.com/fr/savoir-faire/excellence-operationnelle/pilotage-performance>.
- <https://prixdubaril.com/petrole-index/petrole-algerie.html>.

## **Annexes**

Annexe n°01 : Tableau de bord d'exploitation

Unité : KDA	Réalisation 2019			Notifié 2020	avr-20			A Fin Avril 2020			Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril20/ Avril 19	Evol. (%) A fin Avril 20 / A fin Avril19
	Avril	A fin Avril	Annuel		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Achats Consommés	33 303	117 008	414 699	477 006	45 699	39 064	85%	142 294	116 163	82%	24%	17%	-1%
Services extérieurs	55 916	206 490	633 931	961 458	61 471	25 071	41%	328 904	156 392	48%	16%	-55%	-24%
Autres servi. Ext	51 192	182 731	631 411	632 249	49 566	4 326	9%	194 701	115 282	59%	18%	-92%	-37%
Auto consommation	1367	12 284	31 655	31 070	2 589	1 422	55%	10 356	13 662	132%	44%	4%	11%
Consommations Intermédiaires	141 778	518 513	1 711 696	2 101 783	159 325	69 883	44%	676 255	401 499	59%	19%	-51%	-23%
Frais de Personnel	397 544	1 544 741	5 373 189	5 011 778	400 942	381 468	95%	1 603 768	1 525 874	95%	30%	-4%	-1%
Impôts et Taxes	50 847	218 636	603 636	474 062	39 505	37 756	96%	158 020	153 909	97%	32%	-26%	-30%
Autre charges Op	4170	8 340	437 766	0	0	2 148	-		2 148	-	-	-	-74%
Coût Opérateur	594 339	2 290 230	8 126 287	7 587 623	599 772	491 255	82%	2 438 043	2 083 430	85%	27%	-17%	-9%
Charges Financières	0	0	73 030	39 081	3 257	0	0%	13 028	0	0%	0%	-	-
Amortissements	190 193	760 772	2 282 319	2 220 098	185 008	185 008	100%	740 032	740 032	100%	33%	-3%	-3%
<b>TOTAL</b>	<b>784 532</b>	<b>3 051 002</b>	<b>10 481 636</b>	<b>9 846 802</b>	<b>788 037</b>	<b>676 263</b>	<b>86%</b>	<b>3 191 103</b>	<b>2 823 462</b>	<b>88%</b>	<b>29%</b>	<b>-14%</b>	<b>-7%</b>

Annexe n°02 : Tableau de bord d'exploitation

Unité : KDA	Réalisation 2020			Objectif 2021	avr-21			A Fin Avril 2021			Taux Réal. Annuel	Evol. (%) Avril 21/ Avril 20	Evol. (%) A fin Avril 21/ A fin Avril 20
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Achats Consommés	39 064	116 163	414 843	399 400	38 791	54 632	141%	120 784	120 980	100%	30%	40%	4%
Services extérieurs	25 071	156 392	720 836	1 233 690	64 584	104 500	162%	257 323	240 108	93%	19%	317%	54%
Autres servi. Ext	4 326	115 282	597 486	660 550	50 952	67 026	132%	187 357	218 140	116%	33%	1449%	89%
Auto consommation	1 422	13 662	22 026	32 000	2 667	96	4%	10 668	11 915	112%	37%	-93%	-13%
Consommations Intermédiaires	69 883	401 499	1 755 191	2 325 640	156 994	226 254	144%	576 132	591 143	103%	25%	224%	47%
Frais de Personnel	381 468	1 525 874	5 421 459	5 403 544	432 284	390 355	90%	1 729 136	1 574 955	91%	29%	2%	3%
Impôts et Taxes	37 756	153 909	1 268 604	557 397	43 720	30 963	71%	197 250	155 747	79%	28%	-18%	1%
Autre charges Op	2 148	2 148	103 073			2 950			7 992			37%	272%
Coût Opérateur	491 255	2 083 430	8 548 327	8 286 581	632 998	650 522	103%	2 502 518	2 329 837	93%	28%	32%	12%
Charges Financières	0	0	101 210	50 000	4 167		0%	16 668	471	3%	1%		
Amortissements	185 008	740 032	8 329 216	5 095 143	424 596	424 596	100%	1 698 384	1 698 384	100%	33%	130%	130%
<b>TOTAL</b>	<b>676 263</b>	<b>2 823 462</b>	<b>16 978 753</b>	<b>13 431 724</b>	<b>1 061 761</b>	<b>1 075 118</b>	<b>101%</b>	<b>4 217 570</b>	<b>4 028 692</b>	<b>96%</b>	<b>30%</b>	<b>59%</b>	<b>43%</b>

Annexe n°03 : Exploitation / Dépenses :

Unité : KDA	Réalisation 2020			Objectif 2021	avr-21			A Fin Avril 2021			Taux Réal. Annuel	Evol. (%) Avril 21/ Avril 20	Evol. (%) A fin Avril 21/ A fin A VRIL20
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Approvisionnement	23 231	130 732	445 483	579 415	55 860	47 158	84%	171 858	183 955	107%	32%	103%	41%
Services extérieurs	43 583	199 289	662 090	1 166 146	79 192	49 510	63%	387 375	173 818	45%	15%	14%	-13%
Autres services extérieurs	49 896	331 314	959 875	1 634 801	120 806	90 496	75%	507 224	299 114	59%	18%	81%	-10%
Dépenses intermédiaires	116 710	661 335	2 067 448	3 380 362	255 858	187 164	73%	1 066 457	656 887	62%	19%	60%	-1%
Frais de Personnel	388 631	1 319 416	4 230 250	4 780 403	368 901	420 781	114%	1 475 604	1 390 497	94%	29%	8%	5%
Impôts et Taxes	942	14 185	277 538	322 600	53 767	273	1%	107 534	4 116	4%	1%	-71%	-71%
Autres Charges Opérationnelles	4 320	127 227	141 181			3152		0	8 008			-27%	-94%
<b>TOTAL</b>	<b>510 603</b>	<b>2 122 163</b>	<b>6 716 417</b>	<b>8 483 365</b>	<b>678 526</b>	<b>611 370</b>	<b>90%</b>	<b>2 649 595</b>	<b>2 059 508</b>	<b>78%</b>	<b>24%</b>	<b>20%</b>	<b>-3%</b>

## Annexe n°04 : Investissements

SONATRACH BRANCHE TRC « REGION TRANSPORT CENTRE »		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2021 REALISATIONS INVESTISSEMENTS « PHYSIQUE VALORISE » MOIS : Avril 2021												
NATURE DE L'INVESTISSEMENT	Notification 2021		Prévision du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. MENS. PREV. MENS.	REAL. CUM. PREV.CUM.	REAL. CUM. NOTIF.	AVANCE GLOBAL DE L'AFFAIRE
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV				
<b>PROGRAMMES EN COURS</b>	439 711	0	49 953	0	42 503	0	227 445	0	199 791	0	85%	88%	45%	
<b>ETUDES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
Etude pour la mise à niveau du système STS du terminal arrivé Bejaia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	50%
<b>INSTALLATIONS DE PRODUCTION</b>	75 000	0	6 000	0	9 271	0	24 000	0	26 990	0	155%	112%	36%	
Réhabilitation de quatre bacs (F6, A8, N14, et M2O) du TM Bejaia.	75 000		6 000		9 271		24 000	0	26 990		155%	112%	35,99%	29,03%
<b>INSTALLATIONS GENERALES</b>	50 805	0	4 500	0	0	0	12 000	0	561	0	0%	5%	1%	
Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Ménaiel. Réalisation d'un tronçon de clôture en béton armé au niveau du bourbier Boukha Iama	39 575 11 230		3 000 1 500		0 0		6 000 6 000	0 0	0 561		0% 0%	0% 9%	0% 5%	8%
<b>INVESTISSEMENT DE SECURITE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>INFRASTRUCTURES SOCIALES</b>	38 279	0	3 779	0	21 842	0	38 279	0	52 082	0	578%	136%	136%	
Réalisation d'un complexe restaurant équipé au siège du TM Bejaia	37 799		3 779	0	5 670		37 799	0	35 910		150%	95%	95%	99,50%
Rénovation de la base de vie BBM	480		0		0		480	0	0		-%	0%	0%	100%
*Rénovation base de vie SP3-OB1 (M'sila)	0	0	0	0	16 172		0	0	16 172	0	-%	-%	-%	102%
<b>EQUIPEMENTS MAINTENANCE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	20 825	0	-%	-%	-%	
Fourniture, en lots séparé, de l'outillage collectif, siège et stations (Fourniture d'équipements pour magasin de stockage Lot N°3), (Fourniture outillage atelier mécanicien Lot N°1), (Fourniture d'outillage pour atelier électrique et instrumentation Lot N°2)	0	0	0	0	0	0	0	0	20 825	0	-%	-%	-%	100%
Fourniture outils de ramonage et de nettoyage canalisation pris en charge par RTE.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	90%
<b>MATERIEL ROULANT</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>ACQUISITION TERRAINS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>BATIMENTS TECHNIQUES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>INFRASTRUCTURES ROUTIERES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>EQUIPEMENTS INFORMATIQUES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>AUTRES INVESTISSEMENTS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>PROTECTION DU PATRIMOINE</b>	19 212	0	3 812	0	0	0	19 212	0	0	0	0%	0%	0%	
- Fourniture et pose de cabines aménagées et aménagement d'un cantonnement DSP Dynamique d'El M'Hir	12 812		1 412	0	0		12 812	0	0		0%	0%	0%	63%
- Réalisation des travaux supplémentaires au niveau du cantonnement militaires EX- ENIP	6 400		2 400		0		6 400	0	0		0%	0%	0%	0%
<b>REABILITATION DES OUVRAGES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>PLAN HSE</b>	111 031	0	11 862	0	6 701	0	63 954	0	58 692	0	56%	92%	53%	



Acquisition d'échafaudages et Plateformes Télescopiques Mobiles	0	0	0	0	0	0	0	0	3 422	0	-%	-%	-%	100%
Réalisation d'un système automatique de protection incendie au niveau de la salle électrique de la Station SP1 Bis	4 623		0		0		4 623	0	21 497		-%	465%	465%	100%
Réalisation des réseaux d'eau-incendie et système de détection et extinction incendie au niveau de la base et Terminal Bordj Ménaïel.	12 854		1 000		0		12 854	0	1 339		0%	10%	10%	95,00%
Construction de trois casernes de sécurité, en lots séparés, à SP2 (Biskra), SP3 (M'sila) et SP1. Bis (Djamaa) Lot N°01 : Construction d'une caserne de sécurité à SP1. Bis (Djamaa)	31 130		3 965		338		15 960	0	6 091		9%	38%	20%	66,00%
Construction de trois casernes de sécurité, en lots séparés, à SP2 (Biskra), SP3 (M'sila) et SP1. Bis (Djamaa) Lot N°02 : Construction d'une caserne de sécurité à SP2 (Biskra)	25 811		3 226		4 130		13 154	0	16 519		128%	126%	64%	97,00%
Construction de trois casernes de sécurité, en lots séparés, à SP2 (Biskra), SP3 (M'sila) et SP1. Bis (Djamaa) Lot N°03 : Construction d'une caserne de sécurité à SP3 (M'sila)	36 613		3 671		2 233		17 363	0	9 824		61%	57%	27%	78,00%
<b>INSTALLATION PORTUAIRE</b>	145 384	0	20 000	0	4 689	0	70 000	0	40 641	0	23%	58%	28%	
Réhabilitation et mise à niveau des installations de surface du Port Pétrolier- Bejaïa	145 384		20 000		4 689		70 000	0	40 641		23%	58%	28%	93,10%
<b>SYSTEME TECHNOLOGIQUE DE SECURITE (STS)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>PROJET COMPTAGE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>RENOVATION SYSTEME CONTROLE COMMANDE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>ACHATS GROUPES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	

SONATRACH BRANCHE TRC														
SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2021														
« REGION TRANSPORT CENTRE »														
REALISATIONS INVESTISSEMENTS « PHYSIQUE VALORISE »														
MOIS : Avril 2021														
NATURE DE L'INVESTISSEMENT	Notification 2021		Prévision du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. MENS. PREV. MENS.	REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. CUM. NOTIF.	AVANCE GLOBAL DE L'AFFAIRE
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV				
<b>PROGRAMMES NOUVEAUX</b>	879 582	190 085	23 500	0	24 270	0	70 740	0	110 090	0	103%	156%	13%	
ETUDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>INSTALLATIONS DE PRODUCTION</b>	94 699	28 539	0	0	0	0	5 240	0	0	0	-%	0%	0%	
La fourniture, l'installation et la mise en service des équipements de laboratoires et leurs services liés au niveau des différents sites. Lot N°1 : Equipements d'analyses du gaz nature et du GPL	18 852	18 852	0	0	0	0	5 240	0	0	0	-%	0%	0%	
Fourniture et pose des enrôleurs des mise à la terre rétractables « RGA » en deux lots (Pris en charge par RTO)	10 847	9 687	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
- Réhabilitation de trois bacs au terminal marin de Bejaia F5, E2 & P21	15 000			0	0		0	0	0		-%	-%	0%	
Réhabilitation de cinq bacs à toit flottant et de deux bacs à toit fixe au niveau des stations (SP2, SP3 et SBM) en lots séparés	50 000		0	0	0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>INSTALLATIONS GENERALES</b>	303 417	29 234	8 500	0	21 364	0	26 500	0	106 821	0	251%	403%	35%	
Mise à niveau du réseau local informatique du siège de la RTC Bejaia	54 862		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Mise à niveau du système mise à la terre du Terminal Bejaia	5 000		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Fourniture, Installation et Mise service d'un Groupe Electrogène de puissance 630 KVA pour la station de pompage SP1 BIS.	25 000		5 000	0	0		20 000	0	0		0%	0%	0%	
Rénovation du système de télémétrie du Sea Line	26 000	24 000	0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Réalisation des réseaux d'éclairage au niveau des sites Terminal Départ, Terminal Arrivée et Poste de coupure PC1 du RGG1	30 000		3 000		0		6 000	0	0		0%	0%	0%	
Fourniture, installation et mise en service d'un UPS 2*40 KVA nouveau Bloc administratif	6 000		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Acquisition de cinq scanners des tôles du fond des bacs de stockage des hydrocarbures	5 234	5 234	0		0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
Extension du réseau électrique du TMB	20 000		0	0	0		0	0	0		-%	-%	0%	
Réalisation des réseaux d'assainissement AEU et DEP au niveau du siège RTC	5 000		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Réalisation d'un réseau d'éclairage au niveau du PS6-Bis ROB1	11 000		500		0		500	0	0		0%	0%	0%	
Travaux de sécurisation de l'oléoduc OB1 24 au PK261 / Oued ITTEL (El Baadj)	106 821		0		21 364		0	0	106 821		-%	-%	100%	100,00%
Aménagement au niveau de la station de pompage SP1. BIS	5 000		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Fourniture de diverses pompes centrifuges pour eau	3 500		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>INVESTISSEMENT DE SECURITE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>INFRASTRUCTURES SOCIALES</b>	90 000	0	5 000	0	0	0	10 000	0	0	0	0%	0%	0%	

Rénovation base de vie SP2-OB1 Réalisation d'un complexe restaurant équipé et réhabilitation de l'ancien restaurant en salle de sport équipée à la station de pompage SP2	70 000 20 000		5000 0	0	0 0	0 0	10 000 0	0 0	0 0	0 0	0% -%	0% -%	0% 0%	
<b>EQUIPEMENTS DE MAINTENANCE</b>	44 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
Acquisition d'équipements de repérage des câbles et appareils d'instrumentation	3 900		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Fourniture des équipements de protection cathodique	41 900		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>MATERIEL ROULANT</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>ACQUISITION TERRAINS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>BATIMENTS TECHNIQUES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>INFRASTRUCTURES ROUTIERES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>EQUIPEMENTS INFORMATIQUES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>AUTRES INVESTISSEMENTS</b>	8 424	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
Équipements des Fourgons Etat-Major en moyens de Télécommunication	8 424		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>PROTECTION DU PATRIMOINE</b>	10 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
Réalisation d'une clôture mixte autour des sites SONATRACH RTC à Béni-Mansour W. Bouira	10 000				0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>REABILITATION DES OUVRAGES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	

SONATRACH BRANCHE TRC « REGION TRANSPORT CENTRE »		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2021 REALISATIONS INVESTISSEMENTS « PHYSIQUE VALORISE » MOIS : Avril 2021												
NATURE DE L'INVESTISSEMENT	Notification 2021		Prévision du Mois		Réalisations mois		Prévisions cumulées		Réalisations cumulées		REAL. MENS. PREV. MENS.	REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL CUM NOTIF	AVANCE GLOBAL DE L'AFFAIRE
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV				
<b>PLAN HSE</b>	83 200	0	10 000	0	2 906	0	29 000	0	3 269	0	29%	11%	4%	
Réalisation d'une aire de tri et de stockage des déchets industriels	20 000		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Acquisition des appareils de tassage et de tamisage de la poudre extinctrice	3 800				0		0	0	0		-%	-%	0%	
Installation et remplacement des paratonnerres radioactifs et déplacement des mâts TELECOM (Pris en charge par RTE)	3 000		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
Acquisition d'un compresseur d'air pour appareils respiratoires isolants	3 800				0		0	0	0		-%	-%	0%	
Acquisition explosimètres Multi gaz et Mono gaz	3 600				0		0	0	0		-%	-%	0%	
Réalisation d'un bassin de stockage des boues de pétrole au niveau du TMB	49 000		10 000		2906		29 000	0	3269		-29%	11%	7%	9,00%
<b>INSTALLATIONS PORTUAIRES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>SYSTÈME TECHNOLOGIQUE DE SECURITE (STS)</b>	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
Etude, fourniture, installation en mise en service d'un système technologique de sécurité (STS) au niveau du Terminal Arrivée de Bordj-Menail et la Station Compression SC3 Moudjebara en lots séparés	50 000		0		0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>PROJET COMPTAGE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>RENOVATION SYSTÈME CONTRÔLE COMMANDE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%	
<b>ACHATS GROUPES</b>	194 942	132 312	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
<b>Véhicules légers</b>	24 000	0	0	0	0		0	0	0	0	-%	-%	0%	
01 Véhicule 5 places	4 000				0		0	0	0		-%	-%	0%	
04 Véhicules Pick-up 4x2 doubles cabines	20 400				0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>Véhicules lourds</b>	34 526	34 526	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
Camion-citerne 6 m3 Eau	14 858	14 858			0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
Camion-citerne 12m3 Eau potable	19 668	19 668			0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
<b>Matériel mobile anti incendie</b>	78 592	78 892	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
Camion échelle TT équipé de lance monitor eau/mousse 32 m	78 592	78 592			0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
<b>Engins de génie civil</b>	22 000	0	0	0	0		0	0	0	0	-%	-%	0%	
02 Rétro chargeurs	22 000				0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>Engins de manutention</b>	19 194	19 194	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
02 Nacelle automotrice électrique articulée portée 20m	19 194	19 194			0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%	
<b>Équipement d'habitation et de bureau</b>	15 630	0	0	0	0		0	0	0	0	-%	-%	0%	
55 Climatiseur Split Système 9 000 BTU	2 750				0		0	0	0		-%	-%	0%	
86 Climatiseur Split Système 12 000 BTU	5 160				0		0	0	0	0	-%	-%	0%	
64 Climatiseur Split Système 18 000 BTU	5 120				0		0	0	0		-%	-%	0%	
05 Climatiseur Split Système 24 000 BTU	500				0		0	0	0		-%	-%	0%	
06 Climatiseur Split Système 60 000 BTU	2 100				0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>Equipements auxiliaires</b>	600	0	0	0	0		0	0	0	0	-%	-%	0%	
01 Bac de décantation 50 m3	600				0		0	0	0		-%	-%	0%	
<b>TOTAL GESTION RESEAU</b>	1 124 351	57 773	73 453	0	66 773	0	298 185	0	309 881	0	91%	104%	28%	
<b>TOTAL GENERAL</b>	1 319 293	190 085	73 453	0	66 773	0	298 185	0	309 881	0	91%	104%	23%	

## **Liste des tableaux et figures**

## Liste des tableaux :

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau n°01</b>	Exemple d'un tableau de bord	<b>7</b>
<b>Tableau n°02</b>	Grille entre variables d'actions et objectifs	<b>15</b>
<b>Tableau n°03</b>	Les dix (10) étapes de la méthode GIMSI	<b>18</b>
<b>Tableau n°04</b>	Exemple de représentation des pictogrammes	<b>24</b>
<b>Tableau n°05</b>	Exemple des ratios possibles mais non exclusifs	<b>25</b>
<b>Tableau n°06</b>	Chiffrage des objectifs 2021-RTC	<b>59</b>
<b>Tableau n°07</b>	Quantités transportées- exercices 2021	<b>61</b>
<b>Tableau n°08</b>	Quantités Transportées en TEP	<b>62</b>
<b>Tableau n°09</b>	Chiffre d'affaires	<b>64</b>
<b>Tableau n°10</b>	Le tableau de bord d'exploitation	<b>66</b>
<b>Tableau n°11</b>	Exploitation / Dépenses	<b>68</b>
<b>Tableau n°12</b>	Budget des investissements	<b>70</b>
<b>Tableau n°13</b>	le tableau de bord financier de la RTC	<b>72</b>

## Liste des figures :

<b>Numéro de figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure n°01</b>	La méthode GIMSI	<b>17</b>
<b>Figure n°02</b>	Représentation de la méthode JANUS	<b>20</b>
<b>Figure n°03</b>	Présentation de quelques formes de graphiques	<b>26</b>
<b>Figure n°04</b>	La maquette du tableau de bord	<b>26</b>
<b>Figure n°05</b>	Les activités de la SONATRACH	<b>51</b>
<b>Figure n°06</b>	Carte du Réseau de Transport SONATRACH	<b>52</b>
<b>Figure n°07</b>	Organigramme de la RTC	<b>56</b>
<b>Figure n°08</b>	Carte du Réseau de Transport RTC	<b>57</b>
<b>Figure n°09</b>	Présentation du département budget et contrôle de gestion	<b>58</b>
<b>Figure n°10</b>	Quantités transportées en TEP	<b>63</b>
<b>Figure n°11</b>	Présentation graphique du taux de réalisation du chiffre d'affaires	<b>65</b>
<b>Figure n°12</b>	Variation des réalisations cumulées de charges d'exploitation	<b>67</b>
<b>Figure n°13</b>	Variation des réalisations de dépenses d'exploitation	<b>69</b>

## **Table des matières**

## Table des matières :

### Liste des abréviations

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Généralités sur le tableau de bord .....</b>	<b>4</b>
Section 01 : Notion de base sur le tableau de bord :.....	4
1.1. Définition de tableau de bord :.....	4
1.2. Typologie des tableaux de bords :.....	7
1.2.1. Le tableau de bord stratégique : .....	7
1.2.2. Le tableau de bord de gestion :.....	8
1.2.3. Le tableau de bord opérationnel :.....	8
1.3. Les caractéristiques d'un tableau de bord :.....	8
Le tableau de bord doit être synthétique.....	8
Le tableau de bord doit être significatif .....	8
Le tableau de bord doit être disponible rapidement .....	9
Le tableau de bord doit être facilement exploitable .....	9
Le tableau de bord doit être adapté.....	9
1.4. Le rôle d'un tableau de bord :.....	9
1.4.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :.....	9
1.4.2. Le tableau de bord, aide à la décision :.....	9
1.4.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :.....	10
1.5. Les objectifs du tableau de bord : .....	10
Alerter.....	10
Déclencher l'action .....	11
Contrôler .....	11
Communiquer.....	11
Motiver.....	11
1.6. Les limites d'un tableau de bord :.....	11
Section 02 : Principes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord :.....	12
2.1.1. Une cohérence avec l'organigramme :.....	12
2.1.2. Un contenu synoptique et agrégé : .....	13
2.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :.....	13
2.2. Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord :.....	13
2.2.1. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) : .....	14
Définition :.....	14
Les étapes de la méthode OVAR :.....	14
Délimitation des objectifs et des variables d'action.....	14



Délimitation des responsabilités .....	14
Sélection des indicateurs .....	15
Mise en forme des tableaux de bord .....	15
2.2.2.    La méthode GIMSI : .....	16
Définition : .....	16
Signification de L'acronyme « GIMSI » : .....	16
Les étapes de la méthode GIMSI : .....	17
2.2.3.    La méthode JANUS : .....	19
Définition : .....	19
La démarche de la méthode JANUS : .....	19
<b>Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier : .....</b>	<b>20</b>
3.1. Définition du tableau de bord financier : .....	20
3.2. Pourquoi mettre en place un tableau de bord financier ? .....	21
Suivre l'évolution de la situation financière .....	21
Mesurer les performances .....	21
Anticiper les éventuelles difficultés .....	21
Prendre des décisions éclairées .....	21
Motiver ses équipes .....	21
3.3. Les étapes d'élaborations d'un tableau de bord financier : .....	21
3.3.1.    La détermination des objectifs : .....	22
3.3.2.    Le choix des bons indicateurs financiers : .....	22
Définition d'un indicateur financier : .....	22
3.3.3.    La construction du tableau de bord financier : .....	22
3.4. Les instruments du tableau de bord financier : .....	23
3.4.1.    Les écarts : .....	23
3.4.2.    Les clignotants : .....	23
3.4.3.    Les ratios : .....	24
3.4.4.    Les graphiques : .....	25
3.5. La conception générale : .....	26
<b>Conclusion .....</b>	<b>28</b>
<b>Chapitre II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 01 : Notions de base sur la performance .....</b>	<b>29</b>
1.1. Définition de la performance : .....	29
1.2. Les principaux critères de la performance : .....	31
1.2.1.    L'efficacité : .....	31
1.2.2.    L'efficience : .....	32

1.2.3.	L'économie :	33
1.2.4.	La pertinence :	33
1.3.	Les caractéristiques fondamentales de la performance :	33
1.3.1.	Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :	33
1.3.2.	Elle s'apprécie par une comparaison :	33
1.3.3.	La comparaison traduit le succès de l'action :	34
1.4.	Typologie de la performance :	34
1.4.1.	La performance stratégique :	34
1.4.2.	La performance concurrentielle :	34
1.4.3.	La Performance socio-économique :	34
	Performance organisationnelle.....	34
	La performance sociale.....	35
	La performance commerciale.....	35
	La performance économique.....	35
	La performance financière.....	35
<b>Section 02 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord :</b>		<b>36</b>
2.1.	Définition de mesure de la performance :	36
2.2.	Les principes de bases de la mesure de la performance :	36
2.2.1.	Principe d'exhaustivité :	36
2.2.2.	Principe de contrôlabilité :	37
2.2.3.	Principe d'indépendance :	37
2.2.4.	Principe de dualité :	37
2.2.5.	Principe de permanence des indicateurs :	37
2.2.6.	Principe de cohérence organisationnelle :	37
2.2.7.	Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs :	38
2.3.	Mesure et évaluation de la performance et sa relation avec le tableau de bord :	38
2.3.1.	Définition d'un indicateur de performance :	38
2.3.2.	C'est quoi un bon indicateur de performance ?.....	39
2.3.3.	Quel indicateur de performance faut-il choisir ?.....	39
	Les indicateurs marketing orientés client :	39
	Les indicateurs Ressources humaines :	40
	Les indicateurs comptables et financiers.....	41
<b>Section 03 : Pilotage de la performance par le tableau de bord :</b>		<b>42</b>
3.1.	Définition de pilotage de la performance :	43
3.2.	Piloter la performance quel intérêt ?.....	43
3.2.1.	Piloter pour faire durer l'activité :	43
3.2.2.	Observer la poursuite des objectifs :	44

3.2.3. Optimiser la motivation des collaborateurs : .....	44
3.3. Les étapes à respecter lors de pilotage de la performance : .....	44
3.4. Les acteurs majeurs du pilotage de la performance : .....	45
3.4.1. La Direction : .....	45
3.4.2. Les Responsables de services, les pilotes de processus et les Ressources Humaines : .....	45
3.4.3. Les collaborateurs dans leur ensemble : .....	45
3.5. Le pilotage de la performance et le tableau de bord : .....	46
3.6. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord : .....	46
3.6.1. Le premier niveau : Le pilotage stratégique .....	46
3.6.2. Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif .....	47
3.6.3. Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel .....	47
<b>Conclusion .....</b>	<b>48</b>
<b>Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SONATRACH RTC .....</b>	<b>49</b>
Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH RTC .....	49
1.1. Historique : .....	49
1.2. Les activités de SONATRACH : .....	50
1.2.1. L'activité Amont : .....	51
1.2.2. L'activité transport par canalisation « TRC » : .....	51
1.2.3. L'activité Aval : .....	52
1.2.4. L'activité commercialisation : .....	52
1.3. Présentation de la Région Transport Centre « RTC » : .....	52
1.3.1. Le siège de la RTC : .....	53
1.3.2. Organisation de la RTC : .....	53
La direction : .....	53
Assistant du directeur : .....	53
Département d'hygiène, sécurité et environnement « HSE » : .....	53
Le centre informatique : .....	54
La sous-direction technique : .....	54
La sous-direction administrative : .....	54
Sous-direction finances et juridique : .....	55
Sous-direction exploitation : .....	55
1.4. Présentation du département d'accueil « budget et contrôle de gestion » : .....	57
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la RTC : .....	60
2.1. La performance de la RTC et sa relation avec le tableau de bord : .....	60
2.2. Les éléments constitutifs du tableau de bord financier de la RTC : .....	60

2.3. Elaboration d'un tableau de bord financier pour la RTC .....	71
<b>Conclusion .....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>76</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des tableaux et figures</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## **Résumé :**

Notre travail de recherche s'intitule « Elaboration d'un tableau de bord financier dans le cadre d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise », vient pour répondre à la problématique suivante : « **Comment peut-on évaluer et piloter la performance de l'entreprise SONATRACH (RTC) en utilisant un tableau de bord financier ?** »

Nous avons pu à partir de cette recherche comprendre que le tableau de bord est devenu l'un des plus importants outils de contrôle de gestion que tout chef d'entreprise doit posséder, en effet cet outil doit être conçu selon les besoins de chaque entreprise, sa taille et son secteur dans le but d'orienter le processus de prise de décision dans la bonne direction.

## **Mots clés :**

Tableau de bord financier, performance, indicateurs, l'entreprise SONATRACH (RTC).