

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA BÉJAÏA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION

Département des Sciences de Gestion



MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion Option :
comptabilité contrôle et audit

Thème

**LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE
CONTROLE DE GESTION
Cas de l'entreprise SONATRACH**



Réalisé par :

SLIMI Sandra
SOUFI Lilia

Encadré par :

M. TAGUELMINT

Année Universitaire : 2020 - 2021

Remerciements

Avant tous, nous remercions dieu qui nous a donné la santé la patience et nous a guidé vers le chemin du savoir.

Nous exprimons notre gratitude à M.TAGUELMIMT Meriem, d'avoir cru en nous, soutenu et de ne pas avoir hésité à consacrer son précieux temps pour nous, elle a été patiente et disponible en périodes difficiles, sans son bon encadrement et ses conseils ce mémoire n'aurait pas vu le jour.

Nous remercions également Melle. BELHOCINE Khadîdja pour l'aide et l'intérêt apporter ainsi que pour nous avoir guidé toute au long de la réalisation de ce modeste travail.

On tient à remercier aussi tout le personnel de l'entreprise SONATRACH de Bejaia qui nous apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail, avec certainement beaucoup d'intérêts et de rigueur.

Enfin nos reconnaissances s'adressent également à tous ceux qui de près ou de loin ont soutenu nos efforts et ont contribué à ce que ce travail voit le jour

Sandra & Lilia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail tout d'abord et avant tout, à mes très chers parents qui ont toujours été à mes côtés, Vous êtes et vous resterez pour moi ma référence, la lumière qui illumine mon chemin. Puisse dieu, tout puissant vous combler de santé, de bonheur et vous procurer une longue vie.

Pensé plus particulière à ma maman qui accorde beaucoup d'importance aux études tes sacrifices innombrable et ton dévouement firent pour moi un encouragement, j'espère que tu y trouveras les fruits de ta semence et ainsi te rendre fière de moi.

A ma grande sœur Sabrina qui a été pour moi un exemple de puis toute petite, qui ma guidé tous au long de mon parcours universitaire et qui a toujours cru en moi & m'a soutenu.

Enorme pensé à mon binôme Lilia, qui a été pour moi une source d'encouragement, d'ondes positives et bienveillance. Je te souhaite beaucoup de réussite et de succès dans ta vie.

Une grande pensée également au reste de ma famille et à toutes les personnes qui m'ont soutenu durant cette période.

SANDRA

Dédicaces

Avec joie fierté et respect, je dédie ce mémoire

A mon cher père qui a fait de moi la femme que je suis aujourd'hui.

A ma cher maman qui ma soutenue et épauler tout au long de mon parcours.

A ma sœur Radia à qui je souhaite un grand succès.

A mon mari qui n'a jamais douté de moi et n'as cessé de m'encourager.

A mon binôme Sandra pour son soutien moral et qui a partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail à qui je souhaite un meilleur avenir dans tous ce qu'elle entreprend.

A ma famille et mes amis ainsi qu'a tous ce qui ont contribué de près ou de loin pour ce que ce projet soit possible, Merci.

LILIA

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing.

CA: Chiffre D'Affaire.

CG : Contrôle de Gestion.

CM² : Contrat Mètres Cubes.

DRH : Direction des Ressource Humaine.

ELBS : Entretien Ligne et Bacs de Stockage.

EXG : Exploitation Gazoduc.

EXL : Exploitation Oléoducs Liquides.

HJ : Hommes par Jours.

HSE : Hygiène Sécurité Environnement.

KPT : Key Performance Indicateur.

MCV : Marge sur Cout Variable.

MCS : Marge sur Cout Spécifique.

MET : Maintenance.

PC ou **PTC** : Protection Cathodique.

RTC : Région Transport Centre.

SC : Station de Compression.

SP : Station de pompage.

TB : Tableau de Bord.

TBS : Tableau de Bord Stratégique.

TBG : Tableau de Bord de Gestion.

TBO : Tableau de Bord Opérationnel.

TEP : Tonne Equivalant du Pétrole.

TM : Tonne Métrique.

TNF : Travaux Neuf.

TRC : Transport par Canalisations.

Liste des tableaux

1. Le tableau de bord pour un responsable commercial.....	18
2. Types de tableau de bord par leurs rôles.....	25
3. Types de tableau de bord par horizon de gestion.....	25
4. Présentation de la méthode GIMSI.....	36
5. La méthode en 5 étapes et 15 outils.....	39
6. Les ratios.....	45
7. Tableau de bord des indicateurs physique.....	62
8. Quantité transporté.....	63
9. Investissement.....	64
10. Effectif.....	65
11. Formation	65
12. Taux de disponibilité des machines tournantes	66
13. Taux de disponibilité des bacs de stockage.....	67
14. Disponibilité des postes PC	67
15. Taux de fréquence.....	68
16. Tableau de bord des indicateurs financier	69
17. Chiffre d'affaire.....	70
18. Charge d'exploitation.....	71
19. Dépenses d'exploitation.....	72
20. Investissement & décaissement	73
21. Cout unitaire de transport.	74
22. Résultat net.....	74

Liste des figures

1. Rattachement au directeur général.....	09
2. Rattachement au directeur financier.....	10
3. Rattachement en réseau.....	11
4. Représentation de la méthode Janus.....	33
5. La maquette d'un tableau de bord.....	44
6. Présentation graphique en courbe.	46
7. Présentation graphique circulaire.....	47
8. Représentation graphique d'un histogramme.....	47
9. Organigramme de la RTC.....	54
10. Organigramme du département budget et CDG.....	58
11. Représentation graphique des indicateurs financiers.....	70

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Aspect théorique sur le contrôle de gestion	
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	03
1.1.Evolution et définition du contrôle de gestion	03
1.2. Objectifs et Missions du contrôle de gestion	07
1.3 La place du contrôle de gestion dans l'organisation	09
Section 02 : Les outils de contrôle de gestion.....	11
2.1. La comptabilité de gestion et l'analyse des couts	11
2.2. La gestion budgétaire	15
2.3. Le tableau de bord	16
Chapitre II : La conception et élaboration d'un tableau de bord de gestion	
Section 1 : Généralité sur le tableau de bord de gestion.....	20
1.1 Définition et caractéristiques du tableau de bord	20
1.2 Typologie du tableau de bord	22
1.3 Rôle et fonction du tableau de bord	24
Section 2 : Conception et instruments d'un tableau de bord de gestion	26
2.1 Les principes et les objectifs de la conception du tableau de bord.....	26
2.2 Les Méthodes et les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.....	29
2.3 Les indicateurs d'un TBG	40
2.4 Instruments du tableau de bord.....	44
2.5 Les instruments utilisés.....	45
Chapitre III : La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	49
1.1. Historique et missions de SONATRACH	49
1.2. Présentation de la région centre Bejaia	52
1.3. Présentation du département budget et contrôle de gestion.....	58
Section 02 : La conception d'un tableau de bord	59

2.1. Démarche d'élaboration d'un TBG	59
2.2. Types de TB utilisés au sein de RTC Bejaia	61
Section 03 : Limites et recommandations	74
3.1. Limites	74
3.2. Recommandations	75
Conclusion générale.....	77
Bibliographies	
Annexes	
Résumé	

Introduction générale

Une entreprise est une unité économique juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché, elle a pour objectif de rester viable et d'assurer sa survie le plus longtemps possible.

De nos jours, avec l'accélération à l'échelle mondiale des échanges de bien et de service notamment avec la mondialisation, l'évolution technologiques et l'ouverture des frontières, les entreprises sont confrontées à une concurrence très rude. Dans un environnement aussi turbulent et chalengent, seules les entreprises les mieux organisées peuvent se permettre de gagner une bonne part du marché et survivre. D'autre part les entreprises les moins organisées sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître. Pour éviter cela ces entreprises doivent améliorer leur performance.

En effet, pour assurer sa pérennité, faire face aux différents changements, et pour un pilotage efficace, l'entreprise doit disposer d'outils de pilotages rapides et synthétiques qui lui fournissent les informations nécessaires pour conduire l'action prise par les décideurs et faciliter la prise décision. Il est donc devenu indispensable de mettre en place, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité, un réseau de «Tableau de bord». «Le tableau de bord de gestion est un outil de gestion qui affiche de manière exhaustive les activités et les résultats de l'entreprise sous forme d'indicateurs et de processus, de sorte qu'il soit possible de contrôler la réalisation des objectifs et de prendre les décisions nécessaires en fonction des conditions appropriées, et dans un délai limité ».

Le tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, c'est un instrument d'aide à la décision, qui permet au chef d'entreprise d'être réactif en cas de problème et de prendre des décisions en s'appuyant sur des éléments objectifs. La conception et l'élaboration du tableau de bord de gestion passe par plusieurs étapes. Tel est l'objet de notre thème.¹

Le choix du thème a été motivé par la volonté de mettre en valeur l'importance et le rôle du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise, qui est devenu primordial pour cette dernière. A cet effet nous avons émis la question suivante : **Quelles sont les étapes d'élaboration du tableau de bord au sein de l'entreprise SONATRACH ?**

En plus de cette question principale, d'autres interrogations méritent réflexion, à savoir :

¹ Pierre Voyer, «Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance», 2^e édition, canada, 2009, P39.

- **Qu'est ce qu'un tableau de bord de gestion ? et comment le concevoir ?**
- **Quels sont les indicateurs de gestion faisant l'objet du TBG au sein de l'entreprise SONATRACH?**
- **En quoi le tableau de bord de gestion constitue-t-il un outil pertinent pour mesurer la performance de l'entreprise ?**

A cet effet, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

H1: Le tableau de bord est une présentation synthétique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs et de surveiller les paramètres clés des activités opérationnelles et stratégiques.

H 2: L'efficacité d'un tableau de bord de gestion peut être liée au respect de l'enchaînement des étapes de son élaboration et à la rigueur de son application.

H3 : Le tableau de bord constitue des indicateurs clés, permettant de mesurer et de piloter la performance d'une entreprise.

Pour répondre aux questions précédentes, notre démarche méthodologique s'inscrit dans une approche qualitative, fondée sur deux axes : la recherche documentaire et une étude de cas. La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés au contrôle de gestion et aux tableaux de bord de gestion à travers la consultation des ouvrages, des articles scientifiques et sites de la finance et de contrôle de gestion. L'étude de cas nous a permis, d'une part, de voir le système des tableaux de bord de gestion de "SONATRACH" et d'autre part, de collecter les données nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche. Nous avons donc effectué un stage pratique d'une durée d'un mois au sein du service « contrôle de gestion » de l'entreprise SONATRACH.

Notre plan de travail se compose de trois chapitres : le premier intitulé "Aspect théorique sur le contrôle de gestion", porte sur les notions de base et les outils du contrôle de gestion. Le deuxième chapitre intitulé "Conception et Elaboration d'un tableau de bord de gestion", présente les généralités sur le tableau de bord ainsi que les étapes de sa conception. Le troisième chapitre intitulé "La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH", nous a permis d'appliquer les notions théoriques présentées dans les chapitres précédents.

Chapitre I

Aspect théorique sur le contrôle de gestion

Contrôler une situation, c'est vérifier sa régularité, sa précision, son efficacité et sa qualité, et pouvoir la maîtriser et la diriger dans la direction souhaitée.

Tout contrôle vise à mesurer le résultat d'une action et à les comparer avec les objectifs fixés à priori, pour savoir s'il y a une convergence ou divergence. Dans le domaine de la gestion, le contrôle garanti la bonne santé de la structure en s'assurant que les ressources sont employées efficacement, il intervient également pour fournir les outils qui vont servir aux décideurs pour suivre l'impact de leurs actions et réaliser une meilleure maîtrise de la rentabilité et du développement de l'entreprise. Le contrôle de gestion est un système de gestion mis en œuvre dans une entreprise ou une organisation dans le but d'optimiser la performance des services et d'améliorer la relation entre les ressources engagées et les résultats obtenus.

Dans ce premier chapitre nous allons parler des aspects théoriques du contrôle de gestion et ces notions de base. De ce fait, ce présent chapitre est subdivisé en deux sections la première porte sur la définition des concepts du contrôle de gestion, la deuxième section consiste à identifier les outils de contrôle de gestion.

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Afin d'identifier l'intérêt du contrôle de gestion, nous allons présenter dans cette présente section la notion du contrôle de gestion, son évolution, ses objectifs et ses missions ainsi que la place du contrôle de gestion dans l'organisation.

1.2. Evolution et définition du contrôle de gestion

Nous allons essayer d'éclairer la notion de contrôle de gestion à travers son évolution, et en citant certaines définitions.

1.1.1. Evolution du contrôle de gestion :

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe siècle. « Le contrôle de gestion est né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gant (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de saint-Cobain

(1935) pour les structures par division. Le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production, mais ne s'appelle pas encore ainsi »²

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de Contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification.

Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des données prévisionnelles appelées « Budgets » et un suivi des réalisations pour en mesurer les écarts ; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, de contrôle budgétaire.

Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement les modèles des firmes industrielles américaines:

- Un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme ;
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité ;
- Avec un système de pilotage par le couple objectif-moyens (c'est-à-dire des informations sur le résultat qui permettent de réguler les actions).

Ainsi, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre caractéristiques :

- ✓ Stabilité dans le temps ;
- ✓ Information parfaite des dirigeants ;
- ✓ Recherche d'une minimisation des coûts ;

² Alazard. C et SEPARI. S, « DCG11, Manuel contrôle de gestion », 5e édition, DUNOD, Paris, 2018, P1

- ✓ Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct.

A partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils.

1.1.2. Définitions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, Avant de l'éclairer et de bien le cerner il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle/gestion, et voir sa position privilégiée.

Contrôle : « Contrôler une situation signifie l'examiner pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité et le bon fonctionnement. Tout contrôle vise à comparer les objectifs prédéterminé avec le résultat réalisé»

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises.

Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme; c'est un contrôle de régularité .Il participe alors au processus de la gestion.

Au sein d'une organisation, le contrôle se développe de manière dynamique ; c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle.

Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation³.

Gestion : C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Plusieurs définitions du concept 'contrôle de gestion' ont été présentées par différents auteurs, nous pouvons en retenir celle d'**Anthony R.N (1965)**, qui définit le contrôle de gestion comme suit : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux

³ DURAND X, HELLUY.A, «Les fondamentaux du contrôle de gestion», Edition d'Organisation, Paris, 2009, P60

objectifs) et efficacité (Par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁴

Ainsi, **J.L Ardouin. M. Michel, J. Schmidt**, définissent le contrôle de gestion comme « L'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs »⁵.

Et selon **A. Burlaud et C. Simon** : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »⁶.

Donc, d'une manière générale, le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise avec l'assurance des trois dimensions de la performance qui sont :

- La pertinence : c'est le niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens.
- Efficacité : c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- Efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Le schéma suivant illustre les trois dimensions de la performance :

⁴ ANTHONY.R, DEARDEN.J, « La fonction contrôle de gestion », Edition Publi-Union, Paris, 1993, P. 209.

⁵ KEISER A, «Contrôle de gestion», Edition ESKA, Paris, 2000, P.13

⁶ Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006, P13.

1.2.1.2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les activités et les processus semble être une voie pertinente pour la performance. Il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée. Il intervient aussi comme aide au positionnement des produits en proposant d'autres visions du cout complet, la méthode ABC plus orientée sur l'aide stratégique qu'au calcul des coûts dans une vision opérationnelle.

1.2.1.3. Servir de support de dialogue hiérarchique

Le contrôle de gestion contribue au dialogue hiérarchique par deux étapes principales :

- ✓ L'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs puis ;
- ✓ le contrôle et l'évaluation des Performances.

1.2.1.4. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

1.2.2. Les missions du contrôle de gestion

Nous distinguons trois missions fondamentales du contrôle de gestion selon H. BOUQUIN⁸

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit s'assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie; mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel ;
- Etudier les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommées afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts) ;

⁸ Bouquin H, « le contrôle de gestion », Paris, 2006, P. 34

- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultat) ;
- Analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage, ainsi que d'enrichir le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité.

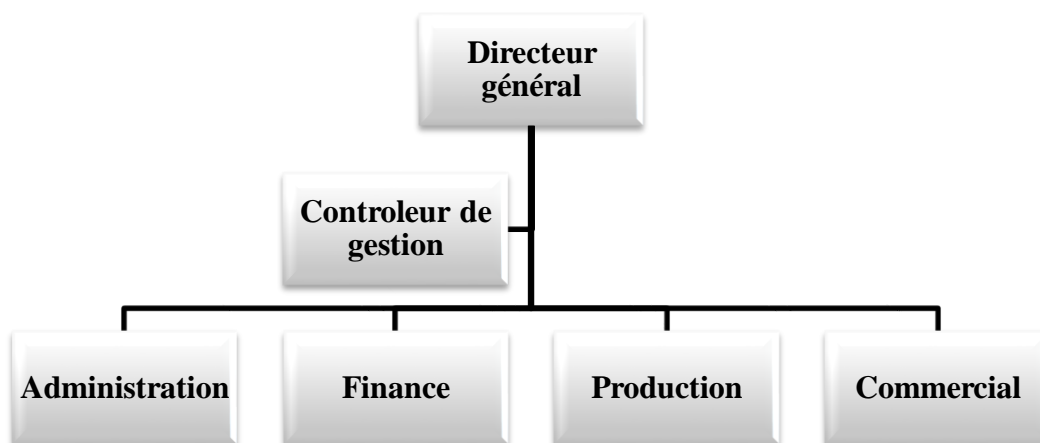
1.3 La place du contrôle de gestion dans l'organisation

Il n'y a pas de règles et de normes pour positionner les contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une entreprise, puisque de nombreux facteurs de contingence, liés à la taille, à la nature du pouvoir, à l'activité conditionnent sa place. Différents rattachements sont possibles⁹ :

1.3.1. Rattachement au directeur général

Dans ce cas, lorsque le contrôleur de gestion n'aura pas l'autorité de la structure hiérarchique, il se verra conférer une plus grande légitimité. Ce pouvoir est généralement informel. Elle repose sur l'influence des contrôleurs de gestion sur la formulation de la stratégie. Ensuite, il s'assure souvent que le niveau de contractualisation est cohérent avec la stratégie et les opérations, jouant ainsi le rôle de consultant interne et de formateur des opérationnels. Il représente également un rôle plus important que le directeur financier

Figure N° 01 : Rattachement au directeur général :



Source : BOUIN-X & SIMON. FX, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 56.

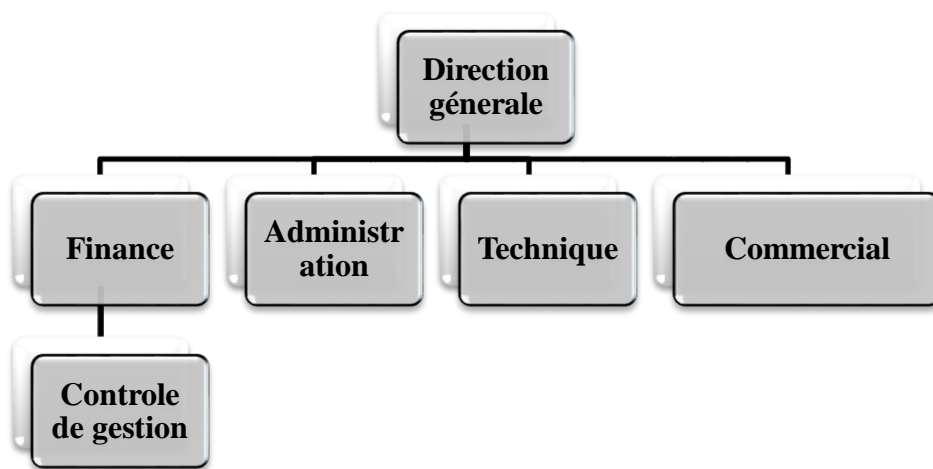
⁹ Alazard C ; Separi S, Op.cit., 6e édition, 2004, P.24.

1.3.2. Rattachement au directeur financier

Cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier,

Ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre aussi son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles (qualité, délai...)

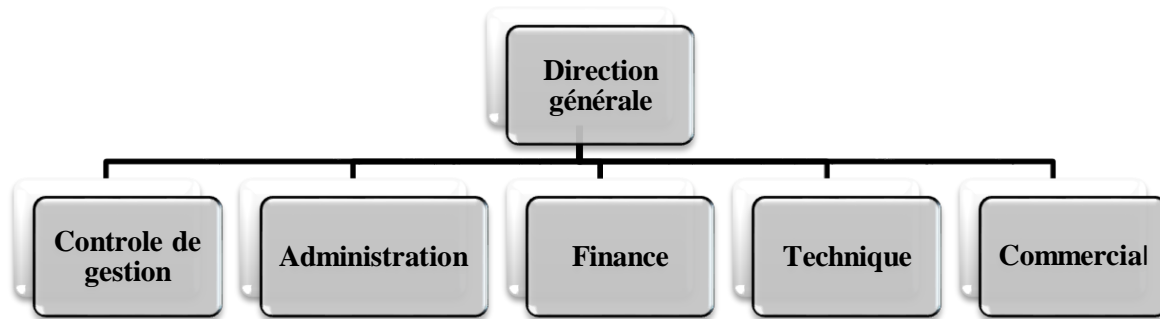
Figure N° 02 : Rattachement au directeur financier :



Source : LONING.H, « Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2008 Page 287.

1.3.3. Rattachement en réseau

Certaines organisations ont placé la fonction au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, ce qui facilite les communications. Cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction Générale, ce qui, engendre une relation perpétuelle et accorde au contrôleur de gestion un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

Figure N° 03: Rattachement en réseau :

Source : LONING.H, « Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2009, P 51

Le CG occupe une place prépondérante au sein de l'entreprise et joue un rôle important en prévoyant les événements pour s'y préparer et à une structure évolutive de chaque entreprise.

Pour assurer son contrôle des actions de gestion et atteindre son objectif, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils que nous allons voir dans la prochaine section.

Section 02 : Les outils de contrôle de gestion :

Considéré comme une méthode d'analyse des pratiques, des objectifs et de la gestion de l'entreprise, afin d'en améliorer la maîtrise et les performances le contrôle de gestion a besoin des outils afin de réaliser ces objectifs fixés.

Nous allons présenter dans cette section les outils du contrôle de gestion qui sont : la comptabilité de gestion et l'analyse des coûts, la gestion budgétaire ainsi que le tableau de bord.

2.1. La comptabilité de gestion et l'analyse des coûts

La mise en œuvre du contrôle de gestion suppose l'existence d'une comptabilité de gestion, permettant d'évoluer au stade prévisionnel et d'apprécier en cours de réalisation de ces activités les coûts, les recettes et la rentabilité des activités ainsi que les performances des responsables.

La comptabilité de gestion est le rebaptisant de la comptabilité analytique qui se focalise sur les méthodes de calcul de cout : cout complet, cout partiel, cout à base des activités et cout standard.

2.1.1 Définition de la comptabilité de gestion :

La comptabilité de gestion est un outil de gestion qui répond au besoin d'information quantitative externe et interne pour mesurer la performance d'une organisation et de disposer de données pour l'aider à performer. Elle permet une action sur les personnes qui composent l'organisation, notamment leur implication dans leur motivation.

Cette dernière utilise les techniques de la comptabilité analytique en les actualisant et en élargissant le champ d'analyse.

2.1.2. Objectifs de la comptabilité de gestion :

D'une manière générale, la Comptabilité de gestion permet de raisonner en termes de rentabilité. Elle doit fournir tous les facteurs pertinents pour la prise de décision (Abandon d'un produit, embauche ou licenciement, investissement, élargissement de la gamme de produits, exportation...).

- Elle permet de calculer les coûts, véritables indicateurs de gestion ;
- L'étude de ces coûts et de leur évolution dans le temps permet de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise et de prendre si nécessaire les décisions correctives qui s'imposent ;
- Elle permet de fixer les prix de vente, d'effectuer un devis ;
- Elle permet de calculer la rentabilité en mettant en évidence le résultat par produits ou par centre d'activité ;
- Elle permet d'aider à prendre les bonnes décisions.

2.2.3. Les différentes méthodes de calcul des couts :

2.2.3.1. La méthodes des couts complets :

C'est une méthode de calcul avancés permettant de déterminer le cout de revient d'un produit vendu. Cette approche traditionnelle de la comptabilité analytique s'évertue à évaluer

différents coûts intermédiaires : coût d'achat, coût de production et coût de production afin d'aboutir au coût de revient.

Elle est fondée sur la distinction entre :

- charges directes, qu'il est possible d'affecter immédiatement, sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé ;
- charges indirectes, qui concernent plusieurs coûts, font l'objet d'une répartition et nécessitent un calcul préalable à leur imputation.

L'intérêt de cette méthode est qu'elle prend en compte l'ensemble des coûts. L'affectation des charges indirectes relève toute fois des décisions arbitraires ce qui constitue une limite.

2.2.3.2. La méthode des coûts variables :

Aussi appelée direct costing, cette méthode repose sur la distinction entre les charges opérationnelles (variables en fonction du niveau d'activités) et les charges de structure (indépendantes du niveau d'activité), il est défini comme le niveau d'activité que l'entreprise doit atteindre pour couvrir l'intégralité de ses charges. L'objectif est de calculer une marge sur coût variable pour analyser la rentabilité d'un produit et sa capacité à couvrir les charges fixes.

$M/CV = \text{Chiffre d'affaire} - \text{coût variable}$

$\text{Résultat} = M/CV - \text{Charges fixe}$

L'intérêt de cette méthode est que c'est un indicateur pertinent pour comparer plusieurs produits ou services. Cette méthode est la première étape du calcul du seuil de rentabilité.

Le seuil de rentabilité correspond au niveau d'activité minimum à partir duquel l'activité d'une entreprise devient rentable. Soit le moment à partir duquel les recettes obtenues couvrent l'ensemble des frais exposés par elle. Au-delà de ce seuil, l'entreprise réalise un bénéfice.

2.2.3.3. La méthode des coûts spécifiques :

Cette méthode intègre dans son calcul toutes les charges directes, variables ou fixes. Elle ne prend pas en compte les éléments indirects, intégrés dans les coûts de structure. L'objectif est de faire ressortir une marge sur coût spécifique.

$M/CV =$ Chiffre d'affaire – cout variable

$M/CS =$ Marge sur cout variable- Charges fixes spécifiques

Résultat= M/CS - cout fixe commun

Il s'agit d'un indicateur très opérationnel pour juger la rentabilité d'un produit en évaluant la valeur créé. Il est ainsi possible de décider le maintien ou l'arrêt de sa commercialisation.

Attention toutefois, certains produits peuvent dégager une marge sur coût spécifique faible, mais concourir à couvrir les charges de structure, de même qu'ils peuvent présenter un intérêt stratégique comme par exemple servir de cheval de Troie chez un client pour vendre d'autres produits, eux rentables.

2.2.3.3. La méthodes des couts par activités (ABC) :

La méthode à base d'activité (méthode ABC) est définie comme étant une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui permet d'aller plus loin que le simple calcul des coûts de revient en privilégiant une logique de causalité : les produits consomment les activités et les activités consomment des ressources. Cette logique permet d'assurer la traçabilité des coûts et conduit à une imputation fiable des charges indirectes ».

L'objectif de la méthode ABC est de reconstruire une image du fonctionnement de l'entreprise. Basé sur une modélisation des processus étudiés, la démarche aboutit à l'évaluation du coût des activités associées.

Les limites de la méthode :

- La mise en place d'une comptabilité par activité exige une refonte majeure du système d'information. Elle nécessite du temps et des investissements : installation de compteurs, logiciels informatiques, formation... ;
- Certains auteurs relativisent le caractère novateur de la méthode et prônent qu'il s'agit d'un retour aux sources de la comptabilité analytique et notamment une redécouverte de la méthode des sections homogènes ;
- La comptabilité par activité reste une méthode de coût complet et présente donc le problème de l'instabilité du cout unitaire lié aux charges fixes unitaire contenues ;

- En plus des limites précédemment évoquées, la principale limite du modèle à base d'activités réside dans sa complexité. La qualité du modèle dépend de la façon dont il est défini : définition des activités, définition des inducteurs, regroupement des inducteurs,... etc.

2.2. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un plan ou un état prévisionnel des recettes et de dépenses présumées qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée. La gestion budgétaire implique trois concepts :

- La prévision ;
- La budgétisation ;
- Le contrôle budgétaire.

2.2.1. La prévision

La prévision se base sur des données historiques pour fournir un plan global du budget dans le futur. Il est important de ne négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur. Par exemple le prix et la quantité d'article à vendre, coût des matières premières, le financement,...

2.2.2. La budgétisation

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens à utiliser pour les atteindre.

Un budget est un document qui transforme les plans en argent qu'il faudra dépenser pour que les activités planifiées puissent être réalisées (dépenses), et l'argent qu'il faudra obtenir pour couvrir les frais engendrés par la réalisation des activités (revenu). C'est une estimation ou une supposition éclairée, sur ce dont l'entreprise a besoin sur le plan monétaire pour réaliser son travail.

Le budget est un instrument de gestion essentiel :

- Il indique combien d'argent est nécessaire pour mener à bien l'activité ;
- Il oblige à considérer strictement les implications du plan que vous avez élaboré pour

votre entreprise. Parfois, la réalité du processus de budgétisation vous oblige à reconsidérer votre plan d'action ;

- Il permet de contrôler vos revenus et dépenses et d'identifier les problèmes ;
- Utilisé correctement, le budget indique quand est ce que l'entreprise auras besoin d'un certain montant de fonds pour mener à bien vos activités.

2.2.3. Le contrôle budgétaire

On utilise le contrôle du budget pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs sur le plan financier. Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et aux dépenses budgétés. Pour cela, il faut être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts. Ceci montrera, mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées et à la réalisation de quels objectifs n'a pas été consacré suffisamment d'argent. Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyse des écarts, il faudra détailler le budget général en un budget mensualisé.

2.3. Le tableau de bord

Lorsqu'on recherche la maîtrise de l'action, il est souvent nécessaire de compléter le système budgétaire et comptable par un outil qui fournit plus rapidement et plus fréquemment, des informations essentielles sur le fonctionnement des activités et la performance qui en résulte, cet outil a pour nom «le tableau de bord».

2.3.1. Définition

Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marge de l'entreprise à court terme. Il est constitué par une liste synthétique d'indicateurs de performance.

Selon **B. DORIATH** le tableau de bord est «un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance»¹⁰

¹⁰ Doriath B, « le contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, Paris, 2008, P. 143.

Et Selon **G. Norbert** « un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.»¹¹

Plus l'entreprise est importante, plus les informations sont nombreuses. Pour permettre une prise de décision rapide.

2.3.2. Les fonctions du tableau de bord

- Il est d'abord un système d'alerte. Il permet de faire ressortir les écarts significatifs, ainsi le gestionnaire à de meilleure chances de réagir plus vite;
- Il est en suite déclencheur d'action ou d'enquêtes ;
- Le tableau de bord assume également une fonction de contrôle de l'autonomie conférée ;
- Il facilite la communication et motivation et contribue à améliorer les performances.
- Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.

Exemple de présentation d'un tableau de bord pour un responsable commercial

¹¹ Guedj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001

Tableau 01 : Tableau de bord pour un responsable commercial :

	Indicateurs	Période observée	Cumul observée	Période objective	Cumul objectif
	<p style="text-align: center;">Indicateurs économiques</p> <p>-CA net (total par famille, département, par client, par secteur).</p> <p>-Marge (total par famille, département, par client, par secteur).</p> <p>-Part de marché (total par famille, par secteur).</p> <p>-Frais commerciaux (par nature, par secteur).</p> <p>Indicateurs physiques</p> <p>-Quantités vendus totales (tonnage ou unités) par secteur, par produit.</p> <p>-Nouveaux clients.</p> <p>-Commandes, carnet de commandes.</p> <p>-Nombre de réclamations reçues et traitées.</p> <p>-Délai d'attente, de livraison client.</p> <p>Indicateurs contextuels :</p> <p>-Environnement (indices d'évolution d'achat, évolution du mixe produit/client).</p> <p>-Suivi de la compétitivité.</p> <p>Indicateurs humains :</p> <p>-Effectifs.</p> <p>-Embauches démissions.</p> <p>-Primes visées.</p>				

Source : VOYEUR.P, «Tableaux de bord» 2^e édition, Paris, 2011Page 98.

Le contrôle de gestion constitue un outil majeur du pilotage d'une entreprise, c'est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise, afin d'aider les responsables à atteindre les objectifs fixés.

L'objectif du contrôle est atteint, grâce à l'utilisation des bons outils comme : la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

Le contrôle de gestion se situe généralement au cœur de l'entreprise directement relié à la direction générale. De ce fait, il joue un rôle très important dans la structure de l'entreprise.

Nous allons aborder dans le deuxième chapitre un outil très important du contrôle de gestion, qui est le tableau de bord de gestion.

Chapitre II

La conception et élaboration d'un tableau de bord de gestion

Dés la naissance de la mondialisation et donc de la concurrence mondiale, que les entreprises sont dans l'obligation de faire face à la complexité et l'incertitude de leur environnement, donc le besoin en matière d'aide à la décision devient crucial pour piloter un environnement perturbé, c'est pour cela qu'il faut concevoir un système de mesure de la performance conforme et efficace.

De ce fait, pour avoir un avantage concurrentiel et conserver la position actuelle de leurs entreprises sur le marché, les responsables, sont dans l'obligation de maîtriser la gestion à travers la maîtrise de l'information, par la mise en place d'un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme parlante pour faciliter la prise de décision et l'amélioration de la performance. Cet outil est le tableau de bord de gestion.

Le tableau de bord s'articule donc comme un outil de gestion regroupant un ensemble de mesures qui offrent au gestionnaire l'information nécessaire à la bonne prise de décision, c'est aussi un outil de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre l'élaboration et la mise en place d'un tableau de bord on a divisé ce chapitre en trois sections, en premier on va présenter des généralités sur le TB, ensuite la deuxième section va porter sur la conception et instrument d'un TB, la troisième et dernière section concerne les démarches d'élaboration du TB.

Section 1 : Généralité sur le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est en général, un révélateur des points faibles et des points forts dans l'organisation, sa mise en place nécessite l'exploitation de toute sorte de donnée, à travers un réseau d'information au sein duquel les informations sont collectés, traités et diffusés de manière systémique.

1.2 Définition et caractéristiques du tableau de bord

1.2.1 Définition du tableau de bord :

Selon LEROY Michel le tableau de bord « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. »¹²

¹² LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001, Page14.

Selon Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI le 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. »¹³

Selon Caroline SELMER « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie. »¹⁴

Selon Michel GERVAIS le tableau de bord est défini comme « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités. »¹⁵

Selon Xavier BOUIN & F-Xavier SIMON le tableau de bord « constitué d'informations destinées historiquement aux dirigeants, a pour vocation de mettre en évidence les évolutions significatives sur les variables clés de l'entreprise, d'anticiper sur les évolutions prévisibles et d'inciter à la réalisation d'action pour influencer sur les résultats»¹⁶

Selon Pierre Voyer «une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de« coup d'œil» accompagné de reportage ventilé...»¹⁷

Selon Farouk Hémici et Cristophe Hénot « est tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage à court terme de l'entreprise »¹⁸

Philippe Lorino « c'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels »¹⁹

¹³ ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 Contrôle de gestion manuel et application», 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 552.

¹⁴ SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998, Page 3.

¹⁵ GERVAIS. M, « contrôle de gestion », 8^{ème} édition, Economica, Paris, 2005, Page 635.

¹⁶ GERVAIS.M, OP, CIT, Page 635

¹⁷ VOYER.P, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. _2eme Édition QUÉBEC 2009, P 39

¹⁸ HENOT.C, HEMICI.F, Contrôle de gestion, Bréal, Paris 2007 P.138

¹⁹ LORINO.P, le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités, édition_Dunoud, Paris 1991, P 102.

1.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord

Les caractéristiques qui distinguent le TB des autres outils de gestion sont :

✓ **Clair** : chaque tableau de bord doit à la fois être d'une lecture simple, rapide et souple dans sa forme puisque la simplicité et la souplesse sont préférable à l'accumulation des données et à la remontée rapide des informations.

✓ **Synthétique** : le tableau de bord doit être précis parce que lorsqu'il est surchargé, il peut prêter à confusion.

✓ **Etre tenue régulièrement** : seuls les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuse, c'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et, parfois, l'avoir à sa disposition dans le plus bref délai afin d'intervenir énergiquement.

✓ **Nature diverses des données** : les données de TB sont de nature diverse qui veut dire monétaire, physique et qualitative.

✓ **Sincérité des informations** : un tableau de bord n'a de valeur que s'il est fiable et sincère.

✓ **Présentation chronologique** : elle permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaire.

✓ **La rapidité de production** : les TB sont conçus pour permettre une action rapide, ce qui implique des délais de production réduite de manière à permettre une réactivité optimale.

➤ **Cohérence** : l'information transmise au différent niveau de responsabilité doit être cohérente et complémentaire.

➤ **Comparaison avec les concurrents** : il est important de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base de données accessible à des externes, vous pouvez ainsi déterminer votre position et vous faire une idée plus claire de vos résultats.

1.2 Typologie du tableau de bord

Par définition, un TB est un tableau composé d'un nombre limité d'indicateurs qui permet aux dirigeants de prendre connaissance de l'état de l'entreprise qu'ils pilotent, de

suivre l'évolution de ses résultats et d'identifier les mesures correctives à prendre en conséquence, le cas échéant. Il existe trois types de tableau de bord²⁰ :

1.2.1 Le tableau de bord stratégique :

Un TBS (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ce type de TB permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de la performance, enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions.

Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme.

1.2.2 Le tableau de bord de gestion :

Un TBG (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectifs de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

1.2.3 Le tableau de bord opérationnel :

Un TBO a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés. Il contient deux types d'indicateurs : indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

²⁰ WWW.compta-facile.com site consulté le 13-04-2021 à 13h37

1.3 Rôle et fonction du tableau de bord

Les tableaux de bord de gestion ont plusieurs rôles et remplissent plusieurs fonctions importantes au sein de l'entreprise, dans ce qui suit on va présenter quelques une d'entre elles.

1.3.1 Rôle du tableau de bord :

Un bon TB peut donner à l'entreprise un avantage concurrentiel décisif, et cette grâce à ses rôles de contribution et d'exploitation a ce niveau, nous présentons sans aucune prétention les rôles attribué par le TB.²¹

1.3.1.1 Le tableau de bord : instrument de contrôle et comparaison

Le TB est un outil de reporting car il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Ainsi, le TB prene tout leur intérêt lorsqu'il sollicite le dynamisme des centres de responsabilités, pour cela il est nécessaire que les mesures fassent l'objet de comparaison rapprochée avec des références.

Celles-ci peuvent être les objectifs issus des négociations budgétaires ou tout simplement des réalisations passées comparables, ou le cas échéant, les performances des concurrents. C'est à partir d'une comparaison systémique avec ces références, que des analyses de résultats pourront être conduites et qu'une appréciation des performances sera réalisée.

1.3.1.2 Le tableau de bord : aide à la décision

Dés sa parution, le TB fournit des informations sur l'état de fonctionnement de l'entreprise et sur ces points clés de gestion.

Il faut que le responsable ou l'utilisateur de cet instrument soit capable à la fois d'analyser les causes de ces phénomènes et de mettre en place les potentialités pour déclencher tout un processus de correction, c'est dans ce sens que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision. Notons enfin, qu'un TB bien adopté aux objectifs des responsables peut donner à l'organisation un avantage concurrentiel décisif.

La mise au point de cet instrument repose sur la capacité à exploiter des données se trouvant en comptabilité (facturation, paie,).

²¹ Wikimemoires.net site consulté le 14/04/2021 à 15 : 25

En ce sens, c'est le contrôle de gestion qui est à l'origine de la mise en place de cet outil.

1.3.1.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Dés sa parution, le TB doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ; il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de leurs actions, les faiblesses et les points forts ; et au supérieur hiérarchique de coordonner les actions correctives entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles

En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à chaque niveau hiérarchique, un langage commun, il peut être un levier pour une coordination et une opération des acteurs dans un consensus actif.

Tableau N° 2 : Types de tableau de bord par leurs rôles :

Communication	Utilisé dans une démarche de management d'équipe
Reporting	Le tableau de bord sera utilisé dans une démarche d'amélioration continue en utilisant les indicateurs pour prendre des mesures correctrices.
Pilotage	Tableau de bord utilisé plus généralement dans la conduite des projets ou pour la réalisation de plan d'actions

Source : réaliser par nous même

Tableau N°3 : Types de tableau de bord par horizon de gestion :

Long terme	Tableau de bord stratégique, balanced scorecard.
Moyen terme	Tableau de bord budgétaire pluriannuel.
Court terme	Tableau de bord opérationnel.

Source : réaliser par nous même

1.3.2 Fonctions du tableau de bord

Le TBG remplit cinq fonctions:²²

1.3.2.1. Un système d'alerte : il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal.

1.3.2.2. Un déclencheur d'actions ou d'enquêtes : il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie.

1.3.2.3. Le TBG assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée : la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégué des moyens de surveillance.

1.3.2.4 Facilite la communication et la motivation : en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le TBG favorise l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun).

Le tableau de bord est un outil de gestion et un instrument d'aide à la décision, il permet de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires.

Pour assurer ces missions, l'élaboration du tableau de bord à plusieurs méthodes et étapes qu'on va présenter dans la prochaine section.

Section 2 : Conception et instruments d'un tableau de bord de gestion

Dans cette présente section, nous allons aborder : les principes et les objectifs de la conception d'un tableau de bord, les méthodes et les étapes, les indicateurs, et les instruments du tableau de bord.

2.1 Les principes et les objectifs de la conception du tableau de bord de gestion

Comme tout outil de gestion, le tableau de bord de gestion a des principes et objectifs pour sa conception dans ce qui suit-on va les présenter

2.1.1 Les principes de la conception d'un tableau de bord²³

Comme tout outil de gestion, le tableau de bord a des principes et étapes de conception suit une méthodologie souvent bien définie pour sa conception. C'est ce que on va présenter

²² GERVAIS.M, OP, CIT, Page 638

²³ ALAZAD. Claude, SEPARI. Sabine, contrôle de gestion « manuel et application », 4^{ème} édition Dunod, paris 1998, p.593.

travers cette section.

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 :

- a) Une cohérence avec l'organigramme,
- b) Un contenu synoptique et agrégé,
- c) Une rapidité d'élaboration et de transmission.

2.1.1.1 Une cohérence avec l'organigramme

Un des reproches formulés à 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 hiérarchique.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de structure d'autorité. Cette dernière s'apparente à une pyramide ou chaque responsable appartient de fait à deux équipes, il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte et il délègue aux niveaux inférieurs une partie de son pouvoir.

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 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.

2.1.1.2 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 par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation de la destination 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 population tardive du tableau

2.1.1.3 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. La précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité à périodicité mensuelle de la comptabilité analytique.

2.1.2 Les objectifs de conception du tableau de bord

Les objectifs du TB répondent à ces préoccupations et comme l'indique son nom, il donne une orientation à l'entreprise. Il est élaboré pour permettre une synthèse rapide des actions en cours, prendre des mesures préventives à l'encontre d'un événement qui s'annonce.

Il anticipe, alerte pour prévenir des dysfonctionnements et conduit à des prises de

décisions.

La réalisation de cet outil n'est possible que si l'entreprise a une définition claire de ses objectifs.

Le contenu de l'outil dépend des missions de l'entreprise, c'est en fonction des objectifs qui caractérisent cet outil et ceux de l'entreprise que les indicateurs sont déterminés.

Il doit véhiculer des indicateurs pertinents avec un nombre limité et qui sont régulièrement mis à jour.

De cela nous pouvons dégager quelques objectifs :

- Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance ;
- Servir à tirer la sonnette d'alarme au bon moment étant un système d'alarme, et pour cela, il permet d'obtenir des indicateurs pertinentes ;
- Prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles ;
- Aide à la décision.

2.2 Les Méthodes et les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

2.2.1 La Méthode OVAR :

La méthode OVAR « Objectifs Variables d'Action Responsables » est un outil de pilotage mis au point par 3 enseignants du groupe HEC au début des années 1980, cette méthode a pour vocation d'aider les dirigeants à élaborer et déployer une stratégie à tous les niveaux 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 à une attention particulière portée à la cohérence entre l'ensemble des domaines.

2.2.1.1 Les étapes de la méthode OVAR

Il existe 03 étapes pour cette démarche qui sont les suivantes : ²⁴

2.2.1.1.1 Définir les objectifs

²⁴ GIRAUD, F. et all, In BERLAND. N & DE RONGE. Y, « contrôle de gestion », édition PAERSON, Paris, 2012, Page 422.

Cette étape consiste à revenir sur les missions confiées à un responsable de centre pour définir les principaux objectifs sur lesquels sa performance sera jugée (indicateur de coût, de chiffre d'affaire et de contribution au résultat).

2.2.1.1.2 Déterminer les variables d'actions

Cette seconde étape, se traduit par la sélection d'indicateurs permettant d'appréhender les composantes de la performance. Il s'agit de faire des choix pertinents, les responsables des centres doivent déterminer les indicateurs qui représentent le mieux le comportement de la variable dans l'atteinte de l'objectif.

2.2.1.1.3 Déterminer les responsabilités :

Dans cette dernière étape, il s'agit de déterminer les responsabilités pour chaque variable d'action, et donc pour chaque indicateur. L'objectif est de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et donc sur leur performance.

2.2.2. La méthode Janus :

2.2.2.1 Les étapes de Janus :

Cette méthode se décline en cinq étapes, chaque une se dédouble pour n'en faire qu'une seule au bout du compte, et qui sont comme suit ²⁵ :

2.2.2.1.1 Jalonner les étapes du projet :

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie. Son engagement est indispensable. La direction générale, en principe attend du système de tableau de bord qu'il abouti à un outil de dialogue et de décision.

Pour cela elle doit fixer les missions du système (pilotage, motivation, veille ou contrôle qui peuvent être différentes selon que la structure est ou non centralisée. C'est encore à elle d'établir le plan d'action et de déterminer les objectifs de la société qui sont consignés à leur tour dans les tableaux de bord des dirigeants. En tout état de cause, on attend du système de pilotage une meilleure communication et une plus grande transparence dans l'organisation.

²⁵ BALANTZIAN. G, « Tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain », édition d'Organisation, Paris,2005, Page 23

2.2.2.1.2 Justifier d'un cadre pour l'action :

Pour qu'un réseau d'un tableau de bord ait une chance d'être opérationnel, il est donc indispensable d'effectuer pour l'entreprise toute entière un retour aux ressources en se penchant sur les facteurs clés de succès et les données critiques qui contribuent à la réussite de son activité et à son développement stratégique. Le réseau de tableau de bord d'une organisation conduit à un management sur trois niveaux : organisation globale, structure organisationnelle et transversale.

2.2.2.1.3 Analyser les besoins des utilisateurs :

La direction rappelle les principaux objectifs de l'entreprise, tant sur un plan commercial qu'au niveau de la qualité de service et de performance économique. Il est important que chacun maîtrise la compréhension de la stratégie globale et de sa contribution dans celle-ci. Certaines entreprises utilisent le tableau de bord pour communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie.

2.2.2.1.4 Architecturer le réseau de tableau de bord :

Un progiciel central commun assure en revanche la consolidation et la transmission des informations qui alimentent les tableaux de bord destinés aux niveaux supérieurs. Des règles concernant la remontée des informations sont définies afin de filtrer certaines d'entre elle à chaque niveau.

2.2.2.1.5 Normaliser les différentes mesures de la performance :

Normaliser les différentes mesures de la performance, c'est à la fois définir le concept de performance et déterminer une démarche d'identification des indicateurs pertinents.

Il faut différencier les indicateurs d'efficacité et d'efficience, communs à toutes les activités, et les indicateurs d'impact plus spécifiques aux activités non marchandes. La performance porte à la fois le résultat attendue d'une activité (efficacité) et sur le respect des contraintes de moyens (efficience).

2.2.2.1.6 Nommer les liens entre pilotage et performance :

Normé les liens entre performance et pilotage, c'est identifier les déterminent de la performance à travers une analyse de cause-effet et poursuivre la démarche de recherche

d'indicateurs pertinents.

Le pilotage d'une activité consiste à recenser les inducteurs de performance. Ils portent sur les activités et les ressources (critiques) qui produisent les produits ou les prestations attendues. Des facteurs externes à l'entreprise peuvent être intégrés, afin d'expliquer soit des résultats actuels, soit une perspective de résultats future.

La démarche d'identification des indicateurs de pilotage se déroule en trois étapes en référence aux points clés de performance définis précédemment :

- Identifier les activités et les ressources critiques ;
- Retenir les points clés de ces activités et ressources ;
- Rechercher les paramètres et construire les indicateurs de pilotage.

2.2.2.1.7 Unifier les modes de représentation du tableau de bord :

Il n'existe pas de tableau de bord type, en tout état de cause, la représentation des indicateurs doit faciliter l'analyse et non l'alourdir, tout en se limitant aux rubriques essentielles : chiffre, graphique et commentaires.

Dans le but de donner une vision rapide de l'ensemble des résultats obtenus, une première page de couverture synthétise la liste des indicateurs ; en regard, un élément visuel montre si on se dirige dans le sens des objectifs, si on prend du retard, si on est en alerte.

2.2.2.1.8 Utiliser un système d'information adapté :

La saisie et l'extraction des données se font d'autant plus facilement que l'informatique se révèle performante. Le marché offre un choix immense d'outils qui vont du simple tableur jusqu'à l'EIS (Entreprise Informatique Système). Entre deux extrêmes s'offrent de multiples solutions.

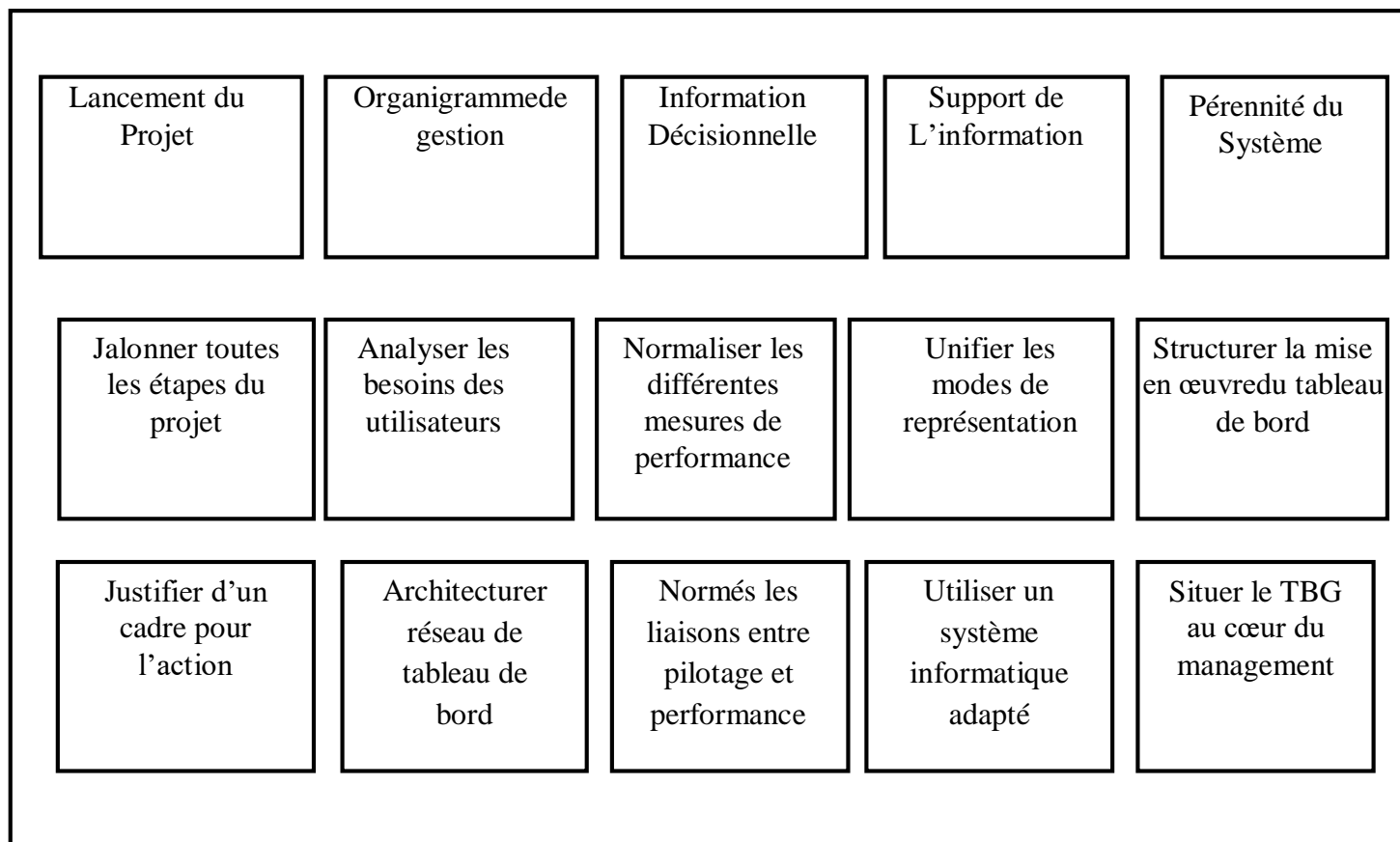
Un système informatisé de tableau de bord doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Lisibilité graphique, un avantage indéniable pour la clarté ;
- Automatisation de la gestion des droits d'accès et d'adressage des données-outré un gain de temps précieux, elle garantir la fiabilité des informations ;
- Rapidité du temps de repense, l'usage du système va de pair avec un accès accéléré à l'information, tout aussi rapidement, on doit pouvoir changer certains paramètres sans

pour autant modifier le système ou rallonger le temps d'utilisation ;

- Normaliser de l'information dans le cadre d'un référentiel. Cela suppose au préalable d'accepter une définition commune des données.

Figure N ° 4: Représentation de la méthode Janus :



Source : Caroline.S, In BALANTIZIAN G, « Tableau de bord » Edition Organisation, Paris, 2005, p23.

2.2.3 La méthode GIMSI :

ALAIN Fernandez a mis en place la méthode GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

GIMSI est une méthode de conception globale de pilotage et de mesure de la performance. Cette méthode est destinée à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents.

La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, elle est structurée en dix étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

2.2.3.1 Signification de L'acronyme « GIMSI » :

GIMSI signifie :

G : Généralisation ;

I : Information ;

M : Méthode et mesure ;

S : système et systémique ;

I : Individualité et initiative.

2.2.3.2 Les phases et les étapes de la méthode GIMSI :

La méthode GIMSI est structurée selon 10 étapes bien identifiées et classées en 4 phases thématiques :

2.2.3.2.1 1^{ère} Phase Identification :

Dans cette phase on étudie la réalité de l'environnement concurrentiel, les forces et les faiblesses de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points d'intervention et cela par deux étapes :

2.2.3.2.1.1 Étape 1 : environnement de l'entreprise

Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.

2.2.3.2.1.2 Étape 2 : identification de l'entreprise

Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés

2.2.3.2.2 2^{ème} phase conception : Que faut-il faire ?

Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance, cette phase est constitué de 5 étapes :

2.2.3.2.2.1 Étape 3 : définition des objectifs

Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale. Donc au sein de cette étape l'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique pour gagner des parts de marché.

2.2.3.2.2.2 Étape 4 : construction du tableau de bord

Cette étape fait l'analyse de la structure du TB de décideur et notamment la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs

2.2.3.2.2.3 Étape 5 : choix des indicateurs

Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés.

2.2.3.2.2.4 Étape 6 : collecte des informations

Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.

2.2.3.2.2.5 Étape 07 : le système de tableau de bord

Construction du système de tableau de bord, contrôle de cohérence globale.

2.2.3.2 3^{ème} phase Mise en œuvre : comment faire ?

La technologie est au service des utilisateurs de terrain, cette phase est constituée de deux étapes

2.2.3.2.1 Étape 8 : le choix des progiciels

Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.

2.2.3.2.2 Étape 9 : Intégration et déploiement

Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.

2.2.3.3 4^{ème} phase Amélioration permanente : le système correspond-il toujours aux attentes ?

Au cours de cette phase il s'assure, selon un processus d'amélioration permanente, de

l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs, il traite de l'audit du système à l'étape dix.

2.2.3.4 Étape 10 : audit

Suivi permanent du système qui s'agit de s'assurer périodiquement de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l'entreprise et des utilisateurs. L'audit à pour objectif d'analyser la pertinence du système installé et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer.

Tableau n° 4 : Présentation de la méthode GIMSI :

Phase	N°	Etape	Objectif
Identification	01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet
	02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	03	Définition objectifs	Sélection des chaque objectifs tactiques de équipe.
	04	Construction tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	05	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	06	Collecte informations	Identification nécessaires à indicateurs. des informations la construction des
	07	Système du tableau de bord	Construction du système du tableau de bord, contrôle de la cohérence global.
Mise en œuvre	08	Choix des progiciels	Elaboration de la grille sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	09	Intégration déploiement de solution	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Suivi permanent	10	Audit du système	Suivi permanent du système.

Source : FERNANDEZ. A., « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^e édition, EYROLLES d'organisation, Paris, 2007, P 119)

2.2.4 Méthode de 5 étapes et 15 outils :

Cette méthode répond aux exigences d'une entreprise actuelle, elle est particulièrement adaptée à la structure légère en environnement concurrentiel, dans cela nous allons détaillées les 5 étapes incontournables pour tous les projets et présenter les 15 outils à connaître pour mener à son terme cette entreprise²⁶

2.2.4.1 Étape 1 : sélectionner les axes de progrès

Dans cette étape il faut définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise, de son marché et des moyens disponible. Comment orienter la démarche projet en tenant compte du marché en termes de contexte concurrentiel et des potentialités client, des spécifiés de l'entreprise et des moyens disponibles.

- Outil 1 : identifier les principales sources de revenus

Cet outil permet d'apporter des réponses précises aux questions du type : d'où proviennent les gains de l'entreprise ? Quels sont les clients les plus rentables ? Quels sont les produits les plus profitables ?

- Outil 2 : situer l'entreprise sur son marché

Cet outil permet d'identifier le positionnement de l'entreprise sur son marché, de la Concurrence, des menaces potentielles et des perspectives de croissance.

- Outil 3 : Évaluer les attentes des clients

Cet outil permet de mieux connaître ce que pensent les clients de l'entreprise, quels sont leur attentes ? Comment définir leurs barèmes de valeur ?

- Outil 4 : repérer les principaux leviers

Cet outil permet d'identifier avec précision les leviers dont disposent l'entreprise, ses forces et ses faiblesses, et plus précisément de repérer les leviers stratégiques sur lesquels agir pour dépasser la concurrence.

- Outil 5 : Évaluer et choisir les axes de progrès

²⁶ Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord, 4ème édition, EYROLLES, Paris, 2013, page 17.

Cet outil permet d'identifier les meilleurs axes de progrès, pour qualifier ces derniers nous retiendrons cinq critères :

- ✓ Impact sur le client ;
- ✓ Impact sur la concurrence
- ✓ Cout d'investissement ;
- ✓ Cout de fonctionnement ;
- ✓ Durée de la réalisation.

2.2.4.2 Étape 2 : Déterminer les points d'intervention

Identifier les activités et processus critique au sens des axes de progrès

Sélectionnées lors de l'étape précédente il s'agit d'identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés.

- Outil 6 : Identifier les processus et les activités critiques

Quelles sont les activités et processus concernés par la démarche de progrès ?

2.2.4.3 Étape 3 : choisir les objectifs

Sélectionner les meilleurs objectifs (tactiques) pour et par tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés au premier plan par la démarche de progrès.

- Outil 7 : choisir les objectifs
- Outil 8 : mesurer les risques
- Outil 9 : Élaborer les plans d'actions

2.2.4.4 Étape 4 : choisir et construire les indicateurs

Sélectionner les indicateurs les plus pertinents et tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail de décideur. Comment identifier et bâtir les indicateurs pertinents les mieux adaptés pour chaque responsable ou groupe de responsables en fonction des objectifs sélectionnés à l'étape précédente, du contexte spécifique, des besoins propres et

habitudes de chacun et de la démarche adoptée

- Outil 10 : choisir les indicateurs
- Outil 11 : présenter l'indicateur sur le poste de travail.

2.2.4.5 Étape 5 : Bâtir et maintenir le tableau de bord

Structurer le TB afin qu'il soit utilisable et utilisé. Pour cela on adoptera les règles ergonomiques fondamentales pour bâtir le TB d'un seul coup d'œil.

- Outil 12 : adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles.
- Outil 13 : construire le tableau de bord (vue de signalisation)
- Outil 14 : organiser le tableau de bord (vue d'analyse et de prospection)
- Outil 15 : maintenir le tableau de bord.

Tableau n° 05: La méthode en 5 étapes et 15 outils :

Étapes	Objectifs	Outils
Étape 1 Sélectionner les axes de progrès	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principales sources de revenus ; • Situer l'entreprise sur le marché ; • Évaluer les attentes des clients ; • Repérer les principaux leviers ; • Évaluer et choisir les axes de progrès. 	Outil n°1 Outil n°2 Outil n°3 Outil n°4 Outil n°5
Étape 2 Déterminer les points d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les processus et les activités critiques. 	Outil n°6
Étape 3 Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les objectifs ; • Mesurer les risques ; • Élaborer les plans d'action. 	Outil n°7 Outil n°8 Outil n°9
Étape 4 Sélectionner les indicateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les indicateurs ; • Présenter l'indicateur sur le poste de travail. 	Outil n°10 Outil n°11

Étape 5 Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles ; • Construire le tableau de bord ; • Organiser le tableau de bord ; • Maintenir le tableau de bord. 	Outil n°12 Outil n°13 Outil n°14 Outil n°15
--	---	--

Source : Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4^e édition, EYROLLES, Paris, 2013, Page18.

2.3 Les indicateurs d'un TBG :

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer. De multiples nomenclatures peuvent être utilisées pour distinguer ou regrouper ces indicateurs. Dans ce qui suit on va présenter ces indicateurs

2.3.1 Définition des indicateurs : « Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour les gestionnaires contribuent à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »²⁷. donc par définition, un indicateur est un outil ayant pour fonction de mesurer de la façon la plus appropriée qu'il soit la performance d'une entreprise selon les objectifs qu'elle a choisis afin de faciliter la prise de décision. Il est inséré dans un tableau particulier appelé tableau de bord.

2.3.2 Les critères de qualité d'un indicateur : un bon indicateur doit impérativement respecter les conditions détaillées ci-après, il doit être :

Fiable : les données qui servent à la le calculer doivent être parfaitement contrôlées et validées.

De qualité : il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai d'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide.

Pertinent : il mesure effectivement ce qu'il prétend mesurer et doit permettre au chef d'entreprise de prendre des décisions.

Clair : selon les indicateurs et les individus, il faut sélectionner le mode de représentation qui permette la meilleure lisibilité : tableau, camembert, histogramme,

²⁷ Caroline, In BALANTIZIAN.G, « Tableau de bord », Edition organisation, Paris, 2005, p72

courbe...

Evocateur : on doit pouvoir l'utiliser comme instrument de dialogue et de communication.

Actualisé : il doit être fondé sur des informations récentes, remontant au plus à quelques semaines.

Complet : il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte.

Fidèle : il donne, de façon continue, la même information dans la même situation.

Significatifs et durable : chaque métier à recours à des unités d'œuvre qui traduisent d'une façon pertinente, la relation entre l'activité exercée et les coûts ou la marge, qui s'appliquent aux points clés de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont Independent de choix techniques momentanés et une autre règle de bon sens évidente à fin de disposer d'un référentiel stable.

Prospectif : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester.

Cohérent entre eux : d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent, d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part, s'engager au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale.

2.3.3 Les différents types d'indicateurs :

Selon Caroline SELMER²⁸, on peut classer les indicateurs d'après les typologies suivantes :

A. La nature du phénomène mis sous contrôle :

- Les indicateurs de performance rendent compte de la réalisation des missions de l'unité ;
- Les indicateurs de pilotage permettent le suivi des conditions de réalisation d'une action, d'une activité indiquant là où il faut agir pour que la performance soit atteinte ;

²⁸ CAROLINE, S, OP, Cit, P 72

- Les indicateurs d'éclairage portent sur des phénomènes externes à l'unité, qui a ou auront une influence sur l'activité de l'unité

B. La durée de vie du phénomène mis sous contrôle :

- Les indicateurs structurels s'inscrivent dans la permanence des missions, des activités et de l'environnement ;
- Les indicateurs conjoncturels sont liés à un projet, un plan d'action d'amélioration et un phénomène ponctuel.

C. Leur mode d'élaboration :

- Les indicateurs verticaux (ou hiérarchiques) déploient les objectifs généraux de l'entreprise à travers de la structure ;
- Les indicateurs de processus prennent en compte la dimension transversale de la performance de l'entreprise, et gèrent les relations inter-fonctionnelles.

D. Leur nature :

- Les indicateurs économiques se rapportent aux coûts, aux produits et aux résultats ;
- Les indicateurs physiques, traduisant physiquement l'activité, permettant d'apprécier les phénomènes avant que ceux-ci ne soient valorisés financièrement avec retard ;
- Les indicateurs humains ;
- Les indicateurs de suivi de projet.
- D'un point de vue technique, et d'après Michel LEROY²⁹, les indicateurs peuvent être regroupés en plusieurs familles. Ils peuvent être classés comme suit:

✓ **Les indicateurs d'activité** : Qui expriment le plus souvent en unités physiques mais parfois monétaires. Ils s'appliquent à toutes les fonctions et rendent compte des prestations effectuées

✓ **Les indicateurs financiers** : Très présents dans les systèmes de comptabilité générale et analytique, ils s'organisent en trois axes principaux, les charges et les coûts, les produits et les résultats et les marges.

✓ **Les indicateurs de rendements** : La productivité compare une activité aux

²⁹ MICHEL. LEROY, le tableau de bord au service de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris 1998, P 28

moyens nécessaires pour l'obtenir et met en évidence la productivité des hommes, des machines et des équipements, des locaux et des capitaux.

✓ **Les indicateurs de rentabilité** : Ils sont très nombreux dans les tableaux de bord des directions générales, des divisions et des départements qui ont des objectifs de marge ou de contribution. Ils expriment la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique et la rentabilité financière.

✓ **Les indicateurs de qualité** : Grâce aux progrès accomplis par la Démarche qualité de ces dernières années, à la certification notamment, les indicateurs de cette nature, sont de plus en plus nombreux à tous les niveaux. Ils peuvent s'appliquer en particulier aux délais, aux degrés de conformité à des spécificités précises, au niveau de satisfaction des clients sur des critères prédéterminés et aux incidents.

✓ **Les indicateurs de structure financière** : Ils rendent compte de la gestion du patrimoine de l'entreprise et se rangent en catégories d'indicateurs de haut de bilan, d'indicateurs de besoin en fond de roulement d'exploitation et d'indicateurs de trésorerie.

✓ **Les indicateurs de sécurité** : Ce sont des indicateurs indispensables dans les unités de production, pour la direction générale et pour la direction des ressources humaines. Ils traduisent le nombre d'accidents et le nombre de jours d'arrêts liés aux accidents de travail.

✓ **Les indicateurs de climat social** : Outre l'absentéisme et le taux de rotation du personnel, il peut être souhaitable de mettre en place une échelle de valeur du climat social pour apprécier un risque éventuel de conflit social.

✓ **Les indicateurs d'intelligence économique** : Ce type d'indicateurs doit obéir à des délais d'obtention et de mise à jour souvent plus lents que les autres indicateurs internes à l'entreprise. Car ils lui sont externes et peuvent lui donner une image de sa position concurrentielle, de la conjoncture et de l'espace économique et de l'activité des concurrents

Les indicateurs doivent être pertinents au regard des objectifs à atteindre, un tableau de bord doit être le plus souvent constitué d'un petit nombre d'indicateurs de pilotage pour chaque décideur. En réalité un acteur ne peut guère prendre en considération dans des décisions plus de dix indicateurs, par ailleurs, un tableau de bord doit être simple, il doit pouvoir être

- Comparé à un objectif à atteindre ou un seuil d'alarme à ne pas dépasser.

- Mis en perspective dans le temps
- Facilement interprétable
- Il convient de ne pas céder à la facilité en choisissant des indicateurs qui paraissent trop évident, ce qui conduirait à sélectionner des indicateurs à très faible valeur ajoutée.

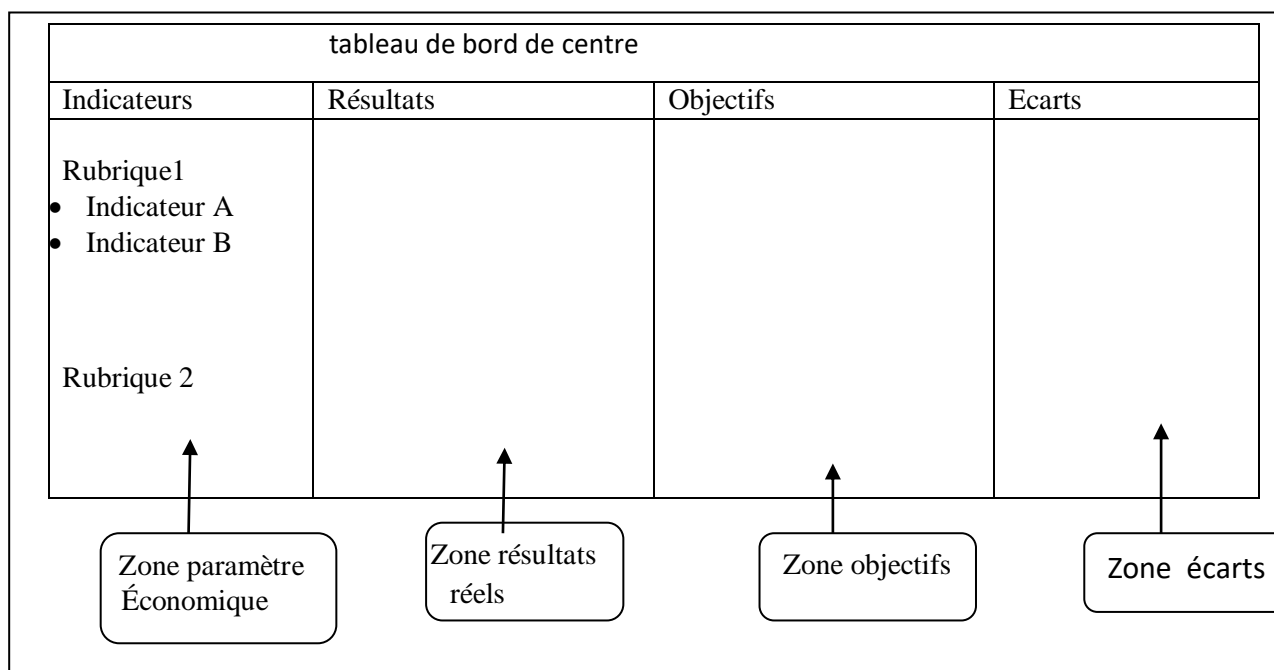
2.4 Instruments du tableau de bord :

Le contenu du TB est variable selon les approches de conception adoptée par l'entreprise et aussi selon la nature des fonctions concernées, portant dans tous les tableaux de bord des points communs existents au niveau de la conception générale et au niveau des instruments utilisés.

2.4.1 Conception générale :

La forme des informations dans un tableau de bord peut être très variée, mais la présentation pédagogique la plus répandue et considérée presque conventionnelle est souvent selon la forme suivante :

Figure N° 5 : La maquette d'un tableau de bord :



Source : Claude ALAZARD & Sabine SÉPARAI, «DCG 11 contrôle de gestion, manuel et application », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010, page 557).

2.5 Les instruments utilisés :

2.5.1 Les indicateurs :

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles, pertinentes pour les gestionnaires exprimés sous des formes et des unités diverses.

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus
- Evaluation d'une situation, d'un problème.
- Veille et surveillance d'environnement et de changement

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

2.5.2 Les ratios :

Les ratios est un rapport entre deux grandeurs, qui peuvent être des stocks, des flux des stocks et des flux à la fois, pour être significatif, les ratios doivent rapprocher des grandeurs comptables homogènes (ne pas rapprocher par exemple un chiffre H.T avec un chiffre T.T.C), ou qui expriment des relations de causalités entre des facteurs différents ¹⁸

L'utilité des ratios démontrent dans le fait d'aider dans certains cas au calcul d'un ensemble d'indicateurs, exemples :

Tableau N° 06 : Les ratios :

Indicateurs	Ratios
Résultat net de l'exercice/ capitaux propres	Rotation des stocks
Ventes/ valeur du stock mensuel vente en fin de période	Rentabilité commerciale
Résultat d'exploitation/ chiffre d'affaire	Rentabilité financière

Source : réalisé par nous même

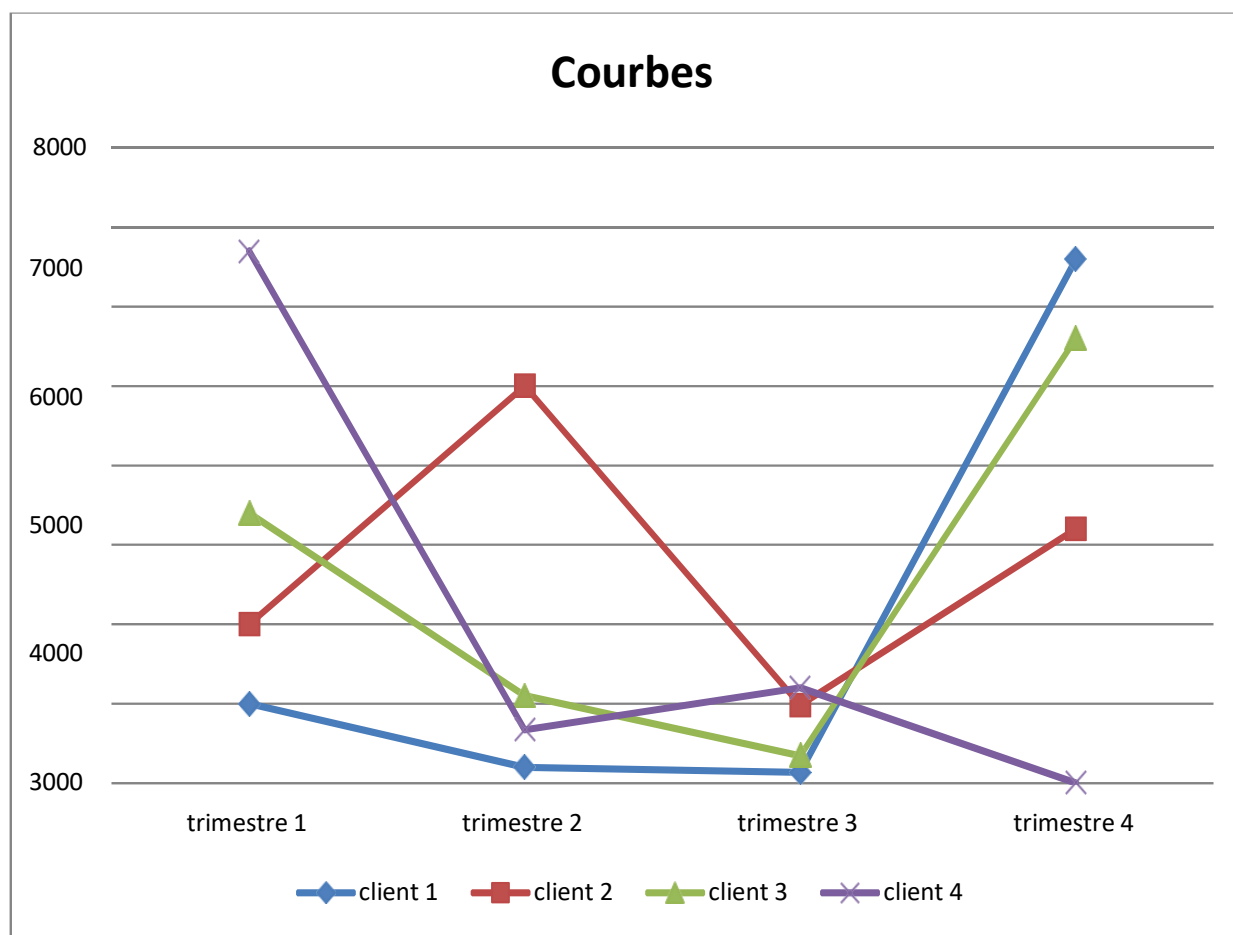
En règle générale, un ratio seul n'est pas significatif, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative. La variation du ratio doit exprimer l'amélioration ou la dégradation de la situation de l'activité.

2.5.3 Les graphiques :

Ils permettent de visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. La zone des graphiques permet une présentation pédagogique des principaux indicateurs. Leurs formes peuvent être variées : (courbes, secteurs, diagramme polaire, histogramme, bâtons,...) ils dépendent du type d'indicateur à représenter

A. Les courbes : « La courbe permet de suivre l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps, ce mode de représentation autorise la projection de tendance.»³⁰

Figure N° 06 : Présentation graphique en courbes :



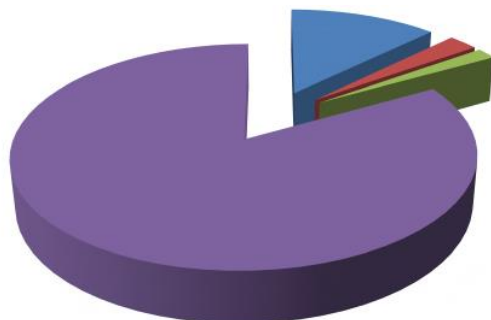
Source : réalisé par nous même

B. Les graphiques circulaire : Sont les meilleurs outils pour présentées des données relatives (pourcentage) par exemple :

³⁰ FERNANDEZA. LAIN, l'essentiel du tableau de bord, Édition Eyrolles, France 2007, P 123

- ✓ La part de marché
- ✓ La répartition des charges par nature
- ✓ La répartition des effectifs

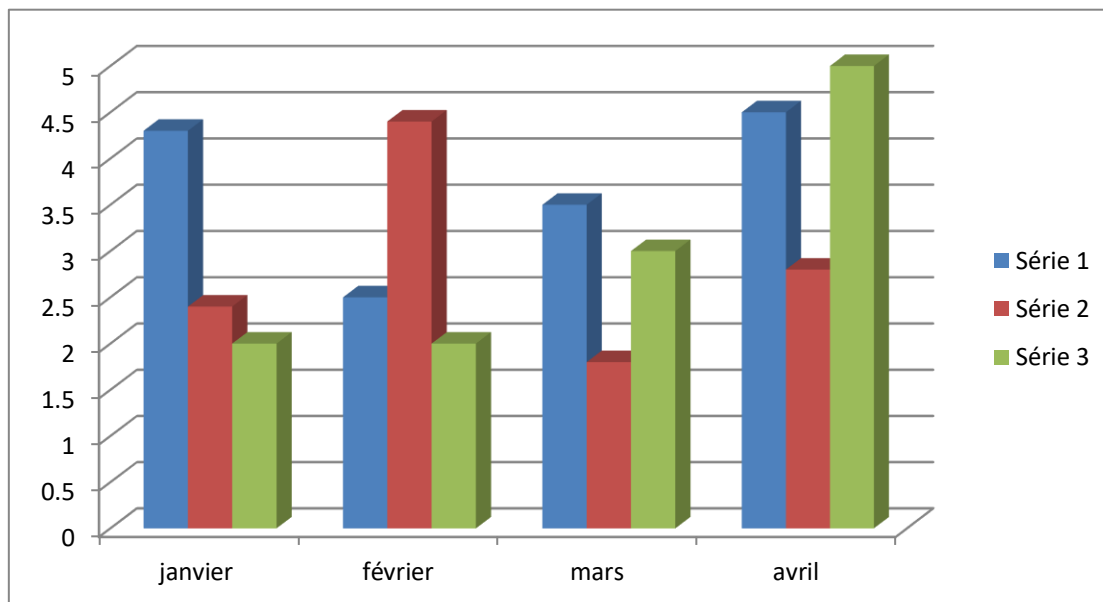
Figure N°07 : Représentation graphique circulaire :



Source : réalisé par nous même

C. **Les histogrammes** : sont particulièrement adaptés pour suivre l'évolution de valeur au fil du temps et sont souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Figure N° 08: Représentation graphique d'un histogramme :



Source : réalisé par nous même

Les tableaux : Ils sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations. Ils permettent également de constater l'évolution et d'apprécier la tendance en juxtaposant les réalisations du mois en cours avec ceux du mois précédents ou

du mois correspondants de l'année précédente.

Les clignotants : Sont des signaux visuels, qui font ressortir les écarts significatifs après comparaison de la valeur de l'indicateur avec seuil limité. L'avantage de cet outil est d'attirer attention du responsable sur les anomalies, ce que lui permet de focaliser son action sur essentiel.

- Une coloration de la valeur à l'écart pour avertir l'utilisation
- Un cadran ou une barre graduée qui donne position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.

- Une alarme sonore.

Les commentaires : le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le commentaire pourra porter sur sept rubriques : ³¹

- Faits marquants du mois,
- Activités du mois ;
- Explications des écarts constatés ;
- Décision prise par les responsables ;
- Avancement des actions de progrès prises précédemment ;
- Questions sur les précisions à prendre ;
- Justifications des tendances sur les mois à venir.

Le tableau de bord est un outil de mesure de performance et de pilotage et un moyen de communication au sein de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de transmettre des données indispensables en vue de prendre une décision

L'élaboration de ce chapitre nous a permis de découvrir l'importance du tableau de bord pour l'entreprise et ce à travers les différentes définitions et typologies et rôles qu'on à présenter, ce chapitre nous à permis aussi de connaître les différentes méthodes et étapes ainsi que les instruments utiliser pour élaborer le TB.

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous essayerons de voir de près l'élaboration du tableau de bord au sein de l'organisme d'accueil, on va cibler ses limites et donner nos recommandations.

³¹ SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », 3^e édition, DUNOD, 2011, Page 94

Chapitre III

La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Dans le but de mieux comprendre l'élaboration d'un tableau de bord de gestion nous avons

Sollicité la région transport centre Bejaia de l'entreprise « SONATRACH » spécialisée dans le transport par canalisation dans le but d'effectuer un stage d'une durée d'un mois pour répondre à nos questions et principalement à notre problématique.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections ; la première sera consacrée à la présentation de notre organisme d'accueil RTC Bejaia «SONATRCH», la deuxième à la conception d'un tableau de bord de gestion.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Grâce aux capacités et à l'engagement de sa ressource humaine, le Groupe SONATRACH poursuit son développement et sa croissance et ce, malgré la conjoncture particulière que traverse l'industrie mondiale du pétrole et du gaz.

La richesse du sous-sol algérien, le rythme des investissements consentis, le travail des hommes et la place qu'elle occupe dans l'approvisionnement des marchés gaziers et pétroliers internationaux, font aujourd'hui de SONATRACH la première société gazière en Méditerranée.

1.4. Historique et missions de SONATRACH :

1.1.1. Historique :

Créé 31/12/1963 par décret présidentiel (n°63-491) de la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures, un acteur majeur de l'industrie pétrolière surnommé la major africaine. Sonatrach est classée la première entreprise d'Afrique.¹

1964 : Sonatrach, pour confirmer son acte de naissance, a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZ1, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew.

1965 : Les négociations algéro-françaises relatives au règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie, ont abouti à la création d'une association coopérative « ASCOOP » entre SOPEFAL, représentant l'Etat français, et l'Etat

Algérien.

Cette étape a permis à l'Etat algérien d'élargir considérablement son champ d'activités dans la gestion des hydrocarbures du pays.

¹www.sonatrach.com. Consulté le 04 Mai 2021.

1966 : La mise en service de l'Oléoduc OZ1, un ouvrage d'une grande portée stratégique, a permis d'augmenter les capacités de production et d'acheminement de près de 30%.

Augmentation du capital de sonatrach qui passe de 40 à 400 millions de Dinars.

24 Février 1971 : Nationalisation des hydrocarbures, cette année a été marquée aussi par l'acquisition du premier méthanier baptisé au nom du gisement gazier Hassi R'Mel.

1980-1985 : Durant cette période, l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. Ce qui lui a permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique.

Sonatrach s'est engagée selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui a abouti à la création de 17 entreprises, voici quelque une d'entre elles :

- NAFTAL (raffinage et distribution des hydrocarbures).
- ENIP (l'industrie pétrochimique).
- ENGTP (Grands travaux pétroliers).
- ENGCB (Génie-civil et bâtiment).
- ENAC(Canalisation).
- ENAGEO(Géophysique).
- ENAFOR&ENTP(Forage).

1986-1990:Ouverture au partenariat

La loi de 86- 14 du 19 août 1986 définissait les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à

Sonatrach de s'ouvrir au partenariat. Quatre formes d'associations étaient possibles tout en accordant à Sonatrach le privilège de détenir une participation minimum de 51% :

- Association «Production Sharing Contract»(PSC):contrat de partage de production
- Association de «contrat de service»
- Association en participation sans personnalité juridique dans laquelle l'associé étranger constitue une société commerciale de droit algérien ayant son siège en Algérie
- Association en forme de société Commerciale par actions, de droit algérien, ayant son siège social en Algérie.

1991- 1999 : Les amendements introduits par la loi 91/01 en décembre 1991, ont permis aux sociétés étrangères activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leur ont accordé une rémunération équitable des efforts consentis.

De 2000 à Aujourd'hui : Sonatrach a consenti des efforts considérables : en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructures d'acheminement des hydrocarbures (gazoducs et stations de compression), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers.

1.1.2. Les missions :

SONATRACH est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées. Elle a pour missions de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays.

Compagnie pétrolière intégrée, Sonatrach est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. Ce qui la place, aujourd'hui, première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisations et la Commercialisation.

Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe.

Sonatrach s'est adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités. Et par conséquent, investit d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, l'eau, le transport aérien et maritime.

Aujourd'hui, SONATRACH s'affirme non seulement comme un Groupe international à vocation pétrolière et gazière, mais comme une compagnie solidaire, responsable et citoyenne.

1.5. Présentation de la région centre Bejaia :

1.2.1. Présentation et missions de la RTC :

Dans la branche RTC de la SONATRACH se trouve la région de transport centre (RTC) qui est l'une des sept régions chargées du transport, du stockage et de livraison des hydrocarbures liquides et gazeux. Les hydrocarbures transportés à travers les canalisations gérés et exploités par RTC sont :

- Le GAZ naturel
- Le Pétrole brut

Le patrimoine de la RTC est composé des éléments suivants :

- **L'oléoduc Haoud EL Hamra à Bejaïa :**

Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en Algérie par la société pétrolière «SOPEG» (société pétrolière de gérance). Elle est d'une longueur de 688km et d'un diamètre de 24pouces, il possède une capacité de transport de 15 MTA de pétrole et de condensat avec quatre stations de pompage. Il achemine depuis 1959 du pétrole et de condensat vers le terminal marin de Bejaïa et la raffinerie d'Alger.

- **L'oléoduc hould EL-Hemra à Beni Mansour (Alger) :**

Il est d'un diamètre de 16pouces et d'une longueur de 131km, il est piqué sur l'oléoduc Haoud EL Hamra Bejaia et alimente depuis 1971 la raffinerie d'Alger située Sidi Arsine.

Il à les stations suivantes :

- ✓ SP 1Bis : Station de pompage situé à Djamaa (El Oued).
- ✓ SP 2 : station de pompage n°2 situé à Biskra

✓ SP 3 : station de pompage n°3 situé à Msila

• **Le gazoduc HASSI RMEL à Bordj Mnaïel :**

Il est d'un diamètre de 42pouces et d'une longueur de 437km, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays, sa capacité de 7,1 milliard de m³ par an.

Elle à la station suivante :

✓ SC 3 : station de compression Moudjebara

• **Le port pétrolier de Bejaia**

Il est composé de trois postes de chargement. Il permet à partir du parc du stockage, le changement des navires jaugeant jusqu'à 80000 tonnes, au moyen d'une pompe comprenant 10 électropompes de 53000 chevaux de puissance totale. Le transport par canalisation de brut, du sud au nord, se fait à l'aide de stations de pompage qui sont sous la direction de la RTC. Ces stations sont :

- SBM : station de pompage situé à Beni Mansour
- GG1 : base travaux Medjel (Msila)
- Terminal arrivé du DIG1 Sidi Arcine (Alger)
- Terminal arrivé et le port pétrolier (Bejaia)

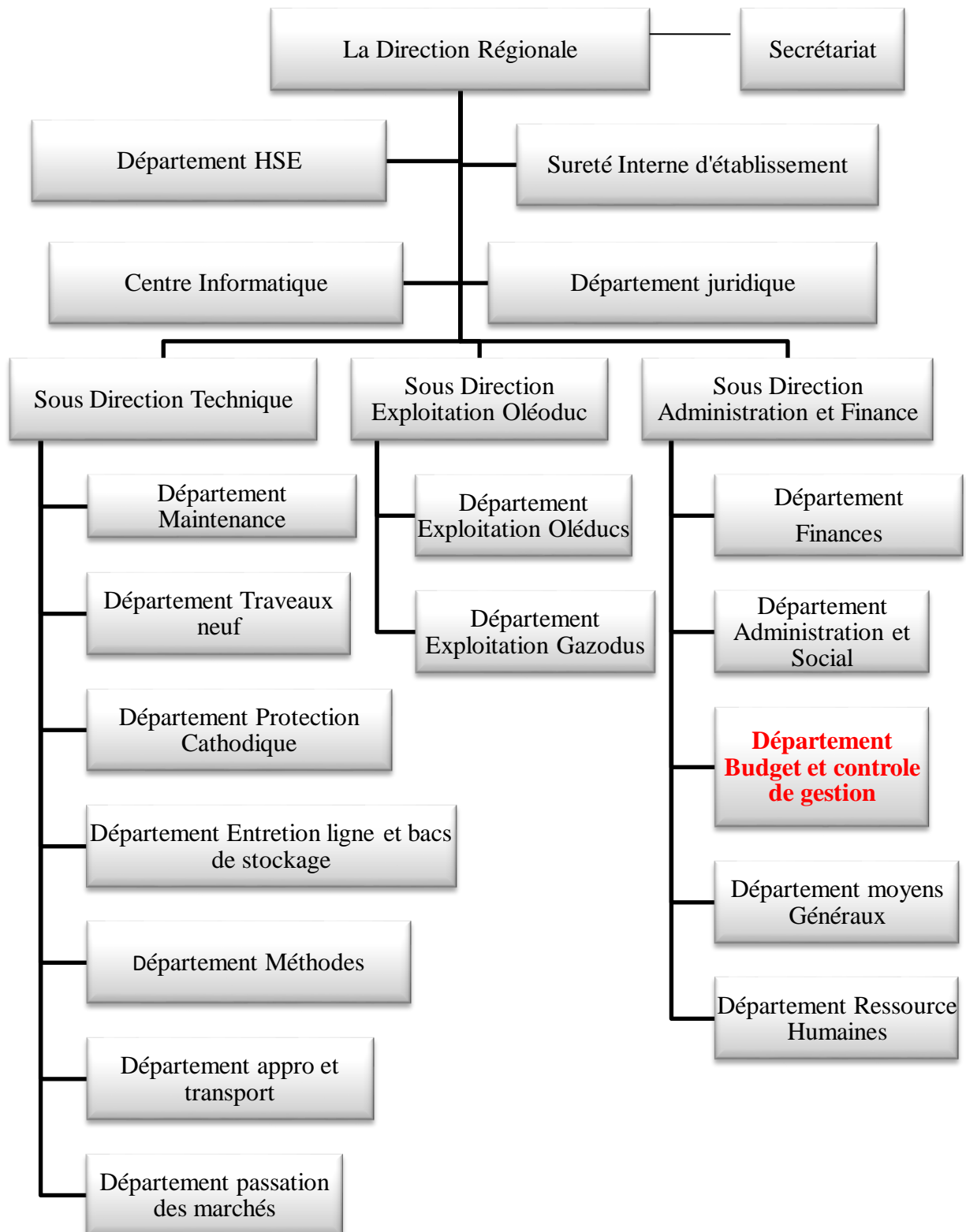
1.2.2. Situation géographique :

La RTC est situé au sud de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville sur la zone industrielle sur une superficie globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal «Sud et Nord»
 - Surface clôture : 516135 m²
 - Surface ouvert : 7832 m²
 - Surface occupée par les bacs : 43688 m²
 - Surface non clôturée : 2250 m²
- Foyer «Club Soummam»
 - Surface couverte : 1155 m²
- Port pétrolier
 - Surface clôturée : 19841 m²
 - Surface couverte : 300 m²

-Surface occupée par les bacs : 1600 m²

Figure° 09:Organigramme de la RTC :



Source : Document interne de RTC

1.2.3. Description de l'organigramme de RTC :

1.2.3.1. La direction générale :

La direction générale est chargée de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

Elle comprend un directeur régional, quatre sous directions, trois départements, un conseiller à la sûreté interne et un secrétariat.

- **Département HSE :**

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement

- **Assistant de sûreté interne ;**

Qui a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de l'entreprise.

- **Centre d'informatique :**

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

- **Département juridique :**

Prends en charge les affaires de justices de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

1.2.3.2. La sous direction Technique :

- **Département Maintenance (MNT) :**

La mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations technique de la région

- **Département Travaux Neufs (TNF) :**

C'est une structure qui a pour mission la prise en charge et le suivi des projets nouveaux installations et les projets de rénovation des installations existantes. A l'instar du

département méthode il constitue la mémoire de l'entreprise par le biais de l'archivage des dossiers techniques et financiers des installations.

- **Département Protection Cathodique(PTC) :**

Qui a pour rôle la protection des ouvrages contre la corrosion a travers des techniques passive et active.

Il est divisé en 2 services qui sont : service surveillance et inspection et service construction et réparation.

- **Département Entretien ligne et bacs de stockage (ELBS) :**

C'est une structure de l'activité maintenance et s'occupe essentiellement de la maintenance des équipements mécaniques statiques et leur volet règlementaire (lignes, bacs et réservoirs) et en assure le suivi.

- **Département Méthode(MTH) :**

Anciennement, cette structure était un service rattaché au département maintenance et en 2016 il a été érigé en département vu le plan de charge important qui couvre tous les métiers de la maintenance en plus de la prise en charge de l'activité des contrôles techniques règlementaire des installations.

- **Département Approvisionnements 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).

- **Département Passation des Marchés(DPM) :**

C'est une structure nouvellement crée pour prendre en charge le contrôle des processus de passation des marchés conformément à la réglementation.

1.2.3.3. La sous direction exploitation oléoducs :

Elle contient deux départements :

- **Département exploitation oléoducs liquide(EXL) :**

Il est chargé de l'exploitation, des installations du pétrole, il gère deux ouvrages transportant du pétrole brut entre Haoud-Elhamra et le terminal de Bejaia OBI et un autre béni-Mansour a la raffinerie d'Alger OGI 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 situé à Biskra
- SP3 situé à Msila
- SBM situé à béni Mansour Bouira
- TA situé à Bejaia
- TRA situé à Alger

- **Département exploitation gazoducs(EXG) :**

Il est chargé de l'exploitation du gazoduc entre Hassi-Rmel et Isser (Boumerdès) pour l'alimentation des centrales électrique, des citoyens et des usines.

1.2.3.4. La sous direction Administration et Finance :

- **Département Finance**

Il prend en charge la gestion comptable et financière.

- **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, congé,)

- **Département Ressource Humaine(DRH) :**

Il a rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain en nombre et en qualité, sa préservation et son développement qualitatif (formation).

- **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.

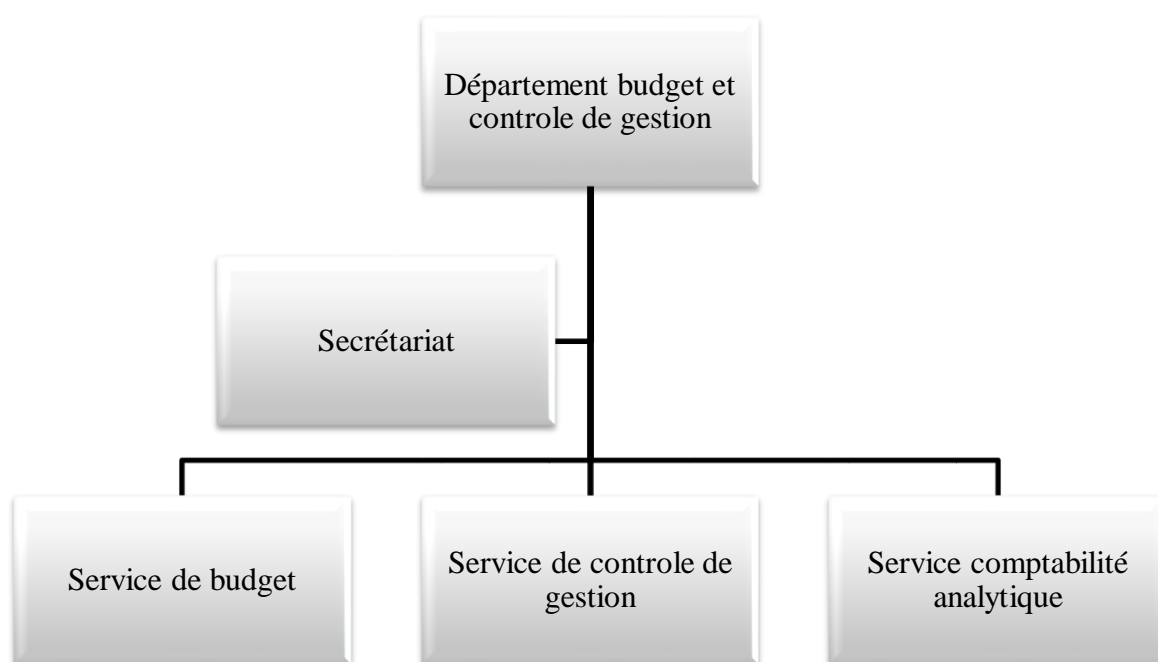
• **Département Budget et contrôle de gestion :**

Il se compose de trois services : service budget, service contrôle de gestion et service analytique, ce point sera expliqué dans le point suivant.

1.6. Présentation du département budget et contrôle de gestion :

Il se compose de trois services comme suit :

Figure N°10: Organigramme du département budget et CDG :



Source : Document interne de la RTC

1.3.1. Service budget :

Il a pour but d'élaborer le plan budgétaire prévisionnel par rapport aux besoins de l'ensemble des structures de la RTC, ainsi que son suivi par des rapports hebdomadaire, mensuels.

1.3.2. Service comptabilité analytique :

Le rôle de ce département est :

- Déterminer le coût de revient générale (région RTC) ;
- Partager la société en centre de coût et schématiser le plan comptable analytique ;

- Répartition des charges directes et indirectes en fonction des clés de répartition ;

1.3.3. Service contrôle de gestion :

Ce service est l'intermédiaire entre les différentes structures de la RTC et la hiérarchie, qui a pour but d'aider les responsables à prendre la décision de gestion par la présentation des rapports mensuels.

Le contrôleur de gestion a pour mission de :

- Elaborer les TB mensuel.
- Consolidation des données
- Suivi des reporting.
- Contrôler la gestion globale d'une entreprise.
- Analyser les écarts entre les prévisions et les bénéfices réalisés.
- Suivi des KPI's mensuelle
- Suivi des affaires d'investissement et exploitation

Section 02 : La conception d'un tableau de bord :

Dans cette présente section, nous allons déterminer les phases d'élaboration d'un TBG, les types de TB utilisés au sein de RTC Bejaia ainsi que les limites et nos recommandations.

2.1. Démarche d'élaboration d'un TBG :

Phases 1 : Fixation des objectifs (les seuils) :

L'élaboration du tableau de bord nécessite en premier lieu la fixation des objectifs, or que cette dernière n'est pas une tâche facile c'est pourquoi tous les chefs de département (Budget, TNF, EXL, EXG, ELB, MET, et GRH) doivent se mobiliser pour les fixer.

En suivant ces objectifs, le budget est élaboré par le département, et sera transmis au contrôleur de gestion pour l'élaboration du tableau du bord.

Phase 2 : Identification des indicateurs :

Un indicateur est une information ou un regroupement d'information physique, économique ou financière contribuant à l'appréciation d'une situation, qui caractérise de

façon significative une activité, une fonction, ou un niveau de responsabilité, l'information doit être, rapide et facile à obtenir, et l'indicateur doit être fiable, juste et précis.

Cependant, il suffit juste de respecter quelques principes :

- Faire participer les responsables de l'entreprise au choix des indicateurs ;
- S'assurer que les indicateurs choisis vont satisfaire les objectifs;
- Tester les indicateurs avant de les retenir définitivement.

On a remarqué qu'au niveau de la RTC Bejaia, il n'existe pas de test d'indicateur, et que les responsables ne participent pas aux choix des indicateurs, puisque ces derniers sont élaborés en fonction des exigences de la tutelle (La division exploitation d'Alger) et cela en contradiction avec les principes de base du choix d'indicateurs.

Phase 3 : La collecte d'information :

Avant d'élaborer les tableaux de bord du mois, le contrôleur de gestion reçoit quotidiennement des informations provenant des différents départements (Budget, TNF, EXL, EXG, ELB, MET, et GRH), après avoir été regroupées, elles seront utilisées pour concevoir les différents tableaux de bord de l'entreprise.

Phase 4 : Elaboration du tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil indispensable au pilotage de l'entreprise, donc il est conseillé d'utiliser tous les moyens disponibles pour simplifier sa présentation, afin de faciliter aux dirigeants la prise de décisions pertinentes qui permettra de maîtriser ses activités

Le tableau de bord de RTC Bejaia est caractérisé par les éléments suivant :

- Les jeux de couleurs qui mettent en évidence les changements d'état, les tendances et les positions par rapport à un seuil limite ;
- Des graphiques qui ont un intérêt de visualiser rapidement et directement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance ;

Phase 5 :L'exploitation du Tableau de bord :

Le contrôleur de gestion après l'élaboration des tableaux de bord mensuels, il les adresse à la hiérarchie qui va les exploiter et les utiliser afin de prendre des décisions.

2.2. Types de TB utilisés au sein de RTC Bejaia :

On a constaté qu'au sein de RTC «SONATRACH» qu'il existe deux types d'indicateurs sur les quelles la réalisation du tableau de bord est basé : indicateur physique et indicateur financier.

2.2.1. Indicateur physique :

Ils comprennent les indicateurs suivants :

- Quantités transportées ;
- Investissement qui regroupe les Projets pilotés par RTC, Projets pilotés par autres structures et Achats groupés
- Effectif,
- Taux de disponibilité des machines tournantes ;
- Taux de disponibilité des bacs de stockage ;
- Taux de disponibilité des postes de PC ;
- Taux de fréquence ;
- Taux de gravité.
- Indicateur HSE ;

2.2.2. Indicateurs financiers :

Ils comprennent les indicateurs suivant :

- Chiffre d'affaires ;
- Charges d'exploitation ;
- Dépenses d'exploitation ;
- Investissements/ Décaissement ;
- Couts unitaire de transport ;
- Résultat Net.

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Le contrôleur de gestion élabore des tableaux de bord mensuellement, et dans nôtres cas les tableaux présentés sont au mois d'Avril 2019. Ci-dessous on va énumérer des exemples sur les différents indicateurs physiques et financiers.

❖ Les indicateurs physiques :

Tableau n° 07 : Tableau de bord des indicateurs physiques :

INDICATEURS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19			Ecart	A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril 2018	Annuelle		Prévu	Réalisé	%		Prévu	Réalisé avril 2019	%				
Qtés transportées en millions TEP	1,479	5,821	17,860	16,149	0,909	0,537	59%	-0,372	4,984	4,968	100%	-0,017	31%	-64%	-15%
STC OB1/DOG1 (10 ⁶ TM)	1,13	3,221	11,099	8,870	0,529	0,223	42%	-0,306	2,516	3,001	119%	0,485	34%	-407%	-7%
STC GG1 (10 ⁶ CM ³)	0,369	2,751	7,155	7,703	0,402	0,332	83%	-0,070	2,612	2,081	80%	-0,531	27%	-11%	-32%
Investissements (Millions de DA)	65	398	1 281	1 326	102	94	92%	-8,000	326	341	105%	15,000	26%	31%	-17%
Effectifs (Agents)	-	1 961	2 056	2 159	-	-	-	-	-	2 130	-	-	-	-	8%
Permanents	-	526	621	-	-	-	-	-	-	700	-	-	-	-	25%
Temporaires	-	1 435	1 435	-	-	-	-	-	-	1 430	-	-	-	-	0%
Dont SE	-	1 429	1 409	-	-	-	-	-	-	1 403	-	-	-	-	-2%
Part Formation Cœur-Métier	-	96%	-	-	-	-	-	-	-	75%	-	-	-	-	-21%
Taux de disponibilité des machines tournantes (%)	-	93%	96%	-	-	-	-	-	-	96%	-	-	-	-	3%
Taux de disponibilité des bacs de stockage (%)	-	88%	77%	-	-	-	-	-	-	82%	-	-	-	-	-6%
Taux de disponibilité des postes de PC (%)	-	95%	97%	-	-	-	-	-	-	96%	-	-	-	-	1%
INDICATEURS HSE															
Taux de fréquence	-	3,14	0,52	-	-	-	-	-	-	0,74	-	-	-	-	-76%
Taux de gravité	-	0,05	0,0093	-	-	-	-	-	-	0,027	-	-	-	-	-46%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Exemple: Les quantités transportées :

Intitulé: Taux de réalisation du programme de transport

Unité de mesure : En millions TEP.

Formule de calcul : Quantité transportée totale réalisée / Quantité transportée totale prévue

Source d'information : Activité TRC / Direction Etude et Planification

Cible 2019 : 100%

Tableau N°08 : Quantité transporté :

INDICATEURS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19				A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réal Annual	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril 2018	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Ecart	Prévu	Réalisé avril 2019	%				
Qtés transportées en millions TEP	1,479	5,821	17,860	16,149	0,909	0,537	59%	-0,372	4,984	4,968	100%	-0,017	31%	-64%	-15%
STC OB1/DOG1 (10 ⁶ TM)	1,13	3,221	11,099	8,870	0,529	0,223	42%	-0,306	2,516	3,001	119%	0,485	34%	-407%	-7%
STC GG1 (10 ⁹ CM ³)	0,369	2,751	7,155	7,703	0,402	0,332	83%	-0,070	2,612	2,081	80%	-0,531	27%	-11%	-32%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire :

Le taux de réalisation est de 59% ($0,537/0,909=0,59$), l'entreprise à réaliser moins que prévu donc elle a un écart négatifs dû a la limitation des quantités transportés par rapport aux prévisions du mois d'avril

Le GG1 83% ($0,332/0,402=0,83$), l'entreprise à réaliser moins que prévu ce qui s'explique

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

par le manque de sous tirage du gaz de la part de GRTG SONALGAZ.

Exemple : Investissement :

Intitulé : Taux de réalisation des Investissements

Unité de mesure : %

Formule de calcul : Réalisation d'investissement / budget d'investissement

Source d'information : Activité TRC/ Direction étude et planification

Cible : 80%

Tableau n°09 : Investissement :

INDICATEURS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19				A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril 2018	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Ecart	Prévu	Réalisé avril 2019	%				
Investissements	65	398	1 281	1 326	102	94	92%	-8	326	341	105%	15	26%	31%	-17%
(Millions de DA)															

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire :

Le taux de réalisation est de 92% ($94/102=92\%$), l'entreprise à réaliser moins que prévu, l'écart est dû a la non réalisation de certains projets tels que :

- Aménagements divers à la station SBM
- Réhabilitation des bacs du terminal marin de Bejaia en deux lots séparés.
- Etude d'un système de collecte et de traitement des eaux de projets industriels au TMB

Exemple: Effectif :

Intitulé: Effectif

Unité de mesure : Agents

Source d'information : TRC

Cible : 2159 Agents

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Tableau n°10 : effectifs :

INDICATEUR RS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19				A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Ecart	Prévu	Réalisé	%				
Effectifs (Agents)	.	1 961	2 056	2 159	2 130	.	.	.	8%	
Permanents	.	526	621	700	.	.	.	25%	
Temporaires	.	1 435	1 435	1 430	.	.	.	0%	
Dont SIE	.	1 429	1 409	1 403	.	.	.	-2%	

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire :

Fin avril 2019 l'entreprise à enregistré 81 arrivées dont 75 recrutement externe 03 par voie de mutation externe, le taux $(81/112*100) = 72\%$, on calcule le taux de réalisation pour les permanents.

L'entreprise à une évolution de 8% par rapport à l'année précédente qui s'explique par le fait qu'ils ont recruté plus que l'année précédente.

Exemple : formations :

Intitulé : Part de formation dans les domaines cœur métier

Unité de mesure : %

Formule de calcul : Volume pédagogique en Homme/jour consacré aux formations de perfectionnement dans FCM/ Volume pédagogique en H/j global perfectionnement.

Source d'information : Activité TRC/ Direction Ressources Humaines

Cible : 60%

Tableau N°11 : Formation :

INDICATEURS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19				A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril 2018	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Ecart	Prévu	Réalisé avril 2019	%				
Part Formation Cœur-Métier		96%								75%					-21%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Commentaire :

L'entreprise a constaté une diminution de la part de formation de 21% (75%-96%), par rapport à l'année précédente.

Exemple : Taux de disponibilité des machines tournantes :

Intitulé : Taux de disponibilité des machines tournantes

Unité de mesure : %

Formule de calcul : $(\text{Nombre total machines} * \text{Nombre de jours de la période}) - \text{Nombre de jours indispensables} / (\text{Nombre total machines} * \text{Nombre de jours de la période})$.

Source d'information : Activité TRC/ Division Exploitation/ Direction technique cible : 95%

Tableau n°12: Taux de disponibilité des machines tournantes :

INDICATEURS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19			Ecart	A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réel Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%		Prévu	Réalisé	%				
Taux de disponibilité des machines tournantes (%)	.	93%	96%	96%	3%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire :

L'entreprise a plus de machines indisponibles (3%) cette année que l'année passées.

Exemple: disponibilité des bacs de stockage :

Intitulé : Taux de disponibilité des bacs de stockage

Unité de mesure : %

Formule de calcul : $\text{Nombre de bacs de stockage disponibles} / \text{Nombre total de bacs de stockage}$

Source d'information : Activité TRC/ Division exploitation/ direction technique

Cible : 90%

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Tableau n°13: Taux de disponibilité des bacs de stockage :

INDICATEUR RS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19				A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Ecart	Prévu	Réalisé	%				
Taux de disponibilité des bacs de stockage (%)	.	88%	77%	82%	-6%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire :

L'entreprise a cette année plus de bacs indisponibles (-6%) que l'année passée, pour réhabilitation

Exemple : disponibilité des postes de pc :

Intitulé : Taux de disponibilité des postes de pc

Unité de mesure : %

Source d'information : TRC

Cible : 98%

Tableau n°14 : Disponibilité des postes PC :

INDICATEUR RS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19				A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Ecart	Prévu	Réalisé	%				
Taux de disponibilité des postes de PC (%)	.	95%	97%	96%	1%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire :

L'entreprise a réalisé 96%, dû à l'indisponibilité d'un poste de canalisation parce qu'il a été vandalisé au poste kilométrique 39/OB1, et l'indisponibilité d'un ouvrage concentré suite à l'anomalie du déversoir connecté au TRT2 de SC3/GG1.

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Exemple : HSE : Taux de fréquence :

Intitulé du KPI : Taux de fréquence

Unité de mesure : %

Formule de calcul : Nombre D'accident avec arrêt de travail* 1 000 000/ Nombre d'heur travaillés

Source d'information : Activité TRC / Direction HSE

Cible : 1,19

Tableau n°15 : Taux de fréquence :

INDICATEUR RS PHYSIQUES	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19			Ecart	A Fin Avril 2019			Ecart cumulé	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%		Prévu	Réalisé	%				
INDICATEURS HSE															
Taux de fréquence	.	3,14	0,52	0,74	-76%
Taux de gravité	.	0,05	0,0093	0,027	-46%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire :

L'entreprise à enregistrer moins d'accident (-76 %), que l'année passée avec moins de gravité (-46%)

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

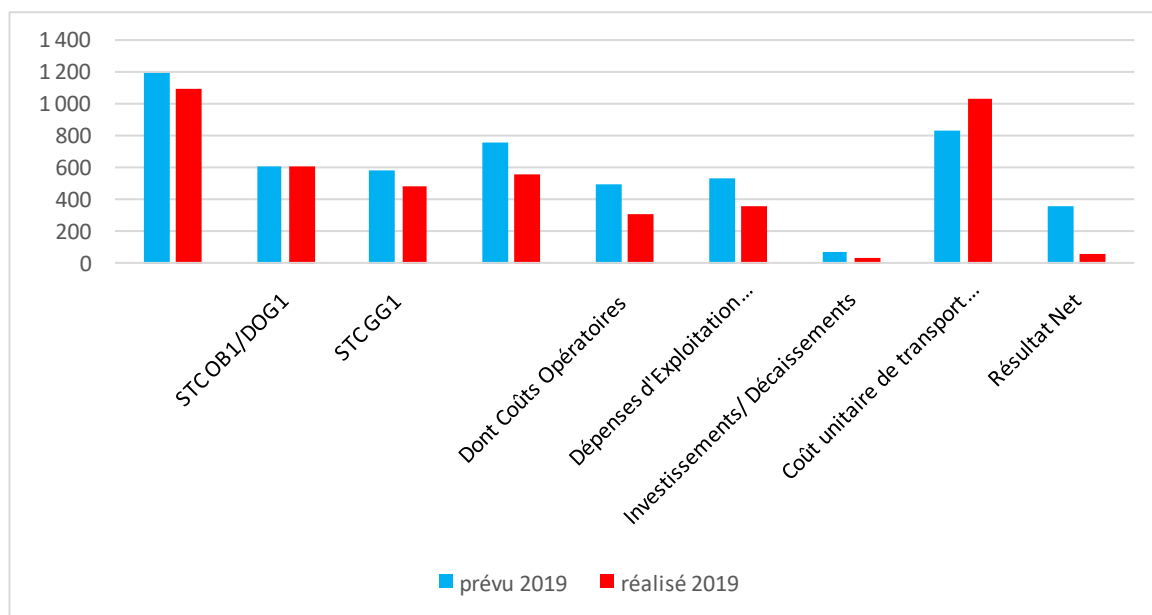
❖ Les indicateurs financiers:

Tableau N°16 : Tableau de bord des indicateurs financiers :

INDICATEURS FINANCIERS	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19				A Fin Avril 2019			Ecart	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin 2018 Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Ecart	Prévu	Réalisé 2019	%				
Chiffre d'Affaires en millions de Dinars	1 540	7 271	21 354	19 116	1 201	1 100	92%	-101	6 636	5 568	84%	-1 068	29%	-29%	-23%
STC OB/DOG1	1 001	3 257	11 196	8 710	616	610	99%	-6	2 764	2 557	93%	-207	29%	-39%	-21%
STC GG1	539	4 014	10 158	10 406	585	490	84%	-95	3 872	3 011	78%	-861	29%	-9%	-25%
Charges d'Exploitation (Millions de DA)	697	2 442	8 410	9 519	765	560	73%	-205	3 086	2 493	81%	-593	26%	-20%	2%
Dont Coûts Opératoires	455	1 472	5 500	6 275	495	318	64%	-177	2 005	1 414	71%	-591	23%	-30%	-4%
Dépenses d'Exploitation (Millions de DA)	400	1 163	4 617	6 587	536	363	68%	-173	2 017	1 375	68%	-642	21%	-9%	15%
Investissements / Décaissements	83	309	744	1 017	70	40	57%	-30	415	265	64%	-150	26%	-52%	-17%
Coût unitaire de transport (DATEP)	471	420	471	589	842	1 043	124%	202	619	502	81%	-117	85%	121%	16%
Résultat Net	1 069	6 851	20 883	18 527	359	57	16%	-303	6 017	5 066	84%	-951	27%	-95%	-35%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Figure N° 11 : Représentation graphique des indicateurs financiers



Source : réalisé par nous même

Exemple: Chiffre d'affaires :

Intitulé : Chiffre d'affaire

Unité de mesure : millions de DA

Formule de calcul : Quantité transporté X le prix

Source d'information : TRC

Cible : 19 116 millions de DA

Tableau n°17 : Chiffre d'affaire :

INDICATEUR RS FINANCIERS	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19			A Fin Avril 2019			Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Chiffre d'Affaires (Millions de DA)	1 540	7 271	21 354	19 116	1 201	1 100	2	6 636	5 568	2	1	-1	-1
STC OB1/DOG 1	1 001	3 257	11 196	8 710	616	610	99%	2 764	2 557	93%	29%	-27%	-27%
STC GG1	539	4 014	10 158	10 406	585	490	84%	3 872	3 011	78%	29%	-33%	-33%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Commentaire :

L'entreprise à réalisé moins que prévu (1100-1201) donc le CA à diminué de 1%, puisque Le Taux de réalisation est de 92%, parce qu'elle à transporté moins de quantités par rapport aux prévisions.

Exemple : Charge d'exploitation:

Intitulé : Charge d'exploitation

Unité de mesure : En millions de DA

Source d'information : TRC

Cible : 9 519 millions de DA

Tableau n°18 : charges d'exploitation :

INDICATEUR RS FINANCIERS	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19			A Fin Avril 2019			Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Charges d'Exploitation (Millions de DA)	697	2 442	8 410	9 519	765	560	73%	3 086	2 493	81%	26%	2%	2%
Dont Coûts Opératoires	455	1 472	5 500	6 275	495	318	64%	2 005	1 414	71%	23%	-4%	-4%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire

L'entreprise à constaté moins de charge d'exploitation 560millions de DA, par rapport aux prévisions qui sont de 765 millions de DA, cela est dû a ce qui suit :

- Achat consommés (60) : Le manque à réaliser s'explique par la non concrétisation des affaires dont une consommation est prévue pour le mois d'Avril 2018 ; a savoir :
*Fournitures en lots séparés de pièce de rechange pour station de chargement en mer de Bejaia.

- *Fourniture de pièce de rechange pour chargeurs de batterie et onduleurs ENERDATA.

- Service extérieur (61) : Ce poste accuse un manque à réaliser qui est du au retard dans le démarrage de certains projets :

- * Installation d'un système de sonorisation pour les deux salles de réunion de RTC siégé.

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

* Maintenance de la centrale de climatisation TOSHIBA du nouveau bloc administratif de RTC.

- Autre service extérieurs (61) : Ce poste a enregistré un écart négatif, causé essentiellement par le retard dans l'envoi des factures relatives aux prestations de surveillance et de gardiennage des sites.

- Charges du personnel (63) : Ce poste a engendré un écart négatif qui s'explique essentiellement par le non concrétisation du plan de recrutement prévu.

- Autre charge opérationnelles (65) : Il représente des charges exceptionnelles de gestion relatives aux différents litiges.

- Cout opératoire : Représente les achats consommés, services extérieurs, autre service extérieur et autre consommation.

Exemple: Dépense d'exploitation:

Intitulé: Dépense d'exploitation

Unité de mesure : En millions de DA.

Source d'information : TRC

Cible : 6 587 Millions de DA

Tableau n°19 : Dépenses d'exploitation :

INDICATEURS FINANCIERS	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19			Ecart	A Fin Avril 2019			Ecart	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin 2018 Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%		Prévu	Réalisé 2019	%				
Dépenses d'Exploitation (Millions de DA)	400	1 163	4 617	6 587	536	363	68%	-173	2 017	1 375	68%	-642	21%	-9%	15%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire

Le taux de réalisation est de 68%, l'écart négatif (-173) s'explique par :

- Service extérieur : ce poste a engendré un écart positif qui s'explique par : le règlement des factures EPB relatives au projet de réhabilitation du port pétrolier.

- Autre service extérieur ; Ce poste dégage un écart, négatif dû principalement au fait de sursoir le paiement des factures de STH relatives à la prestation de chargement des navires citernes.

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

• Charges personnel : Pour le mois d'Avril, ce poste à engendré un écart négatif qui s'explique essentiellement par la non mise en paie des nouvelles recrues 2019.

• Impôt et taxes : L'écart, négatif, s'explique par le non paiement de taxes prévues.

Exemple : investissement/ décaissement

Intitulé: taux de réalisation du décaissement d'investissement

Unité de mesure : %

Formule de calcul : Décaissement d'investissement réalisé/ décaissement d'investissement

Source d'information : division exploitation/ Direction prévus DAF

Cible : 75 %

Tableau N° 20 : Investissement & décaissement :

INDICATEURS FINANCIERS	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19				A Fin Avril 2019			Ecart	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin 2018 Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Ecart	Prévu	Réalisé 2019	%				
Investissements / Décaissements	83	309	744	1 017	70	40	57%	-30	415	265	64%	-150	26%	-52%	-17%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Commentaire :

Le taux de réalisation est de 57% l'écart négatif (-30) s'explique par la situation des affaires suivantes :

- Réhabilitation des bacs du terminal marin de Bejaia en deux lots séparés
- Aménagement diverse à la station SBM
- Rénovation base de vie, SP3-OB1

Exemple : cout unitaire de transport

Intitulé: cout opératoire unitaire de transport

Unité de mesure : DA/TEP

Formule de calcul : cout opératoire total/ Quantité totale transportée

Source d'information : activité TRC/ Direction finance

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Cible : 262 DA/TEP

Tableau N° 21: Cout unitaire de transport :

INDICATEUR RS FINANCIERS	Réalisation 2018			Objectif 2019	avr-19			ecart	A Fin Avril 2019			ecart	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	Evol. (%) A fin Avril 19/ A fin Avril 18
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%		Prévu	Réalisé	%				
Coût unitaire de transport (DA/TEP)	471	420	471	589	842	1043	124%	202	619	502	81%	-117	85%	121%	16%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Exemple : résultat net :

Intitulé : résultat net

Unité de mesure : millions de DA

Formule de calcul : CA- Charges

Source d'informations : RTC

Cible : 18 527 millions de DA

Tableau N°22 : Résultat net :

RS FINANCIERS	Avril	A fin Avril	Annuelle	Objectif 2019	Prévu	Réalisé	%	ecart	Prévu	Réalisé	%	ecart	Taux Réal Annuel	Evol. (%) Avril 19/ Avril 18	A fin Avril 19/ A fin Avril 18
Résultat Net (Millions de DA)	1 096	6 851	20 883	18 527	359	57	16%	-303	6 017	5 066	84%	-951	27%	-95%	-35%

Source : réalisé par nos soins sur la base de données de la RTC

Section 03 : Limites et recommandations :

3.1. Limites :

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas totalement aux concepts développés dans la théorie.

Le tableau de bord conçu et utilisé au niveau de la RTC est considéré comme reporting, il ne répond pas à sa vocation d'outil de gestion et ne répond pas à sa vocation d'outil de gestion, de pilotage et d'aide à la décision.

Plusieurs insuffisances apparaissent dans le tableau de bord existant à RTC, parmi elles nous citons :

- C'est un instrument standard, il n'existe pas un tableau de bord adapté, et à chaque service au niveau hiérarchique. Alors qu'il devrait être un instrument personnel destiné à un seul responsable qui a ses propres préoccupations et ses propres objectifs ;

- Le tableau de bord de la RTC est utilisé comme un outil de contrôle au lieu d'être orienté vers la maîtrise de la gestion et la prise de décision ;

- L'absence de progiciel au sein de la RTC ;

- L'inexistence de seuils d'alerte et de clignotants qui permettent aux dirigeants de repérer les perturbations.

3.2. Recommandations :

Vu les insuffisances apparues, nous allons essayer de proposer quelques recommandations afin d'améliorer les tableaux existants.

- Fiabiliser les programmes utilisés au sein de la RTC ;

- Évaluer les moyens de communications ;

- Participer le destinataire du tableau lors de sa conceptions ;

- Organiser de nouveaux séminaires et formations, pour tout le personnels, portant sur la conception des tableaux de bord ;

- Il faut que chaque responsable hiérarchique ait un tableau de bord car c'est un outil personnel comptant des informations correspondantes à son domaine d'action pour lui faciliter la prise de décision ;

- Faire d'un tableau de bord un outil de mesure des performances des gestionnaires qui répond à sa vocation d'outil de gestion, de pilotage, de dialogue et prise de décision.

- Utiliser un progiciel qui va permettre de faciliter le travail au gestionnaire, gagner du temps, avoir une information fiable, détecter les écarts sur le cout et les clignotant ;

- Elaborer des seuils d'alerte et des clignotants qui vont servir comme limites et comme variable d'action pour l'entreprise.

En conclusion, dans ce chapitre on à vu l'importance du tableau de bord au sein de l'entreprise étatique TRC Sonatrach Bejaia.

Chapitre III La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH

Les tableaux de bord permettent de déceler les zones des risques et d'anomalie ainsi que les points forts et l'atteinte des objectifs prévus par la RTC, ce qui permet au dirigeant de prendre des décisions pertinente.

Par contre nous avons détecté quelques insuffisances dans l'élaboration des TB au sein de la RTC, pour lesquels on a donné des recommandations pour effectuer une meilleure sélection des indicateurs et par conséquent une meilleure prise de décision.

Conclusion générale

Le contrôle de gestion occupe une place prépondérante au sein de l'entreprise et joue un rôle important en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer et s'adapter à une structure évolutive de chaque entreprise. Pour survivre et prospérer dans un environnement concurrentiel à l'ère de l'information, les entreprises doivent mettre en place des outils compatibles avec leur stratégie et leurs capacités de sorte qu'ils leur permettent la réalisation des objectifs fixés.

Parmi ces outils figure le tableau de bord qui constitue un document de référence, outil de management et d'aide à la décision et de prévision, il a pour objectif d'anticiper les obstacles (alertes, clignotants), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateur de gestion) et enfin atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

Le tableau de bord devient un instrument de mesure de la performance, nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise, leur permettant ainsi la maîtrise et l'amélioration des performances ainsi que le pilotage de leurs activités et projets.

A travers notre travail de recherche au sein de l'entreprise TRC SONATRACH qui est une structure spécialisée dans le transport, le stockage et la livraison des hydrocarbures liquides et gazeux; nous avons essayé de montrer la place du contrôle de gestion dans l'entreprise et de montrer l'utilité du tableau de bord et son application.

De ce fait nous avons mené une approche qualitative, fondée sur deux axes : la recherche documentaire et une étude de cas au niveau de RTC Bejaia, notre cas pratique nous a permis d'exploiter nos connaissances théorique, à la mise en place du tableau de bord de gestion afin de répondre aux hypothèses que nous avons cités dans l'introduction.

➤ Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord de gestion, sont ceux du contrôleur de gestion ces derniers lui ont permis de suivre la réalisation des objectifs et d'aider les responsables à prendre les décisions de gestion ; ce qui confirme l'hypothèse N°1.

➤ L'élaboration du tableau de bord de gestion est le résultat d'une démarche longue et complexe dont l'efficacité dépend de l'enchaînement et la rigueur avec laquelle sont menées ses étapes ainsi que le respect des principes d'élaboration ; ce qui confirme l'hypothèse N°2.

➤ Le tableau de bord au sein de RTC sontrach constitue un outil d'évaluation et d'organisation permettant de piloter la performance de l'entreprise ; ce qui confirme l'hypothèse N°3.

Notre objectif de recherche est d'élaborer un tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise RTC SONTRACH, cela nous a permis, à partir des documents internes consultés et des informations collectées, de mettre en œuvre des tableaux de bord et de comprendre leurs importance au sein d'une entreprise.

Bibliographie

Ouvrage :

1. ALAZARD. C, SEPARIS, « contrôle de gestion, manuel et application », 4^{ème} Édition, DUNOD, Paris, 2012 ;
2. ALAZARD. C, SEPARIS, « DCG11, manuel contrôle de gestion », 6^{ème} Édition d'organisation, Paris, 2008 ;
3. ALAZARD. C, SEPARIS, « DCG11, manuel contrôle de gestion », 2^{ème} Édition DUNOD, Paris, 2010 ;
4. ALAZARD. C, SEPARIS, « DCG11, manuel contrôle de gestion », 5^{ème} Édition DUNOD, Paris, 2018 ;
5. ANTHONY.R, DEARDEN.J, « la fonction contrôle de gestion », Édition Publi-union, Paris, 1993 ;
6. BALANTZIAN. G, « tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain », Édition EYROLLES, Paris, 2013 ;
7. BESCOS.L & AL, « contrôle de gestion et management », Édition MONTCHERSTIN, 1993 ;
8. BOUQUIN.H, « le contrôle de gestion », Paris, 2006 ;
9. CAROLINE, IN BALANTIZIAN.G « tableau de bord », Édition organisation, Paris, 2005 ;
10. DORIATH.B, « le contrôle de gestion en 20 fiches », Édition DUNOD, Paris, 2008 ;
11. DURANDX, HELLUY.A, « les fondamentaux du contrôle de gestion », Édition d'organisation, Paris, 2009 ;
12. FEMINIER.B & D.BOIX, « le tableau de bord facile : manager d'équipe », Édition d'organisation, Paris, 2003 ;
13. FERNANDEZ ALAIN, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} Édition EYROLLES d'organisation, Paris, 2007 ;
14. FERNANDEZ ALAIN, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} Édition EYROLLES, Paris, 2013 ;
15. HENOT.C, HEMICI.F, « contrôle de gestion », BREAL, PARIS, 2007 ;
16. HOMGREN.C, ALL, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} Edition, Pearson éducation, France, 2006 ;
17. IMBERT.J, « les tableaux de bord RH », Edition d'organisation, Paris, 2007 ;
18. GERVAIS.M, « contrôle de gestion », 8^{ème} Édition, ECONOMICA, PARIS, 2005 ;

19. GIRAUD.F, et ALL in BERLAND.N, DERONGE.Y, « contrôle de gestion », Édition PAERSON, PARIS, 2005 ;
20. GOZLAN.G & A.BOYER, « les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement », Edition d'organisation, Paris, 2000 ;
21. GUEDJ.N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Édition d'organisation, Paris, 2001 ;
22. KEISER.A, « contrôle de gestion », Édition ESKA, Paris, 2000 ;
23. LANGLOIS.L, BONNIER. C, BRINGER. M, « contrôle de gestion », Édition FOUCHER, PARIS, 2006 ;
24. LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Édition d'organisation, 2001.
25. LORINO.P, « le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », Édition DUNOD, Paris, 1991.
26. LUNING.H, « contrôle de gestion : organisation, outils et pratique », 3^{ème} Édition DUNOD, PARIS, 2008.
27. MICHEL LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Édition d'organisation, Paris, 1998 ;
28. MILLIE-TIMBAL.M.H, « Elaborer des tableaux de bord utiles », Collection GERESO, le mans
29. SELMER.C, « concevoir le tableau de bord », Édition DUNOD, Paris, 1998.
30. SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », 3^{ème} Édition DUNOD, Paris, 2011.
31. VOYER.P, « tableau de bord de gestion et indicateurs performance », 2^{ème} Édition-QUEBEC, 2009.
32. VOYER.P, « tableau de bord », 2^{ème} Édition, Paris, 2011.

Articles et thèses :

1. ANTHONY.R.N, « la fonction contrôle de gestion », traduction de la HARVARD BUSINESS SCHOOL Presse, Edition publi-Union, Paris, 1993 ;
2. ARAB.Z, « le contrôle de gestion à l'hôpital- méthodes et outils : cas de la mise en place de la méthode ABC à l'Hôpital Kellil Amran de Bejaia », mémoire de magister en économie de la santé et développement durable université Abderrahmane mira de Bejaia, Janvier 2012 ;
3. CHIAPELLO.E & M.H DELMOND, « les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », Revue française de Gestion, Février, n°97.

Sites web :

1. <http://www.acting.finance.com>
2. <http://www.compta.facile.com>
3. <http://www.manager-go.com>
4. <http://www.wikimemoires.net>

Table des matières

Remerciements	01
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Aspect théorique sur le contrôle de gestion	
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	03
1.3.Evolution et définition du contrôle de gestion	03
1.1.1. Evolution du contrôle de gestion.....	03
1.1.2. Définitions du contrôle de gestion	05
1.2. Objectifs et Missions du contrôle de gestion	07
1.2.1. Les objectifs du contrôle de gestion	07
1.2.1.1. La performance de l'entreprise	07
1.2.1.2. L'amélioration permanente de l'organisation	08
1.2.1.3. Servir de support de dialogue hiérarchique	08
1.2.1.4. La prise en compte des risques	08
1.2.2. Les missions du contrôle de gestion	08
1.3 La place du contrôle de gestion dans l'organisation	09
1.3.1. Rattachement au directeur général	09
1.3.2. Rattachement au directeur financier	10
1.3.3. Rattachement en réseau.....	10
Section 02 : Les outils de contrôle de gestion.....	11
2.1. La comptabilité de gestion et l'analyse des coûts	11
2.1.1 Définition de la comptabilité de gestion	12
2.1.2. Objectifs de la comptabilité de gestion	12
2.2.3. Les différentes méthodes de calcul des coûts	12
2.2.3.1. La méthodes des coûts complets	12
2.2.3.2. La méthodes des coûts variables	13
2.2.3.3. La méthodes des coûts spécifique	13
2.2.3.3. La méthodes des coûts par activités (ABC)	14
2.2. La gestion budgétaire	15
2.2.1. La prévision	15

2.2.2. La budgétisation	15
2.2.3. Le contrôle budgétaire.....	16
2.3. Le tableau de bord	16
2.3.1. Définition	16
2.3.2. Les fonctions du tableau de bord	17
Chapitre II : La conception et élaboration d'un tableau de bord de gestion	
Section 1 : Généralité sur le tableau de bord de gestion.....	20
2.5 Définition et caractéristiques du tableau de bord	20
2.5.1 Définition du tableau de bord	20
2.5.2 1.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord.....	22
1.2 Typologie du tableau de bord	22
1.2.1 Le tableau de bord stratégique	23
1.2.2 Le tableau de bord de gestion	23
1.2.3 Le tableau de bord opérationnel	23
1.3 Rôle et fonction du tableau de bord	24
1.3.1 Rôle du tableau de bord	24
1.3.1.1 Le tableau de bord : instrument de contrôle et comparaison	24
1.3.1.2 Le tableau de bord : aide à la décision	24
1.3.1.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	25
1.3.2 Fonctions du tableau de bord	26
1.3.2.1. Un système d'alerte	26
1.3.2.2. Un déclencheur d'actions ou d'enquêtes	26
1.3.2.3. Le TBG assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée	26
1.3.2.4 Facilite la communication et la motivation	26
Section 2 : Conception et instruments d'un tableau de bord de gestion	26
2.1 Les principes et les objectifs de la conception du tableau de bord de gestion.....	26
2.1.1 Les principes de la conception d'un tableau de bord	26
2.2.1.1 Une cohérence avec l'organigramme.....	27
2.1.1.2 Un contenu synoptique et agrégé.....	28
2.1.1.3 La rapidité d'élaboration et de transmission.....	28
2.2.2 Les objectifs de conception du tableau de bord	28
2.3 Les Méthodes et les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.....	29
2.3.1 La Méthode OVAR	29

2.2.1.1 Les étapes de la méthode OVAR.....	29
2.2.1.1.1 Définir les objectifs.....	29
2.2.1.1.2 Déterminer les variables d’actions.....	30
2.2.1.1.3 Déterminer les responsabilités.....	30
2.2.2. La méthode Janus	30
2.2.2.1 Les étapes de Janus	30
2.2.2.1.1 Jalonner les étapes du projet	30
2.2.2.1.2 Justifier d’un cadre pour l’action	31
2.2.2.1.3 Analyser les besoins des utilisateurs	31
2.2.2.1.4 Architecturer le réseau de tableau de bord	31
2.2.2.1.5 Normaliser les différentes mesures de la performance	31
2.2.2.1.6 Nommer les liens entre pilotage et performance	31
2.2.2.1.7 Unifier les modes de représentation du tableau de bord	32
2.2.2.1.8 Utiliser un système d’information adapté	32
2.2.3 La méthode GIMSI	33
2.2.3.1 Signification de L’acronyme « GIMSI »	34
2.2.3.2 Les phases et les étapes de la méthode GIMSI	34
2.2.3.2.1 1 ^{ère} Phase Identification	34
2.2.3.2.1.1 Étape 1 : environnement de l’entreprise.....	34
2.2.3.2.1.2 Étape 2 : identification de l’entreprise	34
2.2.3.2.2 2 ^{ème} phase conception : Que faut-il faire ?.....	34
2.2.3.2.2.1 Étape 3 : définition des objectifs	35
2.2.3.2.2.2 Étape 4 : construction du tableau de bord	35
2.2.3.2.2.3 Étape 5 : choix des indicateurs	35
2.2.3.2.2.4 Étape 6 : collecte des informations	35
2.2.3.2.2.5 Étape 07 : le système de tableau de bord	35
2.2.3.2 3 ^{ème} phase Mise en œuvre : comment faire ?	35
2.5.2.1.1 Étape 8 : le choix des progiciels	35
2.2.3.2.2 Étape 9 : Intégration et déploiement	35
2.5.2.2 4 ^{ème} phase Amélioration permanente : le système correspond-il toujours aux attentes ?.....	35
2.2.3.4 Étape 10 : audit	36
2.5.3 Méthode de 5 étapes et 15 outils	37

2.2.4.1 Etape 1 : sélectionner les axes de progrès.....	37
2.5.3.1 Étape 2 : Déterminer les points d'intervention	38
2.5.3.2 Étape 3 : choisir les objectifs	38
2.5.3.3 Étape 4 : choisir et construire les indicateurs	38
2.5.3.4 Étape 5 : Bâtir et maintenir le tableau de bord	39
2.6 Les indicateurs d'un TBG	40
2.6.1 Définition des indicateurs	40
2.6.2 Les critères de qualité d'un indicateur	40
2.6.3 Les différents types d'indicateurs	41
2.7 Instruments du tableau de bord.....	44
2.4.1 Conception générale.....	44
2.8 Les instruments utilisés.....	45
2.5.1 Les indicateurs	45
2.5.2 Les ratios	45
2.5.3 Les graphiques	46
Chapitre III : La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de SONATRACH	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	49
1.7. Historique et missions de SONATRACH	49
1.1.1. Historique	49
1.1.2. Les missions	51
1.8. Présentation de la région centre Bejaia	52
1.2.1. Présentation et missions de la RTC	52
1.2.2. Situation géographique.....	53
1.2.3. Description de l'organigramme de RTC	55
1.2.3.1. La direction générale	55
1.2.3.2. La sous direction Technique	55
1.2.3.3. La sous direction exploitation oléoducs	56
1.2.3.4. La sous direction Administration et Finance	57
1.9. Présentation du département budget et contrôle de gestion.....	58
1.3.1. Service budget	58
1.3.2. Service comptabilité analytique	58
1.3.3. Service contrôle de gestion	59

Section 02 : La conception d'un tableau de bord	59
2.1. Démarche d'élaboration d'un TBG	59
2.2. Types de TB utilisés au sein de RTC Bejaia	61
2.2.1. Indicateur physique	61
2.2.2. Indicateurs financiers	61
Section 03 : Limites et recommandations	74
3.1. Limites	74
3.2. Recommandations	75
Conclusion générale.....	77
Bibliographies	
Annexes	
Résumé	

Annexes

Résumé :

La pratique du contrôle de gestion et la réalisation d'un tableau de bord dans une entreprise est nécessaire surtout dans un climat économique changeant.

L'objet de ce mémoire est d'identifier l'importance du contrôle de gestion et du tableau de bord au sein d'une entreprise ainsi que les étapes de son élaboration. Le contrôle de gestion est un processus de pilotage de l'entreprise et de mesure en temps réel des réalisations. Cependant pour réaliser ces objectifs ce dernier a besoin d'outils de contrôle ; parmi ces outils le tableau de bord reste le plus pertinent.

L'analyse et l'étude du tableau de bord réalisées au sein de RTC SONTRACH nous a permis de constater l'importance du tableau de bord au sein de l'entreprise, d'une part, en tant qu'instrument de contrôle de gestion qui contribue à la réalisation des objectifs, et d'autre part comme un outil d'aide à la décision pour les dirigeants.

Mots clés :

Contrôle de gestion ; Tableau de bord ; Indicateurs.

Abstract:

The practice of management control and the creation of a dashboard in a company is necessary especially in a changing economic climate .

The purpose of this dissertation is to identify the importance of management control and the dashboard within a company as well as the stages of its development. Management control is a process of managing the business and measuring achievements in real time. However, to achieve these objectives, the latter needs control tools; among these tools, the dashboard remains the most relevant.

The analysis and study of the dashboard carried out within RTC SONTRACH allowed us to see the importance of the dashboard within the company, on the one hand, as a management control instrument. That contributes to the achievement of objectives, and on the other hand, as a decision support tool for managers.

Keywords:

Management control; Dashboard; Indicators.