

Université ABDERRAHMANE MIRA -Bejaia-
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et
Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences De Gestion

En vue de l'obtention du diplôme de master en
Sciences de gestion
Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

Thème

Le tableau de bord et la performance de l'entreprise Cas du la SPA BMT

Réalisé par :

- **BAROUDI Saliha**
- **TAHIR Nadia**

Les membres de jury :

- **Pr. MAMERI Moussa**
- **Ex. IFOURAH Hocine**
- **En. FRISSON Mahmoud**

Promotion
2016 /2017

Remerciements

Avant de commencer, nous tenons à remercier « le bon Dieu » de nous avoir donné la santé, le courage et la volonté pour réaliser notre rêve et de mener à terme ce travail.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont soutenu et aidé dans la réalisation de ce travail de près ou de loin.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

La bougie qui éclaire ma vie : mes très chers parents, pour

leurs sacrifices, leurs soutiens.

Mes frères, Yousef, Abd el Ali, Sofien, Chafik, Amir, Hakim

et Mes sœurs, Noura, Nassima, Sara

et grand père rabeH.

Et pour tous mes ami(e)s.

Nadia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

La bougie qui éclaire ma vie : mes très chers parents, pour

leurs sacrifices, leurs soutiens.

Mon frère : Bedar.

Mes sœurs : tilalli, chahinez, sahra et salima et sa petite

famille.

Mon fiancé mohand rabia.

Et pour tous mes ami(e)s.

Salîha

Liste des abréviations

- **BMT** : BejaiaMéditerranain Terminal
- **BSC** : balanced scorecard
- **CA** : chiffre d'affaire
- **CPE** : conseil de la participation de l'état
- **CG** : contrôle de Gestion
- **CT** : coût terme
- **DFC** : Direction des Finances et Comptabilité
- **DG** : Direction générale
- **DRHM** : Direction des Ressources Humaines et Moyens
- **DM** : Direction Marketing
- **DO** : Direction des Opérations
- **DOTA** : dotations aux amortissements
- **DT** : Direction des Techniques
- **EBE** : Excédent brut d'exploitation
- **EPB** : entreprise portuaire de Bejaia
- **VAE** : valeur ajoutée économique
- **EVP** : Equivalent Vingt Pieds
- **FP** : frais personnels
- **FF** : frais financiers
- **IBS** :impôt sur le bénéfice de société
- **IT** : impôt et taxe
- **KDA** : kilo dinars Algériens
- **MFC** : matière et fournitures consommées

- **N** : numéro
- **PCG** : plan comptable général
- **ROI** : retour sur investissement
- **SI** : système d'information
- **SPA** : société par action
- **TBG** : tableau de bord gestion
- **TBP** : tableau de bord prospectif
- **TRO** :taux de réalisation des objectifs
- **VA** : valeur ajoutée

Liste des figures

Figure N°01 : le processus du contrôle de gestion.

Figure N°02 : démarche d'élaboration du tableau de bord de gestion

Figure N°03: performance et pilotage

Figure N°04 : Représentation du TBP selon Kaplan et Norton.

Figure N°05 : modèle générique de chaîne création de valeur

Figure N°06 : Organigramme de la société

Figure N°07: la représentation de l'EVP

Figure N°08: la représentation de la répartition du chiffre d'affaire

Figure N°09: la représentation graphique des charges

Figure N°10 : la représentation graphique de résultat

Liste des tableaux

Tableau N°01 : tableau comparatif entre TBG & TBP

Tableau N°02 : représentation de l'EVP

Tableau N°03 : la répartition du chiffre d'affaires par direction du FC

Tableau N°04 : parts relatives du chiffre d'affaire

Tableau N°05 : les charges par nature

Tableau N°06 : le tableau de résultat

Tableau N°07 : le tableau de bord financier

Introduction Générale..... 01

CHAPITRE I

GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION

Section01 : Notion du contrôle de gestion..... 04

Section02 : La performance de l'entreprise..... 15

CHAPITRE II

ANALYSE THEORIQUE DU TABLEAU DE BORD DE GESTION

Section 01 : Généralité sur le tableau de bord..... 23

Section 02 : La démarche générale d'élaboration du tableau de bord de gestion..... 32

Section 03 : Le tableau de bord prospectif, un outil de management stratégique..... 40

CHAPITRE III

PRESENTATION DE TABLEAU DE BORD AU SEIN DE L'ENTREPRISE BMT

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 52

Section 02 : La mise an place des tableaux de bord..... 60

Conclusion générale..... 72

Bibliographie..... 75

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des annexes

Table des matières

Introduction

Générale

Introduction générale

Durant toute l'ère industrielle (1862-1975)¹ les grandes entreprises pouvaient asseoir leur position et assurer leur réussite en intégrant des progrès techniques dans des appareils de production permettant de fabriquer en masse des produits standards. Le contexte était stable et la concurrence était particulièrement faible et se limitait à des firmes de même nation pour les marchés locaux.

Devant cette nouvelle donne, les techniques de gestion classiques ont révélé leurs limites et ont surtout montré l'insuffisance des seuls indicateurs financiers à même d'assurer le pilotage. Cette situation a confronté les entreprises à des problèmes économiques nécessitant l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles techniques et stratégies de management de l'entreprise.

Dès lors que le manager est responsable des performances produites par l'activité de son entreprise, il doit pouvoir disposer d'outils de pilotage et d'anticipation lui permettant une réactivité rapide et une maîtrise immédiate des conséquences des décisions à prendre.

L'activité du contrôle de gestion a pour mission d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise et le mécanisme des tableaux de bord de gestion est en l'occurrence l'outil du contrôle de gestion idoine, visant à présenter au responsable les informations qui leurs sont indispensables pour améliorer la performance par rapport aux objectifs préétablis et de décider des actions correctives à adopter.

Par ailleurs, la notion du tableau de bord est apparue aux Etats-Unis dès 1948² Au début, le terme tableau de bord a souvent été utilisé pour décrire l'élaboration et la mise en circulation d'une masse de documents au sein de l'entreprise dont la teneur s'éloignait de la définition initiale de cet outil de gestion et ce n'est que récemment que certaines entreprises, parmi les plus importantes ont créés un système de saisie, du traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, correspondant réellement à la notion du tableau de bord.

Au milieu des années 1980³ ; la technique de l'utilisation des tableaux de bord de gestion est en expansion rapide.

En 1993⁴ ; elle l'avait toujours, malgré certaines difficultés d'implantation éprouvées depuis. Le contexte actuel est encore plus propice à l'utilisation des tableaux de bord et les

¹ Z.ALIMAZIGHI, N.SELMOUNE « Modélisation Multidimensionnelle des tableaux de bord » Laboratoire LSI – Département Informatique USTHB. Article VSST (Veille Stratégique Scientifique & Technologique) Toulouse 2004, p27.

²MICHEL VOLLE « histoire d'un tableau de bord », Edition d'organisation, paris 2002, p.13.

³MICHEL VOLLE, op-cit., p.29.

⁴MICHEL VOLLE, op-cit, p.37.

gestionnaires sont plus conscients de l'importance de la culture de la performance et de sa mesure.

Plus récemment, au milieu des années 1990, l'intérêt et l'obligation d'obtenir un avantage concurrentiel durable s'est répandu dans la majorité des organisations publiques. Ces dernières se sont lancées dans l'identification d'indicateurs de gestion et un bon nombre d'entre elles ont poursuivi la démarche en réalisant des tableaux de bord de gestion.

Ainsi, le tableau de bord de gestion constitue une excellente réponse informationnelle aux exigences de l'entreprise, d'abord en regroupant de façon cohérente et novatrice l'ensemble des indicateurs de performance, et ensuite en utilisant les technologies de l'information pour produire, reproduire et diffuser rapidement une information de gestion à valeur ajoutée : riche, ciblée et bien présentée, plus facile à analyser, à interpréter et à utiliser. Les gestionnaires peuvent alors mieux suivre ce qui se passe, être avertis de situations anormales, calculer les écarts, identifier les tendances et les exceptions et décider en connaissance de cause.

Le thème de la conception des tableaux de bord tend à occuper une place prédominante et assez représentative des attentes insatisfaites des entreprises en matière de gestion et de direction.

L'objectif de notre étude est de fournir un aperçu de la pratique d'un système de tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise, et pour ce faire notre problématique s'articule autour de la question principale suivante : « quelle est la démarche de conception d'un tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise de service ? »

A cette question principale se greffent les questions subsidiaires suivantes :

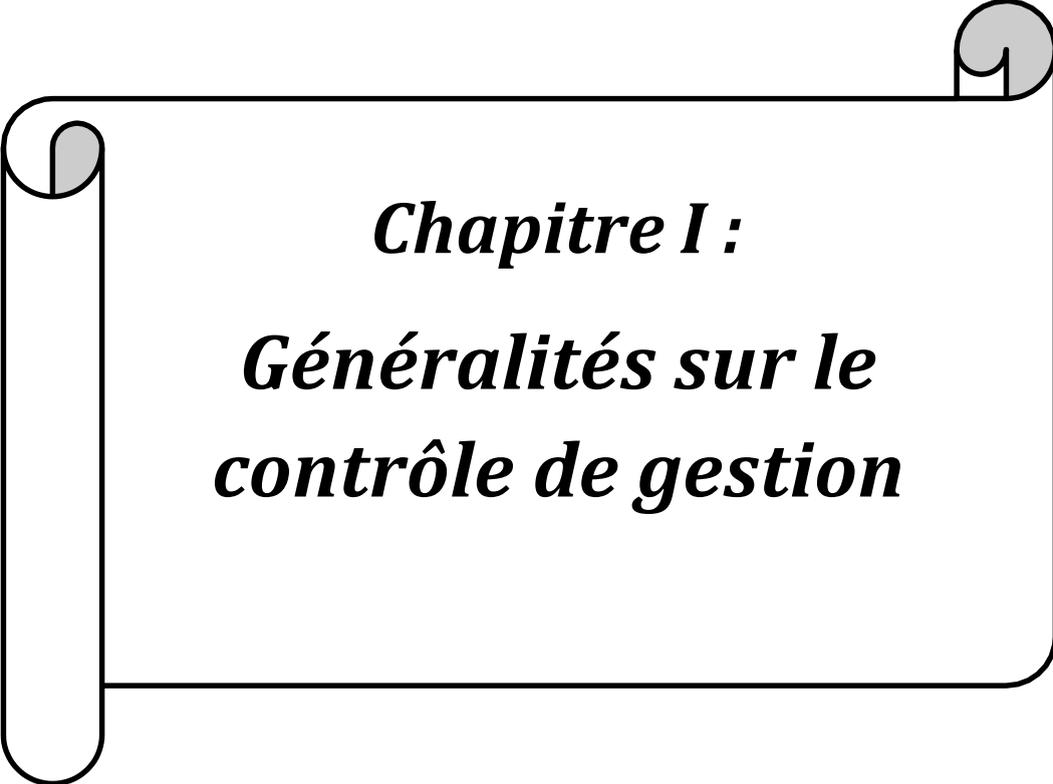
- Quelles sont les fonctions d'un système de tableau de bord ?
- Quels sont les préalables à la mise en place d'un tableau de bord ?
- Comment fonctionne un système de tableau de bord au sein d'une entreprise ?

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

- Le tableau de bord peut être considéré comme un outil à dimensions multiples qui peut assumer des fonctionnalités diverses ;
- La mise en place des tableaux de bord doit se dérouler selon un processus de conception et de mise en application qui se compose de plusieurs étapes ;
- Un tableau de bord n'est jamais figé, il vous incombe d'apporter des améliorations à la lumière de l'évaluation interne et externe de l'entreprise.

Afin d'apporter réponses claires et objectives aux interrogations précédentes, et pour atteindre l'objectif de recherche qu'on s'est fixé ci-dessus, nous avons opté pour le plan qui suit :

- Les deux premiers chapitres sont consacrés pour faire une investigation théorique dans le but de définir, comprendre et saisir la notion du «tableau de bord», celle de son contexte général «le contrôle de gestion», ainsi que son articulation aux notions de gestion et de la performance.
 - ✓ le premier chapitre est composé deux sections : notion du contrôle de gestion et La performance de l'entreprise.
 - ✓ le deuxième comprend les trois sections suivantes : généralité sur le tableau de bord, la démarche générale d'élaboration du tableau de bord de gestion, et le tableau de bord prospectif, un outil de management stratégique.
- Par contre le dernier chapitre qui intègre le cas pratique suite à notre stage de mise en situation professionnelle au sein de l'entreprise Bejaia méditerranée terminal (BMT) ; cette étape avait pour objectif de nous permettre de voir concrètement la structuration et l'utilisation du tableau de bord dans l'entreprise .ce chapitre comporte deux sections : présentation de l'organisme d'accueil et la mise en forme des tableaux de bord.



Chapitre I :
Généralités sur le
contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline riche, complexe et de constante évolution. Au delà de son objectif de surveillance, il s'efforce par ses mécanismes de répondre aux besoins des gestionnaires dans les activités de prise de décision, de pilotage et d'évolution de la performance.

Afin de mieux cerner la portée du contrôle de gestion, nous allons présenter dans ce chapitre les éléments suivants :

1. Définition du contrôle de gestion ;
2. Les outils du contrôle de gestion ;
3. Processus du contrôle de gestion ;
4. Missions du contrôle de gestion ;

Section 01 : Notion du contrôle de gestion

1- Définition du contrôle de gestion

IL ne s'agit pas ici de relever toutes les définitions existantes mais nous nous contentons de prendre quelques échantillons, que nous scindons en deux catégories : définition traditionnelles et définition modernes :

1-1 Définition traditionnelles

Dans son ouvrage publié en 1965, Robert N. Anthony définit le contrôle de gestion de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est les processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »¹

En 1982, le plan comptable général Français (PCG) reprend cette analyse pour définir le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise, leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »²

¹ Le text integral « management contrôle is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organizations s' objectives » ; Robert N ANTHONY, planning and control system.A framework for analysis, Division of research, Harvard University, Boston, 1965, P 17.

² Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, DECF Epreuve n° 7. Contrôle de gestion. Manuel et application, Ed Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1998, P 17.

Dans le cas de ces deux définitions, aucune considération n'a été prise en matière d'orientation stratégique, ni du management de l'organisation, et le contrôle de gestion est réduit à des procédures mécaniques de rétroaction.

1-2 Définitions modernes

Dans leur ouvrage publié en 2002, un groupe de spécialistes en contrôle de gestion ont avancé la définition suivante : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »³

Dans un ouvrage plus récent, Claude Alazard et Sabine Sépari définissent le contrôle de gestion ainsi : « le contrôle de gestion est un processus comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (Management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tout les niveaux hiérarchiques »⁴

Dans ces définitions, il ressort que le contrôle de gestion dépasse les limites que lui ont été imposées par les définitions traditionnelles.

Ainsi son champ d'intervention recouvre toute l'entité de sa dimension de gestion et renforcée par des liens plus étroits avec l'organisation et la stratégie.

2- Les outils du contrôle de gestion :

Il est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité utilisée pour le contrôle de gestion.

C'est pour cela que le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils regroupés en deux familles :

- Les instruments de formalisation de la prévision.
- Les outils qui rendent compte des réalisations.

2-1 Les instruments de formalisation de la prévision :

Ces instruments étudient le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire, on distingue deux outils selon l'horizon temporel retenu :

³ F. GIRAUD, D. SAWPIC, G.M.H. NAULLEAU & P.L. BESCOS contrôle de gestion et pilotage de la performance, ED Gualion, France, 2002, P 34.

⁴ CLAUDE ALAZARD & Sabine SEPARI DCG 11. Contrôle de gestion manuel et applications, Op. Cit, P 31.

- Le plan pour le moyen de long terme
- Le budget pour les prévisions annuelles (court terme)

2-1-1 Le plan

Selon M. GERVAIS définit la planification comme : « un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant : une appréciation de l'évolution de l'environnement ; une juste mesure des possibilités de la firme ; une évolution d'action ; une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation »⁵.

La planification permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies à une formalisation des objectifs et des actions, on distingue généralement :

2-1-1-1 Le plan stratégique :

Selon Y. DUPUY, le plan stratégique est défini comme : « une expression d'adjectifs relatifs aux réalisations entre l'entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré »⁶

Un plan stratégique son avenir lointain elle y explicite de manière concise et naturellement confidentielle, sa vocation c'est-à-dire son ou ses métiers son objectif global (croissance, part de marché, rentabilité des capitaux, indépendance financière, survie...) et les stratégies qu'elle a adoptées vis-à-vis de ses concurrents (acquisition ou maintien d'une position de leader, diversification, fusion ou partenariat avec certains concurrents actuels, consolidation financière...)⁷.

2-1-1-2 Le plan opérationnel :

Selon M. GERVAIS, un plan opérationnel est défini comme : « une technique à laquelle une organisation s'intéressera aux modalités d'application pratique de la stratégie et à une meilleure combinaison des moyens lors de l'accomplissement des activités habituelles »⁸

Selon Y. DUPUY et G. ROLLAND le plan opérationnel décrit l'utilisation des moyens impliqués par le plan stratégique.⁹

Il prévoit autrement dit, les opérations imposées par la réalisation de ce plan.

Le plan opérationnel correspond à une valorisation détaillée !¹⁰

⁵ M. Gervais, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, 1990 ,P 24.

⁶ Y. Dupuy et G. Rolland, « Manuel du contrôle de gestion ».Paris Dunod, 1994,28

⁷ Michel LEROY, le tableau de BORD au service de l'entreprise, les éditions d'organisation, 2ème tirage 2001, P 21.

⁸ M. Gervais, OP, Cit, 330

⁹ Y. Dupuy et G. Rolland, OP, Cit, 28.

¹⁰ Michel LEROY, op, Cit, P 21.

- Du programme des investissements techniques, commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
- Des modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).
- Des comptes de résultat prévisionnels sous la forme de la comptabilité analytique (par produit, fonction ou activité) et de la comptabilité générale (résultat d'exploitation, financier, exceptionnel, résultat net).

2-1-2 Le budget :

Le plan comptable général définit le budget comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, un budget d'exploitation et la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée ».¹¹

L'International Fédération of Accountants donne une définition complémentaire : « c'est un processus de prévision à court terme aboutissement aux budgets opérationnels et système de pilotage qui découlent ces prévisions »¹²

Le budget constitue un catalogue des objectifs retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements (budget d'investissement) et de l'exploitation (budget d'exploitation)

Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes) décaissements (dépenses) et prévision (budget de trésorerie).

Dans les petites et moyennes entreprises, la gestion de la trésorerie est souvent, en effet, le point prioritaire puisque c'est grâce à elle que sera éclater le risque éventuel de la cessation de paiement.

Dans la majorité des cas, la mise en place de l'animation de ces systèmes d'informations prévisionnels font partie du métier du contrôleur de gestion.

2-2 Les outils qui rendent comptent les réalisations :

On commence d'abord par les outils de suivi et de réalisation après les outils d'appui.

2-2-1 Les outils de suivi de la réalisation :

Il pour mesurer et analyser les performances à postériori, ils permettent de comparer les résultats aux objectifs de plusieurs instruments peuvent être utilisés :

¹¹ H. Loining, « le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre 2ème ed, Paris, Dunod, 2003, 101

¹² Michel LEROY, le tableau de BORD au service de l'entreprise, les éditions d'organisation, 2ème tirage 2001, P 21.

A- La comptabilité générale :

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise de sorte qu'elle permet :

- De constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle.
- De dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (Bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement).

J.P. LEVENE, définit la comptabilité générale comme : « un système d'organisation et de traitement de l'information permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable »¹³

La présentation dite en liste du résultat. Lorsque la comptabilité est tenue en temps réel et qu'elle édite rapidement ses résultats constitués dans une petite entreprise.

Mieux encore, une présentation « économique » peut être faite en classant les charges et les produits par nature dans un ordre qui correspond à la structure de l'entreprise.

Les points faibles de la comptabilité générale, vis-à-vis du pilotage d'une entité économique, proviennent de sa lourdeur de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par législation économique et fiscale.

La comptabilité générale peut accélérer ses éditions tout en demeurant fiable. Dans ce cas elle pourra fournir directement aux tableaux de bord quelques indicateurs synthétiques indispensables pour la direction générale.

Enfin, rappelons brièvement que la comptabilité générale rend compte, globalement, du résultat d'une période, du point de vue qui nous préoccupe, plusieurs remarques s'imposent.

B- La comptabilité analytique :

Elle entretient des relations plus directes avec la mécanique des tableaux de bord, rappelons en effet que grâce à elle, les performances internes peuvent être mise en lumière (par produit, par fondation, par département, par service...) chaque responsable suit ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaire, sa marge, sa rentabilité... Simultanément, il doit garder un œil sur ses objectifs et apprécier les dérives éventuelles.

¹³J.P.levere « Gestion comptable : 3analyse », Paris, édition foncher.1998, Page 9.

Malheureusement, l'expérience montre que la comptabilité analytique est solidaire, le plan souvent dans son organisation administrative de la comptabilité générale. Elle publie donc les résultats trop tardivement par rapport à la période considérée.¹⁴

Alors la comptabilité analytique soit différente dans leur fondement, leur façon d'évaluation et leur application.

C- La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré, appelé budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ¹⁵

Il permet pour une entité de gestion, de suivre en détail ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations, documentation) de les comparer au budget et d'analyser les écarts afin de réagir en conséquence.

Claude ALAZARD et Sabine Sépari dans l'ouvrage « contrôle de gestion, manuel et application » qu'ils préconisent d'ajouter à la définition précédente un aspect supplémentaire : celui du contrôle à posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.¹⁶

La gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et un contrôle de gestion composée de deux phases distinctes :

- La budgétisation et élaboration des budgets.
- Le contrôle budgétaire constitué par des écarts et les actions correctives qu'il initie.

Selon Michel GERVAIS, le contrôle budgétaire est la comparaison permet dans un contexte de contrôle de la gestion de l'entreprise :¹⁷

- De rechercher la cause ou les causes d'écart
 - De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires
 - D'informer les différents niveaux hiérarchiques
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

¹⁴ Michel LEROY, le tableau de BORD au service de l'entreprise, les éditions d'organisation, 2ème tirage 2001, P22.

¹⁵ Michel LEROY, op, cit, P23.

¹⁶ CLAUDE ALAZARD & Sabine SEPARI DCG 11. Contrôle de gestion manuel et applications, Op. Cit, P341-432.

¹⁷ M, Gervais, OP. Cit, page 31.

D- Le système d'information :

Un système d'information peut être défini comme « un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, de traiter, de stocker et de diffuser les informations nécessaires pour prendre les décisions et agir »¹⁸

Les ressources d'un système d'information sont le personnel, le matériel, les procédures et logiciels ainsi que les données.

Toute entreprise nécessite des informations sur l'environnement externe et le fonctionnement interne, face à ce besoin d'information, le système d'information permet :

- De contrôler : en tant que mémoire de l'entreprise, il traite les informations concernant son passé et permet de constituer un historique qui servira de base de comparaison afin de déceler toute anomalie dans le fonctionnement interne.
- De coordonner : le système d'information traite les données relatives au présent pour cela il doit assurer la coordination entre les différents services.
- De décider : grâce au traitement des données prévisionnelles le système d'information offre la possibilité de construire des scénarios sur la base d'hypothèses, et de mener des simulations pour choisir la solution la mieux adaptée au problème posé

E- Le reporting

« Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »¹⁹.

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

On confond souvent le tableau de bord et le reporting car ils sont tous deux des outils d'aide à la décision qui permettent de fournir des informations et les comparer aux objectifs, mais ils ne couvrent pas le même champ d'application.

Il existe plusieurs similitudes entre le tableau de bord et le reporting, selon GRAY et PESQUEUX, ils présentent les points communs suivants :

- Ce sont des outils d'aide à la décision offrant la possibilité d'adoption de mesures correctives ;
- Ils sont constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie ;

¹⁸ Laurent. P Bouar. F, « économie d'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1996, P 65.

¹⁹ GUEDJ.N et collaborateurs, le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise, les éditions d'organisation, 2^e édition, paris 2002, p314.

- Tous deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés ;
- Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances ;
- Enfin, ils s'adaptent à l'organisation de l'entreprise et changent de structuration si cette dernière change.

F-Le tableau de bord :

Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extracomptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier...) la démarche « qualité », qui est devenue fondamentale dans la stratégie de nombreux établissements, peut trouver dans les tableaux de bord un support privilégié.²⁰

2-2-2 Les outils d'appui :

- Benchmarking : ceci consiste à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenus par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés.
- Le reengineering : il permet au manager de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client ces différents outils participent tous au pilotage de la performance mais à des niveaux ou à des stades différents.

Avant de revenir sur l'outil de pilotage que l'on nomme tableau de bord, attardons-nous un peu sur la notion de pilotage de la performance. D. Narcie et B. Espinasse définissent le pilotage de la performance en trois phases :

- La définition de la stratégie
- La mise en œuvre de la stratégie
- Le contrôle de l'évolution de l'entreprise

²⁰Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord » 2^{ème} édition, P 48.

3- Les limites du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a une triple limite :

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

4- Le processus de contrôle de gestion :

Ce sont les phases traditionnelles du management qui caractérisent le processus du contrôle de gestion : la phase de prévision, d'action, d'évaluation et d'apprentissage.²¹

4-1 Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation, la direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel, les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

4-2 Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation et les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action qui doit être compris et accepté par les responsables d'entités (il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées).

4-3 Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens

²¹ LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M » contrôle de gestion », édition Berti, Alger, 2006, PP.18-19

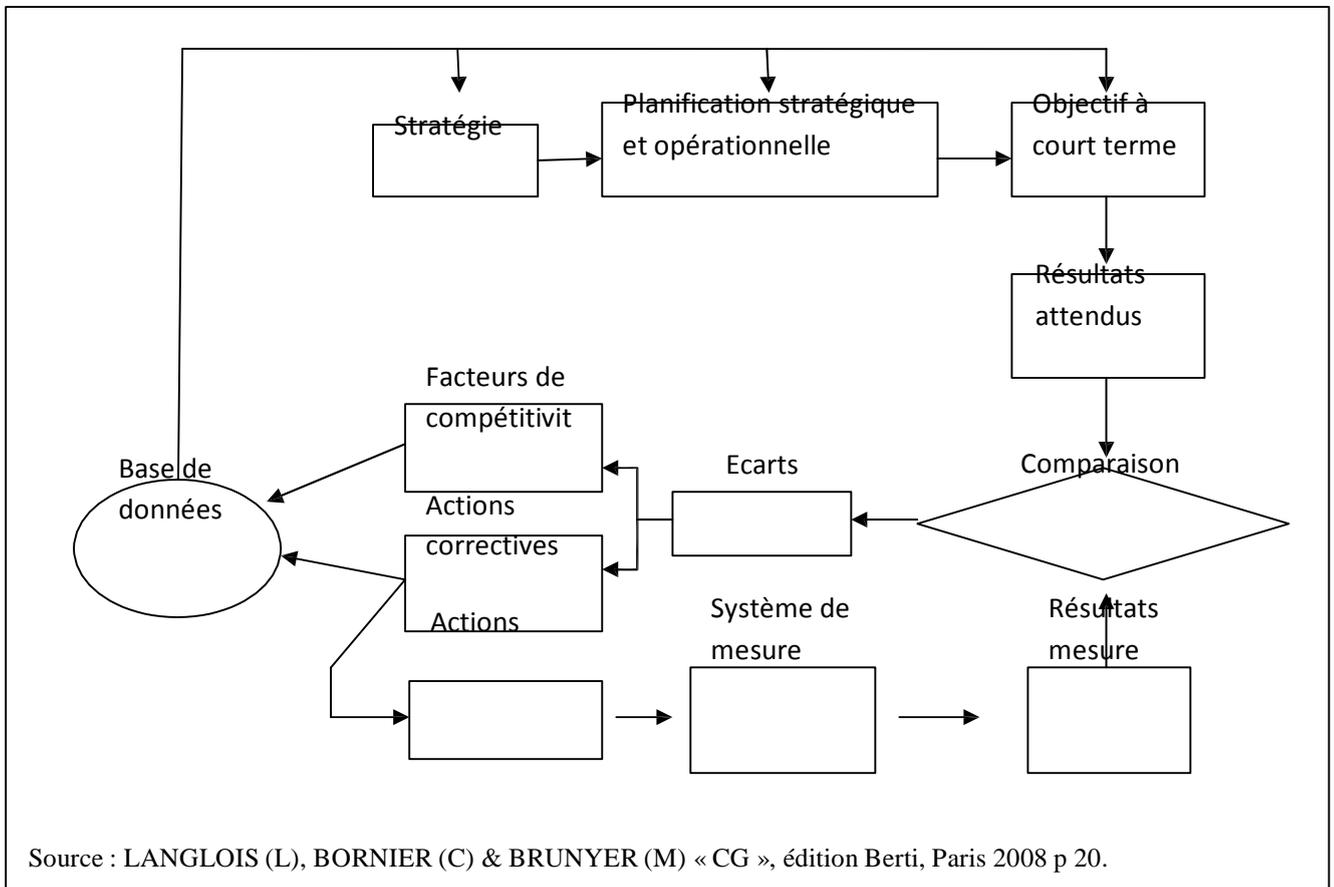
strict) met en évidence des écarts et détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

4-4 Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage des facteurs de compétitivité qui peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue de futures prévisions.

Figure 1 : le processus du contrôle de gestion.



3- Les missions du contrôle de gestion

« Multiples et complémentaires sont les fonctions assurées par le contrôle de gestion.

Généralement, son action s'articule autour de trois axes :

- La maîtrise de la gestion et la coordination des actions, le contrôle de gestion aide chacun des responsables à approfondir sa réflexion sur les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre. Cela entraîne une meilleure maîtrise de la gestion car elle permet à la fois de structurer un raisonnement quant aux moyens d'action et leurs conséquences, et d'autre part, elle constitue une référence par le biais du plan qui en découle.
- L'allocation des objectifs et des moyens : le contrôle de gestion prévoit une répartition des objectifs entre les divers centres de responsabilité dépendant de chaque responsable, afin d'allouer les moyens nécessaires estimés pour les réaliser.
- La délégation et le contrôle : le système de contrôle de gestion est un véritable outil de décentralisation, car il facilite la planification des actions au niveau de l'entreprise dans son ensemble et un niveau de chaque centre de responsabilité.

Par ailleurs, il permet d'allouer à chaque entité des objectifs à atteindre et des moyens à gérer, d'instaurer un mécanisme de contrôle à travers le suivi des réalisations permettant à chaque centre d'envisager les actions correctives nécessaires »²²

²²<http://www.iquesta.com>

Section 02 : La performance de l'entreprise

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.

1 - définition de la performance

« On peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). la performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps»²³

La performance peut aussi représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé d'une organisation.

«La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires).la performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité»²⁴.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

1.1 Notion d'efficacité

En répondant à la question suivante : “est ce que l'objectif est atteint ?“, une nouvelle question vient d'apparaître “existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?”. donc l'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance.

Le bureau du vérificateur général du Canada définit l'efficacité comme étant “la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés .par exemple, pour augmenter les revenus dans un domaine donné, un programme peut être conçu pour créer des emplois. Les emplois créés sont le produit du programme et contribuent à l'obtention de

²³ Pierre voyer , “tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, presses de l'Université du Québec, Québec, 2006.

²⁴ Caroline selmer, “concevoir le tableau de bord, outile de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision“,EDDunod , paris,1998

l'effet recherché par le programme, à savoir une augmentation des revenus, qui peut être mesurée pour évaluer l'efficacité du programme.

1-2 Notion d'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part.

Dans une opération basée sur l'efficience, pour l'ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services, c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

1-3 Notion de pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

1-4 Notion d'économie

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.
- pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

2- Typologie de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

2-1 La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Malika professeur à Paris- D Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle²⁵ :

- Le respect de la structure formelle;
- les relations entre composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle ;
- La qualité de la circulation d'informations ;
- La flexibilité de la structure

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/ nombre d'heures travaillées).

2-2 La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.

Pour G. Hamel et C.K Prahalad (1989) : « les sociétés qui sont arrivées à un leadership globales au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession stratégique interne.»²⁶

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté

²⁵www.creg.ac-versailles.fr/spip.php.article282, à 10h08

²⁶<http://www.creg.ac-versailles.fr/op.cit>, à 10h15.

visant de long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources des valeurs créatrices de marge.

Pour Michael Porter : « la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle, c'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacun des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance. »²⁷

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

2-3 La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

²⁷www.creg.ac-versailles.fr/op.cit, à 10h20

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru considèrent que « si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. »²⁸

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence c'est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation (pouvoir –faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôle prescrits, injonctions, moyens,.....) et des données de culture (représentation dominante).

3- Les principes de base de mesure de performance

L'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante mais doit être entourée de précautions²⁹

- **Principe d'exhaustivité** : dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés. Si des activités restent non éclairées par les indicateurs choisis, elles seront naturellement par les acteurs au profit de celles mesurées ;
- **Principe de contrôlabilité** la mesure de performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variations à l'origine du couple coût /performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de performance ;
- **principe d'indépendance** : la mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isolés des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire la mise place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse ;
- **principe de dualité** : le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance :

²⁸ MICHEL(S), LEDRU(M) : « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF.

²⁹ Eric MARGOTTEAU, «contrôle de gestion», ED Ellipses, paris, 2001

- Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesuré en le sensibilisent a un indicateur flatteur : "votre unité est assimilée à une micro entreprise que vous dirigez, par conséquent, vous dégager un profit ".

Cependant, il est rare que le responsable maîtrise toutes les variables (produits et charges du centre) du faire de l'imbrication du centre dans l'entreprise.

- Une mesure officieuse mais davantage pertinente qui est basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsables du centre.

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

- **principe de cohérence organisationnelle**: la mesure de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs. Cette possibilité est obtenue grâce a une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord ;

- principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs : le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'information dont la définition est connue et précise.

4- Analyse de la performance d'un processus

L'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs il faut identifier des objectifs précis quantitatifs et qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs. Chaque processus est identifié par des objectifs spécifiques et cette méthode à besoin de choisir préalablement des indicateurs pour qu'elle s'applique à tous les processus.

- Par calcul des ressources dépensées par le processus : il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources dont il faut évaluer les coûts. Donc une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts. Cette démarche se focalise sur les coûts intrinsèques du processus, en dehors de tout autre critère ou valeur produite.
- par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite : il faut calculer la valeur du résultat (si c'est possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus. Cette notion de « rentabilité » d'un processus permet de faire des comparaisons et des améliorations

sur certains processus, mais il peut être difficile d'évaluer objectivement et exhaustivement ce qu'apporte le résultat d'un processus³⁰.

Pratiquement, ces trois méthodes sont plus ou moins adaptées selon le type de processus, ainsi pour :

- les processus opérationnels avec des clients externes à l'entreprise : la performance économique de ces processus se mesure par le chiffre d'affaire (volume, prix) ce qui conduit à privilégier la méthode de la valeur produite et des coûts pour mieux agir sur les différents paramètres.
- les processus opérationnels avec des clients internes : ils conditionnent le prix de cession interne et il est donc nécessaire de bien connaître le coût de ces processus ; la méthode des coûts peut permettre un meilleur pilotage.
- les processus support : il s'agit d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi l'analyse en termes d'objectif semble pertinente, de même que l'analyse des coûts.

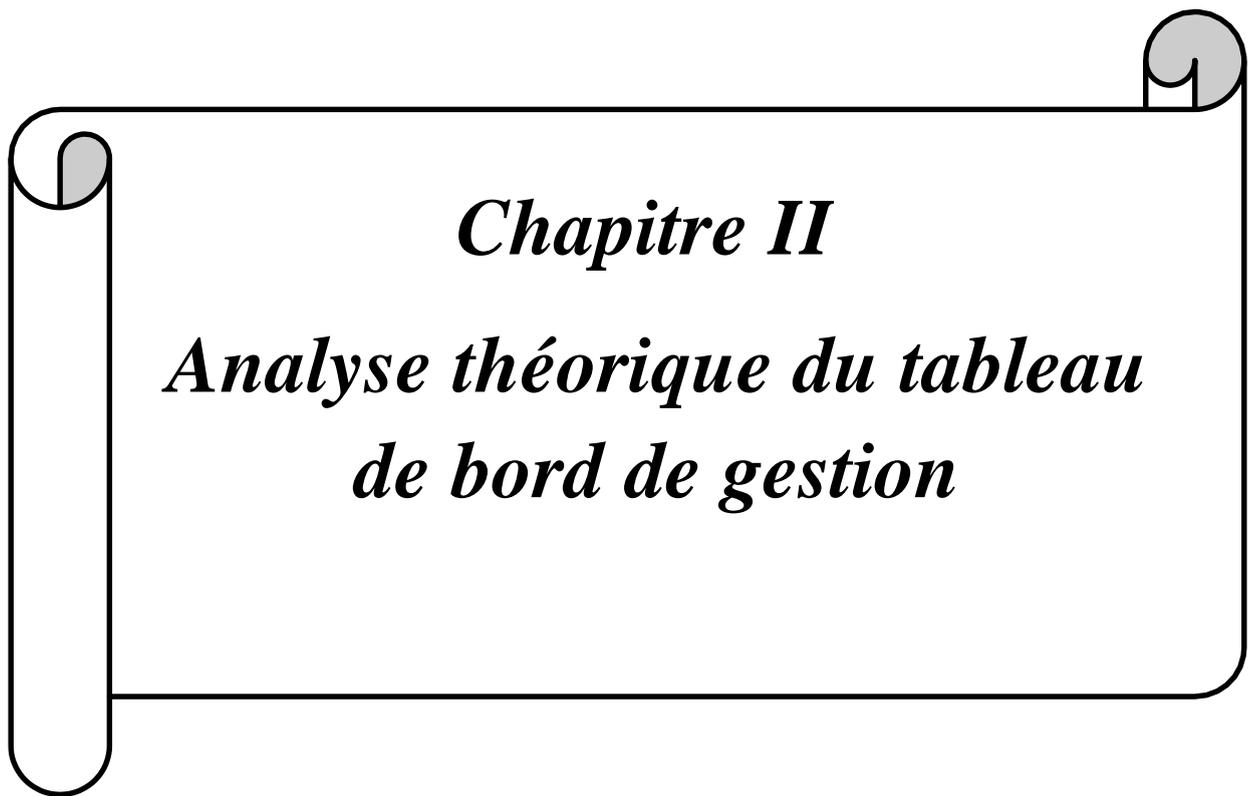
³⁰ ALAZARD(C), SEPARI(S) :DCG11 »Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2006, PP.145.

Conclusion

En guise de conclusion, les entreprises disposent d'un service du contrôle de gestion grâce à son importance dans le pilotage de l'organisation, il assure la tâche de contrôle, de conseil et de prévision, par le biais de l'utilisation des différents outils, parmi ces outils on a la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le système d'information et le tableau de bord.

De manière générale, les réponses offertes par le contrôle de gestion pour piloter la performance des entreprises résident dans le pilotage de leur efficacité et leur efficience et l'adaptation aux problèmes de leur gestion.

Après l'articulation du notre sujet tableau de bord aux notions de gestion, nous allons le détailler théoriquement dans le deuxième chapitre et pratiquement dans le troisième.



Chapitre II

Analyse théorique du tableau de bord de gestion

Section 01 : Généralité sur le tableau de bord

Le tableau de bord n'est pas une démarche nouvelle, les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en termes de cout et de productivité ; mais jusqu'aux années 90, dans une approche taylorisme l'organisation, l'établissement d'un tableau de bord consistait à consulter, à échéance fixes les résultats financiers par la comptabilité.

1- Définition du tableau de bord de gestion

Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance, destiné au responsable, cet outil lui permet, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système et ce, en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir, donc il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risques inhérents à toutes décisions, donc. Le tableau de bord est instrument d'aide à la décision.

Choisi quelques définitions du tableau de bord parmi plusieurs :

Selon J.Y.SAULAU est qui stipule que « le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire à ce titre.

Un instrument de contrôle de gestion mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude »³¹

Selon MICHEL LEROY 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 »³²

Le tableau de bord est donc, un outil de management et d'aide à la décision, qui a pour mission : de contenir à l'instant, l'ensemble des informations pertinentes, nécessaire et suffisantes pour piloter, contrôler, analyser, exploiter et décider.

³¹ J.Y .Saulau « le tableau de bord du décideur » édition, d'organisation, paris, 1982, P.40.

³² LEROY.M. « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998, P.14.

2- Typologie et caractéristiques du tableau de bord

Dans ce paragraphe, nous allons essayer d'aborder les différents types de tableau de bord, ainsi que leurs caractéristiques

2-1 Typologie des tableaux de bord

SAULOU dans cette typologie des tableaux de bord en propose trois types³³:

- **Le tableau de bord d'activité**: suit les opérations d'un système, sans être réfléchi en fonction des impacts souhaités dans l'environnement. Les résultats ne permettent pas d'apprécier l'efficacité des activités et de remettre en question les manières de fonctionner, puisqu'ils ne renseignent pas sur les effets produits sur la clientèle. Ce type de tableau de bord comporte généralement trop d'informations et il est par nature « destiné à tout le monde et à personne en particulier ».

Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilité et d'imputabilité.

- **Le tableau de bord de pilotage**: est construit à parti d'indicateurs d'effet et d'impact. Puisque l'organisation ne contrôle pas toutes les variables, « les objectifs comportent une part de risque pour le responsable ». et c'est cette part de risque qui pousse à l'innovation .ceux qui réussissent dans l'incertitude, ce sont ceux « qui ont préparé, structuré, formalisé le «comment faire » de leurs action » pour mieux relever les défis.

Ce type de tableau de bord est celui qui est le plus valorisé par les théoriciens de la gestion axée sur les résultats, car il incite à l'amélioration continue pour atteindre les objectifs.

- **Le tableau de bord de projet**: suit l'évolution d'un projet précis à partir de la date du début jusqu'à s'afin. Il se divise en plusieurs phases composées chacune d'activités et aux quelles s'associent des biens livrables intermédiaires. Bien que plus pertinent que le tableau de bord d'activité, puisque les projets cherchent à modifier les manières de faire, ce type de tableau de bord demeure insuffisant pour considérer la qualité des projets en terme d'impact dans l'environnement voyer, comme SAULON admet cependant qu'il est judicieux d'avoir quelques indicateurs concernant l'avancement des projets névralgiques à condition qu'il soit dosés avec d'autre types d'indicateurs.

2-2 Les caractéristiques du tableau de gestion

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

³³ SAULAU. J.Y, « tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOR, la plaine saint. Denis, 2006, PP. 32-36.

Claire : un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées, tout chef d'entreprise a besoin de clarté.

Synthétique : de nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord en est surchargé, il peut prêter à confusion. Un tableau de bord non seulement être clair mais en plus ne pas comporter d'éléments superflus

Pertinent : contenir des indicateurs relatifs aux responsabilités concernées

Synoptique : donner une vue d'ensemble.

Etre tenu à jour : seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. C'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les brefs délais afin d'intervenir énergiquement

Sincérité des informations : il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations, nous insistons fortement sur ce point. Dans la vie réelle d'une entreprise on se rend parfois compte après coup, que plusieurs décisions ont été basées sur des informations biaisées et/ou incomplètes

Présentation chronologique : permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires

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

Comparaison avec une norme : dans ce cas, la comparaison a lieu avec un chiffre de référence à titre d'exemple, nous nous référons au « current ratio » et à « l'acide test ».

Comparaison avec le budget : Une bonne budgétisation est également un must. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuivez.

3- Les instruments du tableau de bord de gestion

Pour présenter le tableau de bord à se utilisateur, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphique...etc. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision³⁴.

- **Les écarts :**

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre cout prévu et cout réalisée, entre quantité consommé »

- **Les ratios**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise³⁵ :

En règle générale une ration respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Les graphiques :**

Une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendantes dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance³⁶.

Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons :

Présentation et définition de base.

✓ **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;

³⁴ LOROY. M, Op. Cit, p. 76.

³⁵ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, paris, 2008, p. 72.

³⁶ ALAZARD.C, SEPARI. S, op ;Cit, p. 634.

✓ Les histogrammes

Dans ce genre de diagramme, les phénomènes sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur est proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, les histogrammes sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ;

✓ commentaire

Ces graphes sont particulièrement aptes à visualiser ;

- Les parts de marché ;
- La réparation du chiffre d'affaires (par produit, par zone, par client,...) ;
- La répartition des charges par nature (personnel, matières premières,...) ;
- La répartition des effectifs.

4- Les rôles du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil, et un outil n'a de valeur que par l'utilisation qui en est faite. Il doit non seulement être lu et analysé mais également entraîner une décision. Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses³⁷ :

4-1 Les tableaux de bord, instrument de contrôle et de comparaison

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

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues, il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend directement de la pertinence des indicateurs retenus.

4-2 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

- Dès sa parution, le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques;
- Il doit permettre aux subordonnées de commenter les résultats de leur action, les faiblesses et les points forts ;

³⁷ALAZARD. C, SEPARI. S, op. Cit, p. 634

- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum globale 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 coopération des acteurs dans un consensus actif.

4-3 Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

Le tableau de bord est instrument sans lequel toutes les démarches de progrès sont impensables, comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ?

Comment décider en plein parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouclés doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ? tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative.

Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

5-Les fonctions et les limites du tableau du bord de gestion

Les tableaux de bord de gestion remplissent plusieurs fonctions importantes au sein de l'entreprise mais comporte également un certain nombre de limites, qu'il est nécessaire de mettre en lumière.

5-1 Fonction de tableau de bord

A partir des caractéristiques, précédemment développées, sur les tableaux de bord et leurs compositions, on peut les considérer comme des outils à dimension multiples qui peuvent assumer les fonctionnalités suivant³⁸ :

5-1-1 Outil de mesure des performances

Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart. Exprimé en valeur ou en pourcentage et traduit la performance réalisée.

³⁸ M. OUASS Mohamed, Master C. G. 2004-05, p. 18.

5-1-2 Outil d'alerte et de diagnostic

En calculant des écarts sur les indicateurs. Le tableau de bord attire l'attention des responsables sur les écarts significatifs ou exceptionnels. Ainsi alertés, les responsables chercheront à adopter des actions correctives à des écarts exceptionnels dégagés par le T de B.

5-1-3 Outil de communication et de dialogue

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

5-1-4 Outil de motivation

Le tableau de bord, en suivant les activités des responsables et en pourrissant des informations objectives sur leurs performances, leur offre la possibilité de s'autocontrôler pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Ainsi le tableau de bord peut aussi être un outil de cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.

5-1-5 Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement

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

Un tableau de bord utile contient généralement 4 éléments essentiels

- Un tableau rassemblant les indicateurs pertinents ;
- Un graphique pour présenter l'information la plus représentative des données du tableau ;
- Un commentaire clair, précis et concis donnant des indications sur les achevées, en cours, et à venir ;
- Un encart de références avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées.

5-2 Les limites du tableau de bord

À l'instar de P. Voyer, on considère important de signaler les limites du tableau de bord et de la mesure de la gestion dans une organisation³⁹.

- Le tableau de bord de gestion ne remplace pas les de la gestion. Il ne va pas contrôler ni remplacer le comportement du gestionnaire. Il va fournir un profil de la performance organisationnelle, mais il ne va pas la modifier.
- Le tableau de bord de gestion n'est un système de gestion. Il est conçu dans le but d'aider à la prise de décision.
- Tel que mentionné, il ne peut pas être implanté par la force. Une gestion de changement doit assurer la compréhension du bien fondé d'un tel système de mesure.
- Il faut tenir compte de l'exigence en matière de gestion que l'implantation d'un tel outil demande dans l'organisation. Un remaniement concernant les objectifs de gestion et de la stratégie pour arriver aux résultats voulus est souvent nécessaire.

Cependant, si la gestion du changement a été bien conduite, ce remaniement peut être un effet souhaité afin de parvenir à rassembler tous les efforts avec la même vision organisationnelle.

Section 02: La démarche générale d'élaboration du tableau de bord de gestion

La méthode d'élaboration d'un tableau de bord renvoi à la façon de détermination des indicateurs et de leur mise en forme pour qu'ils soient faciles à utiliser. La méthode de Michel Gervais correspond parfaitement à cette définition, de la sorte qu'il présente dans son ouvrage « contrôle de gestion »⁴⁰, une succession d'étapes qui mène en fin de compte à la détermination des indicateurs les plus représentatifs et nous présente ensuite comment doit être structuré le contenu de ces indicateurs et comment ces derniers doit vent être présentés.

Notre choix pour cette méthode est motivé essentiellement par la facilité que présente cette dernière dans la compréhension, mais beaucoup plus dans sa mise en œuvre, néanmoins, les différences entre une méthode et une autre sont minimes et se rejoignent, le plus souvent, aux mêmes points dans l'essentiel. Du fait, le choix de cette méthode porte beaucoup plus sur l'enchaînement des étapes, mais le contenu de chacune de ces dernières sera enrichi per les contributions d'autre méthodes.

³⁹ P. Voyer (2008) : Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Québec, presse de l'Université du Québec, p.57.

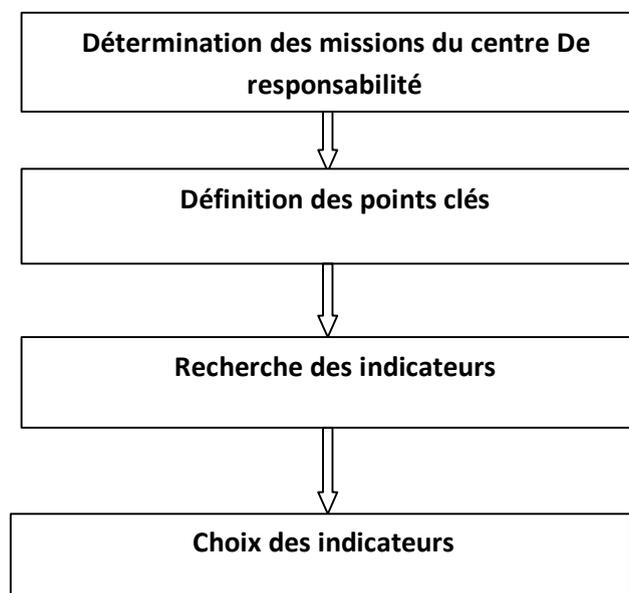
⁴⁰ Michel Gervais, contrôle de gestion, Op. Cit, pp. 597.

Ce choix est également expliqué par le fait que cette méthode correspond le mieux à notre étude de cas et le travail que nous avons mené durant le stage pratique. En effet, Michel Gervais considère, dans sa méthode les objectifs ou les missions comme des données, du fait, aucun mot n'a été dit sur la façon de détermination des objectifs et leur déploiement, à partir de la direction générale, au sein de l'organisation. Michel Gervais commence l'élaboration du tableau de bord par un rappel des objectifs ou missions assignés au responsable d'un centre de responsabilité. Cela répond parfaitement à notre besoin dans l'étude de cas, car notre objectif dans le stage pratique, faute de temps, ne peut être l'élaboration d'un tableau de bord pour toute l'entreprise, mais de proposer un tableau de bord pour une structure déterminée ou un centre de responsabilité de cette dernière.

Bien entendu, le choix de cette méthode n'empêche pas de penser que les autres méthodes, avancées par différents auteurs et spécialistes en matière de contrôle de gestion, peuvent servir à parfaire cette méthode en intégrant des informations complémentaires et relativement plus explicites et pertinentes, car rappelons-le, les différences entre ces méthodes se jouent sur des détails et leur importance est presque égale. D'ailleurs, des notions, des idées et des techniques seront introduites à chaque fois nécessaire, autrement dit, tout en privilégiant la démarche de Michel Gervais, nous prenons en considération les recommandations des différents auteurs, pour développer chacune de ses étapes.

La méthode de Michel Gervais est composée de cinq étapes que nous avons développées le plus explicitement possible (inutile de rappeler que l'importance de notre mémoire réside en grande partie dans l'analyse, la compréhension, l'explication et la présentation de ces étapes). La méthode est la suivante.

Figure n°1 : démarche d'élaboration du tableau de bord de gestion





Source: Michel GERVAIS, Contrôle de gestion, Ed Economica, Paris, 1997, p. 597 à 626.

1- Détermination des missions du centre de responsabilité

Quoique Michel Gervais se contente dans cette étape à rappeler les missions ou objectifs du centre de responsabilité destinataire de l'utilisation du tableau de bord, nous avons essayé de monter comment les objectifs se déploient au sein de l'organisation et de présenter la notion de mission et celle du plan d'action qui est souvent associé à cette dernière.

1-1Déploiement des objectifs

Selon Caroline SELMER Un objectif « est un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté⁴¹.

L'objectif permet de décrire un résultat que le responsable se doit d'atteindre à une date donnée pour qu'il soit reconnu compétent.

Avant de présenter comment se déploient les objectifs au sein d'une entité. Nous préférons exposer tout d'abord les raisons d'être de ces objectifs, autrement dit, l'importance que joue la formalisation des objectifs au sein de l'entreprise :

- Sans fixation d'objectif, la performance se dégrade tout naturellement dans le temps. L'objectif introduit la volonté d'amélioration;
- Il permet d'illustrer et de concrétiser d'une manière tangible, observable, quantifiée et datée la réalisation de chacun des points de la politique suivie;
- Il concentre l'attention et l'énergie d'une personne ou d'un service sur un point précis de son activité et développe fortement sa motivation aux domaines qui posent problème et dans lesquels une marge de progrès est possible ;

⁴¹ Caroline SELMER, Op. Cit, P. 28

- Il permet de comparer d'une manière objective les résultats de la conduite de la politique avec les résultats qui étaient attendus ;
- Il permet de procéder à un diagnostic de la situation et d'initier les actions correctives s'il s'avère que les résultats obtenus se révèlent très inférieurs aux résultats escomptés.

1-2 La notion de mission :

Une bonne formulation des missions du responsable est conditionnée par le respect de certaines conditions. En effet, selon Caroline Selmer, une mission bien identifiée doit répondre aux critères suivant⁴² :

- Elle décrit ce qui est visible par le client ;
- Elle décrit bien le résultat globale attendu ;
- Elle recouvre l'ensemble des activités ;
- Elle est résumée en une ou quelques phrases.

Selon toujours le même auteur, une mission doit être définie clairement et être comprise par tous, quoiqu'elle est bien sûr spécifique à un centre de responsabilité. Les responsabilités ne sont pas distribuées en termes de tâches à réaliser, mais en termes de missions à accomplir. On distingue quatre types de centre de responsabilité :

- Le centre de coût productif : atelier de production, atelier de maintenance,... etc ;
- Le centre de coût support : service personnel, service communication et marketing,... etc ;
- Le centre de revenu : service commercial ;
- Le centre de profit : direction générale.

Pour M.GERVAIS, le contrôleur de gestion doit s'informer sur la nature des activités et les différentes responsabilités. Il observe d'abord le fonctionnement du service ou de l'entreprise et consulte tous les documents relatifs à son organisation, puis il doit interviewer le responsable afin de cerner la perception qu'il a de ses tâches et des décisions auxquelles il doit faire face.

⁴² Ibid. p.43.

2- Définition des points clés

Selon ROCKRAT (J-F), facteur clés sont « le petit nombre de demain ans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants, assurent une bonne performance d'ensemble de l'entreprise»⁴³.

Il s'agit donc, dans cette étape, de définir les points clés qui permettront au responsable d'accomplir ses missions et dont il a un pouvoir de maîtrise, autrement dit, les variables d'action⁴⁴ cruciales à surveiller dans le tableau de bord, on parle également de sous- objectifs ou de paramètres.

La détermination des points clés peut se faire en posant des questions autour de chaque objectif, nous citons à titre d'exemple, les questions suivantes :

- Est-ce que cet « objectif » sera atteint si ce « sous-objectif » n'existait pas ?
- Est-ce que « sous-objectif » sera atteint si cet objectif d'ordre inférieur n'existait pas ?,...etc.

En procédant par ce type de questionnement pour chaque objectif et à chaque niveau, nous parviendrons à la détermination des points clés représentatifs des missions du responsable (utilisateur du tableau de bord).

3- Recherche des indicateurs

• Définition d'indicateur

Un indicateur est « une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».⁴⁵

A première lecture, cette définition présente plutôt un aspect statique de l'indicateur, néanmoins, ce dernier n'est jamais muet et entraîne toujours une action ou une réaction du décideur.

- Les fonctions d'un indicateur

Les fonctions principales d'un indicateur sont les suivantes :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- Evaluation d'une action ;

⁴³ GEVRAIS(M) : «contrôle de gestion », op. Cit, p. 598.

⁴⁴ Claude ALAZARD & sabine SEPARI, DCG11. Contrôle de gestion. Manuel et application, Op. Cit, p. 646.

⁴⁵ Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableau de bord des managers », les éditions d'organisation.3^{ème} édition.

- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnement et de changements.

Il y a lieu de signaler que tout au long de cette réflexion la voie de la concertation et de la négociation sera privilégiée à ce que les responsables s'approprient les indicateurs obtenus.

- Typologie de l'indicateur

Parmi les typologies existantes, celle qui nous paraît plus pratique et plus intéressante pour notre étude de cas, c'est-à-dire à la conception du tableau de bord, est la typologie de Caroline Selmer. Cette dernière scinde les indicateurs en deux catégories, Les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage⁴⁶ :

- Les indicateurs de performance

La performance est ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. L'indicateur de performance permet de savoir si les objectifs de résultat sont atteints. Il porte sur le résultat attendu d'une activité, on parle dans ce cas d'efficacité. Cet indicateur porte également sur la montant du coût à respecter pour atteindre le résultat, on parle dans ce cas d'efficience. Donc, il doit permettre aussi de savoir si le résultat escompté est atteint en respectant le montant du coût, souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire.

- Les indicateurs de pilotage

Pour SELMER. C, les indicateurs de pilotage sont « des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde »⁴⁷
Ils permettent d'anticiper les événements et la réactivité des responsables à temps.
En d'autres termes, les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action ou d'une activité. Ils indiquent où il faut agir pour que les résultats soient atteints.

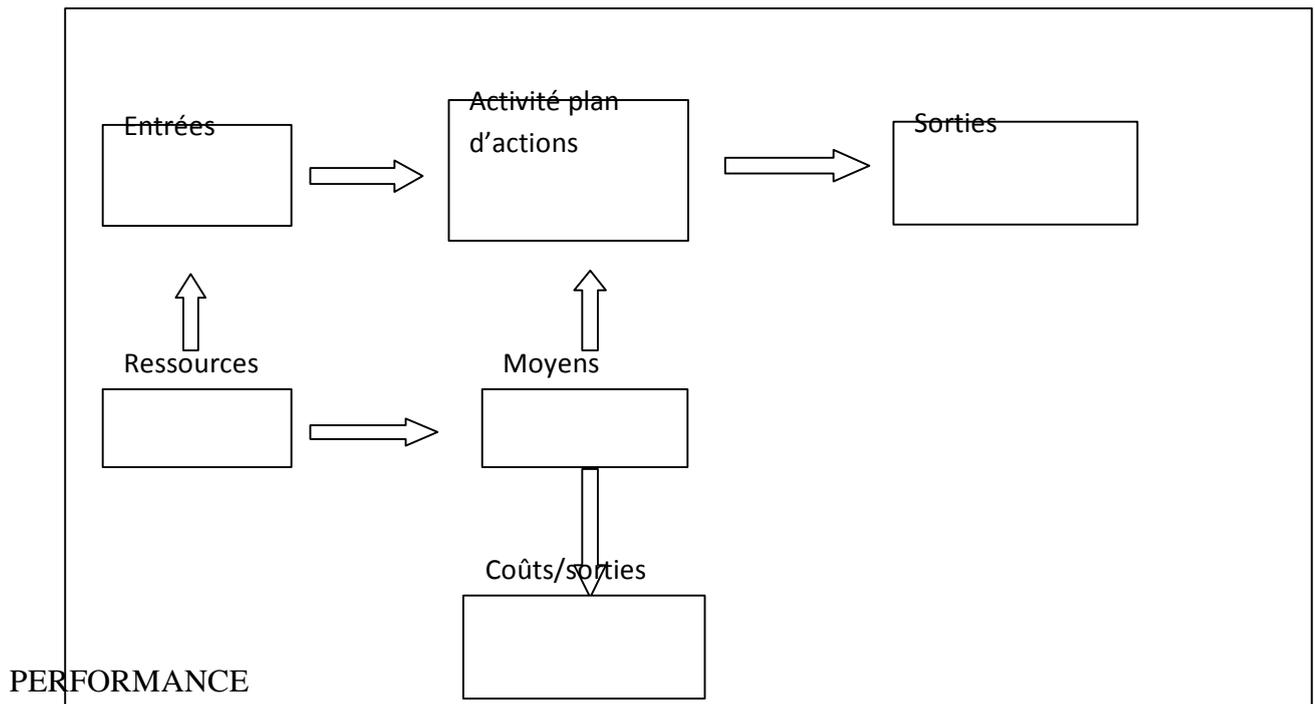
Les indicateurs de pilotage d'un responsable donné sont l'ensemble des indicateurs qui permettent le suivi d'une activité. Cela peut être par exemple pour un responsable d'une unité de production, la quantité de déchets.

Lorsque le responsable s'aperçoit que de déchets augmente, il doit mener des actions afin de réduire.

⁴⁶ Caroline SELMER, Op. Cit, pp. 41-54

⁴⁷ SELMER .C , op. cit, p.68.

Figure n° 03 : performance et pilotage



Efficiency : « coûts/sorties »

Performance=efficace+efficience

Source : SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord », Dunod, Paris, 2003, p.24.

- Ces indicateurs doivent répondre à certains critères :
 - Clairs et simple : à utiliser pour les responsables auquel ils sont destinés ;
 - Significatifs et durable : chaque métier a recours à des unités d'œuvre qui traduisent d'une façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les coûts ou les marges, qui s'appliquent aux points clés de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendants de choix techniques momentanées et une autre règle de bon sens évidente afin de disposer d'un référentiel stable ;
 - Pertinents : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
 - Prospectifs : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ; ils sont donc, les révélateurs rapide des phénomènes importants et ils impliquent ainsi une réactivité forte ;
 - Accessibles : l'obtention de l'information et son traitement doit se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;

- Personnalisés et motivants : le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision ;
- Ponctuels : ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance de système d'information mis en place au niveau de l'entreprise ;

4- Choix des indicateurs

Le plan d'action de l'objectif contient en lui-même tous les indicateurs pouvant potentiellement figurer dans le tableau de bord, mais le dirigeant ne peut tous les appréhender. Selon M.GRVAIS, la sélection des indicateurs se fait au travers d'une démarche agencée comme suit⁴⁸ :

- Rappel des objectifs et des missions assignées au centre de responsabilité y compris ses moyens et ses performances ;
- Rappel des facteurs clés de succès identifiés ;
- Recherche des indicateurs permettant de suivre et de maîtriser ces facteurs de succès. Lorsque le choix de ces indicateurs est particulièrement judicieux, un triple effet en résulte :
 - L'opération s'identifie au centre de responsabilité dont il est chargé ;
 - Il est incité à agir dans le sens des intérêts de l'entreprise au travers de l'objectif qu'il a accepté ;
 - Il éprouve un certain plaisir à cette autorégulation qui lui facilite le pilotage de sa division ou de son département et le valorise.

5- Mise en forme du tableau de bord de gestion

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

- **personnaliser la présentation**

La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il choisir ;

⁴⁸ GERVAIS(M) : « contrôle de gestion », op. Cit, p. 597.

- **la forme de présentation des indicateurs** tout décideur choisi la forme de présentation qu'il jugera la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer des tableaux, d'autres préfèrent les graphiques ;
- **les caractéristiques des indicateurs**, c'est-à-dire : la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente) ;
- **le support de présentation** : les possibilités offertes actuellement par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnement en temps réel, chose qui n'exclut pas l'utilisation du papier.
- **Personnaliser le contenu** : la personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et des données disponibles.

Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, P.VOYER distingue entre :

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

Après l'identification de ces méthodes, nous constatons que les différences entre une méthode et une autre sont minimes et se rejoignent, et le principe de l'élaboration reste le même pour tous les auteurs.

Fondus sur ce qui est décrit dans cette section, on peut dire que la méthode d'élaboration d'un tableau de bord renvoie à la façon de détermination des indicateurs et de leur mise en forme pour qu'ils soient faciles à utiliser.

Section 3 : le tableau de bord prospectif, un outil de management stratégique

Le tableau de bord prospectif conçu par Kaplan et Norton constitue à l'origine, un système de mesure et de pilotage de la performance.

Cependant, à travers l'expérience et la pratique des entreprises, ce type de tableau s'est avéré non seulement utile pour expliquer et clarifier la stratégie de l'entreprise, mais également pour faciliter et promouvoir sa mise en œuvre.

1- Définition du tableau de bord prospectif (équilibré)

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

En effet, en première lieu, le tableau de bord prospectif est avant tout un tableau de bord, mais son intérêt réside dans le fait qu'il est une méthode qui permet à une entreprise de passer de la définition de sa stratégie, au pilotage de sa mise en œuvre concrète en passant par la définition, suivant quatre axes (finance, client, processus, apprentissage), des objectifs stratégiques associés d'un arbre de causes à effets entre ces objectifs et les actions à mettre en place. En plus, elle doit permettre de mieux diffuser cette stratégie à l'ensemble des collaborateurs de la société et ainsi de les acteurs de sa réussite.

Le TBP, appelé aussi le tableau de bord équilibré ou(BSC), exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie (KAPLAN. R ET NARTON. D, 1996). Le TBP ne s'intéresse pas seulement à la réalisation des objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre pour réaliser ses objectifs financiers. Il évalue la performance de l'organisation sur les quatre principaux axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Selon KAPLAN R. et NORTON. D ; «Le BSC est un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance future...La BSC décline la mission et la stratégie en objectifs, ceux-là s'inscrivent sur quatre axes : l'axe financier, celui des

performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel »⁴⁹.

Tout en gardant un œil sur les indicateurs financiers à court terme, le TBP met en évidence les déterminants et l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme.

Les indicateurs du TBP permettent aux entreprises de :⁵⁰

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

2- L'architecture du tableau de bord prospectif

2-1- les quatre perspectives du TBP

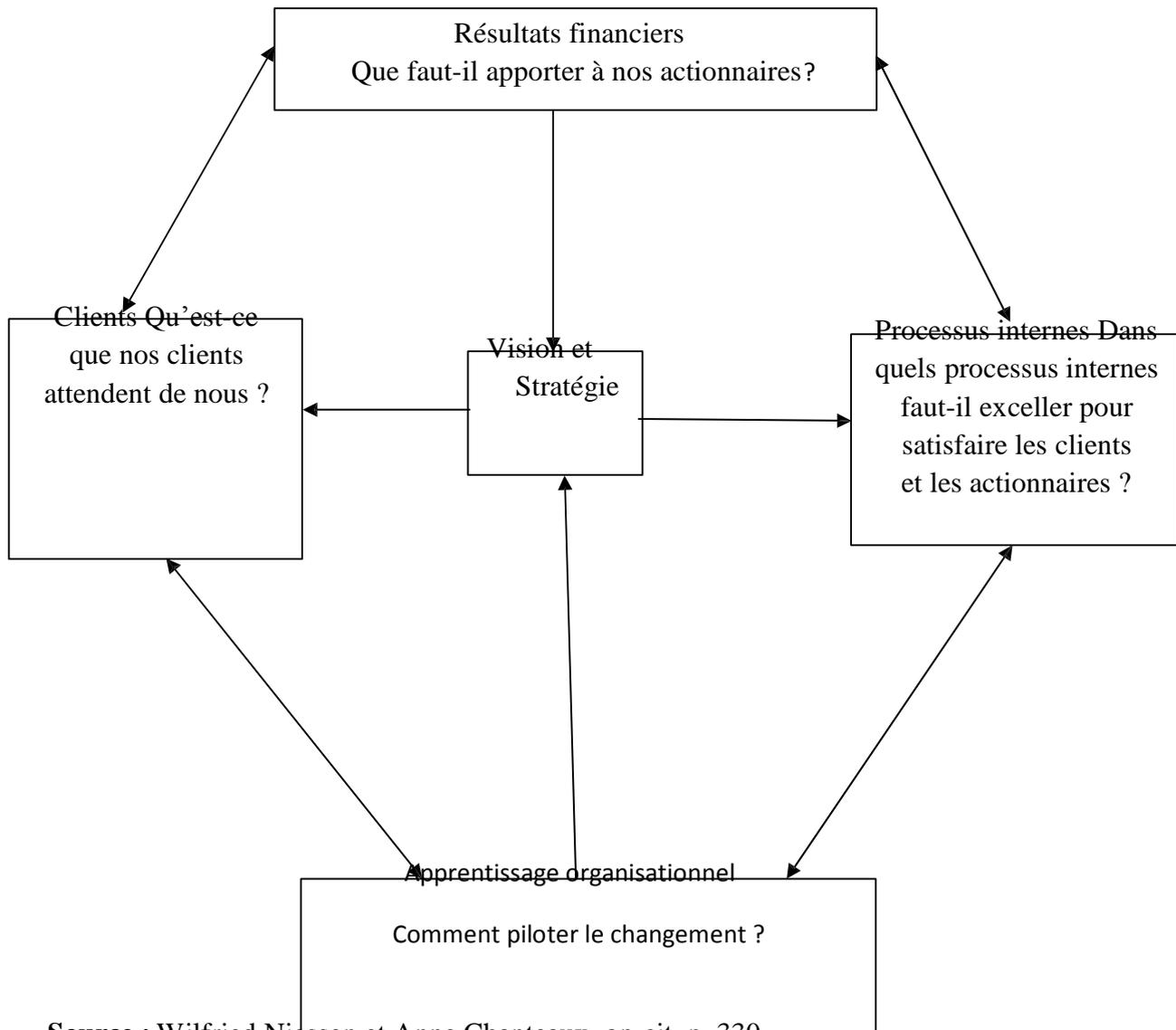
Dans la conception classique de Kaplan et Norton, l'ensemble du TBP s'articule autour de quatre perspectives inter reliées et complémentaires qui sont explicitées dans le schéma suivant⁵¹ :

⁴⁹ KAPLAN R. NORTON. D, « le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, 1998, P. 31.

⁵⁰ KAPLAN. R, NORTON .D, op.cit, p. 22.

⁵¹ Idem, p. 65.

Figure n°4 : Représentation du TBP selon Kaplan et Norton.



Source : Wilfried Niessen et Anne Chanteaux, op-cit, p. 330.

2-1-1 L'axe financier :

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP.

Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

Ainsi, les indicateurs financiers que l'entreprise peut juger pertinents de calculer sont : le retour sur investissement (ROI), la valeur ajoutée économique (EVA), le taux de croissance...etc.

2-1-2 L'axe clients :

Grâce à cet axe, les managers identifient les segments de marché visés par leur département, ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments ciblés. Il comporte généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur.

Ces indicateurs clés de résultat concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. Mais il doit comparer aussi des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la présentation pour les clients ciblés.

Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients à leurs fournisseurs. Par exemple, certains clients privilégient les délais et la ponctualité des livraisons, d'autre l'innovation dans les produits.

Enfin, les indicateurs clients permettent aux managers de formuler la stratégie du marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.

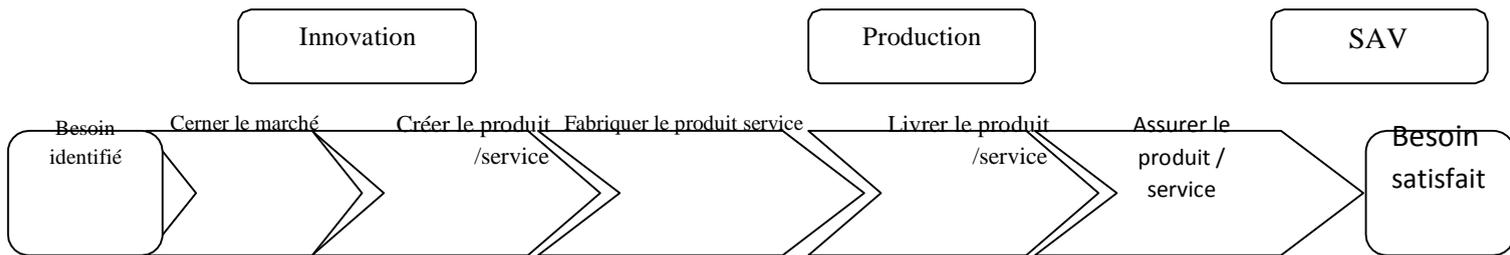
2-1 3 L'axe processus internes

Les dirigeants s'appuient sur cet axe pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent :

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

Kaplan et Norton identifient trois processus fondamentaux : innovation, production et service après-vente, qui sont représentés selon le modèle suivant :

Figure n°05 : modèle générique de chaîne création de valeur



Source : NIESSEM Wilfried et CHANTEAUX Anne, « les tableaux de bord et business plan », éditions des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie, 2005,p.333.

- Le processus d'innovation

Consiste tout d'abord à identifier les besoins et souhaits nouveaux des clients actuels et potentiels et ensuite, de développer des produits et des services susceptibles de les satisfaire.

- Le processus de production

On s'attache à fabriquer les produits et les services et à les livrer aux clients. Dans les tableaux de bord opérationnels, s'est souvent à ce niveau qu'on retrouve des indicateurs en termes de productivité et de qualité.

- Le processus après-vente

Il concerne toutes les opérations menées après l'acte d'achat. Ce service était autrefois réservé à certaines industries (automobile, électroménager, etc.), il concerne aujourd'hui la plupart des entreprises qui se sentent de plus en plus concernées par la réponse aux attentes des clients après l'achat.

Il peut même s'agir d'un facteur de différenciation par rapport aux concurrents.

2-1-4 L'axe apprentissage organisationnel

Le quatrième axe du TBP concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et gérer la croissance à long terme.

Selon Kaplan et Norton, on peut identifier trois facteurs :

- Le potentiel des salariés ;
- Les potentialités du système d'information ;
- La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts.

- Le potentiel des salariés

Le premier facteur est souvent mesuré par des ratios classiques de productivité, tel que le chiffre d'affaires par salarié.

Mais d'autres mesures apparaissent importantes, telle que la fidélité des employés (mesurée généralement par le turn-over et la satisfaction des salariés (mesurée grâce à des enquêtes internes).

La mise en place d'un TBP implique souvent, un redéploiement des responsabilités et de compétences : l'entreprise doit être capable de réorienter les salariés en employant au mieux leurs capacités. Des programmes de formation doivent accompagner alors, la mise en place de la nouvelle organisation ou de nouveaux objectifs.

- **Les potentialités du système d'information**

Le deuxième constitue une condition à l'efficacité des salariés : la motivation et le savoir-faire doivent pouvoir compter un bon système d'information.

Tous les indicateurs permettant aux salariés de juger de leur propre action et d'en mesurer les conséquences constituent des éléments de base.

Les tableaux de bord en général, répondent à ces besoins sont conçus dans cette optique.

- **La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts**

Le troisième facteur est essentiel. De fait, les salariés n'apporteront leurs compétences et les mettront au service de l'entreprise, qu'à condition d'être motivés : le nombre et la qualité des suggestions qu'ils peuvent faire constituent un bon indicateur par exemple, de leur implication.

2-2 La chaîne de causalité liant les 4 perspectives

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

La carte stratégique fournit les bases pour structurer un tableau de bord prospectif qui est l'élément indispensable du système de management stratégique. Cette carte constitue un point de référence commun et compréhensible pour l'ensemble du personnel d'une organisation.

Pour résumer, le concept de carte stratégique permet de :

- Visualiser de façon synthétique les objectifs stratégiques définis au niveau d'un ministère ;

- Faciliter la réflexion sur les indications éventuelles entre les différents objectifs de niveau ministériel, l'articulation entre le plan ministériel de contrôle de gestion et les dispositifs éventuellement mis en place au niveau des directions,
- Faciliter l'articulation des politiques ministérielles dans les domaines impliquant plusieurs ministères (exemples : aménagement du territoire, politique de la ville, sécurité, etc.).

2-3. Le lien du TBP avec la stratégie

Selon Kaplan et Norton (1998), le TBP a été initialement conçu pour résoudre un problème de mesure de la performance. Mais les études réalisées après sa mise en place ont permis de constater que les entreprises l'ont utilisé à d'autres fins. Son utilisation a permis de canaliser les processus majeurs de gestion de façon cohérente vers la stratégie notamment⁵²

- D'assurer la cohésion et la cohérence du processus de gestion vers la stratégie globale de l'entreprise et canaliser ainsi l'allocation des ressources et budgets.
- De déjouer les obstacles qui empêchent la mise en œuvre de la stratégie dès le début de son application et de raccourcir ainsi le « long terme » pour l'atteinte des résultats.

A partir des expériences, cinq principes communs à la base de la réussite de la démarche de création d'une « organisation orientée stratégie » ont été identifiés du TBP est devenue un mode de management nouveau pour gérer la stratégie du fait de sa capacité à :

➤ Traduire la stratégie en termes opérationnels

Pour cela, il revient à décrire de manière claire la stratégie de l'entreprise et la traduire en objectifs, et ce, à travers des cartes stratégiques retraçant les relations de causalité entre eux.

L'objectif est d'explicitier et de justifier la valeur de l'actif immatériel et sa contribution à la valeur de l'actif matériel de l'organisation.

➤ Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

Pour cela, « l'organisation orientée stratégie » doit définir les liaisons susceptibles de créer les synergies entre les secteurs, centres de profits et départements, pour effacer les cloisonnements fonctionnels qui existent entre les différentes spécialités et qui constituent une barrière majeure au déploiement de la stratégie.

⁵² KAPLAN. R, NORTON. D, op.cit, p.30.

➤ **Faire de la stratégie l'affaire quotidienne de tous**

Pour cela, la communication de la stratégie est nécessaire pour que les salariés mènent leurs activités quotidiennes de manière à contribuer au succès de cette stratégie. Il ne s'agit plus, dans une « organisation orientée stratégie » d'un management vertical venant d'en haut, mais d'une communication verticale venant d'en haut.

➤ **Transformer la stratégie en un processus continu**

Pour cela, « l'organisation orientée stratégie » doit adopter un processus à double boucle, l'une intègre la gestion de la tactique (les budgets et les analyses financières périodiques) et l'autre la gestion de la stratégie dans un processus fluide et tactique. Autrement dit, relier la stratégie au processus budgétaire.

➤ **Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants**

Pour cela, l'appropriation de la stratégie et l'engagement actif de l'équipe dirigeante sont indéniables pour créer « l'organisation orientée stratégie » ; les quatre premiers principes tournent autour de l'outil, du cadre et des processus d'accompagnement, mais il est important de souligner qu'il faut plus que des outils pour gérer un tel projet de changement.

3- Les principales fonctions du tableau de bord prospectif

Le BSC en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie a pour objectif de remplir trois fonctions :

3-1 Communiquer la stratégie

Le BSC a été conçu dans le but d'assurer un déploiement efficace de la stratégie. Ceci passe dans un premier temps par une communication claire de ses éléments à l'ensemble de l'organisation.

3-2 Aligner les actions aux buts stratégiques

Le BSC permet un alignement des actions à la stratégie définie à travers un changement dans les comportements, les habitudes et les motivations de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. En d'autres termes, il mise sur la responsabilisation des acteurs.

3-3 Mesurer la performance

Le contrôle stratégique et l'adaptation continuelle de l'organisation aux changements de l'environnement ne sont pas possibles sans une mesure de sa performance et de celle de ses acteurs pendant un processus suivi et continu.

4- Avantages et inconvénients du TBP

4-1 Les avantages

D'après tout ce qui a été développé sur les TBP, on peut déduire les avantages suivants⁵³ :

- Le TBP présente donc de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance ainsi que pour aligner les plans d'action avec les objectifs stratégiques ;
- En offrant une vue globale, équilibrée et synthétiques des objectifs à long terme, des cibles, des plans d'action sur le terrain et des indicateurs de suivi, il se distingue des tableaux de bord classiques, qu'ils soient financiers ou opérationnels ;
- Le TBP rend aussi les réunions mensuelles ou trimestrielles du comité de direction plus efficaces puisque celles-ci ne servent plus uniquement à résoudre les problèmes opérationnels, mais aussi à discuter de la stratégie ;
- Le TBP a aussi des potentialités importantes dans le cadre du management stratégique :

La majorité des entreprises ayant conçu et implémenté un TBP l'ont fait au départ pour revoir leur méthode de mesure de la performance. Ensuite, elles l'ont fait vivre et évoluer pour en faire un véritable système de gestion stratégique ;

4-2 Les inconvénients

- L'utilisation complète de ses potentialités en tant que véritable système de management stratégique peut nécessiter un temps d'adaptation pouvant aller de quelque mois à deux ou trois années ;
- Le coût de conception, d'implémentation, le suivi et les diverses adaptations nécessaires pour le faire vivre constitue aussi fréquemment un frein important ;

Ainsi, étant donné que le TBP requiert la collecte et le traitement de bon nombre de données, les systèmes d'informations vont devoir être adaptés.

⁵³ WILFRIED.N, CHANTEUX.A, op- Cit, p. 343.

5- Comparaison entre le TBG et TBP

Dans le tableau suivant, sont récapitulés, les points communs et les différences entre le tableau de bord prospectif et le tableau de bord gestion :

Tableau N°06 : tableau comparatif entre TBG & TBP

Balancedscorecard	Tableau de bord de gestion
<p>Point communs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combinaison d'informations financières et non financières. • Recherche d'information ne se contentant pas de constater les résultats à postériori, mais permettant de prendre des décisions a temps. • Limitation du nombre d'informations pour ne pas disperser l'attention. 	
<p>Différences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèle reposant sur des facteurs performance et des relations causales prédéfinis. • Démarche "top down". les objectifs et Cibles sont déclinés et imposés du niveau supérieur au niveau inférieur. • Objectifs majeurs : calcul des rémunérations. <p>Sous-jacentes cultures :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logique de contrat---- le modèle explicite et clarifie les termes du contrat. • Statut social fondé sur les résultats obtenus---la mesure des performances du manager doit être juste et fiable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun modèle préétabli. Chaque responsable effectue les analyses nécessaires pour découvrir les facteurs de succès qui lui sont pertinents. • Démarche à la fois "top down" et "Bottom down". Concertation et négociation. Les responsables déterminent eux-mêmes les variables à mesurer dans leurs domaines pour atteindre les objectifs fixés par l'échelon supérieur. • Objectif majeur : apprentissage. • Logique de caste et d'honneur, propre à chaque caste---imposer un modèle d'analyse et de comportement à un responsable revient à nier son sens de l'honneur. • Statut social fondé sur les diplômes et

<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatisme---préférence pour les outils prêts à l'emploi. • Faible protection sociale---le salarié a besoin de certitudes sur les objectifs de l'entreprise et sa contribution à leur réalisation. 	<p>le cursus scolaire---faible besoin d'un système de mesure de la performance et d'intéressement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intellectualisme---importance accordée au processus de construction du tableau de bord. • Forte protection sociale---faible besoin de sécurisation par rapport à la direction de l'entreprise.
--	--

Source : BHIMANI. A, DATAR. S, FOSTER. G, HORNGREN. C, «Contrôle de gestion et gestion budgétaire», édition Pearson Education, Paris, 2006, p. 98.

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de chapitre, nous constatons avant tout, qu'un tableau de bord est un document qui présente des caractéristiques d'affichage, de présentation visuelle, synthétique et d'espace limitée. IL contient des indicateurs qui donnent du sens en indiquant une valeur et une direction.

Il nous a permis aussi de présenter la nouvelle approche de l'élaboration du tableau de bord prospectif (Balancedscorecard), ainsi que ses différents axes de succès pour piloter la performance de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous essayerons de voir de près les tableaux de bord d'une entreprise, leur contenu, leur forme ainsi que leur exploitation par les responsables. Pour ce faire nous allons appliquer l'une des méthodes que nous avons déjà citées ci-dessus.



Chapitre III
Représentation du tableau de
bord au niveau de l'entreprise
BMT

Introduction

Ce chapitre comportera la présentation de l'organisme d'accueil celle de la société Bejaia Méditerrané Terminal (BMT), vue son historique, ses principales activités ainsi que ses missions et la description des différents services de ce dernier.

Section 01 : Présentation de l'organisme

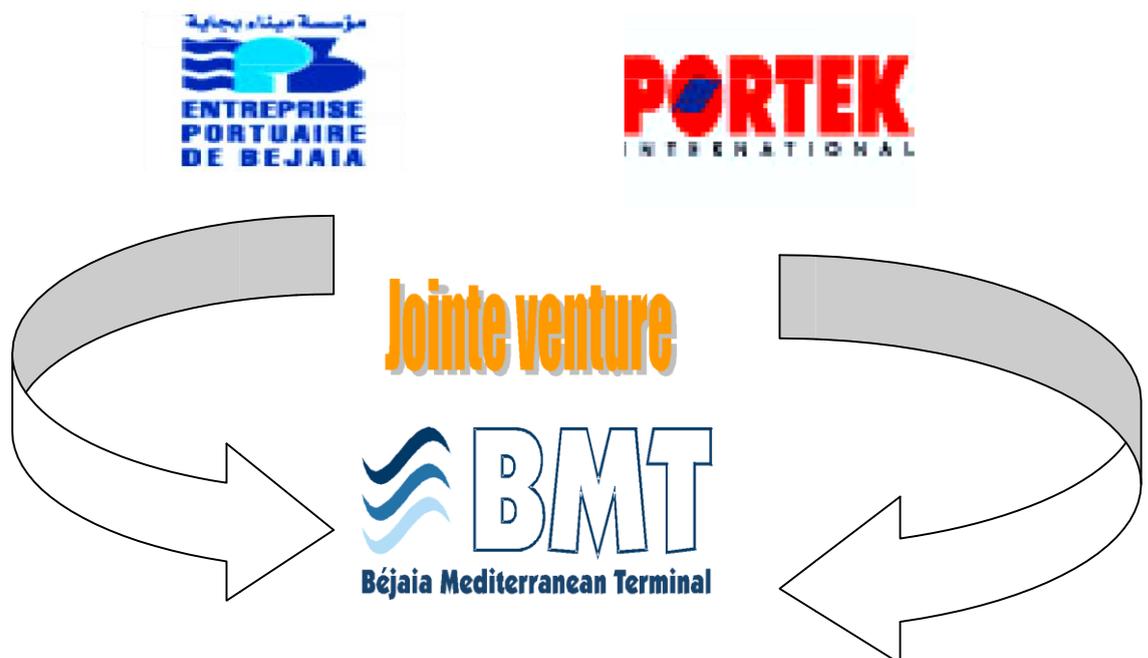
1- Création de la société (Joint-venture)

1-1 Historique

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia

Dès lors L'EPB s'est lancée dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de la participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004

Sur accord du gouvernement «BMT» Bejaia Méditerranéen Terminal a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) à 51% et PORTEK une société singapourienne à 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaires il est présent dans plusieurs ports dans le monde Aujourd'hui Bejaia Méditerranéen Terminal «BMT» est une Spa au capital de 500 000 000 00da.



1-2 Définition de la BMT :

BMT est créée comme une société par actions, c'est une entreprise prestataire de services spécialisés dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneurs. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'aconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des Coûts compétitifs. BMT offre ses prestations sur la base de 24h/7j.

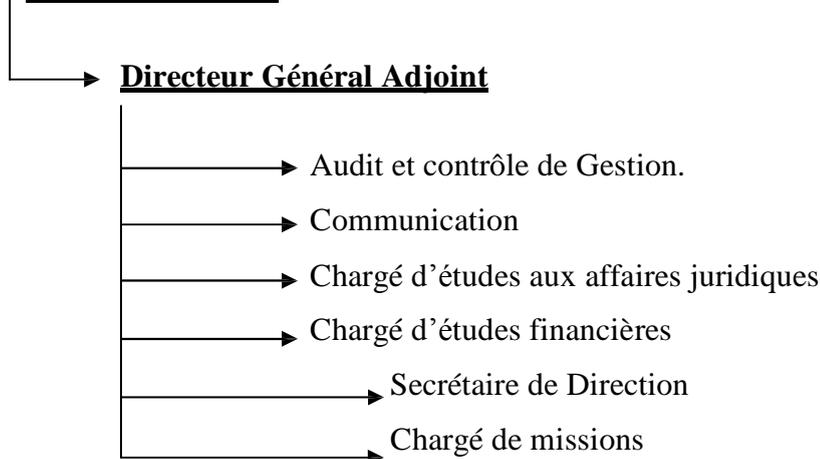
Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performants (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

2- Situation Géographique :

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le Port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le Port et le terminal à conteneurs de Béjaia disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international. :

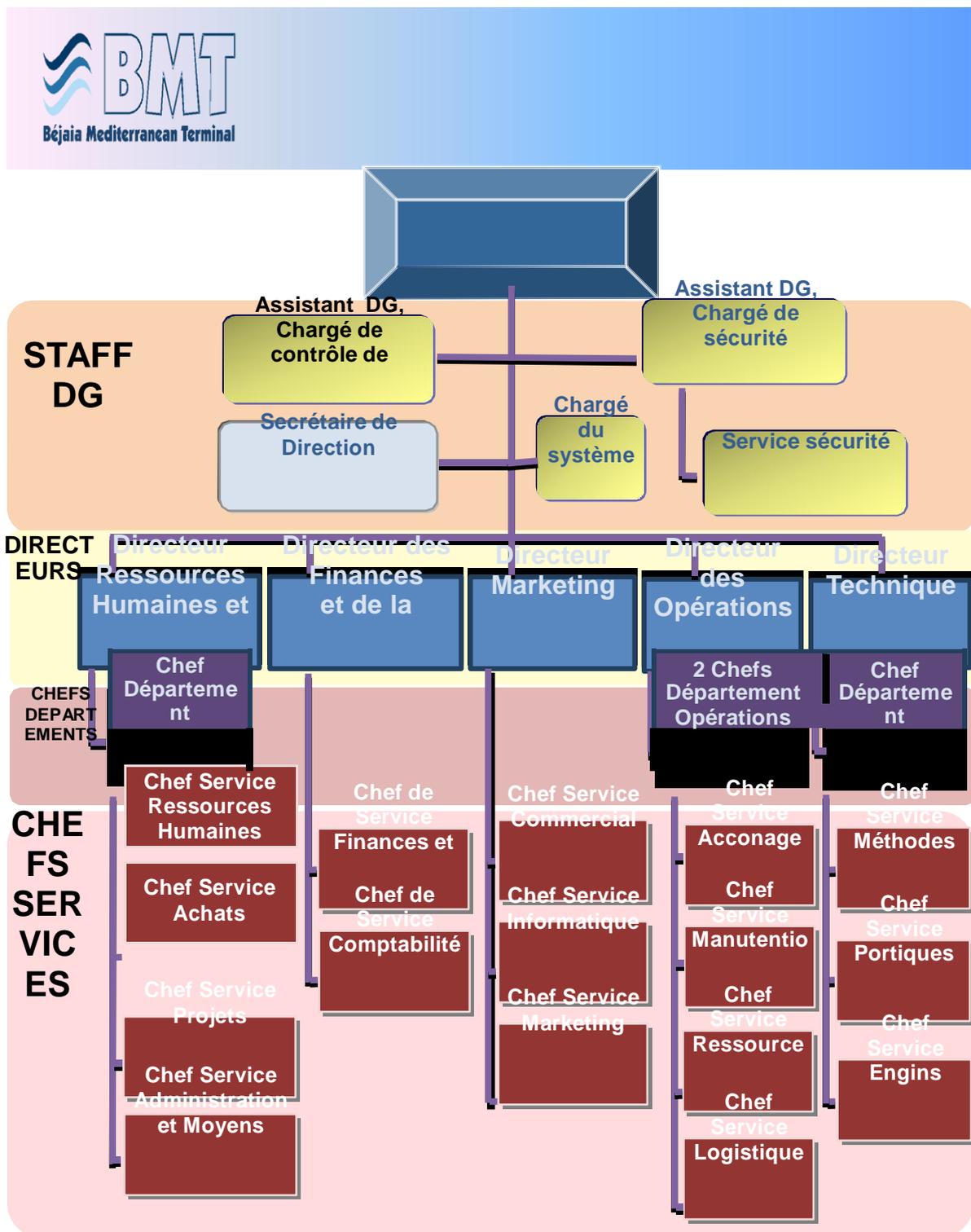
3- La structure de l'entreprise :**3-1 Direction générale (DG) :**

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives aux différents directeurs qui font la liaison et coordonne avec leurs collaborateurs.

Directeur Général

La direction générale est subdivisée aux différentes directions avec leurs missions qui sont comme suit:

Organigramme de la société



3-2 Direction des Ressources Humaines et Moyens:

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par Monsieur **DRHM** La DRHM est placé sous l'autorité directe du Directeur Général.

Sa mission principale est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel:

- Acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité;
- Assurer l'évolution de la carrière du personnel;
- Planifier le développement du personne (Formations, séminaires...etc.);
- Assurer la rémunération;
- Elaboration et prise en charge des dossiers sociaux;
- Assurer l'approvisionnement et les achats
- Gestion des projets de l'entreprise
- Assurer le suivi de la gestion des stocks en fourniture de tout matériel à utiliser à la BMT;
- Assurer et garantir la sécurité du personnel et du patrimoine de la BMT;
- Assurer la propreté au sein de la BMT par des agents d'entretien et d'assainissement.

3-3 Direction des Finances et Comptabilité :

La Direction des Finances et Comptabilité est actuellement sous la responsabilité de Monsieur **DFC**

Sa mission est de :

- ✓ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- ✓ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- ✓ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- ✓ Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- ✓ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- ✓ Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- ✓ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;
- ✓ veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;

- ✓ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- ✓ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

3-4 Direction Marketing

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique) actuellement elle dirigée par Monsieur **DM**

Sa mission est de :

- ✓ Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- ✓ Élaboration le plan marketing.
- ✓ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- ✓ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- ✓ Participer à l'élaboration du Business Plan.
- ✓ Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- ✓ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- ✓ Administration du système logiciel CTMS

3-5 Direction des Opérations

La Direction des Opérations est assuré par Monsieur **DO** Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- ✓ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- ✓ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- ✓ Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques
- ✓ Assurer la logistique.

3-6 Direction Technique

La Direction des Technique est assuré par Monsieur **DT** Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- La maintenance et l'entretien des différents engins;

- Soutenir les maintenances manager dans des issues mécaniques d'équipement du port;
- Maintenir et trouver la panne défectueuse des mécanismes;
- Résolution des problèmes (issues) chronique de la machine;
- Amélioration de la performance par l'optimisation de procédures PM;
- Fournir le support technique à tout le métal du port;
- Entretien, installation, test, mise à jour, préparation et dépannage du matériel du port;
- Enregistrement historique d'entretien de machines de maintenance;
- Exécuter la maintenance et la préparation préventives des machines de productions;
- Fournir la formation technique pour le personnel interne et externe

4- Les activités principale de la BMT et ces missions

4-1 Les missions de la BMT :

L'activité principale de la BMT est le suivi, la gestion et l'exploitation du terminal à conteneur. BMT a pour mission principale de :

- ✓ Traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des navires porte-conteneurs et des conteneurs.
- ✓ La manutention sur navire aussi bien le chargement et le déchargement des conteneurs et leurs entreposages dans les zones de stockage.
- ✓ Le service d'acconage sur les aires spécialisées ainsi que leurs livraisons.
- ✓ Le déchargement des céréales selon les capacités de la BMT.

Pour se faire, elle est dotée d'équipements performants et de système informatisé (CTMS) liés à la logistique pour pouvoir à la fois offrir des services de qualité, avec efficacité et fiabilité, ainsi que de satisfaire les différents besoins des clients.

4-2 Opérations du terminal :

Bejaia Méditerranéen Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

A-Opération de planification :

- ✓ Planification des escales : programmation des accostages et des postes a quai.
- ✓ Planification déchargement/chargement.
- ✓ Planification du parc a conteneurs (visite, dépotage, enlèvement et restitution des conteneurs vides au parc).

- ✓ Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

B – Opération de manutention :

Elle comprend les opérations :

- ✓ d'embarquements, de débarquements des conteneurs.
- ✓ La réception des navires porte-conteneurs.

Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts de 07h à 13h et de 13h à 19h avec un troisième shift over-time optionnel qui s'étaler jusqu'à 07h du matin.

C – Opération d'acconage :

- ✓ Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- ✓ Transfert des conteneurs frigorifiques vers les zones « reefers »
- ✓ Suivi des visites du conteneur par les services concernés
- ✓ Changement de position des conteneurs
- ✓ Suivi des livraisons et des dépotages
- ✓ Suivi des restitutions et des mises a quai
- ✓ Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage

4-3- Objectifs et Acquis de BMT**4-3-1 Les objectifs :**

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité
- Une réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information
- Un meilleur service clientèle
- Faire face à la concurrence nationale et internationale
- Propulser le terminal au stade international
- Gagner des parts importantes du marché
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché
- Augmenter la productivité de la manutention

- Développer le transport de bout en bout
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients
- Améliorer le service et adopter les besoins du client
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi

4-3-2 Principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneurs / H
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

Section 02 : La mise en forme des tableaux de bord

Vu les informations et données que contiennent les tableaux de bord de BMT, et suivant les fondements théoriques et règles générales de conception du BMT, nous avons jugé utile de présenter et étudier dans cette section, le tableau de bord sous cette subdivision :

- Un tableau de bord financier.

En outre, nous avons choisis d'étudier les réalisations du mois de décembre 2014, et faire apparaître, en plus des objectifs et du taux de réalisation des objectifs (T.R .O) les variations par rapport aux réalisations du même mois de 2013.

3.1 Le tableau de bord financier

Ce tableau de bord contient les indicateurs de résultat et les ratios de gestion permettant de reconnaître et valoriser les performances de l'entreprise.

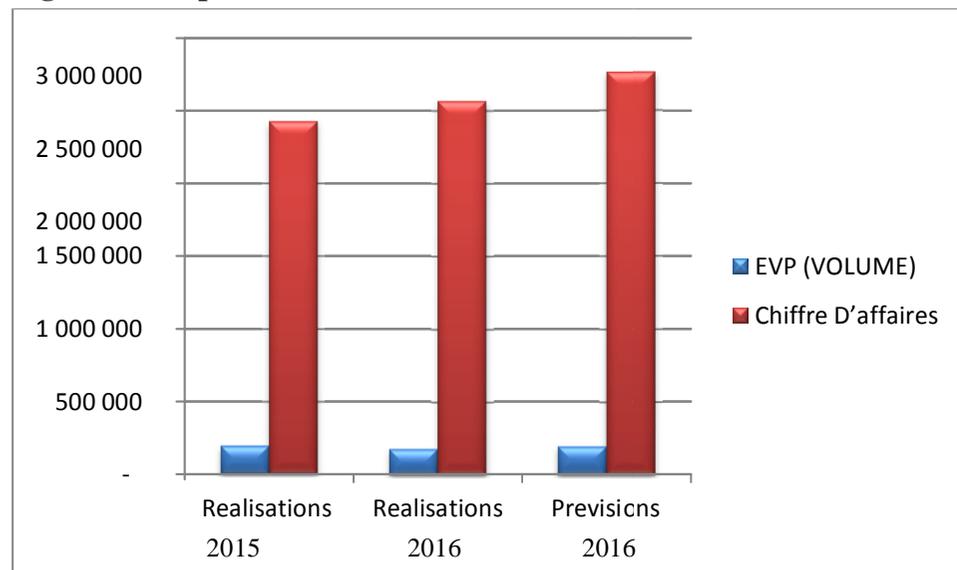
Avant de procéder au tableau de bord financier, et pour mieux comprendre les données figurants dans ce dernier, nous allons présenter un tableau des charges.

Tableau N° : 02 : Répartition du CF d'entreposage par EVP :

Type	Réalizations 2015		Réalizations 2016		Ecart	Evolution en %	Prévisions 2016		Ecart	Evolution en %
	Montant	%	Montant	%			Montant	%		
EVP (VOLUME)	194 807	100%	176 973		-17 834	-9%	196 657		19 684	90%
Chiffre D'affaires	2 428 035		2 566 407	100%	138 372	6%	2 761 904	100%	195 498	93%
Chiffre d'affaires d'entreposage par EVP	12		15		3	25	14			

Source : établir par nos soins selon les données de la direction de FC de la BMT années 2015-2016

Figure 07: Représentation de l'EVP



Source : établir par nos soins

Commentaires

Les paramètres les plus influents sur le chiffre d'affaires :

- EVP du mois de décembre 2016 d'ordre 176 973 KDA ont connues une baisse d'un montant de 17 834 KDA, soit (9%), par rapport à la même période de l'exercice 2013,

- Chiffre d'affaire entreposage par EVP :

EVP par rapport au chiffre d'affaire sont de 15% en 2014, la valeur de ce ratio à augmenter 25% par rapport à 2015 qui est de 12% ;

Ces trois paramètres nous permettent de comprendre les raisons de la variation du chiffre d'affaire d'une variation du volume des EVP traites ou de séjours total d'entreposages.

Dans ce cas la variation est dû au séjours total d'entreposage et non pas au volume des EVP traite.

- Analyse du chiffre d'affaires :
- Le chiffre d'affaires se calcule comme suit :

La chiffre d'affaire	
(CA)=	
Manutention	
conteneurs	+
Relevage	+
Services annexes	

- Le chiffre d'affaire est réparti par direction comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°03 : la répartition du chiffre d'affaires par direction du FC

Unité : KDA

Type	Réalizations 2015		Réalizations 2016		Ecart	Evolution en %	Prévisions 2016		Ecart	Evolution en %
	Montant	%	Montant	%			Montant	%		
1- Manutention conteneurs	1 066 400	44%	962 353	37%	-104 047	-10%	1 084 171	39%	121 818	89%
2- Relevage	587 430	24%	523 304	20%	- 64 126	-11%	629 198	23%	105 895	83%
3- Services annexes										
-Traitement des Conteneurs Frigorifique	69 045	3%	35 133	1%	- 33 912	-49%	65 000	2%	29 867	54%
- Entreposage	353 245	15%	717 355	28%	364 110	103%	620 487	22%	- 96 868	116%
- Autres Services	351 916	14%	328 262	13%	- 23 654	-7%	363 048	13%	34 785	90%
Total	2428 035	100%	2 566 407	100%	138 372	6%	2 761904	100%	195 498	93%

Source : établir par nos soins selon les données de la direction de FC de la BMT années 2015-2016

- La contribution de la direction dans le CA (part relative), se présente ainsi:

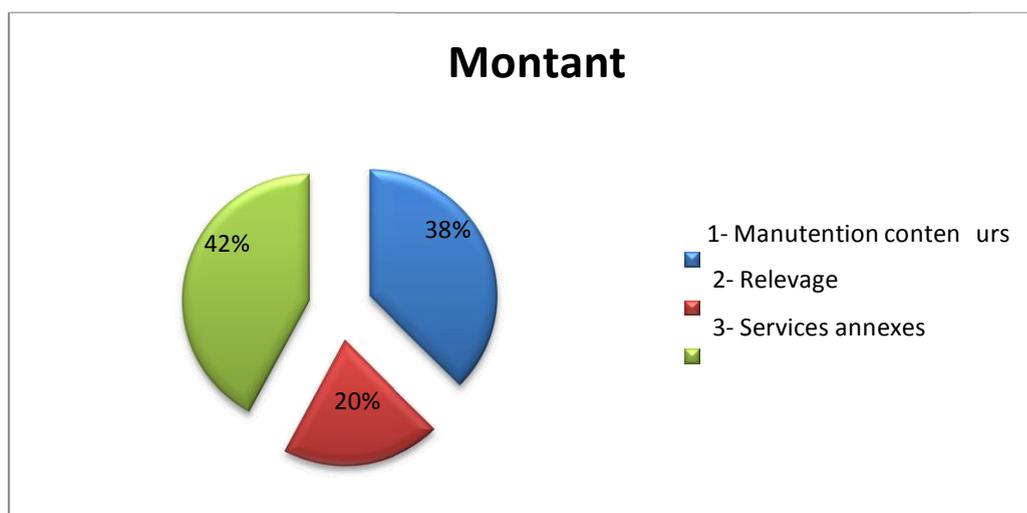
Tableau N°04 : parts relatives du chiffre d'affaire

Unité : KDA

Type	Montant	%
1- Manutention conteneurs	962 353	37%
2- Relevage	523 304	20%
3- Services annexes		
- Traitement des Conteneurs Frigorifique	35 133	1%
- Entreposage	717 355	28%
- Autres Services	328 262	13%
Total	2 566 407	100%

Source : établi par nos soins selon les données de la direction de FC de la BM années 2015-2016

Figure N°09 : la représentation de la répartition du chiffre d'affair



Source : établi par nos soins

Commentaires

Le chiffre d'affaire du mois de décembre 2016 est de 2 566 407 KDA contre 2 428 035 KDA pour la même période de l'exercice 2015, soit une hausse de 138 372 KDA (+06%). Cette hausse est due essentiellement à :

- L'augmentation des charges générés par les activités annexes (taxes de séjour navires, taxes transit et dépôts) et par l'activité remorquage suite à l'augmentation des navires à conteneur ;
- Un mouvement de navigation (mise disposition pilotin canot ;

- L'augmentation des extra frais et du relevage engins.

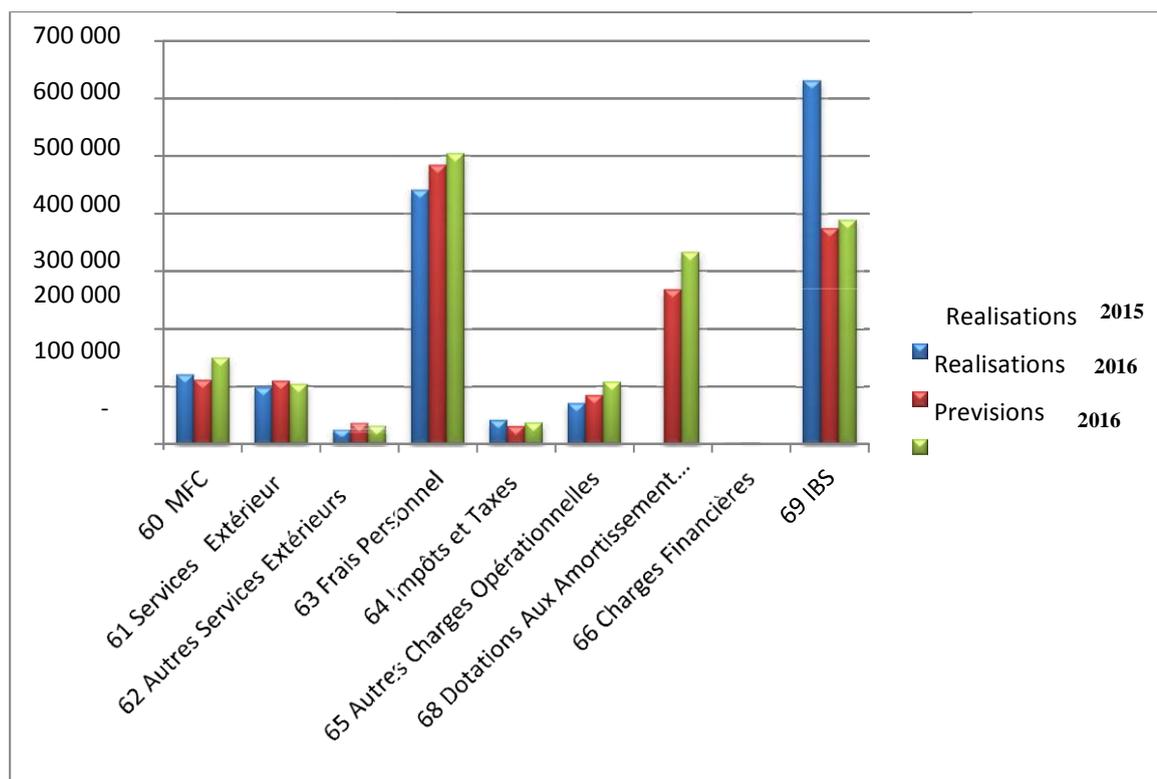
-

- **Tableau N°05 : les charges par nature**

Type	Réalizations 2015		Réalizations 2016		Ecart	Evolution en %	Prévisions 2016		Ecart	Evolution en %
	Montant	%	Montant	%			Montant	%		
Achats consommés	120 887	8%	111 643	7%	- 9 244	-8%	150 051	9%	38 408	74%
Services Extérieur	97 692	7%	108 818	7%	11 126	11%	103 152	6%	- 5 667	105%
Autres Services Extérieurs	24 731	2%	35 747	2%	11 016	45%	30 466	2%	- 5 280	117%
Frais Personnel	441 143	31%	483 987	32%	42 843	10%	503 938	30%	19 951	96%
Impôts et Taxes	40 974	3%	30 557	2%	- 10 417	-25%	36 659	2%	6 102	83%
Autres Charges Opérationnelles	70 828	5%	84 298	6%	13 469	19%	107 123	6%	22 825	79%
Dotations Aux Amortissement Prévision et Pertes			267 733	18%	267 733		332 264	20%	64 531	81%
Charges Financières	864	0%	1 425	0%	561	65%	-	0%	- 1 425	
IBS	631 082	44%	374 972	25%	- 256 110	-41%	389 545	24%	14 573	96%
Total	1428 202	100%	1 499 179	100%	70 977	5%	1 653 198	100%	154 019	

- **Source** : établi par nos soins selon les données de la direction de FC de la BMT années 2015-2016

Figure N°10 : la représentation graphique des charges



Source : établi par nos soins

Commentaires

Les charges des activités ordinaires du mois de décembre 2016 d'ordre 1 499 179 KDA ont connues une hausse d'un montant de 70 977 KDA, soit (05%), par rapport à la même période de l'exercice 2015,

- **Achats consommés**

Ils sont d'ordre de 111 643 KDA en 2016, elle est en baisse de 9244 KDA par rapport à la même période de l'exercice 2015,

- **Service extérieur**

Service extérieur du mois de décembre 2016 d'ordre 108818 KDA ont connues une hausse d'un montant de 11 126 KDA, soit (11%), par rapport à la même période de l'exercice 2015,

- **Autres Services Extérieur**

Autre services extérieur du mois de décembre 2016 d'ordre 35 747 KDA ont connues une hausse d'un montant de 11 016 KDA, soit (45%), par rapport à la même période de l'exercice 2015.

- **Frais Personnel**

Frais personnel du mois de décembre 2016 d'ordre 483 987 KDA ont connues une hausse d'un montant de 42 844 KDA, soit (10%), par rapport à la même période de l'exercice 2015,

- **Impôts et Taxes**

Impôts et Taxes du mois de décembre 2016 d'ordre 30 557 KDA ont connues une baisse d'un montant de 10 417 KDA, soit (25%), par rapport à la même période de l'exercice 2015,

- **Autres Charges Opérationnelles**

Autres charges opérationnelles ordinaires du mois de décembre 2016 d'ordre 84 298 KDA ont connues une hausse d'un montant de 13 470 KDA, soit (19%), par rapport à la même période de l'exercice 2015,

- **Dotations Aux Amortissement Prévision et Pertes**

Les charges des activités ordinaires du mois de décembre 2016 d'ordre 267 733 KDA ont connues une hausse d'un montant de 267 733 KDA, par rapport à la même période de l'exercice 2015,

- **Charges Financières**

Les charges des activités ordinaires du mois de décembre 2016 d'ordre 1 425 KDA ont connues une hausse d'un montant de 561 KDA, soit (65%), par rapport à la même période de l'exercice 2015.

- **IBS**

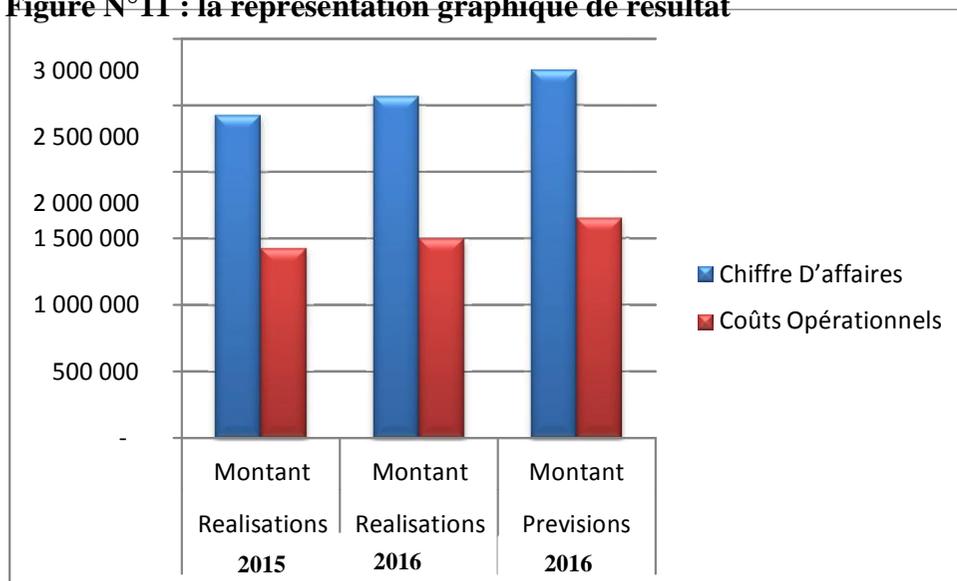
Les charges des activités ordinaires du mois de décembre 2016 d'ordre 374 972KDA ont connues une baisse d'un montant de 256 110 KDA, soit (41%), par rapport à la même période de l'exercice 2015.

Tableau N° 06 : le tableau de résultat

Type	Réalizations 2015		Réalizations 2016		Ecart	Evolution en %	Prévisions 2016		Ecart	Evolution en %
	Montant	%	Montant	%			Montant	%		
Chiffre d'affaire	2428 035	100%	2 566 407	100%	138 372	6%	2 761904	100%	195 498	93%
Coûts opérationnel	1428 202	100%	1 499 179	100%	70 977	5%	1 653 198	100%	154 019	
Total	999 833		1 067 228	71%	67 395	7%	1108 706		41 479	96%

Source : établi par nos soins selon les données de la direction de FC de la BMT années 2015-2016

Figure N°11 : la représentation graphique de résultat



Source : établi par nos soins

Commentaire

Le résultat est de 1 067 228KDA il est en augmentation de 67 395 KDA soit 6,74% par rapports à décembre 2015

Tableau N°06 : le tableau de bord financier

	réalisation 2015	réalisation 2016	var	%
CA	2 428 035	2 566 407	138 372	6%
VA	2 310 199	2 478 235	168 036	7%
EBE	1 828 082	1 963 691	135 609	7%
VA/CA	95%	97%	1%	2.10
FP/CA	18%	19%	1%	5.55
FP/VA	19%	20%	0%	5.26

Commentaires

Les indicateurs financiers

Ils sont calculés comme suite :

- La valeur ajoutée se calcule par la formule suivante :

La valeur ajoutée VA = chiffre d'affaire – matière et fournitures consommées(MFC) – services.

La VA est d'un montant de 2 478 235KDA en 2016 contre une valeur de 2 310 199 KDA en 2015 soit une hausse de 168 036 KDA (+07%) ;

- L'excédent brut d'exploitation se calcule par la formule suivante :

Excédent brut d'exploitation(EBE)= VA-frais de personnel(FR)- impôts et taxes

L'EBE en 2016 est de 1 963 691 KDA, il est en hausse de 135 609 KDA (+7%) par rapport à celui 2015 qui est d'ordre de

1 828 082 KDA ;

- **Le ratio de productivité globale se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Ratio de productivité globale} = \text{VA/CA}$$

La productivité globale est 0.95, la valeur ajoutée représente 95% du chiffre d'affaires, la valeur de ce ratio est en légère augmentation par rapport à 2015 soit (2.10%)

- **Le ratio des frais du personnel se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Ratio des frais du personnel} = \text{FP/CA}$$

Les frais du personnel par rapport au chiffre d'affaire sont de 19% en 2016, la valeur de ce ratio à augmenter 5.55% par rapport à 2015 qui est de 18 ;

- **Le ratio de rendement de travail se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Ratio de rendement de travail} = \text{FP/VA}$$

Le rendement de travail est de 20% en 2016 contre une valeur de 19% en 2015, soit une augmentation de 5.25.

Conclusion

Pour avoir un pilotage efficace dans ne organisation, il est nécessaire que cette dernière dispose de différents de tableaux de bord, chacun de ces derniers, doit être lié à la structure qui lui convient.

Cependant, nous avons vu précédemment que le tableau de bord est un outil de gestion facilitant la prise de décision, fournit les informations et contrôle les processus de l'activité.

Au niveau du BMT, en dépit de sa taille et de performance, elle dispose un bonne tableau de bord.

Pour répondre à ce manque en matière de tableau de bord de chaque département nous avons proposé quelques indicateurs pour l'élaboration de deux tableaux de bord celui de la fonction commerciale et la fonction financière.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long de ce mémoire, le rappel de certains faits et la récapitulation de quelques remarques nous semblent indispensables.

Nous commençons par rappeler la nécessité de disposer un système de mesure de performance ; ce système présente un aspect primordiale qui permet aux entreprises de s'auto-évaluation en vue d'améliorer ses performances car ces dernières années ont été marquées par des mutations majeures de l'environnement économique et institutionnel, et face à un consommateur de plus en plus volatil dans ses choix, les entreprises ont vu s'exacerber entre elles une vive concurrence par les prix et/ou par le service, au point que certains n'hésitent plus à parler d'hyper-compétition.

C'est pourquoi, l'entreprise n'a jamais eu autant besoin des compétences du contrôle de gestion pour faire face aux contraintes liées aux exigences des marchés, à la complexité et à l'incertitude.

En effet, le contrôle de gestion est conçu pour limiter les risques que fait courir l'entreprise, d'un non gestion des processus essentiels sur lesquels repose sa performance.

Par ailleurs, la gestion de la performance se définit de plus en plus par rapport à la notion de qualité de service au client, laquelle donne du sens aux actions et aux décisions. Il faut découvrir une sorte de « traçabilité » de la performance depuis la demande du client à travers les activités et de ce que l'on veut mesurer à l'aide des indicateurs et des tableaux de bord.

Toutefois, les tableaux de bord occupent une place importante au sein du contrôle de gestion, dans la mesure où ils permettent aux gestionnaires de prendre des décisions et de disposer d'un réseau d'indicateurs, en fonction de leur contribution à l'efficacité de l'action, pour guider les comportements vers les objectifs et la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

C'est pour cela que les entreprises portuaires se trouvent dans l'obligation d'adopter ce système de tableau de bord pour faire face à la complexité des activités portuaires.

Néanmoins, disposer d'un tableau de bord n'a d'intérêt que dans la mesure où l'outil est effectivement exploité par les gestionnaires et être perçue comme un outil d'optimisation et non comme un bulletin de performance que l'on craint.

Un tableau de bord apporte de la sécurité puisque le chef sait où il va. il illustre le portrait de l'état de santé et des points vitaux de l'entreprise par des indicateurs de performance choisis stratégiquement.

Le tableau de bord permet trois choses :

- De réagir rapidement aux changements et aux problèmes ;
- De creuser l'analyse des causes profondes ;

Conclusion générale

- De se concentrer sur ce qui est important et de ne pas perdre du temps sur ce qui ne l'est pas.

La contribution du succès de cette démarche est une vue rapide et succincte de la performance générale de l'entreprise permettant au gestionnaire de prendre de bonnes décisions, au bon moment.

Cet outil permet de réviser tous les résultats périodiquement et ainsi suivre l'ensemble de l'entreprise et ainsi être en mesure de reconnaître les personnes, les équipes et vivre la fierté d'une entreprise organisée dans ses contrôles et de ses résultats.

Dans le cas général la méthode de la conception passe par l'identification des objectifs et les points clés ou ce qu'on appelle les sous objectifs importants.

Puis l'élaboration des résultats sous formes du tableau ou de schéma ou de graphe, à la base des informations collecter de différents périodes, traité avec l'utilisation de certains indicateurs que chaque entreprise lui apparaîtront plus pertinentes ou selon la fonction de direction, suivie avec des commentaires et des clignotants retraçant d'une manière rapide la situation étudiée.

La conception d'un système de tableau de bord obéit à des objectifs et la structure générale suivie d'une entreprise, comme l'on a constaté lors de notre stage au niveau de BMT ou direction ont leurs propres tableaux de bord.

Pour ces raisons la conception d'un tableau de bord au sein d'une entreprise préconise le respect de certains principes. La réussite de sa mise en œuvre est contrainte par l'existence d'un système d'information performant et d'une structure organisationnelle éliminant les responsabilités.

On ce qui concerne BMT, notre étude a montré que le cadre dans lequel s'effectue la conception du tableau de bord nous a montré que ce dernier se heurte à des problèmes d'ordre organisationnel.

Dans la mesure où c'est l'Etat qui fixe les règles de conception du tableau de bord c'est-à-dire ; elle fixe les objectifs et détermine les indicateurs, nous avons constaté que les gestionnaires font que exploiter le tableau de bord et dégager les anomalies et en ce qui concerne les décisions correctives c'est aussi l'Etat qui intervient.

Pour conclure, le tableau de bord peut être comparé à une voiture car ne conduiriez jamais une voiture dépourvue de compteur de vitesse ou de jauge à essence parce que ceux-ci vous fournissent des indications essentielles pour vous rendre à bon port en toute sécurité et dans les délais prévus.

Conclusion générale

De même, toutes les entreprises devraient garder certains types d'information à l'œil pour s'assurer de maintenir le cap.

Le tableau de bord de gestion vous fournit des données récentes et objectives sur votre entreprise, dont vous pouvez vous servir pour prendre des décisions éclairées.

Liste Bibliographie

Ouvrages

1. Alain FERNANDEZ, « tableau de bord des managers les nouveaux », les éditions d'organisation. 3^{ème} édition.
2. ALAZARD(C), SEPARI(S) :DCG11 »Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2006.
3. ANTHONY, planning and control system. A framework for analysis, Division of research, Harvard University, Boston, 1965.
4. Caroline selmer, «concevoir le tableau de bord, outile de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision“,ED Dunod , paris,1998
5. Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, DECF Epreuve n° 7. Contrôle de gestion. Manuel et application, Ed Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1998.
6. DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, paris, 2008.
7. F. GIRAUD. D. SAWPIC, G.M.H. NAULLEAU & P.L. BESCOS contrôle de gestion et pilotage de la performance, ED Gualion, France, 2002.
8. GUEDJ.N et collaborateurs, le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise, les éditions d'organisation, 2^eédition, paris 2002
9. H Loining, « le contrôle de gestion des organisations et mise enœuvre 2éme ed, Paris, Dunod, 2003.
10. J.P.levere « Gestion comptable : 3analyse », Paris, edition foncher.1998.
11. J.Y .Saulau « le tableau de bord du décideur » édition, d'organisation, paris, 1982.
12. KAPLAN. R, NORTON. D. « le tableau de bord prospectif pilotage stratégique, les 4 axes du succès » édition d'organisation, 1998.
13. LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M » contrôle de gestion », édition Berti, Alger, 2006.
14. Laurent. P Bouar. F, « économie d'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1996.
15. Le texte integral « management contrôle is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organizations s' objectives » ; Robert N
16. LEROY.M. « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998.
17. M. Gervais, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, 1990 .
18. M. OUASS Mohamed, Master C. G. 2004-05.
19. Michel LEROY, le tableau de BORD au service de l'entreprise, les éditions d'organisation, 2éme lirage 2001.

20. MICHEL VOLLE « histoire d'un tableau de bord », Edition d'organisation, paris 2002
21. MICHEL(S), LEDRU(M) : « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF.
22. P. Voyer (2008) : Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Québec, presse de l'Université du Québec, 2006.
23. SAULAU. J.Y, « tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOR, la plaine saint. Denis, 2006.
24. SELMER, « Concevoir le tableau de bord » 2^{ème} édition
25. Y. Dupuy et G. Rolland, « Manuel du contrôle de gestion ».Paris Dunod, 1994 ;
26. Z.ALIMAZIGHI, N.SELMOUNE « Modélisation Multidimensionnelle des tableaux de bord » Laboratoire LSI – Département Informatique USTHB. Article VSST (Veille Stratégique Scientifique & Technologique) Toulouse 2004

Sites Web

1-<http://www.iquesta.com>

2-www.creg.ac-versailles.fr/spip.php.article282

3-[http:// :ww.creg.ac-versailles.fr/,op.cit](http://www.creg.ac-versailles.fr/op.cit)

4-www.creg.ac-versailles.fr/op.cit

ANNEXES

BEJAIA MEDITERRANEAN TERMINAL

Port Bejaia Nouveau Quai BEJAIA
N° D'IDENTIFICATION:000406019022358

EDITION DU: 29/05/2016 11:34:00

EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

PERIODE DU:

BALANCE GENERALE

COMPTE	LIBELLE	SOLDE AU 31/12/15	
		DEBIT	CREDIT
602000	MATERIAUX DE CONSTRU. CONSOMME	342 334,40	0,00
602100	COMBUSTIBLE CARBURANT LUBRIFIE	39 346 662,00	0,00
602200	PRODUITS D' ENTRETIEN CONSOMME	508 162,08	0,00
602300	FOURNITURES D'ATELIERS CONSOMM	1 434 706,86	0,00
602400	PETIT OUTILLAGE	1 915 649,68	0,00
602500	PIECES RECHANGE MAT.TRANSPORT	49 760,00	0,00
602510	PIECES RECHANGE MAT.EXPLOITATI	49 604 275,90	0,00
602530	PNEUMATIQUES CONSOMMES	14 826 081,52	0,00
602600	FOURNITURE BUREAU CONSOMME	2 053 660,17	0,00
602700	FOURNITURES INFORMATIQUES	856 996,68	0,00
602900	FOURNITURES DIVERSES	3 640 302,39	0,00
602920	EFFETS VESTIMENTAIRES CONSOMME	4 292 899,86	0,00
607100	ELECTRICITE GAZ	1 774 283,49	0,00
607110	CONSOMMATION EAUX	241 056,58	0,00
60*****	Achats consommés	120 886 831,61	0,00
613100	LOCATION MATERIEL	47 564 016,00	0,00
614000	LOYERS ET CHARGES LOCATIVES	6 298 685,70	0,00
614900	AUTRE CHARGES LOCATIVES	507 819,29	0,00
615130	ENTRETIEN.REPARATION BATIMENT	1 471 280,00	0,00
615131	ENTRE&REPAR OUVRAG SPERSTRUCTU	5 402 910,00	0,00
615132	ENTRET REP BATIMENT SOCIAUX	230 000,00	0,00
615152	ETRE.&REPARATION MAT.OUTILLAGE	11 937 145,28	0,00
615181	ENTRET& REPARAT.MAT.TRANSPORT	1 242 435,49	0,00
615182	ENTRET-REPAR-EQUIP-BURE-COMMUN	447 782,24	0,00
615183	ENTRET/REPARATION INSTALLATION	116 000,00	0,00
615800	AUTRE ENTRETIEN ET REPARATION	152 200,00	0,00
616000	ASSURANCES INCENDIES	617 918,28	0,00
616100	ASSURAN RESPONSABILITE CIVILE	8 995 996,97	0,00
616200	ASSURANCE MATERIEL ROULANT	12 085 899,95	0,00
616400	ASSURANCES MATERIELS INFORMAR	317 487,51	0,00
616800	ASSURANCES DIVERSES	283 643,30	0,00
618400	FRAIS DE TIRAGE ET IMPRESSION	16 465,70	0,00
618500	AUTRES ABONNEMENTS	4 500,00	0,00
61*****	Services extérieurs	97 692 185,71	0,00
622020	COMMISSIONS SUR SERVICES	5 713 000,00	0,00
622100	HONORAIRES	748 553,00	0,00
622200	STAGE ET FORMATION	504 770,00	0,00
622210	SEMINAIRES	91 000,00	0,00
622300	REDEVANCES	5 455 820,40	0,00
622400	FRAIS D'ACTE ET CONTENTIEUX	156 888,00	0,00

623000	ANNONCES ET INSERTIONS	2 176 505,87	0,00
623100	PUBLICITE LEGALE	62 165,00	0,00
623200	FOIRES ET EXPOSITIONS	264 910,00	0,00
623300	SPONSORING	0,00	0,00
623310	PUBLICITE	496 000,00	0,00
623400	CATALOGUES ET IMPRIMES	10 500,00	0,00
623800	AUTRE PUBLICITE	244 250,00	0,00
624800	TRANSPORT DIVERS	10 000,00	0,00
625000	DEPLACEMENTS ET FRAIS VOYAGE	1 290 413,77	0,00
625100	DEPLACEMENT:FRAIS DE SEJOUR	941 731,55	0,00
625110	FRAIS DE MISSION LOGISTIQUE	231 000,00	0,00
625200	RECEPTION-FRAIS D'HEBERGEMENT	380 190,65	0,00
625300	RECEPTIONS:AUTRES FRAIS	428 050,00	0,00
626100	TELEPHONE FAX	1 881 187,16	0,00
626200	ABONNEMENT INTERNET	2 384 820,00	0,00
626800	AUTRES FRAIS POSTE TELECOMMUNI	295 336,08	0,00
627100	COMMISSIONS DIVERSES	963 583,49	0,00
62*****	Autres services extérieurs	24 730 674,97	0,00
631000	TRAITEMENTS SALAIRE PERSONNEL	131 425 544,50	0,00
631002	HEURES SUPPLEMENTAIRES	18 460 103,86	0,00
631004	PRI	10 503 188,04	0,00
631006	PRC	15 241 189,68	0,00
631013	PRIME DE POLYVALENCE	615 510,00	0,00
631015	AUTRES PRIMES	5 626 606,40	0,00
631016	CONGES PAYES	14 167 176,79	0,00
631100	I.T.P	34 286 740,61	0,00
631104	NUISANCES	42 971 042,37	0,00
631108	INDEMNITE HEURE DE PRISE	2 828 751,50	0,00
631109	I.E.P	7 573 695,97	0,00
631113	I.F.S.P	5 932 485,86	0,00
631119	TRANSPORT	8 623 095,12	0,00
631121	PANIER	33 280 872,73	0,00
631123	AUTRES INDEMNITES	354 819,14	0,00
631124	I.S.U	4 342 213,90	0,00
631300	PRESALAIRES	729 900,00	0,00
635100	COTISATIONS SOCIALES	92 674 213,94	0,00
637000	CONTRIBUTION AUX O.S	11 371 009,33	0,00
637100	CONTRIBUTION A/ACTIVITES SOCIA	135 215,00	0,00
63*****	Charges de personnel	441 143 374,74	0,00
645100	TAXE ACTIVITE INDUST.& COMMERC	39 690 849,90	0,00
645300	DROITS DE TIMBRES	162 988,80	0,00
645700	VIGNETTE AUTOMOBILE	462 100,00	0,00
645960	TAXE DE DOMICILIATION	657 887,53	0,00
64*****	Impôts, taxes et versements assimilés	40 973 826,23	0,00
651000	REDEVANCES P/CONCESSIONS	64 070 494,32	0,00
652210	MOINS VALUES IMMO-CORPORELLE	171 280,78	0,00
653100	JETONS DE PRESENCE	420 000,00	0,00
656100	AMENDES ET PENALITES	165 000,00	0,00
656300	COTISATIONS ET DONS	335 889,75	0,00
657000	AUTRES CHARGES EXCEPTIONNELLES	2 000 000,00	0,00
658000	FRAIS DE CONSEILS ET ASSEMBLEE	2 473 251,04	0,00
658100	AUTRE FRAIS DIVERS	29 370,00	0,00

658200	AUTRE CHARGE GESTION COURANTE	232 200,00	0,00
658900	CHARGES DIVERSES GESTION COURA	930 772,16	0,00
65*****	Autres charges opérationnelles	70 828 258,05	0,00
661000	INTERETS SUR EMPRUNTS BANCAIRE	624 454,25	0,00
666000	PERTE DE CHANGE	239 905,33	0,00
66*****	Charges financières	864 359,58	0,00
706102	ENTREPOSAGE	0,00	353 245 058,00
706103	SCELLEMENT TCS	0,00	3 741 450,00
706111	TRAITEMENT FRIGORIFIQUE	0,00	69 044 500,00
706113	ENTREPOSAGE ZEP	0,00	42 975 000,00
706114	ENTREPOSAGE VIDE TB	0,00	515 750,00
706401	DEBARQUEMENT	0,00	583 135 960,00
706402	EMBARQUEMENT	0,00	483 263 680,00
706404	NETTOYAGES ET BALAYAGES	0,00	352 650,00
706410	LOCATIONS ENGIN	0,00	697 000,00
706411	RELEVAGE LO/LO	0,00	587 429 500,00
706420	DEPOTAGE / EMPOTAGE	0,00	34 169 000,00
706430	PRESTATION LOGISTIQUE TRANSIT	0,00	9 403 000,00
706440	TRANSPORT T P M	0,00	23 087 100,00
706450	AUTRES PRESTATIONS LOGISTIQUES	0,00	270 000,00
706460	RAPPROCHEMENT AU NAVIRE	0,00	227 877 200,00
706461	RAPPROCHEMENT AUX NAVINES TB	0,00	6 255 300,00
706700	EXTRA FRAIS	0,00	754 500,00
706810	LO-LO MISE A DISPO	0,00	1 817 900,00
70*****	Ventes de marchandises et de produits fabriqués, vent	0,00	2 428 034 548,00
752210	P.VALUE IMMOBILISATION CORPORE	0,00	192 800,00
757200	INDEMNITES D'ASSURANCE RECUES	0,00	2 440 734,26
757900	AUTRES PRODUITS EXCEPTIONNELS	0,00	54 000,00
758100	PROD/CAHIER DES CHARG & PENALI	0,00	3 635 167,78
758200	AUTRE PRODUIT GESTION COURANTE	0,00	4 644,00
758900	PRODUITS DIVERS DE GESTION COU	0,00	4 364 466,73
75*****	Autres produits opérationnels	0,00	10 691 812,77
762000	INTERETS SUR D.A.T	0,00	8 233 333,33
766000	GAINS DE CHANGES	0,00	212 206,59
768100	INTERET FINANCIER	0,00	577,30
76*****	Produits financiers	0,00	8 446 117,22
781100	REPRIS PROV ACTIF NON COURANT	0,00	4 620 000,00
785100	REPRISE PROVI ACTIF COURANT	0,00	19 548 617,40
785200	REPRI.PERTES VAL. ACTIF COURAN	0,00	8 727 720,30
78*****	Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00	32 896 337,70

TOTAL GENERAL

797 119 510,89 2 480 068 815,69

BEJAIA MEDITERRANEAN TERMINAL

Port Bejaia Nouveau Quai BEJAIA
N° D'IDENTIFICATION:000406019022358

EDITION DU: 29/05/2016 11:31

EXERCICE: 01/01/16 AU 31/12/16

PERIODE DU:

BALANCE PREVISIONNELLE COMPARATIVE (COMPTE)

COMPTE	Libellé	Montant Prévu 2016	Montant Réalisé 2016	Ecart	Pourcentage
602000	MATERIAUX DE CONSTRU. CONSOMME	760 055,05	489 350,00	270 705,05	64,38%
602100	COMBUSTIBLE CARBURANT LUBRIFIE	47 914 263,41	29 747 567,84	18 166 695,57	62,08%
602200	PRODUITS D' ENTRETIEN CONSOMME	1 384 123,95	621 406,60	762 717,35	44,90%
602300	FOURNITURES D'ATELIERS CONSOMM	1 042 251,53	1 747 174,64	-704 923,11	167,63%
602400	PETIT OUTILLAGE	3 078 388,63	336 753,15	2 741 635,48	10,94%
602500	PIECES RECHANGE MAT.TRANSPORT	275 711,10	226 142,04	49 569,06	82,02%
602510	PIECES RECHANGE MAT.EXPLOITATI	60 462 068,44	53 234 014,78	7 228 053,66	88,05%
602530	PNEUMATIQUES CONSOMMES	18 700 104,25	13 807 980,23	4 892 124,02	73,84%
602600	FOURNITURE BUREAU CONSOMME	2 959 844,02	2 007 640,79	952 203,23	67,83%
602700	FOURNITURES INFORMATIQUES	937 359,41	467 363,48	469 995,93	49,86%
602900	FOURNITURES DIVERSES	3 123 573,24	3 408 295,06	-284 721,82	109,12%
602920	EFFETS VESTIMENTAIRES CONSOMME	7 196 990,44	3 424 578,54	3 772 411,90	47,58%
607100	ELECTRICITE GAZ	1 984 867,85	1 869 661,42	115 206,43	94,20%
607110	CONSOMMATION EAUX	231 659,45	254 999,49	-23 340,04	110,08%
607800	AUTRES ACHATS NON STOCKES	0,00	0,00	0,00	
60*****	Achats consommés	150 051 260,77	111 642 928,06	38 408 332,71	74,40%
613100	LOCATION MATERIEL	17 327 498,97	21 856 236,00	-4 528 737,03	126,14%
614000	LOYERS ET CHARGES LOCATIVES	40 953 506,21	35 092 122,34	5 861 383,87	85,69%
614900	AUTRE CHARGES LOCATIVES	10 886,99	4 749 210,20	-4 738 323,21	43 622,80%
615130	ENTRETIEN.REPARATION BATIMENT	1 592 255,17	1 610 060,00	-17 804,83	101,12%
615131	ENTRE&REPAR OUVRAG SPERSTRUCTU	530 028,07	1 207 000,00	-676 971,93	227,72%
615132	ENTRET REP BATIMENT SOCIAUX	209 783,11	246 300,00	-36 516,89	117,41%
615141	ENTRETIEN REPAR MAT SOCIAL	139 855,43	0,00	139 855,43	0,00%
615151	ENTR REP INSTALLATION COMPLEXE	10 886,99	0,00	10 886,99	0,00%
615152	ETRE.&REPARATION MAT.OUTILLAGE	22 574 515,78	16 377 215,86	6 197 299,92	72,55%
615181	ENTRET& REPARAT.MAT.TRANSPORT	1 292 060,04	1 312 475,66	-20 415,62	101,58%
615182	ENTRET-REPAR-EQUIP-BURE-COMMUN	490 555,86	358 420,10	132 135,76	73,06%
615183	ENTRET/REPARATION INSTALLATION	67 547,56	64 000,00	3 547,56	94,75%
615800	AUTRE ENTRETIEN ET REPARATION	236 809,71	79 400,00	157 409,71	33,53%
616000	ASSURANCES INCENDIES	434 844,92	643 296,77	-208 451,85	147,94%

616100	ASSURAN RESPONSABILITE CIVILE	7 528 488,13	10 658 674,97	-3 130 186,84	141,58%
616200	ASSURANCE MATERIEL ROULANT	9 077 357,34	14 089 896,08	-5 012 538,74	155,22%
616400	ASSURANCES MATERIELS INFORMAR	345 321,14	326 575,02	18 746,12	94,57%
616800	ASSURANCES DIVERSES	126 893,48	147 564,84	-20 671,36	116,29%
617100		0,00	0,00	0,00	
618100	DOCUMENTATION TECHNIQUE	0,00	0,00	0,00	
618400	FRAIS DE TIRAGE ET IMPRESSION	154 599,84	0,00	154 599,84	0,00%
618500	AUTRES ABONNEMENTS	12 964,86	0,00	12 964,86	0,00%
618800	AUTRES DOCUMENTATIONS	34 963,85	0,00	34 963,85	0,00%
61*****	Services extérieurs	103 151 623,45	108 818 447,84	-5 666 824,39	105,49%
622000	COMMISSIONS	0,00	0,00	0,00	
622020	COMMISSIONS SUR SERVICES	6 452 456,92	1 596 000,00	4 856 456,92	24,73%
622100	HONORAIRES	2 307 363,48	3 612 919,00	-1 305 555,52	156,58%
622200	STAGE ET FORMATION	2 051 642,59	4 033 893,93	-1 982 251,34	196,62%
622210	SEMINAIRES	1 136 959,78	138 603,74	998 356,04	12,19%
622300	REDEVANCES	7 001 401,97	5 389 333,67	1 612 068,30	76,98%
622400	FRAIS D'ACTE ET CONTENTIEUX	123 587,43	36 075,00	87 512,43	29,19%
622800	AUTRES REMUNERATIONS DES TIERS	0,00	0,00	0,00	
623000	ANNONCES ET INSERTIONS	1 499 670,81	1 990 510,17	-490 839,36	132,73%
623100	PUBLICITE LEGALE	154 484,27	81 110,00	73 374,27	52,50%
623200	FOIRES ET EXPOSITIONS	605 227,44	0,00	605 227,44	0,00%
623300	SPONSORING	302 914,99	100 000,00	202 914,99	33,01%
623310	PUBLICITE	693 550,24	730 776,01	-37 225,77	105,37%
623400	CATALOGUES ET IMPRIMES	634 047,79	0,00	634 047,79	0,00%
623800	AUTRE PUBLICITE	140 553,34	0,00	140 553,34	0,00%
624100	FRETS DE TRANSPORTS	0,00	0,00	0,00	
624200	TRANSPORT COLLECTIF.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	
624800	TRANSPORT DIVERS	3 576,16	0,00	3 576,16	0,00%
625000	DEPLACEMENTS ET FRAIS VOYAGE	986 400,47	1 081 311,00	-94 910,53	109,62%
625100	DEPLACEMENT:FRAIS DE SEJOUR	576 492,79	1 255 332,23	-678 839,44	217,75%
625110	FRAIS DE MISSION LOGISTIQUE	1 205 537,62	1 194 007,00	11 530,62	99,04%
625200	RECEPTION-FRAIS D'HEBERGEMENT	377 579,78	539 790,90	-162 211,12	142,96%
625300	RECEPTIONS:AUTRES FRAIS	132 827,78	2 167 744,00	-2 034 916,22	1 632,00%
626100	TELEPHONE FAX	1 919 587,91	1 301 362,59	618 225,32	67,79%
626200	ABONNEMENT INTERNET	1 743 539,97	2 093 774,65	-350 234,68	120,09%
626800	AUTRES FRAIS POSTE TELECOMMUNI	195 227,93	338 923,88	-143 695,95	173,60%
627100	COMMISSIONS DIVERSES	221 768,39	2 898 711,90	-2 676 943,51	1 307,09%
627101	FRAIS DE BANQUE	0,00	0,00	0,00	
627200	COMMISSIONS S/OUVERTURE CREDIT	0,00	5 166 519,09	-5 166 519,09	

62*****	Autres services extérieurs	30 466 399,85	35 746 698,76	-5 280 298,91	117,33%
631000	TRAITEMENTS SALAIRE PERSONNEL	154 950 000,01	146 893 134,12	8 056 865,89	94,80%
631002	HEURES SUPPLEMENTAIRES	19 249 999,98	17 183 653,95	2 066 346,03	89,27%
631004	PRI	12 779 999,98	12 364 116,97	415 883,01	96,75%
631006	PRC	16 376 999,98	12 785 650,51	3 591 349,47	78,07%
631013	PRIME DE POLYVALENCE	742 000,00	815 850,00	-73 850,00	109,95%
631015	AUTRES PRIMES	6 424 000,04	8 370 442,38	-1 946 442,34	130,30%
631016	CONGES PAYES	14 426 000,01	16 805 086,49	-2 379 086,48	116,49%
631017		0,00	0,00	0,00	
631100	I.T.P	40 830 000,02	39 912 074,69	917 925,33	97,75%
631102	IND.AVANCEMENT CARRIERE	0,00	6 674 376,22	-6 674 376,22	
631104	NUISANCES	49 700 000,00	48 698 784,55	1 001 215,45	97,99%
631108	INDEMNITE HEURE DE PRISE	3 814 000,05	3 404 771,53	409 228,52	89,27%
631109	I.E.P	10 278 999,99	10 481 154,56	-202 154,57	101,97%
631113	I.F.S.P	6 167 999,98	6 183 870,42	-15 870,44	100,26%
631117	INDEM PECULE DEPART RETRAITE	1 356 000,00	736 025,64	619 974,36	54,28%
631119	TRANSPORT	11 700 000,00	10 052 120,00	1 647 880,00	85,92%
631121	PANIER	36 547 999,99	38 153 766,67	-1 605 766,68	104,39%
631123	AUTRES INDEMNITES	0,00	558 755,80	-558 755,80	
631124	I.S.U	4 180 000,02	5 000 946,72	-820 946,70	119,64%
631126	IND ALLOCATION DECES	0,00	2 820 097,00	-2 820 097,00	
631200	GRATIFICATION	0,00	385 000,00	-385 000,00	
631300	PRESALAIRES	402 999,95	509 400,00	-106 400,05	126,40%
631400	MEDECINE DE TRAVAIL	0,00	54 000,00	-54 000,00	
635100	COTISATIONS SOCIALES	99 943 000,03	80 138 101,95	19 804 898,08	80,18%
637000	CONTRIBUTION AUX O.S	14 068 000,02	14 831 679,39	-763 679,37	105,43%
637100	CONTRIBUTION A/ACTIVITES SOCIA	0,00	173 692,00	-173 692,00	
63*****	Charges de personnel	503 938 000,05	483 986 551,56	19 951 448,49	96,04%
641300	TAXE S/FORMATION PROFESSIONNEL	0,00	0,00	0,00	
641400	TAXE SUR L'APPRENTISSAGE	3 292 661,57	0,00	3 292 661,57	0,00%
645100	TAXE ACTIVITE INDUST.& COMMERC	31 484 019,72	29 256 985,17	2 227 034,55	92,93%
645200	DROITS D'ENREG.ACTES & MARCHES	50 000,00	10 160,00	39 840,00	20,32%
645300	DROITS DE TIMBRES	138 918,93	222 335,37	-83 416,44	160,05%
645301		0,00	0,00	0,00	
645400		211 000,00	0,00	211 000,00	0,00%
645700	VIGNETTE AUTOMOBILE	482 000,00	413 200,00	68 800,00	85,73%
645900	DROITS,IMPOTS ET TAXES DIVERS	0,00	653 992,74	-653 992,74	
645960	TAXE DE DOMICILIATION	999 999,99	0,00	999 999,99	0,00%
64*****	Impôts, taxes et versements assimilés	36 658 600,21	30 556 673,28	6 101 926,93	83,35%

651000	REDEVANCES P/CONCESSIONS	103 632 321,50	68 754 506,96	34 877 814,54	66,34%
652210	MOINS VALUES IMMO-CORPORELLE	0,00	0,00	0,00	
653100	JETONS DE PRESENCE	560 000,00	440 000,00	120 000,00	78,57%
656100	AMENDES ET PENALITES	0,00	811 661,24	-811 661,24	
656300	COTISATIONS ET DONS	500 000,00	133 248,10	366 751,90	26,65%
657000	AUTRES CHARGES EXCEPTIONNELLES	0,00	0,00	0,00	
658000	FRAIS DE CONSEILS ET ASSEMBLEE	2 430 555,55	4 156 843,27	-1 726 287,72	171,02%
658100	AUTRE FRAIS DIVERS	0,00	0,00	0,00	
658200	AUTRE CHARGE GESTION COURANTE	0,00	9 933 218,74	-9 933 218,74	
658900	CHARGES DIVERSES GESTION COURA	0,00	68 103,38	-68 103,38	
65*****	Autres charges opérationnelles	107 122 877,05	84 297 581,69	22 825 295,36	78,69%
661000	INTERETS SUR EMPRUNTS BANCAIRE	0,00	0,00	0,00	
666000	PERTE DE CHANGE	0,00	1 425 234,83	-1 425 234,83	
66*****	Charges financières	0,00	1 425 234,83	-1 425 234,83	
681100		332 264 101,82	0,00	332 264 101,82	0,00%
6811201	AMORT.FONDS DE COMMERCE	0,00	12 656 250,00	-12 656 250,00	
6811204	DOTATION AUX AMORT.LOGICIELS	0,00	95 295,63	-95 295,63	
6811212	DOTATION.AMORT.AGENCEM.AMENAGE	0,00	9 908 076,97	-9 908 076,97	
6811213	DOTATIO AUX AMORT CONSTRUCTION	0,00	29 781 039,74	-29 781 039,74	
6811215	DOTATION AMORTIS INSTA.TECHNIQ	0,00	155 411 815,63	-155 411 815,63	
6811218	DOTATI.AMORT.AUTRE.IMMOB.CORPO	0,00	46 453 224,27	-46 453 224,27	
6811219	AMORT.PIECES STRATEGIQUES	0,00	13 427 123,32	-13 427 123,32	
68*****	Dotations aux amortissements, provisions et pertes d	332 264 101,82	267 732 825,56	64 531 276,26	80,58%
695100	I.B.S	0,00	0,00	0,00	
69*****	Impôts sur les résultats et assimilés	0,00	0,00	0,00	
706102	ENTREPOSAGE	620 487 000,00	717 354 944,00	-96 867 944,00	115,61%
706103	SCELLEMENT TCS	0,00	3 890 100,00	-3 890 100,00	
706111	TRAITEMENT FRIGORIFIQUE	65 000 000,00	35 133 000,00	29 867 000,00	54,05%
706113	ENTREPOSAGE ZEP	43 804 455,49	19 697 250,00	24 107 205,49	44,97%
706114	ENTREPOSAGE VIDE TB	0,00	5 026 500,00	-5 026 500,00	
706401	DEBARQUEMENT	1 084 171 257,00	519 861 160,00	564 310 097,00	47,95%
706402	EMBARQUEMENT	0,00	442 491 710,00	-442 491 710,00	
706404	NETTOYAGES ET BALAYAGES	1 327 123,34	356 350,00	970 773,34	26,85%
706410	LOCATIONS ENGIN	0,00	976 000,00	-976 000,00	
706411	RELEVAGE LO/LO	629 198 374,00	523 303 550,00	105 894 824,00	83,17%
706420	DEPOTAGE / EMPOTAGE	33 154 976,96	39 446 000,00	-6 291 023,04	118,97%
706430	PRESTATION LOGISTIQUE TRANSIT	0,00	2 755 300,00	-2 755 300,00	
706440	TRANSPORT T P M	0,00	12 255 500,00	-12 255 500,00	
706450	AUTRES PRESTATIONS LOGISTIQUES	31 279 097,54	376 000,00	30 903 097,54	1,20%

706460	RAPPROCHEMENT AU NAVIRE	253 481 993,87	191 891 750,00	61 590 243,87	75,70%
706461	RAPPROCHEMENT AUX NAVINES TB	0,00	36 927 850,00	-36 927 850,00	
706700	EXTRA FRAIS	0,00	3 430 500,00	-3 430 500,00	
706810	LO-LO MISE A DISPO	0,00	11 233 250,00	-11 233 250,00	
70*****	Ventes de marchandises et de produits fabriqués, ven	2 761 904 278,20	2 566 406 714,00	195 497 564,20	92,92%
757200	INDEMNITES D'ASSURANCE RECUES	0,00	5 005 664,47	-5 005 664,47	
758100	PROD/CAHIER DES CHARG & PENALI	1 171 281,99	3 042 277,24	-1 870 995,25	259,74%
758200	AUTRE PRODUIT GESTION COURANTE	0,00	10 179 980,51	-10 179 980,51	
758900	PRODUITS DIVERS DE GESTION COU	0,00	358 614,82	-358 614,82	
75*****	Autres produits opérationnels	1 171 281,99	18 586 537,04	-17 415 255,05	1 586,85%
762000	INTERETS SUR D.A.T	24 200 000,00	10 037 222,21	14 162 777,79	41,48%
766000	GAINS DE CHANGES	0,00	244 625,73	-244 625,73	
76*****	Produits financiers	24 200 000,00	10 281 847,94	13 918 152,06	42,49%
781100	REPRIS PROV ACTIF NON COURANT	0,00	162 603,00	-162 603,00	
785100	REPRISE PROVI ACTIF COURANT	0,00	659 648,01	-659 648,01	
785200	REPRI.PERTES VAL. ACTIF COURAN	0,00	21 167 377,35	-21 167 377,35	
78*****	Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00	21 989 628,36	-21 989 628,36	

	TOTAL GENERAL	4 050 928 423,39	3 741 471 668,92	309 456 754,47	92,36%
--	----------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------

BILAN (ACTIF) 2016

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2015
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négati					
Immobilisations incorporelles		321 279 208,45	130 929 693,04	190 349 515,41	219 618 569,79
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 360 000,00		14 360 000,00	14 360 000,00
Bâtiments		855 010 691,17	335 242 971,32	519 767 719,85	607 103 762,91
Autres immobilisations corporelles		3 247 467 683,86	1 990 496 965,73	1 256 970 718,13	1 573 000 873,07
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		33 159 848,64		33 159 848,64	31 041 549,32
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		401 450 935,00		401 450 935,00	801 450 935,00
Impôts différés actif		18 687 716,09		18 687 716,09	17 945 919,33
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 891 416 083,21	2 456 669 630,09	2 434 746 453,12	3 264 521 609,42
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		181 138 727,20		181 138 727,20	118 019 002,32
Créances et emplois assimilés					
Clients		381 218 062,82		381 218 062,82	274 183 579,24
Autres débiteurs		46 385 297,65		46 385 297,65	24 938 619,62
Impôts et assimilés		195 572 496,68		195 572 496,68	244 734 515,05
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		2 134 095 147,64		2 134 095 147,64	1 582 935 603,14
TOTAL ACTIF COURANT		2 938 409 731,99		2 938 409 731,99	2 244 811 319,37
TOTAL GENERAL ACTIF		7 829 825 815,20	2 456 669 630,09	5 373 156 185,11	5 509 332 928,79

PASSIF

LIBELLE	NOTE	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		2 732 570 597,21	2 582 215 996,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		1 493 056 985,76	1 682 949 304,80
Autres capitaux propres - Report à nouveau		764 555,42	336 120,21
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		4 726 392 138,39	4 765 501 421,01
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		444 663 122,10	588 849 720,63
Impôts (différés et provisionnés)		2 587 330,03	1 310 650,34
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		22 159 053,68	22 513 060,16
TOTAL II		469 409 505,81	612 673 431,13
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		45 942 712,63	40 287 494,98
Impôts		104 797 657,28	62 926 329,42
Autres dettes		26 614 171,00	27 944 252,25
Trésorerie passif			
TOTAL III		177 354 540,91	131 158 076,65
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 373 156 185,11	5 509 332 928,79

LIBELLE	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		2 566 406 714,00	2 428 034 548,00
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 566 406 714,00	2 428 034 548,00
Achats consommés		-111 642 928,06	-120 886 831,61
Services extérieurs et autres consommations		-144 565 146,60	-122 422 860,68
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-256 208 074,66	-243 309 692,29
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 310 198 639,34	2 184 724 855,71
Charges de personnel		-483 986 551,56	-441 143 374,74
Impôts, taxes et versements assimilés		-30 557 473,28	-40 973 826,23
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 795 654 614,50	1 702 607 654,74
Autres produits opérationnels		18 586 537,04	10 691 812,77
Autres charges opérationnelles		-84 297 581,69	-70 828 258,05
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de vale		-267 732 825,56	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		21 989 628,36	32 896 337,70
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 484 200 372,65	1 675 367 547,16
Produits financiers		10 281 847,94	8 446 117,22
Charges financières		-1 425 234,83	-864 359,58
IV-RESULTAT FINANCIER		8 856 613,11	7 581 757,64
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 493 056 985,76	1 682 949 304,80
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIR		2 617 264 727,34	2 480 068 815,69
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE		-1 124 207 741,58	-797 119 510,89
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 493 056 985,76	1 682 949 304,80
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 493 056 985,76	1 682 949 304,80

Résumé

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long de ce mémoire, le rappel de certains faits de quelque remarque nous semblent indispensables.

Nous commençons par la nécessité de disposer d'un système de mesure de performance qui présente un aspect primordial qui permet à l'entreprise de s'auto-évaluer en vue d'améliorer ses performances.

En effet, le contrôle de gestion pour limiter les risques que fait courir l'entreprise.

Toutefois, les tableaux de bord occupent une place importante au sein du contrôle de gestion qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions.

Un tableau de bord rapporte de la sécurité puisque le chef sait les points vitaux de l'entreprise par des indicateurs de performance choisis stratégiquement.

Dans le cas général la méthode de la conception passe par l'identification des objectifs et les points clés ou ce qu'on appelle les sous-objectifs importants.

On ce qui concerne l'entreprise BMT, notre étude a montré que le cadre dans lequel s'effectue la conception au tableau de bord nous a montré que ce dernier se heurte à des problèmes d'ordre organisationnel.

Le tableau de bord de gestion vous fournit des données récentes et objectives sur votre entreprise dont vous pouvez servir pour prendre des décisions éclairées.