

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	
INTRODUCTION GENERALE .....	5

## Première partie : **GENERALITES DU PORT DE TOAMASINA ET LES TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES**

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DU PORT DE TOAMASINA.....	8
CHAPITRE II : LE CONTROLE DE GESTION PORTUAIRE .....	24
CHAPITRE III : LES TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES.....	31

## Deuxième partie : **LES PERSPECTIVES D'AMELIORATION DES TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES**

CHAPITRE I : LA CONCEPTION DE TABLEAU DE BORD.....	45
<b>CHAPITRE II : PROPOSITION DES TABLEAUX DE BORD DE CHAQUE ACTIVITE PORTUAIRE.....</b>	<b>61</b>
<b>CHAPITRE III : LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>73</b>

CONCLUSION.....	82
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
LISTE DES FIGURES	
LISTE DES FORMULES	
LISTE DES TABLEAUX	
TABLE DES MATIERES	

## REMERCIEMENTS

*Le présent mémoire est le fruit de nos quatre années d'études universitaires et de nos trois mois de stage auprès de la Société du Port à gestion Autonome de Toamasina (SPAT). Il n'aurait pu exister sans la franche et étroite collaboration des différentes personnes à qui nous présentons ici notre profonde et respectueuse gratitude.*

*Nous tenons tout d'abord à remercier Monsieur ROUSSANALY, Chef de département stockage et livraison du port de Toamasina de nous avoir accepté de faire un si long stage sous sa responsabilité.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à Monsieur MIHA Antoine de Padou notre encadreur professionnel, de nous avoir fourni des informations au cours de l'élaboration de ce mémoire malgré ses lourdes responsabilités, il a accepté avec abnégation et amabilité de nous aider tout au long de notre démarche.*

*Nos vifs remerciements s'adressent à Madame RAVELOSON Vololonirina, enseignant chercheur à l'Université de Toamasina, notre encadreur enseignant, le temps qu'elle nous a consacré tout au long de l'élaboration de ce mémoire, malgré ses nombreuses occupations.*

*Nous remercions aussi tous les personnels du département Manutention et ceux du stockage et livraison qui m'ont accueilli amicalement et cordialement.*

*Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui sont de près ou de loin contribué à l'accomplissement de cet ouvrage notamment Monsieur RANDRIATSAHONY Jean Eugène qui nous a soutenu moralement et financièrement à la réalisation du présent mémoire.*

***Raviniaina***

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>Ar</b>	: Ariary
<b>APMF</b>	: Agence Portuaire Maritime et Fluvial
<b>DCPE</b>	: Document Cadre de la Politique Economique
<b>DEP</b>	: Département
<b>DOP</b>	: Direction des Opérations Portuaires
<b>E</b>	: Equipe
<b>EPIC</b>	: Entreprise Publique Industrielle et Commerciale
<b>FMJM</b>	: Fiche des Mouvements Journaliers des Marchandises
<b>MATEX</b>	: Matériel d'Exploitation
<b>MOJ</b>	: Main d'œuvre journalier
<b>PAT</b>	: Port Autonome de Toamasina
<b>RNCFM</b>	: Réseau National de Chemin de Fer
<b>T</b>	: Tonne
<b>TB</b>	: Tableau de bord
<b>SEPT</b>	: Société d'Exploitation du Port de Toamasina
<b>SPAT</b>	: Société du Port à gestion Autonome de Toamasina

## **INTRODUCTION GENERALE**

En général, la gestion de l'entreprise est jalonnée des moyens de contrôle tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, la gestion financière et le tableau de bord. Ce dernier joue un rôle important pour le suivi permanent des activités de l'entreprise car la turbulence de l'environnement et la complexité de l'organisation impliquent une nouvelle approche de la direction des entreprises. Face à l'incertitude des données et des résultats, aux variations inattendues de la conjoncture économique et sociales, le responsable d'entreprise est dans la même situation qu'un pilote d'avion. Il ne peut pas prévoir tous les incidents susceptibles de troubler son plan de route ou de vol. Il doit disposer d'un « tableau de bord » constitué par un ensemble d'indicateurs ou de « clignotants » pouvant déclencher un processus d'alerte et de réaction quand une fonction vitale de l'appareil est menacée. C'est pour cela que le chef d'entreprise applique le système de tableau de bord de pilotage qui est un instrument d'aide à la décision et un outil de pilotage d'organisation.

Notre recherche sera axée spécialement sur les tableaux de bord des activités portuaires, car ils permettent le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles, potentielles et les dysfonctionnements. Il est aussi un support de communication entre les responsables hiérarchiques, favorise la prise de décision après analyse des valeurs remarquables et permet la mise en œuvre des actions correctives.

Toutes ces grandes importances du tableau de bord dans la gestion du port nous pousse à choisir le thème « LES TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES ET SES PERSPECTIVES D'AMELIORATION ». Ce choix nous a permis de mieux connaître le tableau de bord de la capitainerie et celui de la manutention du port dans le but d'apporter ses perspectives d'amélioration.

Notre méthodologie prévoit de fixer à l'avance les objectifs de chaque département qui s'occupe des activités portuaires, identifier les points clés de décision relevant du champ d'action du responsable, définir les critères de performance, sélectionner les indicateurs à partir de ces critères et enfin construire le tableau de bord qui est un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et les risques nouveaux.

La recherche que nous avons effectuée a pour but de rendre plus performant le Port de Toamasina pour l'accélération de leur processus de décision. Notre objectif est d'apporter notre contribution au développement économique du port grâce à l'amélioration des moyens de contrôle tels que les tableaux de bord de ses activités portuaires qui sont les systèmes de suivi des activités afin d'agir et de réagir rapidement face à des dérapages ou des anomalies.

Notre devoir se divise deux grandes parties distinctes dont la première partie est consacrée à la présentation générale du port de Toamasina en vue de donner sa structure organisationnelle, ses activités principales, le contrôle de gestion portuaire et les différents tableaux de bord des activités portuaires.

Et la deuxième partie intitulée perspectives d'amélioration, en mentionnant dans son premier chapitre la conception de tableau de bord de pilotage, et ensuite, les différentes propositions des tableaux de bord des activités portuaires dans son deuxième chapitre et enfin notre dernier chapitre qui sera marqué par les mesures de performance et les actions correctives.

*PREMIERE PARTIE :*

*GENERALITES DU PORT DE TOAMASINA ET LES  
TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES  
PORTUAIRES*

## CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DU PORT DE TOAMASINA

Avant toute analyse, il est nécessaire de connaître les généralités du Port de Toamasina dans le but de faire apparaître son historique, sa structure organisationnelle, ses moyens d'exploitations existant ainsi que ses activités principales.

### SECTION I : GENERALITES

#### §1 – Monographie

D'après sa situation géographique, le port de Toamasina peut être considéré comme un port d'éclatement de la zone de l'océan Indien. Il faut profiter de ce privilège tout en mettant auprès du client les produits de ses services accompagnés d'une forte valeur concurrentielle moyennant de la mise en place d'un système d'information permanente.

#### A – Définition

Par définition, le Port est un abri naturel et artificiel destiné à accueillir des navires qui embarquent et débarquent des passagers et des marchandises. Autrement dit, c'est un point de contact entre les deux modes de transport maritime et terrestre.<sup>1</sup> On constate alors que le port est un cordon ombilical, sans lequel les marchandises ne peuvent pas faire l'objet des échanges.

#### B – Objet social du Port

Du point de vue nationale, la SEPT est une grande société malgache pilier de l'économie malagasy et participe toujours au développement du pays avec ses ressources importantes de devise. Du point de vue régionale, elle pourrait être effectivement au développement de région autonome, et dans le contexte international, il joue un rôle primordial et constitue un vecteur de déplacement des marchandises à destination vers les consommateurs.

#### C – Historique

Au départ, c'était en 1804, les navires mouillaient en rade à quelques centaines de mètres de la plage, pour les opérations d'embarquement et de débarquement. A ce moment, le port est nommée Société Malgache de Manutention (SAM).

En 1896, son exploitation et l'installation du quai sont assurées par la société privée de transport maritime dite « société Wharf ». Elle a installé un quai d'une longueur de 280 mètres. Leurs travaux ont été achevés en 1901.

---

<sup>1</sup> ANDRE Vigarié. Port de commerce et vie littorale, 2<sup>ème</sup> édition, année 1998, page 57.

En 1927, la ville est détruite, le Général Gallieni projetait de faire le port de Toamasina un port moderne dont la conception a été effectuée par des techniciens des travaux publics. Il s'agit de construire un grand mur de protection sur le récif corallien.

Après sa destruction complète par le cyclone en 1927, un consortium d'entreprise Franco-Allemande renforcé par les mains d'œuvres locales, constituées des prisonniers et des engagés forcés a fait la réhabilitation du port.

Vers Août 1934, un premier navire appelé JOFFRE mouillait au môle B du port de Toamasina.

Après la société Wharf, son exploitation a été prise en charge par le Réseau National de Chemin de Fer (RNCFM) à partir de 1935. A cette époque, le port de Toamasina fût nommé « Régie d'accostage et de manutention ». Puis vers 1936, on installait des équipements portuaires (grue, élévateurs). En suite, il construisait des ateliers en bois, atelier mécanique général, chaudronnerie et bâtiment des services portuaires et des douanes dans l'enceinte du port.

Il fût étatisé et pris le statut du port Autonome de Toamasina (PAT) en 1963. En 1970, les décrets n°70-386 et n° 70-387 du 10 octobre 1970 lui a attribué le statut d'une entreprise à caractère industrielle et commerciale appelée Entreprise Publique Industrielle et Commerciale (EPIC).

En 1974, la gestion du port était assurée par des fonctionnaires en détachement. En 1976, elle prend le nom de la Société d'exploitation du Port de Toamasina (SEPT) par le décret n° 76- 430 du 04 Décembre 1976, en héritant les actifs et les passifs du Port Autonome de Toamasina.

Dans le cadre du désengagement de l'Etat dans le secteur privé, prévue dans le Document Cadre de la Politique Economique (DCPE) de l'année 1996 pour la privatisation de la gestion des Ports Malagasy. La mise en œuvre de cette nouvelle réforme n'a effectivement réalisé qu'en 2003 par la création de l'Agence Portuaire Martine et Fluvial (APMF) en juin 2003.

En 2004, le décret n° 2004- 702 conférant au port de Toamasina le statut de port d'intérêt national à gestion autonome de Toamasina délimitant sa conscription, en créant la société du port à gestion autonome de Toamasina (SPAT) et autorisant l'Etat à participer à son capital.

Pour faciliter la mise en place de la réforme institutionnelle, l'actuel SEPT est entrée dans une phase de transition pour une durée de quatre (04) ans avec la nomination de l'Administrateur Délégué qui détient le pouvoir de Président du conseil d'Administration et de



Directeur Général. Pour le port de Toamasina, la mise en œuvre de cette réforme fait naître trois entités distincts dont :

- ✓ La SPAT autoritaire portuaire, concédante des activités, des installations et des équipements liés aux marchandises conteneurisées, et aux marchandises conventionnelles ;
- ✓ Le Madagascar International Container Terminal Services Ltd (M.I.C.T.S Ltd) concessionnaire des activités, des installations et équipements liés aux marchandises conteneurisées ;
- ✓ La SEPT Conventionnelle (SEPT nouvelle version), concessionnaire des activités, installations et équipements liés aux marchandises conventionnelles.

Il faut noter que le Directeur Général a signé la mise en concession du terminal à conteneur le mois d'octobre 2005 avec le concessionnaire ainsi que les autorités de tutelles. Cependant, le personnel ainsi que le staff de la SPAT n'a pas encore été formé, alors que l'ancienne structure conserve leurs fonctions opérationnelles jusqu'à la mise en place de tous les organes de la nouvelle structure.

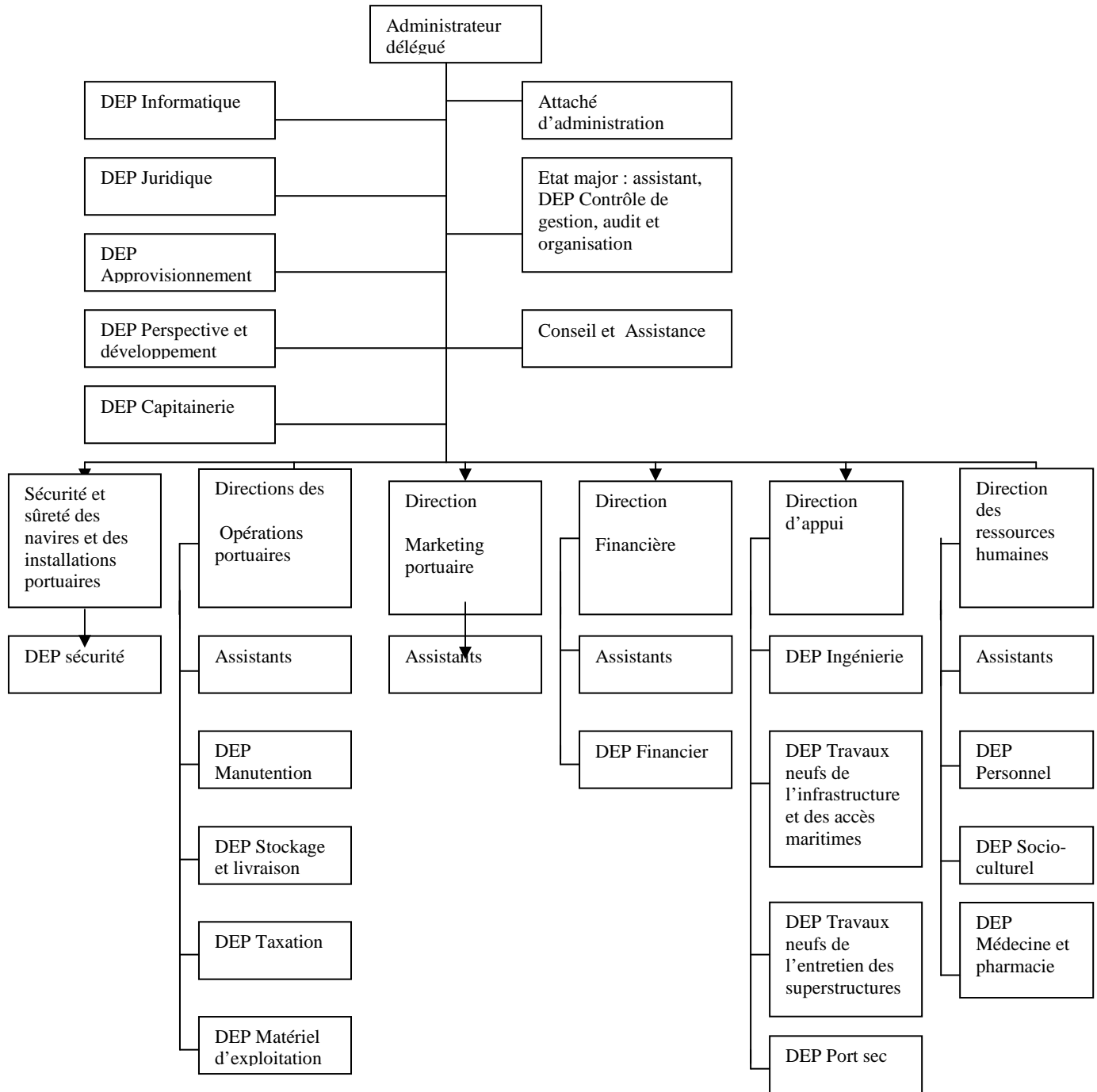
La SEPT Conventionnelle n'est pas encore effective car le décret d'application ainsi que son statut n'ont pas encore été soumis en conseil des Ministres.

## **§2 – La structure organisationnelle du port de Toamasina**

La structure organisationnelle est un schéma d'organisation de la décision au sein de l'entreprise, elle aboutit à la création des directions sectorielles.

### **A – Organigramme**

**Figure n°01 : Organigramme du port de Toamasina**



Source : Département manutention du port, édition 2006

**REMARQUE :** Actuellement, la SEPT garde encore son ancienne structure

## §2 – Les acteurs des activités portuaires

### A – Les acteurs de transport maritime

Trois éléments constituent sa raison d'existence : les navires, les marchandises et les pays où se trouvent les marchandises. Les usagers sont donc les propriétaires des navires représentés très souvent par l'agent maritime ou encore les compagnies de navigation.

## **B – Les opérateurs de marchandises**

Les transporteurs, l'armateur ou affréteur<sup>2</sup>: ils assurent l'acheminement des marchandises du port d'embarquement jusqu' au port de destination. Ils peuvent être représentés par des agents appelés consignataires.

Les clients peuvent leur contacter s'ils veulent avoir des renseignements concernant les itinéraires, la date d'arrivée et le départ des bateaux, ainsi que les modalités d'expédition et d'enlèvement des marchandises au port.

La société de transit ou transitaire<sup>3</sup>est une maison spécialisée dans l'accomplissement des formalités douanières et portuaires relatives à l'expédition et à l'enlèvement des marchandises auprès du port.

## **C – Les institutions**

- ♣ La commune urbaine de Toamasina est un passage obligatoire à l'entrée et à la sortie du port pour la taxe de roulage tant à l'enlèvement qu'à l'expédition de toutes les marchandises ;
- ♣ La société BIG PROTECTION est confiée au ministère de l'élevage pour la sauvegarde et la protection des faunes et des flores. Elle se charge de la désinfection des produits conteneurisés, des véhicules, des marchandises conventionnelles à l'exception des produits alimentaires, électroniques, informatiques, électroménagers et pharmaceutiques ;
- ♣ Le centre malgache de la canne à sucre et du sucre se charge du recouvrement des redevances sur le sucre ;
- ♣ Le commandement unique opérationnel portuaire est un passage obligatoire pour les marchandises dangereuses nécessitant une visite spéciale avant l'enlèvement et éventuellement un escorte à la sortie ;
- ♣ La direction de la législation fiscale ou le service de contribution pour le recouvrement des redevances sur les produits entre autre : tabac, alcool, farine de froment métal, allumette et autres produits chimiques ;
- ♣ Le service de douane qui est un démembrement de la vice- primature chargée du budget, de la décentralisation et du développement des provinces autonomes,

---

<sup>2</sup> C'est la personne qui loue un navire.

<sup>3</sup> Commissionnaire en marchandises qui s'occupe de leur importation et de leur exportation. Il accomplit toutes autres formalités des opérations d'enlèvement, d'embarquement des marchandises y compris le paiement des factures des ces prestations.

s'occupe du contrôle de l'encaissement des droits et taxes que les clients doivent à l'Etat au titre de ses importations et ses exportations.

**REMARQUE :**

Ainsi le service de douane n'est pas un organe du port de Toamasina. Les formalités douanières peuvent être accomplies indépendamment de celles du port de Toamasina. Toute fois, tout changement ou tout enlèvement de colis est strictement conditionné par la régularité des formalités vis-à-vis des douanes et du port de Toamasina.

Comme toute entreprise, le port de Toamasina doit disposer des moyens d'exploitation afin d'accomplir ses missions.

**SECTION II : LES MOYENS D'EXPLOITATION EXISTANTS**

Nous allons voir dans cette section les moyens d'exploitation du port de Toamasina qui conditionnent le développement des opérations portuaires. Il s'agit des moyens financiers, matériels et humains.

**§1 – Les moyens financiers**

Le port de Toamasina est un établissement public à caractère industriel et commercial régi par le droit commun des sociétés anonymes dont le capital est entièrement détenu par l'Etat. En plus des apports étatiques, le Port finance ses investissements avec sa capacité d'autofinancement.

**§2 – Les moyens matériels**

Pour mener à bien ses activités, elle doit utiliser des moyens matériels tels que les infrastructures et les matériels de manutention.

**A – Les infrastructures**

Un complexe d'infrastructure portuaire comporte toujours une partie d'infrastructure d'accostage et une partie d'infrastructure de stockage.

**1) *Les infrastructures d'accostage***

a) Les postes à quai<sup>4</sup> de navire

Ce sont les infrastructures grâce auxquels les bateaux ou les navires peuvent accoster au port. Et on dénomme môle la zone regroupant les quais, les magasins, les hangars ; les terre-pleins, les bâtiments administratifs et techniques. Le port de Toamasina dispose trois types de môles dont le môle A, le môle B et le môle C.

---

<sup>4</sup> C'est un ouvrage pour l'accostage des navires c'est-à-dire une partie d'un port aménagé pour l'accostage des navires.

### 12b) Les routes et voies ferrées

Des routes butimées d'une longueur de 10 kilomètres sont construites à l'intérieur du Port pour assurer les liaisons de brouettage de trafic des marchandises et les circulations des personnes. Quant aux chemins de fer, 4 kilomètres sont actuellement opérationnels.

#### **2) Les infrastructures de stockage**

IL s'agit des aires de stockage comme les magasins, les terre-pleins, les hangars. Chaque môle a son aire de stockage.

### **B – Les matériels de manutention**

Ce sont des matériels utilisés aux opérations de débarquement et au brouettage des marchandises. On les utilise aussi dans l'opération d'embarquement. Le Grand port dispose plusieurs types de matériels de manutention que nous présentons ci- après:

#### **1) Les matériels roulants**

Le Port de Toamasina dispose des équipements modernes adaptés aux différents modes de conditionnements tels que les grues porte conteneur, les tracteurs, les chariots élévateurs et les remorqueurs.

#### **2) Les matériels flottants**

Pour répondre aux exigences du métier d'assistance aux navires, le Port doit mettre à la disposition des ses clients « Armateurs » des vedettes et des remorqueurs.

En effet, il dispose :

- ❖ Deux remorqueurs de 2350 CV et de 1750CV dotés de lance monitor, en permanence et prêtent à faire de manœuvre quelque soit le type des navires.
- ❖ Une vedette de pilotage ;
- ❖ Une vedette de lamanage ;
- ❖ Une vedette taxi destinée pour les prestations diverses.

### **§3 – Les moyens humains**

Les moyens humains sont les travailleurs qui contribuent au développement du Port. Il a deux types de travailleurs au port de Toamasina :

- Les travailleurs permanents ;
- Les travailleurs journaliers.

#### **A – Les travailleurs permanents**

Au Port de Toamasina, il y a trois (03) catégories de travailleurs permanents dont les cadres, les agents de maîtrise et les exécutants.

- **Les cadres** : ils ont pour missions de se charger de l'administration à chaque département dans le Port.
- **Les agents de maîtrise** : ils sont les premiers responsables des bureaux, des chantiers, des ateliers et ils supervisent les travaux sous leurs responsabilités.
- **Les exécutants** : ce sont les ouvriers professionnels qui sont là pour exécuter.

Le tableau ci-après nous donne l'effectif des travailleurs permanents dans le Port

**Tableau I : L'effectif des travailleurs permanent de la SEPT**

Agents permanents	Effectif
CADRES	70
AGENTS DE MAITRISE	305
EXECUTANTS	900
TOTAL	1275

Source : Département des ressources humaines, statistique année 2006

### **B – Les travailleurs journaliers**

Il y a deux types des travailleurs journaliers au Port de Toamasina : une partie s'occupe des opérations portuaires appelés « DOCKERS », et l'autre occupe certains secteurs comme le département technique, le bureau administratif. Donc, les travailleurs journaliers qui s'occupent des opérations portuaires sont plus importants dans le port.

Le tableau ci-dessous montre l'effectif des travailleurs journaliers au Port.

**Tableau n°II : L'effectif des travailleurs journaliers**

Travailleurs journaliers	Effectifs en 2005	Effectifs en 2006	Pourcentage
DOCKERS	1428	1313	80 %
AUTRES	357	328	20 %
TOTAL	1785	1641	100 %

Source : Département manutention, Service travailleur journalier, Statistique année 2006

Les personnels permanents sont répartis dans les sept (07) directions tandis que les personnels journaliers surtout les dockers sont affectés aux centres opérationnels.

L'existence des moyens matériels, des moyens humains et des moyens financiers peut conditionner la fonctionnalité du port à l'aide de ses activités portuaires.

## **SECTION III- LES ACTIVITES PORTUAIRES**

Les activités portuaires se définissent comme étant un ensemble des phénomènes par lesquels se manifestent le fonctionnement du port de Toamasina. On peut les classer en trois catégories dont :

- La capitainerie;
- La manutention ;
- Le stockage .

### **§1 – Les opérations de la capitainerie**

C'est la réalisation de l'ensemble des opérations déclenchées pour l'entrée et la sortie des navires c'est à dire les opérations relatives au service d'aide à la navigation des navires faisant escale au port de Toamasina et y effectuant des opérations commerciales. Ainsi leurs attributions principales sont les suivantes :

#### **A – Les prestations d'assistance aux navires**

Il s'agit d'assister les navires à la manœuvre d'entrée, de sortie et le mouvement dans la zone obligatoire et hors de cette zone. Ces prestations sont : le pilotage, le remorquage, le lamanage, le stationnement des navires, la veille de sécurité.

##### **1) Le pilotage**

C'est une manière de piloter obligatoirement les bateaux longs courriers à partir des zones portuaires. Il se fait par un pilote du port pour éviter l'accident. Il existe au sein de la capitainerie un groupe qui est à la disposition des navires pour les guider dans son manœuvre d'entrée et de sortie ou pour effectuer des mouvements à l'intérieur du port comme le changement de quai .

##### **2) Le remorquage**

C'est l'assistance donnée aux navires atteignant un certain volume à l'entrée, à la sortie et au manœuvre à l'intérieur du port et dans la zone territoriale. Le taux de ce manœuvre est calculé par 100m<sup>3</sup>.

##### **3) Le lamanage**

Il consiste à accrocher les navires à l'entrée et de les décrocher à sa sortie. Cette opération s'appelle l'amarrage et le désamarrage des navires en position d'entrée, de sortie et de mouvement en quai ayant un taux fixé par 100m<sup>3</sup> par manœuvre.

##### **4) Le stationnement**

Le stationnement est la durée pendant laquelle le navire séjourne. Le Port dispose plusieurs types d'accostages utilisés par la capitainerie pour accueillir les navires à savoir :

- le poste à quai ordinaire ;
- le poste à quai spécialisé ;
- le mouillage sur rade intérieur ou à couple.

### **5) La veille de sécurité sur les navires**

C'est la prestation assurée par le remorqueur aux navires pétroliers ou tanker<sup>5</sup> effectuant les opérations de chargement et de déchargement des produits inflammables durant ses stationnements au port. Les tankers mouillent au poste dite « pointe B » pour pouvoir assurer la sécurité de tous les navires faisant escale au Port de Toamasina.

### **B – Les autres prestations sur les navires**

Ce sont des prestations assurées par le service d'exploitation des navires suivant la demande des clients notamment l'armateur, l'agent consignataire<sup>6</sup> de la société de navigation. Ces prestations sont les suivantes :

- avitaillement en eau douce ;
- transport par vedette ;
- menus travaux.

### **C – Les différents types des navires**

Il y a plusieurs types de navires dont :

- Les navires longs cours de marchandises générales qui sont classés selon les catégories suivantes :
  - ✓ Full contenair dont le tonnage est supérieur ou égal à 90% de la cargaison totale du navire ;
  - ✓ LOLO ( Lift On ; Lift Off) : porte conteneur ;
  - ✓ RORO (Roll On; Roll Off): rouliers qui transportent les 90% de la cargaison totale du navire;
  - ✓ BA-CO (Barge Contenair) : c'est un bateau qui a des portes barges et conteneur. Il contient plusieurs types de BA-CO dont :
    - Full cargo : navire spécial sacherie comme les produits céréaliers, les produits polluants (ciment, engrais) et autres ;

---

<sup>5</sup> C'est les navires spéciaux pour le transport des produits pétroliers.

<sup>6</sup> **Agent consignataire** : c'est le mandataire qui a un rôle d'assistance technique à l'armateur ou affreuteur (c'est-à-dire, la prise en charge du navire à l'entrée du port, réception et chargement des marchandises)



- Navires mixtes dont le tonnage des conteneurs est supérieur ou égal à 60% de la cargaison totale du navire ;
- Navires divers et les vraquiers sans installation spécialisée, avec SILO à céréales et sur bande transporteuse ;
- Polytherme : pour les fruits et légumes réfrigérés ;
- Hydrocarbures dont les longs courriers pétroliers et les caboteurs pétroliers.
- Les caboteurs des marchandises générales ;
- Les bornages et pêches ;
- Autres navires comme le paquebot ;
- Navire de guerre.

#### **D – Les classifications des navires de marchandises**

On appelle « **cabotage** » tous les navires ayant une taille supérieure ou égale à 1500 tonnes par jaune nette et « **bornage** », les navires ayant une taille inférieure ou égale à 1499 tonnes jaune nette.

Le navire cabotage peut fonctionner en double sens :

- il s'agit des caboteurs nationaux lorsqu'ils font un transport maritime dans les régions littorales du pays, c'est-à-dire à l'intérieur du pays.
- il s'agit des caboteurs internationaux lorsqu'ils font un transport maritime à l'extérieur du pays.

Les navires bornages sont ceux qui font uniquement un transport maritime local. Ils ne peuvent pas effectuer un trafic vers un autre pays.

#### **§2 – Les opérations de manutention**

La manutention est l'ensemble des opérations de manipulation des marchandises pendant l'embarquement, le débarquement et le transbordement, ainsi que l'empotage et le dépotage des colis. Plus précisément, c'est l'utilisation des mains d'œuvres et des matériels de manutention durant toutes ces opérations. On a trois différents types de manutentions :

- ❖ la manutention à quai : une fois les marchandises sont à terre, c'est aux élévateurs de les mettre sur le remorquage et les tracteurs vont les acheminer au lieu de stockage ou dans le cas inverse.
- ❖ la manutention à bord : pour les marchandises conteneurisées, elle consiste à les accrocher aux grues de bord pour le débarquement et les décrocher pour l'embarquement. Pour les marchandises conventionnelles, elle consiste à les déposer et les à enlever dans les filets ou sur palettes.
- ❖ la manutention en zone : il s'agit de la manutention des marchandises dans la zone portuaire sans être embarquées sur les navires. Citons les opérations d'empotage,

de dépotage des conteneurs, le chargement et le déchargement des camions, le déplacement des marchandises dans l'enceinte portuaire.

Puisque les opérations de manutention nécessitent l'utilisation des matériels et des mains d'œuvres qui sont à louer aux clients, le port a comme source de fonds la location des matériels et de mains d'œuvres.

#### **A – Location des matériels**

Suivant la conférence d'exploitation, le chef du département et les chefs de services dans ce département doivent déterminer les types et les nombres des matériels qu'ils aient besoin ; et ils effectuent la commande de ces matériels auprès du département MATEX. De même pour la location de mains d'œuvres, la commande est adressée au service travailleur journalier. Elle est établie par les services utilisateurs. Il lui appartient de répartir ses personnels suivant les prévisions des touchées de navire, les types et les qualités des marchandises.

#### **B – Location de mains d'œuvres**

Cette opération est appelée « main shift » suivant l'article 14 du code du tarif général du port : « la main d'œuvre n'est louée que pour être utilisée dans l'enceinte du port. Cette cession est consentie suivant les disponibilités du service et à la condition formelle qu'en cas d'accident, la cessionnaire sera tenue responsable des conséquences de l'accident, conformément à la réglementation en vigueur ».<sup>7</sup>

Sur la demande des intéressés, la SEPT peut assurer si les nécessités du service le lui permettent comme le chargement et le déchargement des navires, l'entreposage des marchandises ainsi que tous les autres travaux en dehors des heures normales de travail sauf convention exceptionnelle entre les clients et le Port.

##### **1) Les mains<sup>8</sup>**

Les mains des dockers sont organisées pendant les jours ouvrables en shift<sup>9</sup> de 7 heures :

- ✓ 1<sup>er</sup> shift : travail de 7 heure à 14 heure ;
- ✓ 2<sup>ème</sup> shift : travail de 14 heure à 21 heure ;
- ✓ 3<sup>ème</sup> shift : travail au-delà de 21 heure.

---

<sup>7</sup> Article 14 du code de tarif général du port de Toamasina, document du département taxation, année 2005.

<sup>8</sup> Main veut dire une équipe, une main est constituée par des équipes correspondantes pour réaliser une opération à quai

<sup>9</sup> Elle signifie la période de travail de 7 heures dans le port. Par exemple, supposons qu'un navire en opération X est une main 2/2, cela signifie que X va travailler durant les deux shifts avec deux cales à opérer pendant les deux premiers shifts, car le nombre d'équipe est fixé en fonction du nombre de cale

## **C – Le tarif des manutentions**<sup>10</sup>

### **1) Les assiettes de taxation**

Les assiettes de taxation des opérations effectuées par la DOP sont fixées par le Conseil d'Administration suivant le tarif général du port. Ainsi, cette assiette est la tonne ou le mètre cube à l'avantage de l'acconier selon les indications figurant sur le connaissement ou autres documents délivrés par la compagnie de navigation. En cas de manipulation, l'assiette de taxation est la main fournie.

### **2) Les catégories de taxation**

Les tarifs autres que ceux relatifs aux conteneurs sont établis par type de conditionnement des marchandises et comprennent les 12 catégories de taxation à savoir les marchandises en sac, pré élinguées, sur palette, non conditionnées, en bal, en caisse, en fer, en big bag, en fût, en carton, sous autres conditionnements et les véhicule à nues sur roues pneumatiques.

### **3) Les facturations des mains**

Les mains sont facturées aux émetteurs de bon de commande selon les cas suivants :

- ✓ les mains fournies en 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> shift en heure normale ne sont pas facturées aux clients. Toutefois, les arrêts de travail pendant la période de ces shifts, pour n'importe quelles causes sont facturés à raison de 17.224,20 ariary<sup>11</sup> par main par heure et par shift indivisible.
- ✓ les mains de 3<sup>ème</sup> shift est celles fournies en jours non ouvrables (Samedi après midi, Dimanche et jours fériés) sont facturables aux émetteurs de bon de commande à raison de 28 .780 ariary par main par heure et par shift indivisible.

## **D – Le brouettage des marchandises**

Outre la manipulation des marchandises, le brouettage fait partie des opérations de la manutention. A l'embarquement, il s'agit des tâches des conducteurs d'engin avec les moyens matériels de manutention (tracteur, grue, etc...) de transporter les marchandises à la sortie du magasin ou terre plein de stockage jusqu'à son arrivée au bord du quai.

---

<sup>10</sup> Source : Département taxation de la Direction des opérations portuaires année 2005.

<sup>11</sup> Le principe de facturation est fait suivant les fluctuations monétaires et monnaie de compte. Pour palier les fréquences fluctuation en Ariary, les tarifs des prestations du port sont libellés directement en EURO (E.U.R) en tant que monnaie de compte. La facturation est toujours exprimée et payée en Ariary selon la formule suivante :  
Montant en Ariary à payer = taux des tarifs généraux en E.U.R X taux moyen EUR applicable le jour de la facturation ;

La manipulation est faite sur les marchandises en balle, les marchandises en caisse ; les marchandises en fut et les marchandises en palette dont les marchandises en sac, en carton, non conditionnées, les hydrocarbures, les gaz et le fardeau de fer.

### **E – Le transbordement**

C'est l'ensemble des opérations de débarquement des marchandises qui vont séjourner dans le magasin du port en attendant leurs embarquements sur un autre navire. Les marchandises en transbordement bénéficient d'une remise de 50% sur le tarif d'embarquement et de péage.

**Remarque** : Les opérations de transbordement ne sont pas effectuées que pour le compte des compagnies de navigation.

### **§3 – Le stockage**

Quand au stockage, c'est la prise en charge provisoire par le port de Toamasina les marchandises destinées à l'importation ou à l'exportation pendant laquelle le port est civilement responsable de toute avarie, vol ou destruction des objets sous sa garde jusqu'à l'enlèvement par le propriétaire.

Les marchandises débarquées et à embarquer peuvent être classées au magasin de stockage. Mais ses emmagasinages sont de passage ou une transition au système d'exploitation portuaire avec un délai de franchise <sup>12</sup> applicable selon la catégorie des opérations. Les période de franchise varient suivant le type d'opération effectué dont :

#### **A – L'opération d'embarquement**

Les marchandises destinées à l'exportation bénéficient d'une période de franchise de frais de magasinage de 7 jours ouvrables, à compter de la date de commencement appelée « OPENING DATE <sup>13</sup> » qui est fixé par la SEPT ;

Pour les marchandises non embarquées, la franchise est étendue à 48 heures après le départ des navires qui devraient les embarquer. Passé ces délais, les marchandises sont soumises à une taxe de magasinage de 4,361 EUR par tonne par jour indivisible.

#### **B – L'Opération de débarquement**

Pour les marchandises débarquées et enlevées, ses propriétaires bénéficient une franchise de 10 jours à compter de la date de classement de ses marchandises en magasin.

---

<sup>12</sup> C'est la période fixée par le port à ses clients pour qu'ils ne puissent pas payer des frais de magasinage ; elle varie suivant les types de l'opération effectuée.

<sup>13</sup> C'est la date de commencement de la franchise de frais de magasinage fixée par le port en attente d'opération d'embarquement et de transbordement.

En dehors de ces délais, elles sont redevables de frais de magasinage <sup>14</sup>ad valorem de la manière suivante :

**Tableau n° III : Taux applicable à la valeur CAF**

Période	Première période de 11 <sup>ème</sup> à 25 <sup>ème</sup> jours de magasinage	Deuxième période 26 <sup>ème</sup> à 40 <sup>ème</sup> jours de magasinage	Troisième période 41 <sup>ème</sup> à 55 <sup>ème</sup> jours de magasinage
Taux applicable à la valeur CAF	12 pour mille	24 pour mille	40 pour mille

Source : Tableau des tarifs généraux du port, selon le cabinet FIVOARANA, année 2005.

La période de calcul des frais de magasinage se décompte par une tranche de 15 jours indivisibles, chaque période entamée étant entièrement fracturable et cumulable à la (aux) précédente(s).

La valeur CAF<sup>15</sup> prise en considération est celle figurant sur la déclaration douanière dûment enregistrée à la recette des douanes et comportant l'autorisation de sortie régulière. Les marchandises doivent être transférées à la chambre de commerce après 45 jours de ses emmagasinages.

### **C – Opération de transbordement**

Les marchandises en attente de transbordement bénéficient d'une franchise de 45 jours, décomptée à partir de la date de classement du navire de débarquement. A compter du 46<sup>ème</sup> jour, il est applicable les frais de magasinage de 2.710 Ariary par tonne ou m<sup>3</sup> en magasin, soit 1.434 Ariary par tonne ou par m<sup>3</sup> en terre-plein par semaine indivisible.

#### **Remarque** :

Dépassant ces trois périodes c'est-à-dire 45 jours après la fin de la date de franchise, toutes marchandises non enlevées passent à la chambre de commerce pour la procédure de saisie.

Pour le suivi de contrôle des activités portuaires, le dirigeant du port met en place la fonction contrôle de gestion. Cet organe tient une place importante dans la gestion de cette société car il s'occupe de la construction des tableaux de bord des activités portuaires. Ils sont les premiers acteurs d'impulsion, d'organisation et de planification des activités portuaires.

---

<sup>14</sup> Le frais de magasinage est en quelque sorte des sanctions imposées par le port pour punir les clients qui n'ont pas payé ses engagements envers le port et les autres usagers portuaires comme les douanes, les consignataires, les transitaires.

<sup>15</sup> Coût assurance fret caractérisant une vente au départ le vendeur prenant à sa charge le coût du transport et de l'assurance. C'est la base de calcul des frais de magasinage

Le deuxième chapitre de cette première partie nous permet de connaître les généralités sur le contrôle de gestion portuaire, en vue de donner les attributions principales des différents contrôleurs de gestion au port de Toamasina, la position de ce poste sur l'organigramme du port.

## CHAPITRE II : LE CONTROLE DE GESTION PORTUAIRE

Ce chapitre intitulé « contrôle de gestion portuaire » met en évidence l'importance du contrôle de gestion dans la gestion du port de Toamasina, en clarifiant les rôles des différents niveaux des contrôleurs de gestion dans le port, l'historique de ce poste et ses modes de fonctionnement suivant sa position au niveau de l'organigramme.

### SECTION I : LA NOTION DE CONTROLE DE GESTION

Tout d'abord, nous allons essayer d'aborder la définition du terme « contrôle » et ce qu'on entend par « contrôle de gestion » et ensuite les ressemblances et les différences entre contrôle de gestion et audit.

#### §1 – Définition

Contrôle signifie vérification, inspection attentive de la régularité et de la certitude d'un acte ou d'un fait. Ainsi, le contrôle peut permettre de :

- ♣ vérifier si « tout est conforme aux ordres et aux principes » ;<sup>16</sup>
- ♣ surveiller d'une façon permanente le déroulement des opérations. En d'autre terme, suivant l'acception Anglo-saxonne, le mot « contrôle » signifie « maîtrise de pilotage ».<sup>17</sup>
- ♣ évaluer les écarts de réalisation par rapport aux objectifs pour pouvoir prendre des mesures correctives des différents processus de gestion.

Quand à la gestion c'est l'action de gérer ou d'administrer des affaires pour son propre compte ou pour le compte de tiers dans son intérêt avec son approbation.

#### **Contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion est un ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables les données chiffrées périodiques caractérisant la bonne marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées peut inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives.

Après avoir défini le terme contrôle de gestion, nous allons découvrir les ressemblances et les différences entre l'audit et le contrôle de gestion dans le paragraphe ci-après.

#### §2 – Contrôle de gestion versus audit

Dans une entreprise, il existe deux types de contrôles tels que l'audit et le contrôle de gestion. A première vue, tous les deux ont des missions et concourent à la réalisation d'un

---

<sup>16</sup> SAMUEL Eilon, Management contrôle, 2<sup>ème</sup> édition, Pergamon presse, Londres 1979.

<sup>17</sup> Pierre Laurez avec Robert Teller, « contrôle de gestion et budget », 5<sup>ème</sup> édition, année 1994, page 509.

même objectif : **l'amélioration de la performance de l'entreprise**<sup>18</sup>. Compte tenu de cette ressemblance, certaines entreprises se permettent de créer un service ou un département « Audit » alors que le responsable assume en réalité la fonction de contrôleur de gestion, pour mieux connaître ces deux fonctions, il est indispensable de faire une étude comparative.

**Tableau n°IV : Tableau comparatif du contrôle de gestion et d'audit interne**

CONTROLE DE GESTION	AUDIT
<ul style="list-style-type: none"><li>• Technique de prévision, de planification, de contrôle permettant de mesurer l'efficacité des activités.</li><li>• Processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation ou que les résultats de l'entreprise sont conformes aux objectifs qu'elle s'est fixée sinon on initie les mesures nécessaires.</li><li>• Cette fonction s'exerce toujours au sein de l'entreprise ; Il entraîne le contrôle budgétaire.</li><li>• Le contrôle de gestion a un caractère permanent, prévisionnel et opérationnel.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Examen des informations relatives à la gestion de chaque fonction, d'un centre de responsabilité en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante par référence au critère de régularité, de fiabilité et de l'efficacité pour une prise de décision.</li><li>• Processus ayant pour objet de vérifier l'existence, la fiabilité et la bonne application des procédures de contrôle. C'est une expertise des procédures d'élaboration et du contenu même des informations financières et comptables.</li><li>• Cette fonction s'exerce soit en dehors (audit externe), soit au sein même de l'entreprise (audit interne).</li><li>• En général l'audit a un caractère ponctuel de constat et fonctionnel. Mais comme l'audit interne a pour but de vérifier si les procédures comportent les sécurités suffisantes et si les informations sont sincères, les opérations sont régulières, les organisations sont efficaces, les structures sont claires et bien adaptées, il a donc un caractère permanent.</li></ul>

Source : Support de cours contrôle de gestion par Monsieur RANDRIAMPARANY HONORE Jules et cours révision comptable I et II par Monsieur MIHA Antoine de Padou, enseignants à l'université de Toamasina.

<sup>18</sup> Support de cours Révision comptable I par Monsieur MIHA Antoine de Padou, enseignant à l'université de Toamasina



Toutefois, il convient de noter que le contrôle de gestion et l'audit interne qui existent dans certaines entreprises sont souvent perçus comme des « **outils policiers** », en ce sens qu'ils utilisent des enquêtes pour obtenir des informations probantes et préconisent des mesures à prendre pour redresser la situation en cas d'anomalies. Ces deux fonctions gênent parfois les autres membres du personnel de l'entreprise et font l'objet d'une certaine réticence de la part de ces derniers, alors qu'ils ont des fonctions de conseil qui sont essentielles à la gestion de l'entreprise. Ils sont là en principe pour aider les uns et les autres dans l'exercice de leurs fonctions respectives et facilitent ainsi la réalisation des objectifs, qu'ils soient généraux ou spécifiques.

## **SECTION II : L'ORGANISATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION**

### **§1 – Historique du contrôle de gestion du port de Toamasina**

Depuis les années 80, au moment où le besoin d'une gestion rigoureuse ait ressenti suite à la détérioration du résultat d'exploitation du port de Toamasina, le dirigeant à cette époque a décidé de mettre en place dans sa structure organisationnelle le « contrôle de gestion ».

Durant cette période, toutes les opérations physiques et financières ont dû être soumises à l'approbation de cet organe pour être valable. Le contrôleur de gestion jouait le rôle de police de gestion, c'est-à-dire qu'il vérifiait la sincérité, la fiabilité et l'exactitude des engagements des dépenses. Le contrôleur de gestion devenait le numéro 2 dans le port de Toamasina, sans son autorisation, rien ne doit pas s'effectuer.

Malgré tout, les résultats comptables du port étaient de plus en plus médiocres. A titre indicatif, ils étaient partis de moins de 149 millions de Francs Malagasy en 1983 pour passer à moins de 2.141 millions de MGF en 1986. Toujours est-il ? Il fallait renforcer le contrôle de gestion, surtout à cette époque, on a entrepris le plan de redressement aboutissait à l'élaboration d'un plan d'entreprise qui est axé autour de 40 projets regroupés en 10 domaines. A ce moment, le contrôleur de gestion avait pour mission de faire le suivi de la réalisation du plan d'entreprise. C'était la première fois qu'on a comparé les réalisations et les prévisions établies dans le plan à l'aide du compte de résultat, les tableaux de bord de chaque centre de responsabilité composant le centre d'analyse connu sous le nom « département » dans le port de Toamasina.

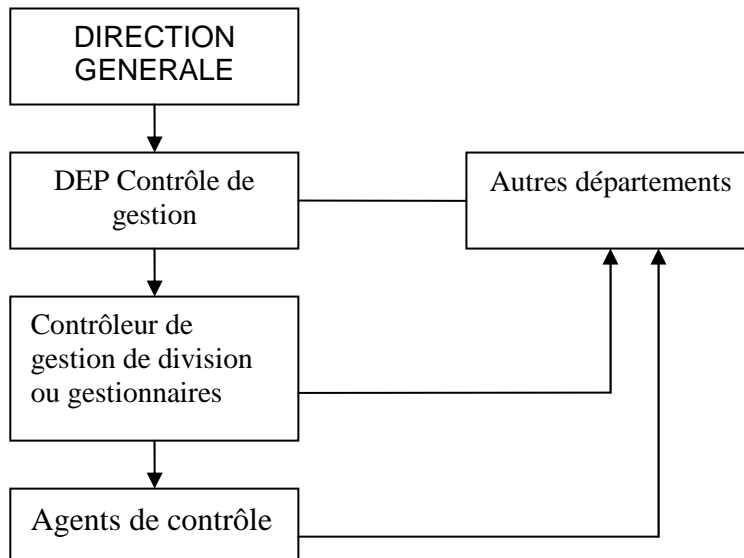
### **§2 – La Position du contrôle de gestion dans l'organigramme et son mode de rattachement hiérarchique**

Le département contrôle de gestion est un démembrement du port de Toamasina, il a des liaisons directes à la direction générale.

## **A – Position dans l’organigramme**

La structure spécifique du contrôle de gestion fait partie des directions fonctionnelles ou technostructure qui comportant trois niveaux entre le siège et l’unité de gestion<sup>19</sup>.

**Figure n°02 : Position du contrôle de gestion du port dans l’organigramme**



Source : Document de la SEPT, département stockage et livraison, année 2005

## **B – Le mode de rattachement hiérarchique du contrôle de gestion**

Les contrôleurs de gestion dans les deux options (le siège et l’unité de gestion ou département) unissant les différents services aux entités sont chargés de suivre :

- la fonction parallèle à la ligne hiérarchique : liaison fonctionnelle avec les responsables opérationnelles. Le rattachement au contrôleur de gestion du siège présente les avantages de fiabilité des informations, transparence des résultats, homogénéité des pratiques des informations donc facilitation de l’élaboration du reporting<sup>20</sup>.
- les gestionnaires et les agents de contrôle dépendent hiérarchiquement du chef de département auquel il est affecté. Ce rattachement présente un grand avantage du point de vue de l’intégration de la fonction au sein des unités opérationnelles qui permettant aussi de construire des systèmes de pilotage adapté.

<sup>19</sup> Appelé aussi centre de responsabilité qui est un sous ensemble dans l’entreprise dont le pouvoir de décision est clairement défini et qui investi d’une obligation de performance, cohérente avec l’étendu de ce pouvoir.

<sup>20</sup> C’est le processus de remonté des informations viennent du centre de responsabilité vers la direction générale. Ce terme aussi désigne parfois la nature des informations transmises. En d’autre terme, le reporting est l’ensemble des indicateurs de résultat construit à posteriori de façon périodique, afin d’informer la hiérarchie des performance d’unité de gestion

Le département contrôle de gestion est rattaché hiérarchiquement à l'Administrateur Délégué du port de Toamasina afin de répondre au besoin de pilotage tout en cherchant les demandes d'information notamment pour le reporting, d'où trois types de contrôle de gestion existent au port :

- ✓ au niveau central du port de Toamasina, le contrôleur de gestion est représenté par le chef de département. Il a beaucoup des relations avec la direction Administrative et financière. En outre, il reçoit des informations authentiques venant de la direction générale.
- ✓ le contrôleur de gestion rattaché au niveau du centre des responsabilités ou département, Il est appelé gestionnaire du département. Il est rattaché au contrôle de gestion central ou département contrôle de gestion mais il est sous la responsabilité du chef de département sur lequel il travaille. Ce contrôleur de gestion est totalement impliqué dans le centre de responsabilité qui doit avoir l'initiative et la sorte de créativité.
- ✓ l'agent de contrôle est rattaché hiérarchiquement au chef de département ou au chef de centre des responsabilités, ses fonctions sont multiples.

### **SECTION III : LES ATTRIBUTIONS PRINCIPALES DES CONTROLEURS DE GESTION**

PCAC : Prévoir, Contrôler, Analyser, Conseiller ; telles sont les missions essentielles des contrôleurs de gestion du siège. En fait quelles sont les attributions des contrôleurs de gestion du port ?

#### **§1 – Les rôles de l'agent de contrôle**

Il a pour rôles essentiels de :

- la production et la collecte des informations de gestion, elles concernent :
  - ✓ le pointage des marchandises à l'embarquement et au débarquement ;
  - ✓ la situation de travail des dockers ainsi que le pointage des leurs heures de travail ;
  - ✓ la situation du travail par main- shift
- le rapprochement des feuilles de pointage avec ceux du chef de département et celui des pointeurs divergents ;
- l'établissement des rapports d'activité mensuel et trimestriel.

#### **§2 – Les rôles des gestionnaires**

Les équipes de contrôle de gestion au niveau des centres des responsabilités organisent la procédure budgétaire.

Ils se chargent de la production des informations de gestion dans chaque département, une base de données est conçue à cet effet.

- Dans le cadre de la prévision :

Ces gestionnaires doivent établir le compte de résultat prévisionnel au niveau de ses directeurs sectoriels ou chaque département.

Ils doivent établir en collaboration avec les responsables de centre de responsabilité qui est une unité décentralisée du contrôle de gestion les prévisions d'activité en terme d'objectif traduit en compte prévisionnel appelé « budget » et font le suivi de ses réalisations.

Ils se chargent du contrôle budgétaire en mentionnant dans le fiche de suivi budgétaire : le pourcentage de réalisation de budget, les écarts entre prévision de consommation des ressources et ses réalisations.

- Dans le cadre du contrôle :

Ils doivent élaborer l'instrument nécessaire au contrôle comme le tableau de bord de chaque département dans le port.

Ils doivent établir des rapports d'activités mensuels, trimestriels, semestriels et annuels ; et ils devaient les adresser au chef de département et au contrôleur de gestion central. Et ils font par mois les études de rendement par catégorie des navires pour le département manutention.

### **§3 – Rôles de contrôleur de gestion central**

- Dans le cadre de la prévision : ces principaux rôles sont :

- La contribution à la définition des objectifs globaux du port et des sous objectifs de chaque département, d'un service ou d'une unité de production.

Et la conception de plan : mise en œuvre des moyens financiers, humains, et matériels, nécessaires à la réalisation des objectifs. A cette mission de prévision peut s'ajouter un rôle d'étude tels que la réalisation d'études économiques ou financières ponctuelles.

- Dans le cadre du contrôle :

Il doit élaborer au contrôle proprement dit, c'est-à-dire faire le suivi permanent des résultats et de la réalisation du budget de l'entreprise à l'aide des tableaux de bord, faire la consolidation des résultats comptables de chaque centre de responsabilité ou chaque département.

Il surveille à l'harmonisation des systèmes d'information comptable ;

Et Il participe à l'élaboration des procédures de pointage des opérations commerciales des navires. Elle est faite en collaboration avec le département audit et organisation du port.

Ils ont d'autre mission de contrôle interne : l'application de la fiabilité et de la pertinence des informations produites.

- Dans le cadre de la mesure et analyse des écarts :

Il doit mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations et procéder à l'analyse de cause de ces écarts.

- Dans le cadre de l'ajustement des prévisions, reporting et conseils :

Il se charge de l'ajustement des prévisions en fonction des écarts constatés ou d'événements extérieurs (par exemple conjoncture économique) ;

Il doit conseiller la préconisation d'actions correctives auprès des responsables opérationnels et de la direction ;

Il doit élaborer des reporting : conception, rédaction et diffusion de rapport de synthèse.

Si, jusqu'à présent, les contrôleurs de gestion du port sont habitués à une simple exécution des affaires courantes , désormais cette conception est évoluée, ils doivent s'impliquer davantage, car la gestion est aujourd'hui synonyme de pilotage des organisations en place. Par conséquent, ils doivent fournir à chaque instant, des éléments d'informations à chaque responsable hiérarchique concerné pour qu'il puisse se forger une opinion sur l'évolution de son centre.

Donc, afin d'améliorer la rentabilité, ils doivent axer leurs objectifs sur : **la performance, la modernisation, la compétitivité et la sécurité** ». <sup>21</sup>

Pour le suivi de réalisation de ces objectifs, les contrôleurs de gestion utilisent le système de tableau de bord qui est un outil de pilotage d'organisation. Ce système oblige les responsables à prendre rapidement des décisions à chaque situation car la réussite ou les échecs des entreprises dépendent des décisions prises.

---

<sup>21</sup> Slogan du port de Toamasina pendant l'année 2006.

## **CHAPITRE III : LES TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES**

Ce chapitre, nous permet de connaître, d'une part les généralités sur le tableau de bord, son élaboration et d'autre part les différents tableaux de bord des activités portuaires existant et enfin les points forts et faibles de ces tableaux.

### **SECTION I : LE TABLEAU DE BORD**

#### **§1 – Généralités**

Quand nous parlons de tableau de bord, nous avons à l'esprit celui d'un véhicule, d'un avion ou de tout autre moyen de transport .Ce tableau est placé devant le conducteur ou le pilote.

Si nous prenons le tableau de bord d'un véhicule, il fournit au conducteur tous les renseignements nécessaires à la bonne marche de son véhicule tels que le nombre de parcours par heure, le niveau de l'essence et de l'huile. Il permet de changer la manière de conduire quand la situation n'est pas normale, le clignotant s'allume. Et enfin, le conducteur informé ou averti prend des mesures de correction et des précautions suivant la situation.

Ainsi, il en est de même pour chaque entreprise l'entreprise, le directeur général joue le rôle de conducteur et le véhicule c'est l'entreprise. La différence c'est que ce tableau fournit les renseignements nécessaires pour le contrôle des activités, c'est-à-dire que tous les responsables peuvent avoir un tableau de bord pour mieux assumer leurs responsabilités.

#### **A) Définition**

Le tableau de bord de gestion est un instrument d'information pour l'action à court terme, d'établissement rapide étroitement lié à la définition des points clés de décision et des responsabilités dans l'entreprise.<sup>22</sup>

Le tableau de bord d'une entreprise est donc un moyen de suivi permanent de l'ensemble de ses activités.

#### **§2 – Les intervenants du tableau de bord**

##### **A – Qui établit le tableau de bord**

Grâce au traitement quotidien effectué par chaque responsable, les informations présélectionnées apparaissent automatiquement dans un tableau. Il ne reste qu'à introduire les données pour que les informations soient fiables et rapides.

---

<sup>22</sup> GUERNY Jacques, Jean Claude GUIRIEC. Principes et mise en place du tableau de bord, 5<sup>ème</sup> édition. J. DELMAS et Cie. Encyclopédie DELMAS pour la vie des affaires, collection française « ce qu'il vous fait savoir » , année 1998.

Dans une grande société comme le port de Toamasina, ce sont les gestionnaires attachés de chaque département qui établissent le tableau de bord de chaque centre de responsabilité. Dans ce cas, ils proposent aux chefs de département des indicateurs et des points clés de décision. Les différents responsables participent aux choix des indicateurs qui sont proposés par les gestionnaires selon les attributions et les objectifs de chaque département. Ensuite, ils rassemblent les informations et enfin ils font la synthèse afin d'établir un tableau de bord conforme aux besoins de l'utilisateur

### **B – Les destinataires du tableau de bord**

Chaque service doit posséder de tableau de bord qui récapitule la synthèse des informations et les réalisations des activités de chaque département. Toutes les directions dans le port possèdent le tableau de bord de chaque département appartenant à un secteur bien déterminé. Par exemple la direction des ressources humaines doit posséder le tableau de bord du service personnel.

Le destinataire final du tableau de bord est la direction générale. Car c'est un outil de pilotage et de contrôle. Il constitue une assurance pour le dirigeant en ce qui concerne la gestion de la société. Chaque responsable possède un tableau de bord qui récapitule la synthèse des informations sur les attributions de chacun.

### **C – La périodicité**

Chaque entreprise a son rythme pour la diffusion de son tableau de bord parce que cela dépend de la nature de l'information et de la possibilité de l'entreprise.

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence régulière pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit pas cependant être trop élevée en prenant en compte le temps de réaction du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des décisions prises avant toute autre réaction.

Pour le port de Toamasina, le tableau de bord de chaque service est établi mensuellement avec le compte de résultat par le département contrôle de gestion. Il est adressé au chef de département.

Les contrôleurs de gestion du port peuvent établir les tableaux de bord des activités portuaires mensuellement et annuellement suivant le cas échéant.

La périodicité est élevée pour le port grâce à l'utilisation de l'ordinateur. Le directeur général peut utiliser les tableaux de bord chaque jour, par mois et au moment où il en a besoin ou avant une réunion.

### **§3- L'élaboration du tableau de bord**

D'après les recherches que nous avons effectuées à partir des ouvrages de plusieurs auteurs s'intéressent au tableau de bord, nous retenons celui de Jacques de GUERNY. Cette méthode est plus proche de celle utilisée par le contrôleur de gestion du port de Toamasina pour l'élaboration des tableaux de bord des activités portuaires. Les processus de son élaboration comportent quatre phases<sup>23</sup>, à savoir :

- ❖ l'établissement de l'organigramme de gestion et la recherche des points clés
- ❖ le choix des indicateurs caractéristiques
- ❖ la collecte des informations
- ❖ et la construction du tableau de bord ;

#### **A- L'organigramme de gestion**

Il est la représentation formalisée des responsabilités réellement exercées et des communications existantes entre les différents niveaux hiérarchiques et secteurs d'activités de l'entreprise.

Toutes les liaisons au sein de l'entreprise sont représentées dans cet organigramme. Il se présente sous forme d'un schéma. Avant de le construire, il faut connaître les types de liaison, les pouvoirs que le responsable délègue à ses subordonnés. Tout cela doit se faire au moyen de l'analyse interne et la recherche au près du chef d'entreprise et de ses collaborateurs.

Pour le port de Toamasina, l'organigramme représente en un seul support l'organisation détaillé des directions, de chaque département et il montre la place de chaque fonction dans l'entreprise.

#### **B- Les points clés de décision**

Les points clés sont ceux qui déterminent la réalisation d'un objectif, les responsables doivent y faire attention afin d'atteindre leurs objectifs. Avant d'établir le tableau de bord, il faut donc se demander ceux qui conditionnent le résultat de l'entreprise, sa croissance et sa rentabilité. D'où l'analyse des informations à chaque responsable.

D'après les responsabilités définies dans l'organigramme et pour atteindre les objectifs généraux et les sous objectifs de chaque centre de responsabilité dans le port, la direction générale met en place des différents activités intermédiaires qui se coordonnent entre elles. Elle doit se concentrer sur les points clés de décision.

---

<sup>23</sup> GUERNY Jacques et GUIRIEC Jean Claude. Principe et mise en place du tableau de bord, 5<sup>ème</sup> édition. Année 1998 ,Page 75.



Les contrôleurs de gestion du port de Toamasina ne mettent pas ses accents sur les points clés de décision. Ils se contentent de choisir les indicateurs de chaque activité portuaire et de construire son tableau de bord.

### **C- Le choix des indicateurs**

La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse d' information fournie par les systèmes comptables et de contrôle de gestion .Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est-à-dire d'un ensemble d'indicateurs de suivi et des résultats. Avant l'établissement des tableaux de bord, il faut choisir des indicateurs.

#### **1) Les indicateurs de chaque département qui s'occupe des activités portuaires**

Chaque département dans le port a des indicateurs choisis par la direction et les contrôleurs de gestion, ils sont employés à l'évaluation de chaque centre de responsabilité.

Le système d'indicateur est comme un vecteur de communication puissant de la stratégie dans une entreprise puisqu'ils traduisent celle-ci dans des éléments objectifs et chiffrés par tous les responsables.

**Tableau n°V : Tableau récapitulatif des indicateurs de chaque département**

<b>DEPARTEMENTS ET SERVICES</b>	<b>INDICATEURS</b>
<b>DEPARTEMENT CAPITAINERIE</b>	
<b>Service armement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nombre de pannes recensées en ce qui concernent l'aide à la navigation ;</li><li>- situation des navires du port</li></ul>
<b>Service police d'exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- total d'heure de veille fourni ;</li><li>- nombre de prestations réalisées en avitaillement en eau douce et transport d'équipage ;</li><li>- quantités des marchandises dangereuses déclarées ayant transité au port</li></ul>
<b>Service assistance aux navires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nombre des touchées de navire ;</li><li>- nombre de remorquages effectués et total des temps passés ;</li><li>- total de temps passés pour la mise à quai et le décalage des navires ;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre des navires pilotés et temps passés à ce service.</li> </ul>
<b>DEPARTEMENT MANUTENTION</b>	
<b>Service manutention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de shifts travaillés et nombres des mains commandés par type de prestation ;</li> <li>- situation de prestations fournies par trafic (débarquement, embarquement, manipulation) ;</li> <li>- nombre de temps mort passé ;</li> <li>- rendement moyen de manutention.</li> </ul>
<b>Service travailleur journalier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'équipes affectées ;</li> <li>- taux de satisfaction de demande d'équipe ;</li> <li>- fréquence d'affectation d'équipe par période ;</li> <li>- tonnage et / ou boîte moyenne travaillée par équipe pointée ;</li> <li>- total de tonnages manipulés (suivant état de pointage) ;</li> <li>- total des heures effectuées.</li> </ul>
<b>DEPARTEMENT STOCKAGE ET LIVRAISON</b>	
<b>Service magasin et terre-plein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantités de marchandises reçues en terre-plein et magasin par importateur pour les gros chargeurs ;</li> <li>- Quantités de marchandises livrées (sortie pour embarquement et enlèvement) ;</li> <li>- Quantités de marchandises reçues (non embarquées, débarquées, restituées) ;</li> <li>- Occupation des aires de stockage.</li> </ul>

**Source** : document de la SEPT, département stockage et livraison , année 2006

### **D- La collecte des informations**

C'est l'agent de contrôle qui fait la collecte des informations sur terrain. Pour s'assurer de l'existence des informations dans les indicateurs choisis et ses qualités, l'entreprise doit suivre les quatre étapes suivantes :

- prendre toutes les informations disponibles par les indicateurs choisis.
- rechercher au moyen des informations élémentaires et les sources des indicateurs qui ne sont pas disponibles immédiatement dans l'entreprise.
- si les indicateurs non chiffrés existent, utiliser tous les moyens possibles pour les avoir, utiliser tous les moyens possibles pour avoir ces informations.
- réunir dans un même document les indicateurs retenus.

### **E- La construction de tableau de bord**

Après avoir défini l'organigramme de gestion, choisi les indicateurs et collecté toutes les informations, la dernière étape de cette méthode est l'élaboration de tableau de bord.

Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est -à dire d'un ensemble d'indicateurs de suivi et de résultat<sup>24</sup>.

## ***SECTION II : LES DIFFERENTS TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES***

Cette section nous permet de connaître les différents tableaux de bord des activités portuaires existant dans le port de Toamasina dans le but de donner ses présentations et ses sources d'informations.

### **§1- Le tableau de bord de la manutention**

Le type de tableau de bord n'est pas le même pour tous. Chaque entreprise a son propre tableau, différent l'un de l'autre selon les besoins et d'après l'organigramme de gestion que la société doit le respecter, l'objectif de tableau ce est le même.

#### **A – Présentation**

Les informations que reçoit le chef de département concerné sont présentées dans le tableau ci- dessous :

#### **Tableau n°VI : Le tableau de bord de la manutention**

---

<sup>24</sup> Cours contrôle de gestion par Monsieur DESSY, enseignant à l'université de Toamasina.

**TABLEAU DE BORD ANNEE 2006**

MOIS	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	CUMULS
<b>1- TRAFIC -TONNAGE</b>											
2005											
2006	140 971 114 110	155 392 157 193	117 040 125 636	142 285 128 019	117 840 142 025	99 146 124 931	111 361 80 483	101 129 112 521	127 644 127 875	122 401 78 549	1 235 209 1 191 342
% DE VARIAT	- 19,05	1,16	7,34	- 10,03	20,52	26,01	- 27,73	11,26	0,18	- 35,83	- 3,55
<b>-NBRE DE MVT</b>											
2005	6 998	7 395	7 151	6 238	8 601	6 857	6 775	6 362	6 842	7 712	70 931
2006	8 294	7 747	6 399	8 444	7 679	7 308	7 346	8 745	6 201	3 660	71 823
% DE VARIAT	18,52	4,76	- 10,52	35,36	- 10,72	6,58	8,43	37,46	- 9,37	- 52,54	1,26
<b>2- C.A (en milliers d'Ar)</b>											
2005	981 459	982 901	1 023 265	2 217 612	737 098	1 021 267	1 653 286	962 153	742 568	1 236 727	11 558 336
2006	1 355 455	2 340 232	1 401 266	2 096 923	836 797	1 106 324	620 177	1 662 460	861 866	1 471 599	13 752 099
% DE VARIAT	38,11	138,9	36,94	- 5,44	13,53	8,33	- 62,49	72,79	16,07	18,99	18,99
<b>3- H.S (en milliers d'Ar)</b>											
2005	21 350	20 260	20 795	15 080	20 541	17 831	19 239	17 139	17 460	18 083	187 778
2006	37 992	26 502	27. 033	25 523	32 404	14 825	10 421	18 .928	12 420	12 830	218 878
% DE VARIAT	- 77, 95	- 30, 81	- 30	- 69,25	- 57, 75	- 16,86	- 45,83	- 10,44	- 28,87	- 29,05	- 26,57
<b>4-PAIE MOJ (en milliers d'Ar)</b>											
<b>A BORD</b>											
2005	39 901	48 407	30 378	72 226	22 327	48 834	54 917	60 834	37 274	64 663	479 761
2006	79 695	137 746	80 492	72 775	106 421	66 840	25 160	73 071	161 011	108 105	911 316
% DE VARIAT	99,73	184,56	164,97	0,76	376,65	36,84	- 54,19	20,12	331,97	67,18	89,95
<b>AUTRES</b>											
2005	38 667	33 869	21 990	40 041	25 840	33 075	34 504	15 540	22 322	24 025	291 873
2006	17 929	24 581	22 915	23 911	20 771	25 085	18 887	23 650	64 508	21 332	263 569
% DE VARIAT	- 53,63	- 27,42	4,21	- 40,28	- 19,62	- 24,16	- 45,26	34,83	188,99	- 11,21	- 9,78
<b>TOTAL 2004</b>	78 568	82 276	52 368	112 267	48 167	81 908	89 421	78 374	59 596	88 688	761 633
2005	97 625	162 327	103 407	96 686	127 192	91 925	44 047	96 721	225 519	129 437	1 174 886
% DE VARIAT	24,26	97,30	97,46	- 13,88	164,06	12,23	- 50,74	23,41	278,41	45,95	52,26
<b>5-EFFECTIF MOJ</b>											
<b>A BORD</b>											EFFECTIF Moyen
2005	954	951	951	951	1 124	951	947	1 124	1 124	1 119	1 020
2006	1 153	1 051	1 051	1 048	1 040	1 042	1 042	1 042	1 042	1 033	1 054
% DE VARIAT	20,86	10,52	10,52	10,20	- 7,47	9,57	10,03	- 7,30	- 7,30	- 7,69	3,41
<b>AUTRES</b>											Moyen
2005	786	789	788	788	610	788	788	788	610	608	735
2006	596	591	590	589	582	585	585	585	585	586	587
% DE VARIAT	- 24,46	- 25,10	- 25,13	- 25,25	- 4,59	- 25,76	- 25,76	- 25,76	- 4,10	- 3,62	- 20,04
<b>TOTAL 2005</b>	1 743	1 740	1 739	1 739	1 734	1 739	1 735	1 912	1 734	1 722	1 408
2006	1 749	1 642	1 641	1 637	1 622	1 627	1 627	1 627	1 627	1 619	1 317
% DE VARIAT	0,34	- 5,63	- 5,64	- 5,87	- 6,46	- 6,44	- 6,22	- 14,91	- 6,17	- 6,25	- 6,46

Source : Département manutention portuaire, année 2006.

Ce tableau permet à l'utilisateur de voir les fluctuations des activités du département manutention pendant les 10 premiers mois dans deux années successives 2005 et 2006 à propos de :

- tonnages manipulés et les nombres de mouvement effectués à chaque shift ;
- chiffres d'affaires réalisés pendant les dix mois des deux dernières années ;
- la paie des mains d'œuvres journaliers à bord et aux autres chantiers ;
- effectifs des dockers qui travaillent à bord et dans les autres endroits dans le port.

Ainsi, nous pourrions voir sur ce tableau tous les mouvements de chaque indicateur qui pourrait être diminué ou augmenté d'après la formule suivante :

**Formule n°01 : Pourcentage de variation**

$$\text{Pourcentage de variation} = \frac{(\text{Valeur en 2006} - \text{Valeur en 2005}) \times 100}{\text{Valeur en 2005}}$$

La société prend donc comme référence le mois de l'année antérieure de la période d'exercice. On constate que ce tableau n'a pas de colonne d'écart, l'utilisateur compare deux exercices pour voir les tendances. Toutes les informations figurées dans ce tableau de bord ont des sources internes et externes.

**B- Les sources d'information**

Les sources d'information de ce tableau de bord du département manutention sont d'origine interne. Elles sont obtenues à partir de pointage des opérations commerciales et les autres travaux quotidiens effectués par les différents responsables : agents de contrôle, pointeurs divergents, le département taxation du port pour l'évaluation des chiffres d'affaires de chaque département.

**Tableau n°VII : Les sources d'information**

INFORMATIONS	SOURCES
- Tonnage des marchandises ;	- Bordereau de pointage au bord et en magasin ;
- Nombre de mouvement ;	- Rapport d'activité du service acconage ;
- Chiffres d'affaires,	- Evaluation faite par le département taxation ;
- Heures supplémentaires ;	- Rapport d'activité du service travailleur

- Paie des mains d'œuvres journaliers ;	journalier ;
- Effectifs MOJ	- Rapport d'activité du service travailleur journalier ; - Rapport d'activité du service travailleur journalier.

Source : Rapport d'activité annuel du département manutention

Cela nous permet de passer tout de suite au tableau de bord de la capitainerie.

## §2 - Le tableau de bord du département capitainerie

Le tableau de bord de la capitainerie synthétise les informations provenant des activités des responsables opérationnels de ce département sur le trafic maritime global, des navires, et des véhicules dont sa présentation se fait comme suit :

### A- Présentation

Tableau n°VIII : Tableau de bord de la capitainerie

DESIGNATIONS	ANNEES			VARIATION RELATIVE en %	
	2004	2005	2006	2005/2004	2006/2005
<b>Trafic maritime global (en tonne)</b>					
Marchandises conventionnelles	626.077	573.221	582.760	(8,44)	1,66
Marchandises conteneurisées	897.579	950.003	777.357	5,84	(18,17)
Hydrocarbures	977.378	843.265	637.654	(13,72)	(24,38)
Bornages et pêches	41.502	39.356	44.783	(5,17)	13,79
<b>TOTAL</b>	<b>2.542.536</b>	<b>2.405.845</b>	<b>2.042.554</b>	<b>(5,38)</b>	<b>(15,10)</b>
<b>Trafic des navires (en nombre)</b>					
Navire long courrier	435	460	407	5,75	(11,52)
Navire cabotage	125	77	103	(38,4)	33,77
Bornages et pêches	1.114	1.056	1.020	(5,21)	(3,41)
<b>TOTAL</b>	<b>1.674</b>	<b>1.593</b>	<b>1.530</b>	<b>(4,84)</b>	<b>(3,95)</b>
<b>Trafic des véhicules</b>	<b>5.124</b>	<b>6.757</b>	<b>6.651</b>	<b>31,87</b>	<b>(1,57)</b>

Source : Direction marketing portuaire, service information et statistique, année 2006

**Formule n°02** : variation relative

$$\text{Variation relative} = \frac{\text{Valeur N+1} - \text{Valeur N}}{\text{Valeur N}}$$

**B – Sources d'informations**

Toutes les informations regroupées dans le tableau de bord de la capitainerie sont d'origine interne.

**Tableau n°IX : Source d'information**

INFORMATIONS	SOURCES
Trafic maritime global	-Registre d'embarquement et de débarquement  -FMJM  - Fiche des situations journalières des marchandises
Trafic des navires	- Situation des touchées des navires
Trafic des véhicules	- Situation de mouvement des véhicules

Toutes les informations essentielles aux activités portuaires sont regroupées dans ce tableau de bord. Il nous permet d'effectuer en permanence la comparaison entre les réalisations durant les trois années successives. Il s'agit d'une comparaison continue pour ajuster l'activité par rapport au budget ou à la référence, en l'occurrence de l'année précédente.

**REMARQUE**

D'après l'enquête que nous avons fait auprès du responsable, il n'existe pas par définition **de tableau de bord du département stockage et livraison**. Seule la situation des stocks annuels délivrée par le service magasin et terre-plein récapitule les mouvements des opérations effectuées par ce département (cf. annexe VIII).

Par conséquent, nous allons étudier des différents points forts et faibles des tableaux de bord des activités portuaires, que nous voudrions présenter dans la troisième section.

### **SECTION III – LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES DU TABLEAU DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES**

#### **§1– Les points forts du tableau de bord**

En premier lieu, nous allons voir de près les points forts du tableau du bord des activités portuaires.

##### **- Le tableau de bord de la manutention :**

Concernant le tableau de bord de la manutention, il représente le cumul des chiffres à la fin du dixième mois, en plus il est présenté en grande masse (en tonne ou en millier d'ariary).

Compte tenu de leur périodicité, les indicateurs du tableau de bord fournissent des renseignements sur les situations très récentes telles que l'évolution du chiffre d'affaire par mois pendant durant les dix mois dans deux années successives et les variations des charges concernant la paie des mains d'œuvres journaliers et des heures supplémentaires.

Ce tableau aussi figure les pourcentages de variation du même mois pendant deux années successives. Ces renseignements récents permettent de découvrir plus rapidement les anomalies survenues dans la gestion de ce département, d'où le déclenchement d'une action corrective dans les plus bref délai. Cet argument est justifié dans le domaine de :

- l'effectif de MOJ : prenons le cas du mois d'Août et Septembre, on constate que les effectifs sont stables durant ces deux mois ; il y a des diminutions de 7,69% au mois d'Octobre ;
- par contre au tonnage effectué : pendant les mêmes mois (Août et Septembre), une augmentation remarquable sur ce genre d'opération conduit à l'évolution positive du chiffre d'affaire.

Il présente aussi son point fort par l'historique de certains indicateurs comme la variation des effectifs des mains d'œuvres journaliers, les heures supplémentaires.

##### **- Le tableau de bord de la capitainerie :**

Le tableau de bord de la capitainerie donne son point fort par son caractère, il nous permet de suivre d'un coup d'oeil les variations relatives de trafic maritime global à savoir le trafic des marchandises conventionnelles, conteneurisées, hydrocarbures, le trafic des navires et le trafic des véhicules.

La qualité majeure de son tableau de bord est la simplicité d'usage pour l'utilisateur (lecture et interprétation).



Ces tableaux sont des moyens de communication entre le directeur général et ses subordonnés. Premièrement, le port a des informations ascendantes concernant les activités des services vers la direction générale ; ces informations sont enregistrées au moyen des indicateurs qui constituent les tableaux de bord de la manutention et celui de la capitainerie. Ils sont considérés comme de compte rendu des subordonnés à son chef.

En plus, le port possède des informations descendantes parce que compte tenu de l'existence de ces tableaux de bord, le directeur général va déléguer certains pouvoirs et actionner directement chacun des responsables concernés par ces informations, celles qui lui semblent anormales.

Les informations figurées dans ces tableaux de bord des activités portuaires sont obtenues à partir des informations comptables et des activités ordinaires du port.

- Comptable car il s'agit des informations à la marge (exemple : le chiffre d'affaire) et aux dépenses (paie MOJ ; heures supplémentaires) ;
- Informations des activités : concernant l'évolution des activités portuaires comme le tonnage effectué, le trafic maritime global, trafic véhicule.

Parce qu'il a des points forts, Nous pourrions déceler aussi ces points faibles de ces tableaux de bord.

## **§2 – Les points faibles du tableau de bord**

Différents points faibles sont constatés suivant nos analyses concernant les tableaux de bord des activités portuaires. La première critique négative des tableaux de bord des activités portuaires porte sur la conception elle-même parce que ces tableaux sont utilisés comme compte rendu des activités.

La deuxième porte sur les points clés de décision car avant de choisir des indicateurs, il faut préciser les points qui conditionnent les réalisations des résultats attendus par chaque activité portuaire.

### **- Le tableau de bord du stockage et livraison :**

L'inexistence de tableau de bord du département stockage et livraison marque son premier point faible, or ce département occupe une place importante dans le port de Toamasina par ses opérations de stockage, de livraison et de location des magasins et hangars. La direction a attribué au département stockage et livraison des indicateurs or il n'a pas de tableau de bord réel.

**- Le tableau de bord de la manutention :**

Premièrement, son point faible de ce tableau porte sur le choix des indicateurs parce que certains indicateurs choisis par la direction ne sont pas figurés pas dans son tableau de bord à savoir : le temps mort, le fréquence d'affectation d'équipe par période.

D'autre figure dans le tableau de bord mais ignorant dans la liste des indicateurs présentés dans le tableau n°V. Par exemple : les chiffres d'affaires, les heures supplémentaires.

Le deuxième critique touche le contenu puisqu' on constate que les chiffres figurants dans son tableau de bord ne présentent que les situations des activités de ce département durant le mois de janvier à octobre. Il ne reflète que les situations dans dix mois.

**- Le tableau de bord de la capitainerie :**

Son point faible est marqué par le choix des indicateurs puisque nous constatons que Les indicateurs figurés dans son tableau de bord ne sont pas vraiment ceux que la direction a choisis pour sa mesure de performance.

A titre de synthèse de cette première partie, le port de Toamasina est une société prestataire de service a comme activités principales la manutention, la capitainerie et le stockage. Ceux-ci génèrent des fonds au grand port.

Les contrôleurs de gestion portuaire interviennent directement dans l'amélioration des la gestion du port à l'aide du contrôle des activités portuaires et l'établissement de tableaux de bord.

Après avoir déceler les points faibles et de révéler les points forts des différents tableaux de bord des activités portuaires, ce qui fait qu'il faut apporter des solutions pour réparer ces points faibles. Donc, apporter des perspectives d'amélioration afin que chaque responsable puisse les utiliser comme outil de pilotage.

**DEUXIEME PARTIE :**

***LES PERSPECTIVES D'AMELIORATION DES  
TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES  
PORTUAIRES***

*« La prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit.  
Elle reste cependant indispensable pour établir  
un diagnostic et conduire à la guérison. »*

**G. DEPALLENS**

(« Principe du tableau de bord de pilotage » business intelligence' année 1998)

## CHAPITRE I : LA CONCEPTION DE TABLEAU DE BORD

Puisque notre première critique sur l'ensemble de ces tableaux de bord des activités portuaires concerne sa conception, nous voulons apporter nos perspectives d'amélioration de ces tableaux dans ce chapitre. Il comporte la nouvelle orientation de tableau de bord, son utilisation pour l'action et sa confection présentée dans la troisième section.

### SECTION I : GENERALITES

#### §1- Nouvelle orientation de tableau de bord<sup>25</sup>

Qu'est-ce qu'un tableau de bord de pilotage ?

##### **A – Principes**

Le tableau de bord n'est pas :

- ♣ Un outil de contrôle : très souvent , le tableau de bord est utilisé comme outil de compte rendu d'activité , censé à faciliter le suivi des activités placés sous l'autorité d'un responsable .Il est le plus couramment exploité pour le contrôle des subordonnés . Pourquoi n'avez- vous pas atteint cet objectif ? Comment le justifiez-vous ? Utilisé ainsi, il ne déclenche qu'un jugement : félicitation ou blâme. C'est un outil qui permet de constater le déroulement de chaque activité portuaire.
- ♣ Un outil d'animation : il ne faut pas attacher plus d'attention à l'esthétique de la présentation qu'à sa pertinence et à la qualité des données présentées .Ce type d'utilisation permet de conserver les apparences lors des réunions mais totalement inutiles sur le plan de la prise de décision.
- ♣ Un outil de constat : il ne faut pas se contenter de comparer les « prévus » avec les « réalisés » et puis contrôler les résultats. Intervenant bien trop tard dans la boucle de décision. Dans ce cas, il ne sert qu'à argumenter le constat d'échec.
- ♣ **C'est un instrument d'aide à la décision !**

La nouvelle génération du tableau de bord est orientée « pilotage et prise de décision » en toutes situations. Il n'est en effet plus possible d'attendre la publication des résultats pour ajuster l'orientation et prendre les décisions qui s'imposent. Ainsi, le tableau de bord de pilotage de l'entreprise est plus proche de celui d'un véhicule et un avion. La mesure est constante et la décision doit être prise dans le temps limité.

Pour cela, le tableau de bord a pour vocation de présenter une synthèse des activités et des résultats de tous les départements ou toutes les centres de responsabilités.

---

<sup>25</sup> SULZER Jean Richard, Comment construire le tableau de bord, Paris Bordeaux 1983, page 78.

De ce fait, il faut qu'il y ait circulation des informations celles-ci constituent la base de décision.

### **B- Les qualités de tableau de bord**

Les tableaux de bord des activités portuaires rassemblent toutes les informations nécessaires au pilotage du port. Ils doivent posséder trois qualités :

- la simplicité : il ne doit pas comporter qu'un nombre limite d'indicateurs, c'est à dire facile à lire ;
- la fiabilité : il doit rassembler des informations sûres, vérifiées et susceptibles d'intéresser les responsables ;
- la rapidité : il doit être établi à intervalles réguliers adaptés au niveau hiérarchique. Elle sera informée quotidiennement tandis que la direction recevra les informations mensuelles plus synthétiques.

D'après cette nouvelle orientation du tableau de bord, quand nous parlons ce tableau, il vient dans la tête le mot pilotage. Ce tableau est un instrument de pilotage<sup>26</sup>, donc il est nécessaire d'apporter des petites notions concernant ce terme.

### **§2 – Le pilotage d'entreprise**

Les principes de mise en œuvre des tâches de la direction d'une entreprise peuvent être comparés à ceux qu'exige le pilotage d'un avion ou le commandement d'un navire. Pour cette raison, on parle de « pilotage d'une organisation » pour désigner l'ensemble des tâches accomplies par la direction et qui relèvent de l'exercice du pouvoir.

#### **A– Définition**

Piloter c'est prendre toutes les décisions utiles pour amener l'unité à ses objectifs, compte tenu des moyens disponibles et des contraintes de parcours .Il consiste à tenter d'atteindre les objectifs de performance qui est l'obtention des résultats en dépit de l'influence défavorable d'événement extérieur. Le rôle de l'information est essentiel dans toutes opérations de pilotage .L'ensemble des cadrans est à la disposition du pilote et du capitaine afin de les aider à prendre des décisions ; de la même façon, tous les systèmes d'information de l'entreprise doivent éclairer la direction générale.

#### **B– Le système d'information au service pilotage de l'entreprise**

D'une manière générale, on peut définir un système d'information comme un ensemble d'éléments (personnels, matériels, logiciels...) permettant d'acquérir, traiter, mémoriser, communiquer des informations.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Cours Management II par HORACE Gatien, enseignant à l'université de Toamasina.

Chaque fois qu'une décision est prise, elle s'appuie sur une information. Parallèlement, toute décision nourrit le système d'information. Pour assurer le pilotage d'organisation de plus en plus complexe, il est devenu nécessaire de prendre en compte, à côté des facteurs de production classique : travail et capital mais il y a aussi l'information. Elle constitue donc un élément fondamental de pilotage des entreprises.

Pour que le pilotage d'une organisation soit efficace, il faut tenir compte les informations et les contraintes (facteur de production, événements économiques et politiques). Ces deux éléments fournissent au dirigeant de l'entreprise des décisions qui permettent d'avoir des résultats.

### **C – Le déroulement de tâche de pilotage**

Piloter c'est à la fois :

- Assigner des objectifs de l'unité : les directions déterminent les objectifs de l'unité. Il ne s'agit simplement d'objectifs généraux comme la recherche de profit, mais de sous objectifs plus précis : implanter une nouvelle technique, augmenter le rendement de la manutention, accroître les chiffres d'affaires.
- Mettre en œuvre les moyens en vue d'atteindre les objectifs : il s'agit de réunir les hommes, de les fournir, de rassembler les capitaux et les moyens techniques suffisants pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit ensuite de mettre en œuvre les facteurs de production, c'est-à-dire de réaliser l'animation de l'entreprise : surveiller les conditions de travail, entretenir le matériel, rémunérer les apporteurs de capitaux.
- Opérer la régulation : l'observation du fonctionnement des systèmes économiques montre qu'ils n'ont pas toujours tendance à aller vers les positions d'équilibre. Des interventions doivent avoir lieu afin de les ramener vers les objectifs désirés : ce sont des régulations.

La régulation est donc l'ensemble des mécanismes qui permettent à un système physique, biologique et économique, de conserver ou de retrouver les équilibres qui assurent sa survie et lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Contrôle des résultats : régulièrement le capitaine vérifie si le navire n'a pas dévié sa route et modifie son cap en conséquence. De la même façon, la direction surveille les résultats obtenus. L'existence d'un tableau de bord fiable est alors essentielle ; il est la source de toute information pour pouvoir opérer à la régulation.

La bonne confection de tableau de bord est l'un des moyens qui permet de réussir le pilotage d'une organisation. Pour qu'il soit efficace, il faut tenir compte les informations et les

---

<sup>27</sup> REMI Reil. Economie d'entreprise première gestion, édition décembre 1983, page 48.

contraintes (facteurs de production, événements économiques et politiques). Ces deux éléments fournissent au dirigeant des informations nécessaires à la prise des décisions.

Le tableau de bord est un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la bonne marche de l'entreprise à court terme et facilite dans celle-ci l'exercice des responsables.<sup>28</sup> Donc, on ne peut pas constituer un tableau de bord sans avoir des informations nécessaires sur les activités de l'entreprise. L'une des plus importantes attributions des contrôleurs de gestion du port de Toamasina est le devoir de fournir des informations à chaque responsable hiérarchique concerné pour qu'il puisse se forger une opinion sur l'évolution de son centre.

### **§3- Les informations**

L'information joue un rôle très important dans la vie d'une entreprise, parce qu'elle influence la décision. Elle est indispensable à deux égards :

- Elle résume et enregistre les faits historiques qui marquent la vie de l'entreprise ;
- Elle offre à un moment donné un extrait des connaissances nécessaires à son fonctionnement.

#### **A – Notion d'information**

Prendre une décision revient souvent à opérer un choix entre plusieurs propositions. Pour décider convenablement, le chef d'entreprise doit disposer des renseignements nécessaires qui lui permettent de réduire son incertitude sur le choix à opérer.

On ne peut pas donc parler d'information que dans la mesure où les renseignements quand à ses origines réduisent l'incertitude de son utilisateur. Il ne suffit pas de disposer d'un maximum des données. Toutes décisions dépendent de la qualité des informations.

#### **B- Les qualités des informations :**

La pertinence, la fiabilité et la disponibilité telles sont les qualités que doivent avoir les informations au service de la décision.

##### **1) *La pertinence des informations***

Lorsque le décideur procède lui-même à la recherche et à l'élaboration de l'information dont il a besoin, il est en général difficile de distinguer le lot des données ou des renseignements disponibles, celles qui fournissent des informations nécessaires à ses décisions.

---

<sup>28</sup> Michel Gervais. Contrôle de gestion et planification de l'entreprise. Tome 1, Paris collection Gestion. Edition ECONOMICA 1988 ;

Dans le port de Toamasina, les personnes qui se chargent de la collecte des informations sur terrain sont les agents de contrôle des opérations portuaires.

Ces derniers devront alors être averti aussi précisément que possible des besoins en information du décideur ; entre eux et lui s'établiront de la relation de communication (rapport d'activité, téléphone, fax ...)

## **2) La fiabilité de l'information**

Pour prendre des décisions adaptés, le décideur doit pouvoir se fier aux informations qu'il reçoit. La fiabilité veut dire que le contrôleur de gestion doit d'assurer de l'exhaustivité et de la véracité des données collectées concernant les centres de responsabilités. Cette fiabilité s'apprécie à deux niveaux :

- ♣ *Au niveau de l'origine de ces informations* : la sécurité dépend en grande partie de la compétence des fournisseurs d'informations et des conditions d'élaboration de celles-ci.
- ♣ *Au niveau de l'information elle-même* : exactitude et précision :

L'exactitude de l'information signifie qu'elle ne comporte pas d'erreur. Le meilleur moyen de s'en assurer est de la contrôler avant de l'utiliser. Une information est exacte lorsqu'elle rend compte de la réalité du moment. Il ne suffit pas que l'information soit exacte en elle-même, mais il faut en plus qu'elle soit récente et que la réalité à laquelle elle se réfère est en constante évolution. Une information exacte est celle qui correspond à l'état de l'environnement dans lequel doit être prise la décision.

Une information est précise lorsqu'elle comporte suffisamment de détails (et pas forcément tous les détails possibles) pour permettre de prendre des décisions qui ne comportent qu'une faible marge d'erreur.

## **3) La disponibilité des informations**

Toutes les informations n'existent pas forcément sous la forme la plus appropriée à la prise de décision. Il faut dans certains cas effectuer tout un travail d'élaboration de mise en ordre ou de mise en forme, qui peut prendre du temps.

Une information est disponible lorsqu'elle est à la disposition de celui qui en a besoin au moment où il en a besoin. Toutes les informations figurées dans les tableaux de bord des activités portuaires doivent avoir ces qualités.

## **C- Les sources d'information**

Les éléments de la fonction spécifiquement dévolue au contrôle de gestion concernent la conception des systèmes d'information de gestion. Les qualités de



l'information dépendent en grande partie de son origine, c'est pourquoi l'entreprise doit utiliser rationnellement les sources d'information que ce soit externe ou interne. Les informations figurées dans le tableau de bord doivent avoir ces qualités.

### **1) Les sources externes**

Ces sources se trouvent dans l'environnement de l'entreprise. Ce sont des sources externes ayant ou non des relations directes avec l'entreprise.

### **2) Les sources internes**

Ce qui veut dire que les informations sont collectées à l'intérieur même de l'entreprise. En effet, la régulation des flux internes d'information est indispensable à la coordination des différents services pour la réalisation de l'objectif commun qui est la **PERFORMANCE**.

La plupart des informations figurées dans le tableau de bord sont obtenues à partir des travaux quotidiens. Sa collecte est effectuée par le personnel du port, soit par le magasinier, par l'agent de contrôle, soit par les pointeurs divergents et à partir des documents obtenus viennent de l'extérieur (prévision des touchées de navire par l'armateur et les consignataires). Cela veut dire que la majorité des informations sont d'origine interne comme le compte de résultat, la fiche des mouvements journaliers des marchandises, les rapports d'activité annuelle de chaque département.

Toutes les informations nécessaires à chaque activité portuaire sont rassemblées dans un tableau de bord de chaque département. On peut dire que ce tableau permet aux responsables de piloter l'entreprise à bon escient.

## **SECTION II: UTILISATION DU TABLEAU DE BORD POUR L'ACTION**

Au cours d'une réunion un échange d'idée s'instaure autour des indicateurs des tableaux de bord des activités portuaires. On les fait imprimer et la discussion porte sur cet outil de contrôle de gestion.

Chaque chef de centre de responsabilité participe à cette réunion et explique les principaux résultats suivant son tableau de bord, en donnant les causes et en proposant des solutions pour les problèmes. Il faut que les participants concentrent leurs attentions sur les indicateurs sélectionnés pour ne pas perdre du temps sur des problèmes externes aux points clés.

Après les discussions, le dirigeant peut prendre des décisions verbalement au moment de la réunion, et par écrit pour chaque service concerné.

### **§1– Le mise à jour**

Pour que ce tableau soit utile à la gestion du port, la mise à jour peut être quotidienne parce que le port de Toamasina possède des moyens informatiques et télécommunications pour obtenir des informations fiables, rapides, et sélectionner suivant les indicateurs de chaque tableau de bord des activités portuaires.

### **§2 – La place du TB dans le port de Toamasina**

Dans le cas du port de Toamasina, le tableau de bord des activités portuaires est un moyen de suivi du déroulement des ses activités principales. Il fait partie du système de gestion parce qu'il permet de constater l'évolution du chiffre d'affaire.

Il est un système d'information, il peut englober les données essentielles des autres systèmes. Dans ce cas, il apparaît comme un perfectionnement des autres méthodes

Pour, le grand port, le tableau de bord sert d'outil de contrôle pour le directeur général. Il lui permet d'avoir une vue d'ensemble sur la situation de l'entreprise, l'évolution de son activité. Il permet à l'utilisateur de voir la situation de l'entreprise au niveau de la Capitainerie, Stockage et la Manutention des marchandises.

Les tableaux peuvent être capables d'aider la direction dans le redressement d'une situation évoluant défavorablement, si cet outil est bien utilisé par chaque responsable

### **§3– Les objectifs du tableau de bord**

Les objectifs du tableau de bord sont les suivants :

- Construire une synthèse ou un résumé des informations à tous les niveaux dans l'exercice de leurs activités ;
- Permettre aux responsables ou au chef d'entreprise de procéder à la sélection d'action rapide et efficace d'informations ;
- Etre un moyen de détection rapide si la voie suivie par la gestion de l'entreprise dévie à cause de certains incidents ;
- Organiser les informations permanentes destinées à faciliter l'exercice des responsabilités dans l'entreprise.
- Aider les responsables à la prise de décision ;

A cause de ces objectifs, le tableau de bord ne retient donc que les informations indispensables à son utilisateur. Ces informations retenues dans ce tableau sont destinées à signaler les tendances ou les faits anormaux, et à orienter les responsables vers l'analyse à approfondir.

« Le tableau de bord nous apparaît comme un instrument de contrôle des responsabilités »<sup>29</sup>, son principal avantage est de produire des informations quasi instantanées et de permettre d'actionner en temps utiles les principaux responsables.

Le tableau de bord permet au responsable de piloter l'entreprise dans la conduite et la gestion de leurs activités.

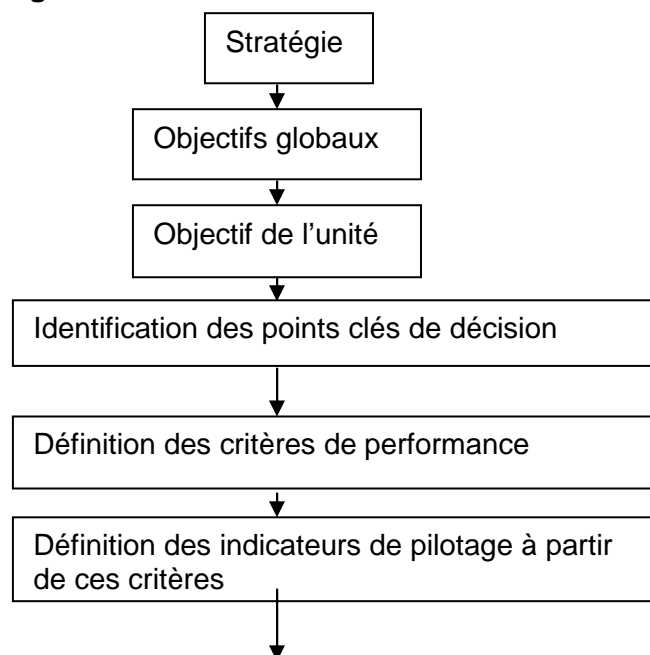
Suivant les différents points faibles des tableaux de bord des activités portuaires que nous venons de déceler à la fin de la première partie de ce devoir, il est nécessaire d'apporter des améliorations sur ces points. La connaissance de l'utilisation de ce tableau pour l'action nous pousse à imaginer la confection de ce nouveau système de pilotage.

### **SECTION III- CONFECTION DE TABLEAU DE BORD**

Cette section est marquée par les différentes étapes à suivre avant la mise en forme du tableau de bord. Nos propositions d'amélioration portent sur la méthodologie d'élaboration, la sélection des indicateurs et les points clés de décision sur les différents tableaux de bord des activités portuaires qu'on pourrait mettre en œuvre par chaque responsable concerné.

D'après nos recherches personnelles et l'analyse des ouvrages de plusieurs auteurs s'intéressent au tableau de bord, le schéma ci-dessous nous résume les processus à suivre par le contrôleur de gestion avant l'élaboration de tableau de bord

**Figure n°03 : Méthodologie d'élaboration de tableau de bord<sup>30</sup>**



---

<sup>29</sup> MICHEL Gervais. Contrôle de gestion et planification d'entreprise. Tome 1. Paris collection, édition ECONOMICA 1988, page 116.

<sup>30</sup> MOISSON Marcel. Pratique du tableau de bord de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition 1969, réédition 1990, page 75.

Mise en forme du tableau de bord

### **§1- Les objectifs globaux du port**

Avant tout analyse, il est nécessaire de déterminer les objectifs globaux du port qui correspondent au type de performance recherché et à la nature de résultat à atteindre. En 2006, les objectifs du port sont misés sur : la performance, la modernisation, la compétitivité et la sécurité.

- ♣ **La performance** : c'est l'obtention des résultats en dépit de l'influence défavorable, d'événement extérieur et à la maîtrise des risques<sup>31</sup>.
- ♣ **La modernisation** : l'existence de la concurrence par rapport aux autres ports voisins et les autres ports de l'île a amené le port de Toamasina à moderniser ses moyens d'exploitations tels que les matériels de manutention, les postes à quai, les accessoires de manutention et la réhabilitation des aires de stockage adaptés aux besoins des clients.
- ♣ **La compétitivité** : l'amélioration de la qualité de service rendu aux clients peut être à l'encontre de création de valeur pour le port de Toamasina. Pour être compétitive, l'entreprise s'intéresse alors aux facteurs constitutifs de la valeur comme par exemple l'aptitude à répondre aux besoins des clients, la qualité des services rendus, le respect de délai de livraison, le service après vente.....donc aux activités qui donnent de la valeur au port et à la recherche des coûts qui ne contribuent pas à la valeur : gaspillage, activités inutiles, non qualité de service rendu.
- ♣ **La sécurité** : l'inexistence de vol en magasin et autour de la zone obligatoire du port. Sécurité des marchandises et des navires transitant au port de Toamasina.

Pour réaliser ces différents objectifs, le dirigeant doit réfléchir au plan d'action et à la stratégie d'entreprise.

### **§2- La stratégie, les missions**

#### **A) La stratégie**

La stratégie d'entreprise consiste à définir les moyens nécessaires à la réalisation de la politique. Et la réflexion stratégique consiste à mettre en œuvre les moyens permettant d'atteindre et de contrôler de façon permanente l'accomplissement des objectifs. Elle constitue donc un cadre cohérent au pilotage de l'entreprise. Il ne peut y avoir de pilotage sans réflexion stratégique préalable.

---

<sup>31</sup> Cours contrôle de gestion par Monsieur DESSY, professeur à l'université de Toamasina

Les stratégies de dirigeant du port consistent à :

- l'acquisition des nouveaux matériels de manutention dans le but de diminuer : les temps morts passés au quai, les charges sur la paie des mains d'œuvres journaliers et les effectifs des travailleurs journaliers ;
- la réalisation de l'objectif de modernisation pour pouvoir entrer à la compétitivité d'entreprise ;
- la location aux grandes importateurs les autres magasins et hangars, des terre-pleins, des engins et des matériels de levage qui fait partie des autres prestations fournies par le port à ses clients ;
- l'adoption des centres socioculturels et sportifs, de la cantine et des centres médicaux pour satisfaire les besoins de ses personnels afin de maximiser ses efforts productifs dans la préparation du travail futur. Cela contribue à l'amélioration du chiffre d'affaire et du bénéfice de la société ;
- faire une réunion des armateurs et des autres personnes concernées sur la conférence d'exploitation qui se tient au jour le jour dans l'enceinte portuaire afin d'établir des prévisions de touchée des navires.

Les missions proposées par la direction générale se traduisent en indicateur afin qu'elle puisse mesurer la performance de manager de chaque département dans le port.

### **B – Les missions**

La première étape de la méthode consiste à définir les missions de chaque département et les objectifs qui lui sont attribués. Les missions expriment la raison d'être du département et de chaque service dans ce département.

La méthodologie prévoit d'appliquer les mêmes principes que pour le tableau de bord d'une entité ou centre de responsabilité, les objectifs de l'entité doivent être définis clairement et traduits en indicateur de résultat.

Le tableau ci-dessous nous donne la récapitulation des missions de chaque département :

#### **Tableau n°X : Les missions de chaque département**

<b>DEPARTEMENTS ET SERVICES</b>	<b>MISSIONS</b>
<b>DEPARTEMENT CAPITAINERIE</b>	
<b>Service armement manutentionné</b>	- la gestion du personnel navigant dans le port ;
<b>Service police d'exploitation</b>	- traitement des formalités administratives des équipages ;
<b>Service assistance aux navires</b>	- contrôle de maintenance des phares et autres feux de signalisation
	- la veille de sécurité des navires faisant escale au port ;
	- la prise en charge des prestations comme la cession d'eau douce, le transport par vedette taxi ...
	- la police d'hygiène dans la zone portuaire ;
	- contrôle la manipulation et le classement des marchandises dangereuses.
	- répartition des postes d'accostage des navires ;
	- le guide ou pilotage des navires aux manœuvres d'entrée, de sortie et mouvement à l'intérieur du port ;
	- le remorquage des navires et tankers.
<b>DEPARTEMENT MANUTENTION</b>	
<b>Service manutention zone et navire</b>	- la détermination et organisation des moyens à mettre en œuvre suivant le nombre et caractéristique du navire, le tonnage ou le volume, le type d'emballage, les quais, les magasins d'entreposage ;
	-l'expression des besoins en mains d'œuvre et matériel adressé respectivement au service travailleur journaliers et le DEMATEX ;

<b>Service travailleur journalier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- la coordination et contrôle des travaux de manipulation des marchandises ;</li><li>- la réalisation de toutes les opérations nécessitées par le déchargement et chargement d'un navire</li> <li>- satisfaire les besoins en main d'œuvre occasionnelle de l'ensemble du port ;</li><li>-le recrutement des mains d'œuvre suivant les demandes émanent des utilisateurs ;</li><li>- pointage des heures de travail et/ ou les tonnages effectués et établissement des états de décompte de salaire du personnel journalier ;</li><li>- suivi de respect de la réglementation en vigueur en matière d'emploi du personnel temporaire.</li></ul>
<b>DEPARTEMENT STOCKAGE ET LIVRAISON</b>	
<b>Service magasin et terre-plein</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- la surveillance et gardiennage des aires de stockage durant le moment d'ouverture ;</li><li>- la livraison des marchandises aux clients à la vue de bon d'embarquement ;</li><li>- établissement des situations périodiques des aires de stockage, les tonnages des marchandises frappées par le frais de magasinage et de la qualité des marchandises enlevées par mode de transport.</li></ul>

Source : Document de la SEPT . Atelier de formation des contrôleurs de gestion du port de Toamasina, année 2003

La mise en place de la stratégie facilite le chef d'entreprise à suivre ses plans d'action qui permettent d'atteindre les objectifs.

### **§3- Les objectifs et les points clés**

#### **A- Les objectifs de l'unité**

Premièrement, le dirigeant doit réaliser des politiques d'entreprise afin d'assurer la survie de la société, qui consiste donc à préciser les objectifs généraux dans le sens de la sécurité du développement et de réalisation du profit.

Les objectifs sont l'expression des finalités de l'entreprise, ils sont des résultats précis à atteindre dans un délai déterminé. Ils sont définis quantitativement et/ ou qualitativement.

Pour les atteindre, il est utile d'échelonner la réalisation dans le temps en définissant les objectifs intermédiaires (les objectifs de chaque département dans le port) plus proche et plus tangible. Ils correspondent au type de performance recherché et à la nature de résultat à atteindre. Les sous objectifs de chaque département sont cités avant la présentation de son tableau de bord dans la section II de cette deuxième partie.

#### **B- Les points clés**

En rappelant que notre second critique sur les tableaux de bord des activités portuaires touche les points clés de décision, nous voulons les éclaircir avant de construire le tableau de bord. Pour la recherche des points clés dans les activités de l'entreprise, elle est soumise aux étapes suivantes :

- chaque centre de responsabilité définit ses missions et ses objectifs à atteindre suivant ses importances ;
- choisir les indicateurs qui peuvent mesurer les objectifs majeurs.
- Justifier si on peut prendre des décisions dans le court terme à partir des indicateurs des points clés qu'on voudrait adopter.

L'efficacité du tableau de bord dépend des points clés parce qu'ils constituent les objectifs de l'entreprise. Aussi, pour que le dirigeant de l'entreprise puisse maîtriser ses fonctions, il doit concentrer son attention sur ces points, au lieu de gaspiller son temps à la résolution d'autres problèmes.

### **§4- Les critères de performance et les indicateurs de pilotage**

#### **A- Définition du critère de performance**

La performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à un autre. On peut traduire ce terme par : l'économie, l'efficacité et l'efficience. Le détail concernant ce critère de performance est à approfondir dans la deuxième section intitulée mesure de performance.



## **B- Les indicateurs de pilotage**

Les indicateurs de pilotage constituent un ensemble d'informations regroupées dans un tableau de bord. Ils expriment l'atteinte des objectifs (indicateurs de performance) et les moyens d'actions. Mis à la disposition des centres de responsabilités afin que leurs actions convergent vers les objectifs globaux du port, cet ensemble d'indicateur doit être :

- Simple : comportant peu d'indicateur ;
- Clair : concret, facilement évaluable ;
- Efficace : correspondant au moyen d'action de l'auteur ;
- Mobilisateur : issu d'une réflexion collective.

Afin d'obtenir des informations pour la réalisation des missions, les critères qui permettent de les fournir sont les suivantes :

- Chaque département doit avoir des indicateurs correspondant à leurs attributions comme nous l'avons dit auparavant ;
- Garantir les qualités des indicateurs : rapidité d'obtention des informations concourants à la prise de décision, ses fiabilités et ses simplicités ;
- Faire essai sur les indicateurs s'ils répondent aux qualités demandées par le tableau de bord. Quelques indicateurs d'un département peuvent se retrouver dans un autre département parce que ses tâches tendent vers les mêmes objectifs et chaque responsable est d'accord sur le système d'indicateur.

### **1) Caractéristiques des indicateurs**

Les indicateurs doivent être :

- pertinents : répondre au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse ;
- obtenus rapidement afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information ;
- Synthétiques : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable ;
- Contingents : répondre à la situation et aux attentes du moment .Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

## **2) Principes**

Quatre principes sont à respecter pour le choix des indicateurs de performance à savoir :

- Faire participer à ce choix les responsables possesseurs de tableau de bord à établir. Afin de placer les indicateurs sur les points clés opportuns , chaque responsables doit apporter ses informations et compétences particulières suivant sa possibilité .
- Définir les activités exigées par le tableau de bord :
  - .Les activités particulières de chaque niveau hiérarchique ;
  - .Les activités que le responsable a délégué et a contrôlé ;
  - .Les activités auxquels chaque responsable de différents départements dans chaque direction contribue pour sa réalisation.

D'après les définitions relatives au tableau de bord, cet indicateur est établi à chaque responsable et choisir des points clés pour permettre de mesurer le niveau de réalisation des missions et de déceler les variations des tendances pendant une courte durée.

### **§5- L'utilité des informations et mise en forme de tableau de bord**

#### **A- L'Utilité des informations**

Les informations sont utilisées pour chiffrer les indicateurs afin de constituer le tableau de bord. A partir de ces informations chiffrées, le chef prend des décisions. Elles sont utilisées pour le compte rendu de ceux qui ont des responsabilités, pour assumer les suivis des attributions déléguées à leurs subordonnées.

Après avoir déterminé la stratégie d'entreprise, fixé les objectifs de l'unité, connu les points clés de décision, défini les critères de performance et choisi les indicateurs de pilotage ; nous passons à la dernière étape du processus d'élaboration, c'est la mise en forme de tableau de bord.

#### **B-La mise en forme de tableau de bord**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construit de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance<sup>32</sup>.

Après avoir suivi ces différentes étapes, la mise en forme de tableau de bord est marquée par la présentation du tableau. Les indicateurs figurés dans ce tableau peuvent

---

<sup>32</sup> BRIGITE Doriath, Contrôle de gestion 2<sup>ème</sup> édition, année 1998 , page 139

prendre la forme d'écart (comparaison des réalisations aux objectifs) ; des ratios ; des graphiques ou de clignotant .Le tableau de bord doit offrir une structure claire et signifiante.

**REMARQUE :**

Nous avons fait une sélection parmi les indicateurs qui sont proposés par la direction car certains entre eux sont inutiles et ils vont surcharger les informations sur le tableau de bord.

Les majorités des informations figurées dans les tableaux de bord sont rassemblées suivant les rapports d'activités annuelles de chaque département, sur le tableau des charges et produits du port et les autres documents annexés.

Après avoir détaillé les différentes étapes à suivre avant de construire le tableau de bord, nous passons au deuxième chapitre qui présente les différents tableaux de bord des activités portuaires que nous proposons.

## CHAPITRE II - PROPOSITION DES TABLEAUX DE BORD DE CHAQUE ACTIVITE PORTUAIRE

Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est-à-dire d'un ensemble d'indicateurs de suivi et de résultat.<sup>33</sup>

### SECTION II – LE TABLEAU DE BORD DE LA MANUTENTION

#### §1 - Les objectifs du département manutention

Les différents sous objectifs du département manutention sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°XI : les sous objectifs du département manutention**

UNITE DE GESTION	SOUS- OBJECTIFS
Département manutention	<ul style="list-style-type: none"><li>- Augmentation de rendement net par catégorie des navires ;</li><li>- Diminution des temps morts ;</li><li>- Maîtrise des coûts de MOJ avec augmentation des tonnages effectués ;</li><li>- Rapidité des tâches de manipulation ;</li><li>- Augmentation des chiffres d'affaires ;</li><li>- Diminution des heures supplémentaires.</li></ul>

Source : Document de la SEPT, département manutention, année 2006

#### §2- Les points clés

Les points clés de décision du département manutention sont récapitulés dans le tableau présenté ci-dessous.

**Tableau n°XII : Les points clés du département manutention**

SECTEUR A CONTROLER	POINTS CLES
DEPARTEMENT MANUTENTION	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trafic des marchandises,</li><li>- Tonnages manipulés ;</li><li>- Chiffres d'affaires réalisés ;</li><li>- Rendement moyen ;</li></ul>

---

<sup>33</sup> Cours CONTROLE DE GESTION dirigé par Monsieur DESSE, Professeur à l'université de Toamasina.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heures supplémentaires</li> <li>- Temps mort passés ;</li> <li>- Charges du personnel</li> </ul>
--	---

Source : département manutention du port de Toamasina, année 2006

### §3 – Les indicateurs :

Un indicateur est une information qu'on pourrait chiffrer pour connaître les renseignements concernant une chose. Le tableau ci-dessous récapitule les indicateurs du département manutention.

**Tableau n°XIII : les indicateurs du département manutention**

POINTS CLES	INDICATEURS
Trafic des marchandises	- Nombre de trafic des marchandises conteneurisées, conventionnelles et hydrocarbures
Tonnages manipulés	- <u>Tonnage manipulés</u> Effectifs des MOJ
Chiffres d'affaire	- Recettes des prestations reçues  - <u>Chiffres d'affaires</u> Effectifs  - <u>Chiffres d'affaires</u> Tonnage marchandises générales
Rendement moyen de la manutention	- <u>Poids des marchandises</u> Nombre d'équipes affectées
Charges du personnel	- <u>Charges du personnel</u> Charges totales
Heures supplémentaires	- Le montant des heures supplémentaires payées aux MOJ  - <u>heures supplémentaires</u> Charges du personnel
Le temps mort	- Nombre de temps mort passé au quai, au bord suivant les catégories de navire.

Source : après sélection des indicateurs figurés dans le tableau n°V.

### §4- Présentation du tableau de bord de la manutention

## *Deuxième partie*

Les indicateurs sélectionnés dans le tableau en haut sont récapitulés dans le tableau de bord présenté ci-dessous.

**Tableau n° XIV: Le tableau de bord de la manutention**

DIRECTION DES OPERATIONS PORTUAIRES      Tableau de bord de l'année d'exercice 2006				
Département manutention				
Responsable :				
INDICATEURS	Valeurs réalisées en 2006 (1)	Valeurs objectives en 2006 (2)	Ecart	Valeurs réalisées en 2005 (3)
<b>Trafic des marchandises (en tonne) :</b>				
- Conventionnelles	582.760	608.100	(25.340)	573.221
- Conteneurisées	777.357	780.210	(2.853)	950.003
- hydrocarbures	637.654	632.000	565	843.265
<b>Tonnages manipulés (en tonne)</b>	1.296.821	1.307.297	10.476	1.355.209
(a) <u>Tonnages manipulés</u> Effectifs	790,26	796,65	(6,39)	759,22
<b>Chiffres d'affaires (en millier d'ariary)</b>	15.488.244	16.780.950	(1.292.706)	13.124.201
(b) <u>chiffres d'affaires</u> Effectifs	9.438.296	10.226.051	(787.755)	7.352.494
(c) <u>Chiffres d'affaires</u> Tonnages manipulés	11.943,24	12.836,37	(893,13)	9.684,26
<b>Charges du personnel (en millier d'ariary)</b>	1.730.900	1.751.218	(20.318)	1.048.411
(d) <u>Charges du personnel</u> Charges totales	11.943,24	12.836,37	(893,13)	9.684,26
<b>Heures supplémentaires (en millier d'ariary)</b>	238.878	193.965	44.913	207.897
(e) <u>Heures supplémentaires</u> Charges du personnel	0,1380	0,1108	-	0,1983

## Deuxième partie

Temps mort passés (en heure par catégorie de navires)				
- Longs courriers	2.146	-		2.579
- Caboteurs	305	-		313
- Bornages	280	-		318
Rendement moyen (tonne par shift) <sup>34</sup>				
<u>Poids des marchandises</u> Equipes affectées				
- Longs courriers	2.987	-		2.318
- Caboteurs	595	-		304
- Bornages	135	-		133
<b>TOTAL</b>	<b>3.717</b>	<b>-</b>		<b>2.755</b>

Source : suivant notre propre calcul

### Application numérique:

#### (a) Tonnages manipulés Effectifs

C'est le tonnage moyen manipulé par un travailleur journalier pendant une année. Les effectifs des mains d'œuvres journaliers utilisés sur ces calculs sont ceux figurés dans le tableau n° II. Toutes les prévisions figurent dans les annexes I, dans l'annexe IV pour le rendement de la manutention et voir annexe XI pour le temps mort.

$$(a-1) \frac{1.296.821}{1641} = 790,26 \text{ T/E} \quad ; \quad (a-2) \frac{1.307.297}{1641} = 796,65 \text{ T/E}$$

$$(a-3) \frac{1.355.209}{1785} = 759,22 \text{ T/E}$$

#### (b) Chiffres d'affaires Effectifs

Ce ratio représente les chiffres d'affaires moyens réalisés par un travailleur journalier dans le département manutention du port dans une année.

<sup>34</sup> Le rendement exprime une performance en terme technique. Il est le rapport exprimé en terme physique entre l'input et l'output d'un facteur de production. Il est une notion partielle : dans la plupart des cas , la production résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : travail, capital, énergie, savoir et organisation. Le rendement ignore le coût et le prix ; il donne une évaluation d'une efficacité technique.

## ***Deuxième partie***

---

$$(b-1) \frac{15.480.244.000}{1641} = 9.438.296 \text{ Ariary} ; (b-2) \frac{16.780.950.000}{1641} = 10.226.051 \text{ Ariary}$$

$$(b-3) \frac{13.124.201.000}{1785} = 7.352.494 \text{ Ariary}$$

### **(c) Prestations marchandises Tonnages manipulés**

Ce sont les chiffres d'affaires reçus par tonne des marchandises manipulés par an.

$$(c-1) \frac{15.488.244.000}{1.296.821} = 9.438.296 \text{ ar/ T} ; (c-2) \frac{16.780.950.000}{1.355.208} = 10.226.051 \text{ ar/T}$$

$$(c-3) \frac{13.124.201.000}{1.355.209} = 7.352.494 \text{ ar/T}$$

### **(d) Charges du personnel Charges totales**

C'est le pourcentage des charges du personnel par rapport aux charges totales du département manutention du port.

$$(d-1) \frac{1.730.900.000}{15.333.842.000} = 0,1128 ; (d-3) \frac{1.048.411}{12.880.096} = 0,0814$$

### **(e) Heures supplémentaires Charges du personnel**

Ce sont les pourcentages des heures supplémentaires payées aux travailleurs journaliers par rapport aux charges du personnel de la manutention.

$$(e-1) \frac{238.878}{1730.900} = 0,1380 ; (e-3) \frac{207.897}{1.048.411} = 0,512$$

$$(e-2) \frac{193.965}{1.751218} = 0,1108$$

## **SECTION I - LE TABLEAU DE BORD DE LA CAPITAINERIE**

Comme nous avons dit auparavant, les principales activités de la capitainerie ce sont le pilotage, le remorquage, le stationnement, etc.....Son tableau de bord récapitule les informations sur ces opérations.

### **§1- Les objectifs**

Le tableau présenté ci-dessous récapitule les sous objectifs du département capitainerie du port de Toamasina.



**Tableau n°XV : les sous objectifs du département capitainerie**

UNITE DE GESTION	SOUS OBJECTIFS
DEPARTEMENT CAPITAINERIE	<ul style="list-style-type: none"><li>- La sûreté <sup>35</sup>;</li><li>- La sécurité des navires faisant escale au port de Toamasina (stationnement) ;</li><li>- Meilleur service de remorquage, de lamanage, de pilotage et les diminutions des temps passés à ces services ;</li><li>- Augmentation des recettes sur les prestations navires.</li></ul>

**§2- Les points clés**

Les points clés de décision du département capitainerie sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°XV : les points clés du département capitainerie**

SECTEUR A CONTROLER	POINTS CLES
CAPITAINERIE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Touchées des navires ;</li><li>- Trafics maritimes globales ;</li><li>- Chiffres d'affaires réalisés <sup>36</sup>;</li><li>- Remorquage, pilotage effectués et temps passé ;</li><li>- Stationnement des navires.</li></ul>

**§3- Les indicateurs**

Après sélection d'indicateurs de pilotage, ils sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°XVI : les indicateurs du département c apitainerie**

POINTS CLES	INDICATEURS
Touchées des navires	- Prévision des touchées et navire à quai
Recettes sur Prestations d'assistance aux navires	- <u>Recettes sur prestations d'assistance au navire</u> Touchées des navires

<sup>35</sup> C'est la propreté du quai et du plan d'eau dans les zones obligatoires du port.

<sup>36</sup> Les chiffres d'affaires réalisés par la capitainerie sont l'ensemble des recettes sur les prestations navires et ses stationnements.

*Deuxième partie*

Remorquage, pilotage et les temps passés à ces services	- Délai d'exécution de ces services
Stationnement des navires	- Durée moyenne annuelle de stationnement - <u>Recettes stationnement</u> Touchées navire
Trafic maritime global	- <u>Recettes stationnement</u> Durée moyenne annuelle de stationnement - <u>Trafic maritime global</u> Touchées de navires

Nous pouvons classer en deux catégories distinctes les chiffres d'affaires réalisés par la capitainerie dont l'une reçue à partir des prestations d'assistance au navire comme : le pilotage, le remorquage, le lamanage et l'autre reçue de stationnement de navires.

**§4- Présentation de tableau de bord**

**Tableau n°XVII : Le tableau de bord de la capitainerie**

DEPARTEMENT CAPITAINEURIE		Tableau de bord de l'année d'exercice 2006		
Responsable :				
INDICATEURS	Valeur réalisée en 2006 (1)	Valeur objective en 2006 (2)	Ecart	Valeur réalisée en 2005 (3)
Touchées des navires (en nombre) :				
- long courrier	407	437	(30)	460
- cabotages	103	120	(17)	77
- bornage	1020	1084	(64)	1056
<b>TOTAL</b>	<b>1530</b>	<b>1641</b>	<b>(111)</b>	<b>1593</b>
Recettes des prestations (en millier d'ariary) :				
- assistances ;	10.471.490	10.207761	263.729	9.077.685
- stationnement	300.421	3.240.948	(2.490.527)	2.137.776

**Deuxième partie**

TOTAL	10.771.911	13.448.709	(1.126.798)	11.215.461
<u>Prestations navire</u> (en ariary) Touchée des navires (1)	6.844.111	6.220.452	623.659	5.698.484
Délais d'exécution (en minute) :				
- pilotage	45	30	15	30
- remorquage	10	11	(1)	15
Durée annuelle de stationnement des navires (en heure)	1.566	1.748	(182)	1.682
(2) <u>Recettes des stationnements</u> Touchée des navires	196.354	1.974.983	(1.778.629)	1.341.981
(3) <u>Durée de stationnement</u> Touchée des navires	1,023	1,065	(0,042)	1,056
Trafic maritime global (en tonne)	2.042.554	2.615.954	(218.600)	2.405.845
(4) <u>Trafic maritime</u> Touchée des navires	1.282,206	1.594,12	(21,67)	1.282,206

Source : suivant notre propre calcul

Détermination des écarts : la formule des écarts est la suivante

**Formule n°4** : Les écarts

<b>Ecart = les réalisations – objectifs prévisionnels</b>
---

**Application numérique :**

**(1) : Prestations navire  
Touchées navires**

Ce ratio présente les montants moyens annuels des recettes reçues sur prestation par navire touchant dans le port.

$$(1-1) \frac{10.471.490.000}{1530} = 6.844.11 \text{ Ariary} ; (1-2) \frac{10.207.761.000}{1641} = 6.220.452 \text{ ariary}$$

$$(1-3) \frac{9.077.685.000}{1593} = 5.698.484 \text{ Ariary}$$

**(2) : Prestations stationnement  
Touchée des navires**

La valeur de ce ratio présente les montants moyens annuels en ariary des prestations reçus sur le stationnement par chaque navire touchant le port.

$$(2-1) \frac{300.421.000}{1530} = 196.354 \text{ Ariary} ; (2-2) \frac{3.240.948.000}{1641} = 1.974.983 \text{ ariary}$$

$$(2-3) \quad \frac{2.137.776.000}{1593} = 1.341.981 \text{ ariary}$$

**(3) : Durée de stationnement  
Touchées des navires**

C'est la durée moyenne annuelle de stationnement d'un navire touchant le port de Toamasina.

$$(3-1) \quad \frac{1566}{1530} = 1 \text{ heure } 14 \text{ minutes} \quad ; \quad (3-2) \quad \frac{1748}{1641} = 1 \text{ heure } 4 \text{ minutes}$$

$$(3-3) \quad \frac{1682}{1593} = 1 \text{ heure } 3 \text{ minutes}$$

**(4) : Trafic maritime global  
Touchées des navires**

Ce ratio est égal aux tonnages moyens des marchandises transportées par un navire navigant au port de Toamasina quelque soit leurs caractéristiques (longs courriers, caboteurs, bornages). Le trafic maritime global est l'ensemble de trafic marchandises (conventionnelles, conteneurisées, hydrocarbures) et de trafic navires (bornages et pêches, caboteurs).

$$(4-1) \quad \frac{2.405.845}{1530} = 1.572,45 \text{ tonnes/ navire} \quad ; \quad (4-2) \quad \frac{2.615.954}{1641} = 1.594,12 \text{ tonne/ navire}$$

$$(4-3) \quad \frac{2.042.554}{1593} = 1.282,206 \text{ tonnes / navire}$$

**SECTION III – LE TABLEAU DE BORD DE STOCKAGE ET LIVRAISON**

**§1- Les Objectifs**

Touts les sous objectifs du département stockage et livraison sont figurés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° XVIII : les sous objectifs du départem ent stockage et livraison**

UNITE DE GESTION	OBJECTIFS
DEPARTEMENT STOCKAGE ET LIVRAISON	<ul style="list-style-type: none"><li>- Meilleure qualité de service par la satisfaction de la clientèle ;</li><li>- Inexistence de vol dans le magasin ;</li><li>- Propreté des aires de stockage suivant les normes (bien aéré, mode de classement, endroit sec...) ;</li><li>- Sécurité des marchandises stockées.</li></ul>

## §2 – Les points clés

Les points clés de décision du département stockage sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° XIX : les points clés de décision du département stockage et livraison**

SECTEUR A CONTROLER	POINTS CLES
DEPARTEMENT STOCKAGE ET LIVRAISON	<ul style="list-style-type: none"><li>- Occupation des aires de stockage ;</li><li>- Stock en magasin et terre-plein ;</li><li>- Situation d'embarquement, de débarquement et d'enlèvement ;</li><li>- Chiffres d'affaires réalisés.</li></ul>

Source : Département stockage et livraison du port, année 2005

## §3 – Indicateurs

Le tableau ci-dessous récapitule les indicateurs de pilotage du département stockage et livraison.

**Tableau n°XX : Les indicateurs du département stockage et livraison**

POINTS CLES	INDICATEURS
Taux d'occupation des aires de stockage	- $\frac{\text{Stock moyen} \times 365 \text{ jours}}{\text{Mouvement total}^{37}}$
Situation de stock en magasin et terre-plein	- Quantités des stocks initiaux et finaux
Enlèvement, embarquement et débarquement	- Quantités des marchandises enlevées, embarquées et débarquées ;
Chiffres d'affaires réalisés	- Recettes des prestations sur le magasinage des marchandises

Sources : après sélection des indicateurs figurés dans le tableau V.

## §4- Présentation du tableau de bord

En utilisant les indicateurs du département stockage et livraison du port, nous pourrions les regrouper dans son tableau de bord que nous présentons ci-après.

**Tableau n°XXI : Le tableau de bord du stockage et livraison**

<sup>37</sup> Le mouvement total c'est l'ensemble des opérations de débarquement et d'embarquement. C'est-à-dire **MOUVEMENT = EMBARQUEMENT + DEBARQUEMENT.**

DIRECTION DES OPERATIONS PORTUAIRES Tableau de bord de l'année d'exercice 2006			
DEPARTEMENT STOCKAGE ET LIVRAISON			
Responsable :			
CRITERES	Valeur en 2005 (1)	Valeur en 2006 (2)	% de variation
(1) Situation de stock en magasin (en tonne)			
-Stock initial	10.214	3.695	
-Stock final	3.695	9.902	
(2) Situation de stock en TP ( en nombre)			
- Stock initial	241	160	
- Stock final	160	228	
Fréquence d'enlèvement (en tonne)	98.234	272.959	177,87 %
Taux d'occupation des aires de stockage (en jour) :			
(3) - magasin	7	25	
(4) - TP	10	11	
Chiffres d'affaires réalisés (en millier d'ariary)	526.129	1.510.780	187,15 %

Source : suivant notre propre calcul

Le stock initial et stock final sont tirés dans la fiche des situations de stock voir annexe VII et VIII ;

**Application numérique :**

**Formule n°03 : Le stock moyen**

$\text{Stock moyen} = \frac{\text{stock initial} + \text{stock final}}{2}$
--

**- Les stocks moyens**

$$(1-1) \frac{10.214 + 3.695}{2} = 6.954,5$$

$$(1-2) : \frac{3.695 + 9.902}{2} = 6.798,5$$

$$(2-1) : \frac{241 + 160}{2} = 200,5$$

$$(2-2) : \frac{160 + 228}{2} = 194$$

- Taux d'occupation des aires de stockage =  $\frac{\text{Stock moyen} \times 365 \text{ jours}}{\text{Mouvement total}}$

$$(3-1) : \frac{6.954,5}{102.634} \times 365 \text{ jours} = 24,73 \text{ jours}$$

$$(3-2) : \frac{6.798,5}{370.998} \times 365 \text{ jours} = 6,69 \text{ jours}$$

$$(4-1) : \frac{200,5}{7.483} \times 365 \text{ jours} = 9,78 \text{ jours}$$

$$(4-2) : \frac{194}{6.661} \times 365 \text{ jours} = 10,63 \text{ jours}$$

#### **REMARQUE**

Il est difficile au contrôleur de gestion du port de faire des évaluations de prévision sur les valeurs des indicateurs du département stockage et livraison car on ne peut pas imaginer combien coûte en moyen le service rendu par le service magasin et terre-plein compte tenu de l'événement externe.

Il pourrait exister des différences entre les informations concernant le débarquement, l'embarquement et l'enlèvement sur les tableaux de bord de situation des stocks en 2005 et 2006 parce que certains clients voudraient prendre ses colis par enlèvement sous palan<sup>38</sup>.

Les tableaux de présentés ci- dessous nous amènent à faire des analyses de performance de chaque centre de responsabilité à partir des valeurs remarquables des indicateurs figurés dans ces tableaux.

---

<sup>38</sup> C'est un enlèvement direct par le client sans être stocké les colis au magasins et hangars du port.

## **CHAPITRE III- LA MESURE DE LA PERFORMANCE**

Nous avons dit à l'introduction que le tableau de bord permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles, potentielles et les dysfonctionnements. En exploitant les indicateurs figurés dans les tableaux de bord des activités portuaires, nous pouvons mesurer la performance de chaque département.

Ce chapitre indique les principes de la mesure de performance, les types de mesures, les objectifs et les difficultés de la mesure et enfin les actions correctives.

### **SECTION I – PRINCIPES**

#### **§1 – Définition**

La performance c'est l'obtention de résultat en dépit de l'influence défavorable d'événement extérieur et à la maîtrise des risques<sup>39</sup>.

La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Le contrôleur de gestion doit donc mettre en place les indicateurs de mesures et de pilotage de la performance.

#### **§2– Le vocabulaire de la performance**

Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. Les trois notions suivantes sont associées au concept de la performance :

- l'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût ;
- l'efficacité maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée des ressources et minimise la quantité des ressources consommées pour une production donnée ou des services vendus.
- l'efficacités traduit l'aptitude à atteindre les objectifs.

L'une des plus importantes tâches des contrôleurs de gestion du port est l'analyse des écarts figurés dans le tableau de bord. Nous allons découvrir dans le paragraphe ci-après l'interprétation des écarts.

#### **§3– L'analyse des écarts**

---

<sup>39</sup> Cours contrôle de gestion par Monsieur DESSY, enseignant à l'université de Toamasina.



L'analyse des résultats consiste à mesurer les écarts entre les réalisations et les prévisions afin d'identifier si les actions correctives sont nécessaires et à identifier les causes d'un dérapage éventuel afin d'orienter les actions correctives.

**A- Objet de l'analyse**

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leurs impacts ;
- Identifier les responsabilités (internes ou externes) ;
- Informer les acteurs afin qu'ils prennent des mesures correctives nécessaires.

**B- Interprétation des écarts**

Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorables » ou « défavorables » selon qu'ils traduisent un impact négatif ou positif sur la performance de l'entreprise. Le signe obtenu lors du calcul d'écart n'ayant pas toujours la même signification. L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant ainsi une gestion par exception<sup>40</sup>.

**REMARQUE :** L'écart favorable des charges signifie qu'il y a des diminutions c'est-à-dire que la réalisation est supérieure à la prévision de l'année cela veut dire que dirigeant consomme moins par rapport aux charges prévues.

**SECTION II- LES DIFFERENTS TYPES DE MESURE**

Si l'on se contente de ne mesurer la performance qu'en terme financier, les décideurs ne disposeront que d'une perception tronquée. Il s'agit en effet de mesurer la performance dans toutes ses dimensions.

**§1- La mesure de performance d'un centre de responsabilité : approche financière**

Les premières mesures de la performance des activités portuaires ont été construites sur les bases d'éléments financiers. Les types d'indicateurs financiers utilisés par les responsables dans les différents tableaux de bord des activités portuaires sont les chiffres d'affaires et les charges pour la manutention.

**A- Les chiffres d'affaires<sup>41</sup>**

---

<sup>40</sup> La hiérarchie exerce une surveillance plus ou moins régulière et n'intervient qu'en cas de problème et dans ce cas on est dans une gestion par exception.

<sup>41</sup> Ils représentent le montant des affaires réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de l'activité ordinaire, courante et extraordinaire. Chaque niveau de chiffre d'affaire correspond à une certaine structure d'activité.

La structure des chiffres d'affaires de chaque département dans le port reflète donc la proposition existante entre les différentes activités principales, annexes et autres prestations fournies par chaque centre de responsabilité.

L'analyse du chiffre d'affaire est nécessaire pour caractériser la place de chaque département dans le secteur d'activité dans le port, sa position sur le marché et ses aptitudes à développer différentes activités d'une manière profitable.

- Par conséquent, l'activité de la manutention est plus important dans le port car elle réalise le 43,72% du chiffre d'affaire total du port en 2006 (cf. annexe IV). Mais son tableau de montre qu'il ait des écarts défavorables de – 1.292.706.000 d'ariary par rapport aux prévisions de l'année 2006. Ceux-ci sont causés par la diminution à 1.296.821 tonnes des marchandises manipulées qui sont les principales sources de recette pour ce département.

- Il est aussi nécessaire de tenir compte l'activité de la capitainerie parce qu'elle fournit le 30,41% du chiffre d'affaire total du port (cf. annexe IV). Mais la situation est pareille pour ce département, l'écart défavorable – 4.490.529.000 d'ariary constaté sur les recettes de prestation stationnement des navires. Il a des impacts négatifs sur la performance du département capitainerie car ceci entraîne des chutes à 10.771.911.000 d'ariary sur les chiffres d'affaires totaux de ce département. Cet écart peut être causé par la diminution des touchées de navires et surtout la diminution – 182 heures des durées moyennes annuelles de stationnement en 2006. Cette diminution des recettes de la capitainerie peut être causée par les fluctuations de cours de devises par rapport à l'ariary. Car la plupart des opérations de ce département est facturée en EURO. Par conséquent, cette situation est devenue incontrôlable par le responsable.

- Par contre à celui de stockage et livraison, nous remarquons que ce département a réalisé les 187,15 % de ses chiffres d'affaires en 2006 par rapport ceux à l'année antérieure. Cette augmentation est due à l'importance des opérations d'enlèvement qui sont de 272.959 tonnes en 2006. Il pourrait avoir des impacts positifs sur la performance réelle du port de Toamasina.

### **B- Les charges**

Traditionnellement, le contrôle de gestion a été défini comme un dispositif permettant de s'assurer que les ressources (matériels, financiers et humains) sont utilisées de manières efficaces et efficiences. Cette préoccupation nous conduit à la mise au point de la comptabilité et de procédure budgétaire élaboré, permettant une planification détaillée de la consommation des ressources.

Le seul département qui utilise les charges à la mesure de performance est la manutention. Ses charges représentent le 60,47% <sup>42</sup>des charges totales du port en 2006.

### **1) Les charges du personnel**

Les charges du personnel sont des charges afférentes aux dépenses relatives aux personnels supportés par l'entreprise compte tenu de l'importance des ressources humaines pour son bon fonctionnement.

Les composantes des charges de personnel sont les salaires et appointement, les heures supplémentaires, les primes et gratifications, ...

Son tableau de bord indique que les charges de personnel ont évolué en 2006 par rapport à ses montants en 2005, alors qu'il ait une diminution sans cesse des effectifs généraux des personnels du port surtout l'effectif des mains d'œuvres journaliers (cf. Les moyens humains, chapitre I, de la première partie). Cette situation peut s'expliquer par le gonflement des heures supplémentaires (cf. ancien tableau de bord). Mais ce département commence à maîtriser ses charges du personnel en 2006, cela est prouvé par l'écart favorable constaté dans son tableau de bord, des réalisations à 1.730.900 000 ariary en 2006 par rapport à 1.751.218.000 ariary prévues.

### **2) Les heures supplémentaires**

Les heures supplémentaires sont les heures de travail effectuées en dehors de la durée légale de travail à Madagascar qui est de 40 heures par semaine. Sont considérées comme heures supplémentaires :

- les heures effectuées en plus de 40 heures dans la semaine quelques soient le motif ;
- les heures de nuit entre 22 heur et 5 heur du matin ;
- les heures de samedi après-midi, de dimanche après-midi et les jours fériés.

Nous constatons que les heurs supplémentaires payées aux travailleurs journaliers ont augmenté à 238.878.000 ariary en 2006 or il y diminution de touchées des navires, de tonnages manipulés à cette année.

Les totalités des charges du département manutention ont augmenté en 2006, or les effectifs de ses personnels ont diminués (cf. annexe X).

Puisque le tableau de bord est un outil regroupant des indicateurs financiers et non financiers les plus pertinentes pour permettre au responsable de piloter leurs activités, donc

---

<sup>42</sup>  $\frac{15.333.842}{25.357.500} \times 100 = 60,47 \%$

il ne suffit pas de mesurer la performance en approche financière, il est aussi nécessaire d'apporter une mesure sur les non financiers car la plupart des indicateurs figurant dans les tableaux de bord ont des caractères non financières.

## **§2 – La mesure de performance : approche non financière**

L'utilisation des indicateurs non financiers présente des risques, par conséquent, il faut des méthodes rigoureuses c'est pour cette raison que nous employons le tableau de bord. L'objectif de ce nouveau système de mesure est de capter la performance de l'ensemble de décision prise par la direction générale.

En utilisant les indicateurs non financiers figurants dans les tableaux de bord des activités portuaires, nous allons analyser par chaque département les causes des écarts.

### **- Pour le département manutention :**

Nous constatons des écarts défavorables – 25.340 tonnes sur le trafic des marchandises conventionnelles et – 2.853 tonnes des marchandises conteneurisées en 2006. La situation est contraire sur le trafic des hydrocarbures, il y a des augmentations à 637.654 tonnes sur ce genre de trafic par rapport aux prévisions de l'année. L'existence de ces écarts défavorables sur le trafic des marchandises est provoquée par les diminutions des touchées de navires en 2006.

Le tableau de bord de la manutention montre que les tonnages manipulés aient diminué à 1.296.821 tonnes en 2006 ; il présente des écarts défavorables – 10.476 tonnes or les effectifs de personnel ne cessent de diminuer à 1.641 des travailleurs journaliers. Tous ceux-ci ont des impacts négatifs sur les chiffres d'affaires réalisés par le département manutention parce que la location des mains d'œuvres fait partie des activités qui génèrent de profit à ce département.

Concernant les temps mort, ce sont les temps d'arrêt de travail causés par la pluie, les pannes de matériels et suivant la demande du client. Ils sont fracturables aux émetteurs de bon de commande. Ils ont généralement augmenté en 2006, ce qui veut dire que les arrêts de travail des dockers sont fréquents causés par le vieillissement des matériels de manutention.

Le rendement moyen de la manutention : il exprime une performance en termes techniques. Il est le rapport entre l'input et l'output d'un facteur de production. Il donne une évaluation d'une efficacité technique. Le tableau de bord montre qu'il y ait augmentation de rendement de la manutention par catégorie des navires en 2006 que ce soit longs courriers, caboteurs et bornages

**- Pour le département capitainerie :**

Nous constatons des écarts défavorables -111 navires sur l'indicateur touchées des navires en 2006, ils peuvent être causés par les diminutions à 2.042.554 tonnes de trafic maritime global <sup>43</sup> dans la même année.

Le délai moyen d'exécution de service pilotage de la capitainerie a augmenté à 45 minutes par rapport au 30 minutes prévus. Il est causé par le vieillissement de matériel naval.

La situation s'améliore pour le temps passé au service de remorquage d'un navire parce que ce département atteint l'objectif de réduction de ce temps à moins de 11 minutes en 2006.

Son tableau de bord aussi marque que les durées moyennes annuelles de stationnement des navires aient diminué à 1.566 heures. L'objectif prévisionnel n'est pas atteint à cette année, il est causé par la diminution des touchées des navires. Ceci a des impacts négatifs sur les recettes de prestation au stationnement des navires durant la même année.

Malgré l'augmentation à 45 minutes de temps passé au service de pilotage en 2006, les nombres de touchées de navire vont diminuer, ceux-ci pourraient avoir des effets pervers sur les autres indicateurs comme les chiffres d'affaires réalisés et la durée annuelle de stationnement des navires.

**- Pour le département stockage et livraison :**

Des augmentations à 174.725 tonnes sur les opérations d'enlèvement sont constatés suivant son tableau de bord en 2006. Celles-ci ont des impacts positifs sur la croissance des chiffres d'affaires réalisés par ce département qui ont augmenté à 1.510.780.000 ariary soient les 187,15 % en 2006.

Concernant le taux d'occupation des aires de stockage , nous voyons que ce taux est élevé en 2006 car le magasin est occupé en moyenne pendant 25 jours durant cette année , par contre au taux d'occupation qui est de 7 jours en 2005.

Nous remarquons que les situations d'embarquement, de débarquement, d'enlèvement, le stock initial et le stock final aient fortement évolué en 2006.

---

<sup>43</sup> C'est l'ensemble des opérations sur le trafic des marchandises conventionnelles, conteneurisées, hydrocarbures, bornages et pêches.

Tous ces points marquent l'efficacité des activités du département stockage et livraison du port de Toamasina.

En tant qu'entreprise prestataire de service, le premier objectif du port est orienté à la satisfaction des usagers portuaires qui constituent ses clientèles. Donc, il faut tenir compte des indicateurs non financiers.

L'augmentation de rendement moyen de la manutention en 2006 a des impacts sur la croissance de ses chiffres d'affaires la même année même si les écarts défavorables sur le trafic maritime en 2006 apparaissent dans son tableau de bord de la manutention. Nous pourrions le classer comme un élément incontrôlable<sup>44</sup> par responsable.

Toutes ces analyses montrent que chaque département qui s'occupe des activités portuaires n'atteint pas les valeurs objectives en 2006 en matière des chiffres d'affaire et les autres indicateurs non financiers.

En faisant les mesures de performance de chaque département, les contrôleurs de gestion peuvent rencontrer quelques problèmes, ceux-ci font l'objet de cette dernière section.

### **SECTION III – LES OBJECTIFS, LES DIFFICULTES DES MESURES ET LES ACTIONS CORRECTIVES**

Cette section met en évidence les différents objectifs et les difficultés des mesures de performance et enfin les actions correctives envisagées pour l'avenir des activités portuaires

#### **§1– Les Objectifs de la mesure**

En général, la mesure de performance par des indicateurs financiers et non financiers permet à la direction générale une prise de décision sur les actions correctives si les objectifs ne sont pas atteints (prévision supérieur à la réalisation) et d'une amélioration s'ils sont atteints.

Pour les activités portuaires, les objectifs de mesures sont de chercher l'efficacité et l'efficience dans l'exploitation dans le but d'argumenter les trafics (marchandises et maritimes) et d'en capter d'autre en optimisant l'utilisation des ressources (matériels, humains et financiers).

---

<sup>44</sup> Elément incontrôlable parce qu'il dépende de la situation économique des gros importateurs, de la conjoncture économique, de stabilité politique du pays, la fluctuation des monnaies de change et d'autres facteurs.

L'analyse que nous venons de faire sur les indicateurs à caractère financier et non financier a pour objet de capter la performance de l'ensemble de décision pour le manager et de construire des indicateurs plus prédictifs de la performance.

### **§2– Les difficultés de la mesure**

Le contrôle de gestion doit fournir un ensemble de critères qui contribueront au pilotage de l'organisation en fonction de ses objectifs stratégiques. Selon les objectifs informationnels, les critères sont synthétiques ou analytiques, financiers et / ou qualitatifs. Les critères de performance informent sur le résultat obtenu et sur la façon dont il a été obtenu. Leur choix doit permettre de résoudre les difficultés suivantes :

➤ Apprécier et guider une performance globale par une multiplicité d'indicateurs. Le contrôleur de gestion a pour rôle de déployer la stratégie en un ensemble d'indicateurs opérant à tous les niveaux qui assurent la cohérence hiérarchique et transversale des actions et décisions de chacun avec les objectifs généraux ;

➤ Relativiser la performance mesurée en fonction d'un référentiel. Le contrôleur doit non seulement élaborer un ensemble cohérent de critère mais aussi un « référentiel » de valeur de ces critères sans pour autant emprisonner les acteurs dans un schéma normatif, ce qui serait incompatible avec un objectif d'adaptabilité et de réactivité ou avec une culture de progrès continu ;

➤ Mesurer le qualitatif (le degré de satisfaction des clients, la réactivité attendu, etc. Un indicateur non compris peut avoir des effets pervers ;

➤ Assurer la cohérence des critères tout au long des processus : l'objectif de baisse des coût au niveau d'activités peut aller à l'encontre d'un objectif de qualité au sein d'un même processus.

➤ Fournir des critères opérationnels, c'est-à-dire facilement observables et compréhensibles par les acteurs concernés. Le reproche principal fait aux critères financiers de performance et qu'ils ne sont pas toujours compris ni traduisibles en actions.

Exemple : l'indicateur « écart sur trafic marchandises » n'a pas de sens ni de traduction opérationnelle au sein du Département Manutention.

D'après toutes ces analyses, on peut conclure que les objectifs de performances que le port attendait par ses activités ne sont pas atteints donc des actions correctives sont à conseiller aux responsables concernés.

### **§3 – Les mesures correctives**

En revanche, si les réalisations sont inférieures aux objectifs prévus, on peut affirmer directement que les écarts sont défavorables. Ces derniers permettent donc identifier les sources et de prendre des mesures correctives.

Si nous rappelons les sous objectifs de chaque département, nous constatons que la plupart d'entre eux ne sont pas atteints. A titre indicatif ; pour le département manutention les objectifs en matière de diminution de temps mort, l'optimisation des coûts des mains d'œuvres journaliers, l'augmentation des tonnages manipulés, la rapidité des tâches de manipulation, l'augmentation de chiffres d'affaires ; et pour le département capitainerie, la majorité des objectifs fixés ne sont pas atteints.

Bref, les objectifs globaux du port traduisent en **ECONOMIE, EFFICACITE** et **EFFICIENCE** ne sont pas atteints par les départements qui s'occupent des activités portuaires. Des mesures correctives doivent être prises rapidement en améliorant les qualités des services rendus aux clients dans le but d'accroître la production ou le rendement obtenu par la manutention et les compagnies de navigation en raison de la réduction des durées de service au pilotage, le lamanage et remorquage des navires permettant d'abaisser aussi les coûts de production ou de prestation de service.

L'acquisition de nouveau matériel de navigation et de manutention qui peut conduire à la diminution des temps morts subis et de la durée du service d'assistance au navire à cause de l'état vétusté des infrastructures et des remorqueurs pendant la réalisation des opérations portuaires, l'image du port dans le concert du commerce international va s'améliorer en vue d'une compétitivité exemplaire à travers les trafics maritimes (transport maritime et marchandises).

Il faudrait aussi diminuer les charges du personnel supportées et en conséquence minimiser les coûts. Il faut aussi des allocations efficaces et efficiences de ses ressources pour argumenter la rentabilité financières et économique de cette société.

En outre, la performance d'un centre de responsabilité ne traduit pas simplement sur l'optimisation des ressources et la maximisation des produits. Aujourd'hui, cette conception est insuffisante car les conditions de succès sur le marché ont fortement évolué donc il faut satisfaire les besoins de clients, connaître leurs attentes, améliorer la qualité de service rendus, respecter les délais pour la procédure d'enlèvement des marchandises, assurer le service après-vente. Bref, créer de la valeur pour le port de Toamasina et réduire les coûts de la manutention.

La production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaire pour chaque département dans le port. Celle-ci conditionne la performance globale de la SEPT.



## CONCLUSION

Ce travail a été surtout conçu dans l'intention d'apporter des perspectives d'amélioration sur la conception du tableau de bord, et aussi pour permettre au responsable d'identifier les points clés de décision, de sélectionner des indicateurs de pilotage et enfin d'établir une nouvelle conception de tableau de bord.

Et à partir de ces tableaux, les contrôleurs de gestion surveillent les réalisations des activités portuaires. Ils doivent faire des analyses de performance de chaque département pour pouvoir opérer une régulation si les situations ont tendance à déséquilibrer afin que la direction générale prenne des mesures correctives appropriées, efficaces et rapides.

Tous les différents points clés (touchées des navires, trafics marchandises, chiffres d'affaires, ...) sont traduits en indicateurs de pilotage, figurent dans le tableau de bord qui indiquent en regard des prévisions, les réalisations et la situation antérieure, au fur et à mesure le déroulement des activités portuaires et qui expliquent les causes des écarts importants.

Le tableau de bord est donc un ensemble de documents qui permettent à la direction d'assurer dans les meilleures conditions possibles : son information, son programme d'action future, la préparation de ses décisions et la surveillance de leur exécution. L'information au sens large ainsi obtenue ne doit pas devenir une fin en soi mais un moyen devant assurer le succès économique de l'entreprise. Le centre ou le moteur de ces informations est le contrôleur de gestion qui surveille ses « cadrans » sur lesquels viennent s'inscrire toutes les données. Il reçoit tous les éléments caractéristiques des différents documents qui composent le « tableau de bord ». Il le transmet aux échelons intéressés en fonction des responsabilités de chacun d'eux.

Nous aboutissons alors aux tableaux de bord des activités portuaires qui comportent les documents permettant de suivre les activités de la capitainerie, de la manutention et le stockage. Donc, il est un outil de dialogue entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnées. Il permet aux responsables d'obtenir des renseignements clairs et synthétiques de leurs actions.

Etant donné son caractéristique, il est un outil de pilotage et instrument d'aide à la décision pour les dirigeants, soit d'opérer une régulation c'est-à-dire réfléchir à des actions correctives, soit à une nouvelle décision d'amélioration en fonction de la capacité de l'entreprise et de son environnement. D'après la définition de tableau de bord, il est utilisé pour contrôler la bonne marche de l'entreprise à court terme. Tandis qu'en moyen et long

## *Conclusion*

---

terme, les décisions prises à partir des informations obtenues du tableau de bord ne sont pas efficaces car elles ne reflètent pas la situation réelle.

D'après les recherches que nous avons faites au cours de l'élaboration de ce mémoire, nous avons constaté que chaque département dans le port a sa manière de présenter ou d'établir son tableau de bord, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de modèle universel de celui-ci. Son efficacité est donc fonction des points clés de décision et des indicateurs essentiels choisis et sélectionnés par le contrôleur de gestion. Mais même si le mode de présentation n'est pas commun, les principes de l'élaboration sont à peu près les mêmes que dans tous les ouvrages où nous avons effectué notre recherche concernant le tableau de bord. Son élaboration découle de la structure organisationnelle existante c'est-à-dire que chaque département doit avoir un tableau de bord relatif à son attribution.

Pour avoir un tableau de bord efficace et viable, les responsables utilisateurs de ce tableau doivent participer aux choix des indicateurs de leur tableau.

Actuellement, certaines entreprises n'utilisent pas ce tableau et cela nous pousse à poser cette question au contrôleur de gestion : « est-ce qu'une évaluation de performance peut-être faite sans l'utilisation de tableau de bord ? ».

Si, il peut exister des petites et moyennes entreprises qui font des évaluations de performance à partir de son compte de résultat en faisant des analyses sur les résultats, des indicateurs de marges comme l'excédent brut d'exploitation et à partir de son bilan (analyse de la rentabilité, ...) sans avoir utilisé de tableau de bord. Dans ce cas, cette entreprise se contente de mesurer la performance en utilisant des indicateurs financiers. Or, cette méthode ne suffit pas pour évaluer la performance de chaque département car la complexité de l'environnement actuelle a poussé le contrôleur de gestion à prendre des mesures de la performance dans toutes ses dimensions en retenant à la fois les indicateurs financiers et non financiers. Mais l'utilisation de ce dernier présente des risques, par conséquent, il faut des méthodes rigoureuses, l'une des solutions à ces problèmes c'est l'utilisation de tableau de bord. Il récapitule les deux à la fois.

Pour les grandes entreprises comme le port de Toamasina, il est nécessaire d'utiliser des tableaux de bord à chaque département et à chaque direction sectorielle, qui constituent le tableau de bord général du port qui est utilisé par la direction comme un instrument de contrôle des activités, d'aide au pilotage et à la prise de décision.

## *Conclusion*

---

En outre, si les entreprises veulent se développer, il ne fallait pas ignorer les ressources humaines qui conditionnent la performance économique. Ils sont comme des éléments essentiels de la création des produits et non plus comme une source des coûts parmi d'autres. Ils sont la clé de la réussite pour une entreprise, même si le tableau de bord ou les autres outils de contrôle sont parfaits.

# **ANNEXES**

## ANNEXE I : TABLEAU DES PREVISIONS

NATURE	UNITE	PREVISION REVISEE 2006	REALISATION ANNEE 2005
Touchée des navires :			
- long courrier		437	460
- cabotage	NOMBRE	120	77
- bornage et pêches		1084	1056
Trafic des marchandises			
- conventionnelles		608.100	573.221
- conteneurisées	TONNE	780.210	950.003
- vrac liquides		632.000	843.265
Tonnages manipulés	TONNE	1.307.297	1.355.209
Prévisions recettes			
- autres prestations navires	En millier d'ariary	10.207.761	9.077.685
- stationnement		3.240.948	2.137.776
- activité manutention		16.780.950	13.124.201
Prévisions paies MOJ	En millier d'ariary	1.751.218	1.048.411
Heures supplémentaires	En millier d'ariary	193.965	207.897

Source : Département marketing portuaire, service information et statistique, année 2006.

## ANNEXE II : TABLEAU DES DUREES DE PRESTATION FOURNIE PAR LA CAPITAINE

NATURE	UNITE	PLAN D'AFFAIRE REVISEE 2006	REALISATION 2006	REALISATION 2005
Durée d'exécution :				
- pilotage	En minute	30	45	30
- remorquage		11	11	15
Durée de stationnement	En heur	1.748	1.566	1.682

Source : Département capitainerie, statistique 2006.

**ANNEXE III : TABLEAU REPRESENTATIF DES CHARGES DU PORT ANNEE 2006**

RUBRIQUES	Montant en millier d'ariary	Pourcentage (%)
Achats des matières premières	975.470	3,85
Achats des fournitures consommables	3.654.900	14,41
Achats des matières et fournitures non stockées	177.220	0,7
Achats d'emballage	14.712	0,06
Autres achats	430.600	1,70
Services extérieurs	1.724.588	6,80
Autres services extérieurs	1.840.560	7,26
Impôts et taxes	635.800	2,51
Charges de personnel	3.975.480	15,68
Charges financières	380.120	1,50
Charges extraordinaires	8.122.130	32,03
Dotations aux amortissements	3.425.920	13,51
<b>TOTAL</b>	<b>25.357.500</b>	<b>100</b>

Source : direction marketing portuaire, service statistique, année 200

**ANNEXE IV : LES CHIFFRES D'AFFAIRES DU PORT EN 2006**

NATURE DES PRESTATIONS	ACTIVITES	Montant en millier d'ariary	Pourcentage
Assistances aux navires	Capitainerie	300.421	0,85
Autres activités de manutention	Manutention	1.958.478	5,53
Débarquement	Manutention	11.715.011	33,08
Embarquement	Manutention	1.472.800	4,16
Manipulation	Manutention	158.900	0,44
Magasinage	Stockage	1.510.780	4,26
Prestations connexes	Autres	2.319.265	6,55
Prestations conventions	Autres	2.039.211	5,76
Prestations hydrocarbures	Autres	296.507	0,84
Prestations navires	Capitainerie	10.471.490	29,57
Prestations véhicules	Autres	2.990.610	8,44
Saisissement, dessaisissement	Manutention	15.764	0,04
Transbordement	manutention	175.291	0,49
<b>TOTAL</b>		<b>35.424.528</b>	<b>100</b>

**VENTILLATION DES PRODUITS PAR TYPES D' ACTIVITES :**

ACTIVITES	Montant en millier d'ariary	Pourcentage
CAPITAINEURIE	10.771.911	30,41
MANUTENTION	15.480.244	43,72
STOCKAGE	1.510.780	4,27
AUTRES	7.653.593	21,61
<b>TOTAL</b>	<b>35.416.528</b>	<b>100</b>

Source : Direction marketing portuaire, année 2007

**ANNEXE V : TABLEAU DES TONNAGES MANIPULES EN 2006**

UNITE : Tonne

DESIGNATIONS	débarquement	embarquement	manipulation	TOTAL
A- Navires long courrier				
-marchandises conteneurisée	528.416	277.744	2.517	758.677
-marchandises conventionnelles	326.777	166.636	6	433.419
TOTAL (A)	855.193	334.380	2.523	1.192.096
B- Navires caboteurs :				
-marchandises conteneurisées	4.346	11.641	0	15.987
-marchandises conventionnelles	14.197	16.333	85	30.615
TOTAL (B)	18.543	27.974	85	46.602
C- Navires bornages	11.231	46.892	0	58.123
TOTAL ( C)	11.231	46.892	0	58.123
TOTAL (A) + (B) + (C)	884.987	409.246	2.608	1.296.821

Source : Département manutention, rapport d'activité de l'année 2006



**ANNEXE VI : RENDEMENT MOYEN PAR CATEGORIE DES NAVIRES**

DESIGNATIONS	POIDS/ NOMBRES (2006)	POIDS/NOMBRES (2005)
<b><i>A- Navires longs courriers</i></b>		
Rendement brut	2.776 T/Shift	
Rendement réel	2.987 T/Shift	2.318 T/Shift
Rendement par équipe	1.670 T/ Equipe	1.570 T/Equipe
<b><i>B- Navires caboteurs</i></b>		
Rendement brut	501 T/Shift	
Rendement réel	595 T/Shift	304 T/ Shift
Rendement par équipe	230 T/ Equipe	376 T/Equipe
<b><i>C- Navires bornages</i></b>		
Rendement brut	179 T/Shift	
Rendement réel	135 T/ Shift	133 T/ Shift
Rendement par équipe	68 T/Equipe	94 T/ Shift

Source : Département manutention, rapport d'activité annuel 2006et 2006

**ANNEXE VII : SITUATION DES STOCKS PAR MAGASIN EN 2005****UNITE : Tonne**

MAGASIN ET TP	STOCK INITIAL	DEBARQUEMENT	ENLEVEMENT	EMBARQUEMENT	STOCK FINAL
A ( divers et sisal)	0	8.971	4.490	4.019	12
A1( riz, sucre)	3.580	33.126	35.045	619	1.042
A2 (riz, ciment)	2.050	12.688	13.297	140	1.301
B1 ( riz blanc)	4.484	18.893	22.333	0	1.044
Hangar 6 ( ciment)	28	5.590	4.964	590	64
Hangar 8 (engrais)	0	5.505	5.505	0	0
Hangar 9 bis	70	726	729	5	62
Hangar 10	0	1.461	1.443	0	18
TP fer( tôles et fer)	2	10.216	9.981	85	152
<b>TOTAL</b>	<b>10.214</b>	<b>97.176</b>	<b>98.237</b>	<b>5.458</b>	<b>3.695</b>

**UNITE : Nombre**

TERRE-PLEIN	STOCK INITIAL	DEBARQUEMENT	ENLEVEMENT	EMBARQUEMENT	STOCK FINAL
PARC A VOITURE	241	6.757	6.112	726	160

Source : Département stockage et livraison, service magasin et terre-plein

**ANNEXE VIII : SITUATION DES STOCKS PAR MAGASIN EN 2006**

UNITE : Nombre

TERRE-PLEIN	STOCK INITIAL	DEBARQUEMENT	ENLEVEMENT	EMBARQUEMENT	STOCK FINAL
PARC A VOITURE	160	6.651	6.573	10	228

UNITE : Tonne

MAGASIN ET TP	STOCK INITIAL	DEBARQUEMENT	ENLEVEMENT	EMBARQUEMENT	STOCK FINAL
A ( divers et sisal)	12	9.205	4.909	4.308	0
A1( riz, sucre)	1.042	40.217	34.840	2.836	3.583
A2 (riz, ciment)	1.301	80.726	71.654	8.316	2.057
B1 ( riz blanc)	1.044	143.312	115.886	24.298	4.172
Hangar 6 ( ciment)	64	1.515	1.506	12	61
Hangar 8 (engrais)	0	9.874	6.607	3239	28
Hangar 9 bis	62	12.325	11.259	1.128	0
Hangar 10	18	5.981	5.022	977	0
TP fer ( tôles et fer)	152	21.927	21.276	802	1
<b>TOTAL</b>	<b>3.695</b>	<b>325.082</b>	<b>272.959</b>	<b>45.916</b>	<b>9.902</b>

Source : Département stockage et livraison du port de Toamasina.

**ANNEXE IX : TABLEAU DES PRODUITS DES PESTATIONS DE LA MANUTENTION EN 2005 ET 2006**

LIBELLES	Montants en 2005	Montants en 2006
Débarquement	9.677.827	11.715.011
Embarquement	1.362.228	1.472.800
Manipulation	108.187	158.900
Saisissement, dessaisissement	10.943	15.764
Location main d'œuvre	1.297.855	1.331.801
Facturation temps morts	201.518	195.897
Transbordement	149.493	175.291
Panneau cale	316.150	430.780
<b>TOTAL</b>	<b>13.124.201</b>	<b>15.488.244</b>

Source : Département manutention, compte de résultat année 2005 et 2006

**ANNEXE X : TABLEAU RECAPITULATIF DES CHARGES DE LA MANUTENTION**

LIBELLES ( en millier d'ariary)	Montants en 2005	Montants en 2006
Achats des matières consommables	203.390	184.250
Achats des fournitures consommables	3.286.700	3.154.100
Autres achats	200.000	243.100
Entretiens et réparations	100.000	115.000
Primes d' assurance	6.200	10.200
Charges du personnel	1.048.411	1.730.900
Impôts et taxes	445.600	461.400
Dotations aux amortissements	6.593.290	8.122.130
Charges extraordinaires	996.505	1.312.762
<b>TOTAL</b>	<b>12.880.096</b>	<b>15.333.842</b>

Source : Direction des opérations portuaires, département manutention, statistique année 2007

## ANNEXE XI : LES RYTHME DES OPERATIONS D'ACCONAGE EN 2005

### A – NAVIRES LONGS COURRIERS

PRESENCES EFFECTIVES			TEMPS MORT			
Désignation	H. Brutes	H. Réelles	BORD	PORT	PLUIES	TOTAL
TC	5.993 H	7.836 H	408 H	300 H	13 H	721 H
Sacheries	1200 H	8.429 H	201 H	405 H	898 H	1.504 H
Colis divers	696 H	752 H	10 H	40 H	32 H	82 H
RORO/LOLO	304 H	249 H	10 H	2 H	0 H	12 H
Ciment en vrac	0 H	3 H	1 H	2 H	9 H	15 H
Chromes rocheux	1.219 H	1.135 H	71 H	6 H	85 H	162 H
Chromes concentré	426 H	480 H	6 H	0 H	0 H	6 H
Letchis	762 H	934 H	37 H	13 H	27 H	77 H
<b>TOTAL</b>	<b>10.600 H</b>	<b>19.818 H</b>	<b>744 H</b>	<b>768 H</b>	<b>1.604 H</b>	<b>2.579 H</b>

### B- NAVIRES CABOTEURS

PRESENCES EFFECTIVES			TEMPS MORT			
Désignation	H. Brutes	H. Réelles	BORD	PORT	PLUIES	TOTAL
TC	486 H	434 H	32 H	52 H	6 H	90 H
Sacherie	1.347 H	1.516 H	22 H	40 H	40 H	102 H
Colis divers	1.010 H	1.071 H	20 H	30 H	70 H	120 H
RORO/ OLOL	14 H	2 H	2 H	0 H	1 H	1 H
<b>TOTAL</b>	<b>2.857 H</b>	<b>3.023 H</b>	<b>74 H</b>	<b>122 H</b>	<b>117 H</b>	<b>313 H</b>

## C- NAVIRES BORNAGES

PRESENCES EFFECTIVES			TEMPS MORT			
Désignation	H. Brutes	H. Réelles	BORD	PORT	PLUIES	TOTAL
Sacherie	4.270 H	2.977 H	52 H	127 H	117 H	296 H
Colis divers	952 H	1.188 H	5 H	7 H	10 H	22 H
TOTAL	5.222 H	4.165 H	57 H	134 H	127 H	318 H

Source : département capitainerie du port de Toamasina, statistique 200

## ANNEXE XII : RYTHME DES OPERATIONS D'ACCONAGE EN 2006

### A – NAVIRES LONGS COURRIERS

PRESENCES EFFECTIVES			TEMPS MORT			
Désignation	H. Brutes	H. Réelles	BORD	PORT	PLUIES	TOTAL
TC	6.671 H	5.964 H	393 H	301H	13 H	107 H
Sacheries	11.926 H	10.685 H	110 H	333H	798 H	1.241 H
Colis divers	718 H	663 H	8 H	47 H	0 H	55 H
RORO/LOLO	262 H	253 H	8 H	1 H	0 H	9 H
Ciment en vrac	0 H	0 H	0 H	0 H	0 H	0 H
Chromes rocheux	1.267 H	1.221 H	12 H	2 H	32 H	46 H
Chromes concentré	479 H	463 H	6 H	9 H	1 H	16 H
Letchis	907 H	835 H	36 H	0 H	36 H	72 H
TOTAL	22.230 H	20.084 H	573 H	693 H	880 H	2.146 H

## B- NAVIRES CABOTEURS

PRESENCES EFFECTIVES			TEMPS MORT			
Désignation	H. Brutes	H. Réelles	BORD	PORT	PLUIES	TOTAL
TC	391 H	315 H	27 H	47 H	2 H	76 H
Sacherie	1.450 H	1.344 H	17 H	48 H	41 H	106 H
Colis divers	1.310 H	1.187 H	22 H	35 H	66 H	123 H
RORO/ OLOL	2 H	2 H	0 H	0 H	0 H	0 H
<b>TOTAL</b>	<b>3.153 H</b>	<b>2.848 H</b>	<b>66 H</b>	<b>130 H</b>	<b>109 H</b>	<b>305 H</b>

## C- NAVIRES BORNAGES

PRESENCES EFFECTIVES			TEMPS MORT			
Désignation	H. Brutes	H. Réelles	BORD	PORT	PLUIES	TOTAL
Sacherie	4.570 H	4.317 H	41 H	127 H	85 H	253 H
Colis divers	966 H	939 H	10 H	6 H	11 H	27 H
<b>TOTAL</b>	<b>5.536 H</b>	<b>5.256 H</b>	<b>51 H</b>	<b>133 H</b>	<b>96 H</b>	<b>280 H</b>

Source : département capitainerie du port de Toamasina, statistique 2005

# BIBLIOGRAPHIE

## **I – OUVRAGES :**

- ♣ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, DECF Epreuve n° 7 ; contrôle de gestion 4<sup>ème</sup> édition, Dunod 1998 ;
- ♣ DEPALLENS Grégoire, principes de tableau de bord de pilotage, business intelligence, année 1998 ;
- ♣ DORIATH Brigitte : Contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition en 1998;
- ♣ ECLAIR Dominique et JEAN Pierre Vivien : Méthode administrative et commerciale, Hachette technique, année 1990;
- ♣ EILON Samuel, management et contrôle, 2<sup>ème</sup> édition, Pergamon press, Londres 1979 ;
- ♣ GERVAIS Michel ; Contrôle de gestion et planification d'entreprise, Tome 1, Paris collection Gestion. Edition ECONOMICA 1988 ;
- ♣ GUERRY Jacques, GUIRIEC Jean Claude ; Principes et mise en place du tableau de bord de gestion, 5<sup>ème</sup> édition, 1998 ;
- ♣ LAUREZ Pierre, TELLER Robert ; Contrôle de gestion et budget, 5<sup>ème</sup> édition, 1994, page 106 ;
- ♣ LORINO Philippe. Méthode et pratique de la performance, les éditions d'organisation, 1997, page 102 ;
- ♣ PESQUEUX Yvon, agrégé TEG, Docteur es sciences Economiques, Economie d'entreprise, année 1999, page 87.
- ♣ MOISSON Marcel, pratique du tableau de bord de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition 1969, réédition 1990 ;
- ♣ VIGARIE André, port de commerce et vie littorale, 2<sup>ème</sup> édition, année 1998 ;

## **II – DOCUMENTATION DE LA SEPT :**

- ♣ Historique du port de Toamasina : document n°167 d u 29 avril 1997 ;
- ♣ Port de Toamasina : HISTORIQUE ET EVOLUTION, édition prestige, Ankorahotra – Antananarivo. Maître d'œuvre ARISTIDE Emmanuel, Rédaction : RAKOTOMANGA Louis Bernard (journaliste écrivain) ;



- ♣ Code des tarifs généraux des prestations fournies par le port, réédition en 2205, page 74
- ♣ Principe de tableau de bord de pilotage : Business intelligence, Novembre 2005 ;
- ♣ Manuel de procédure des pointages des opérations portuaires, DOP, année 2005.

### **III – SUPPOTRS DE COURS :**

- ♣ Cours contrôle de gestion dirigée par Monsieur DESSY, enseignant à l'université de Toamasina ;
- ♣ Support de cours contrôle de gestion, par Monsieur RANDRIAMAHEFA Honore Jules, ex enseignant à l'université de Toamasina.
- ♣ Support de cours révision comptable I et II par Monsieur MIHA Antoine de Padou, enseignant à l'université de Toamasina.
- ♣ Support de cours management II par Monsieur HORACE Gatién, professeur à l'université de Toamasina.

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure n°01 : Organigramme du port de Toamasina .....</b>	<b>10</b>
<b>Figure n°02 : Position du contrôle de gestion du port dans l'organigramme..</b>	<b>27</b>
<b>Figure n°03 : Méthodologie d'élaboration de tableau de bord .....</b>	<b>52</b>

## LISTE DES FORMULES

Formule n°01 : Pourcentage de variation .....	38
Formule n°02 : variation relative .....	40
Formule n°03: Les écarts.....	68
Formule n°04 : Le stock moyen.....	71

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : L'effectif des travailleurs permanent de la SEPT .....	15
Tableau n°II : L'effectif des travailleurs journaliers .....	15
Tableau n°III : Taux applicable à la valeur CAF .....	22
Tableau n°IV : Tableau comparatif du contrôle de gestion et d'audit interne.....	25
Tableau n°V : Tableau récapitulatif des indicateurs de chaque département.....	34
Tableau n°VI : Le tableau de bord de la manutention.....	36
Tableau n°VII : Les sources d'information .....	38
Tableau n°VIII : Tableau de bord de la capitainerie.....	39
Tableau n°IX : Source d'information .....	40
Tableau n°X : Les missions de chaque département .....	54
Tableau n°XI : les sous objectifs du département manutention .....	61
Tableau n°XII : Les points clés du département manutention.....	61
Tableau n°XIII : les indicateurs du département manutention .....	62
Tableau n°XIV: Le tableau de bord de la manutention .....	63
Tableau n°XV : les sous objectifs du département capitainerie .....	66
Tableau n°XVI : les points clés du département capitainerie .....	66
Tableau n°XVII : les indicateurs du département capitainerie .....	67
Tableau n° XVIII : Le tableau de bord de la capitainerie.....	69
Tableau n°XIX : Le sous objectifs du département stockage.....	70
Tableau n°XX : Le points clés du département stockage.....	70
Tableau n°XXI : les indicateurs du département stockage.....	70
Tableau N°XXII : le tableau de bord du département stockage .....	70

# TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	
REMERCIEMENTS	
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	
INTRODUCTION GENERALE.....	5

## **Première partie : GENERALITES DU PORT DE TOAMASINA ET LES TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES**

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DU PORT DE TOAMASINA.....	8
SECTION I : GENERALITES .....	8
§1 – Monographie .....	8
A – Définition.....	8
B – Objet social du Port .....	8
C – Historique .....	8
§2 – La structure organisationnelle du port de Toamasina.....	10
A – Organigramme.....	10
§3 – Les acteurs des activités portuaires.....	11
A – Les acteurs de transport maritime.....	11
B – Les opérateurs de marchandises .....	12
C – Les institutions.....	12
SECTION II : LES MOYENS D'EXPLOITATION EXISTANTS .....	13
§1 – Les moyens financiers .....	13
§2 – Les moyens matériels .....	13
A – Les infrastructures .....	13
1) Les infrastructures d'accostage .....	13
2) Les infrastructures de stockage .....	14
B – Les matériels de manutention .....	14
1) Les matériels roulants .....	14
2) Les matériels flottants .....	14
§3 – Les moyens humains .....	14
A – Les travailleurs permanents .....	14
B – Les travailleurs journaliers .....	15
SECTION III- LES ACTIVITES PORTUAIRES .....	16
§1 – Les opérations de la capitainerie .....	16
A – Les prestations d'assistance aux navires.....	16
1) Le pilotage.....	16
2) Le remorquage .....	16
3) Le lamanage.....	16
4) Le stationnement.....	16
5) La veille de sécurité sur les navires .....	17
B – Les autres prestations sur les navires.....	17
C – Les différents types des navires.....	17
D – Les classifications des navires de marchandises .....	18
§2 – Les opérations de manutention.....	18
A – Location des matériels .....	19
B – Location de mains d'œuvres .....	19
1) Les mains .....	19
C – Tarif des manutentions.....	20
1) Les assiettes de taxation.....	20
2) Les catégories de taxation .....	20
3) Les facturations des mains .....	20

D – Le brouettage des marchandises.....	20
E – Le transbordement .....	21
§3 – Le stockage .....	21
A – L'opération d'embarquement.....	21
B – L'Opération de débarquement.....	21
C – Opération de transbordement .....	22
CHAPITRE II : LE CONTROLE DE GESTION PORTUAIRE .....	24
SECTION I : LA NOTION DE CONTROLE DE GESTION.....	24
§1 – Définition .....	24
§2 – Contrôle de gestion versus audit.....	24
SECTION II : L'ORGANISATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION.....	26
§1 – Historique du contrôle de gestion du port de Toamasina .....	26
§2 – La Position du contrôle de gestion dans l'organigramme et son mode de rattachement hiérarchique.....	26
A – Position dans l'organigramme .....	27
B – Le mode de rattachement hiérarchique du contrôle de gestion .....	27
SECTION III : LES ATTRIBUTIONS PRINCIPALES DES CONTROLEURS DE GESTION .....	28
§1 –Les rôles de l'agent de contrôle .....	28
§2 – Les rôles des gestionnaires .....	28
§3 – Rôles de contrôleur de gestion central .....	29
CHAPITRE III : LES TABLEAUX DE BORS DES ACTIVITES PORTUAIRES .....	31
SECTION I : LE TABLEAU DE BORD.....	31
§1 – Généralités .....	31
§2 – Les intervenants du tableau de bord.....	31
A – Qui établit le tableau de bord .....	31
B – Les destinataires du tableau de bord .....	32
C – La périodicité .....	32
§3- L'élaboration de tableau de bord .....	33
A- L'organigramme de gestion.....	33
B- Les points clés de décisions .....	33
C- Le choix des indicateurs .....	34
1) Les indicateurs de chaque département qui s'occupe des activités portuaires .....	34
D- La collecte des informations .....	36
E- La construction de tableau de bord.....	36
SECTION II : LES DIFFERENTS TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES .....	36
§1- Le tableau de bord de la manutention .....	36
A – Présentation .....	36
B– Les sources d'information .....	38
§2 - Le tableau de bord du département capitainerie .....	39
A– Présentation .....	39
B – Sources d'informations .....	40
SECTION III – LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES DU TABLEAU DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRES .....	41
§1– Les points forts du tableau de bord.....	41
§2 – Les points faibles du tableau de bord .....	42

## **Deuxième partie : LES PERSPECTIVES D'AMELIORATION DES TABLEAUX DE BORD DES ACTIVITES PORTUAIRE**

CHAPITRE I : LA CONCEPTION DE TABLEAU DE BORD .....	45
SECTION I : GENERALITES .....	45
§1- Nouvelle orientation de tableau de bord .....	45
A – Principes.....	45
B- Les qualités de tableau de bord .....	46

§2 – Le pilotage d’entreprise .....	46
A– Définition.....	46
B– Le système d’information au service pilotage de l’entreprise .....	46
C – Le déroulement de tâche de pilotage.....	47
§3- Les informations.....	48
A – Notion d’information.....	48
B- Les qualités des informations :	48
1) La pertinence des informations .....	48
2) La fiabilité de l’information.....	49
3) La disponibilité des informations .....	49
C– Les sources d’information .....	49
1) Les sources externes .....	50
2) Les sources internes .....	50
SECTION II: UTILISATION DU TABLEAU DE BORD POUR L’ACTION .....	50
§1– Le mise à jour.....	51
§2 – La place du TB dans le port de Toamasina .....	51
§3– Les objectifs du tableau de bord .....	51
SECTION III- CONFECTION DE TABLEAU DE BORD .....	52
§1- Les objectifs globaux du port .....	53
§2- La stratégie, les missions.....	53
A) La stratégie.....	53
B – Les missions.....	54
§3- Les objectifs et les points clés .....	57
A- Les objectifs de l’unité .....	57
B- Les points clés.....	57
§4- Les critères de performance et les indicateurs de pilotage .....	57
A- Définition du critère de performance .....	57
B- Les indicateurs de pilotage .....	58
1) Caractéristiques des indicateurs .....	58
2) Principes.....	59
§5– L’utilité des informations et mise en forme de tableau de bord .....	59
A- L’Utilité des informations .....	59
B–La mise en forme de tableau de bord.....	59
CHAPITRE II - PROPOSITION DES TABLEAUX DE BORD DE CHAQUE ACTIVITE PORTUAIRE	61
SECTION I – LE TABLEAU DE BORD DE LA MANUTENTION .....	61
§1 - Les objectifs du département manutention .....	61
§2- Les points clés .....	61
§3 – Les indicateurs : .....	62
§4- Présentation du tableau de bord de la manutention .....	62
SECTION II - LE TABLEAU DE BORD DE LA CAPITAINERIE .....	65
§1- Les objectifs.....	65
§2- Les points clés .....	66
§3- Les indicateurs .....	66
§4- Présentation de tableau de bord.....	67
SECTION III – LE TABLEAU DE BORD DE STOCKAGE ET LIVRAISON.....	69
§1- Les Objectifs .....	69
§2 – Les points clés .....	70
§3 – Indicateurs.....	70
§4- Présentation du tableau de bord.....	70
CHAPITRE III- LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....	73
SECTION I – PRINCIPES .....	73
§1 – Définition .....	73
§2– Le vocabulaire de la performance.....	73
§3– L’analyse des écarts .....	73
A- Objet de l’analyse.....	74
B– Interprétation des écarts.....	74
SECTION II– LES DIFFERENTS TYPES DE MESURE .....	74

§1– La mesure de performance d'un centre de responsabilité : approche financière.....	74
A- Les chiffres d'affaires .....	74
B- Les charges .....	75
1) Les charges du personnel.....	76
2) Les heures supplémentaires .....	76
§2 – La mesure de performance : approche non financière .....	77
<b>SECTION III – LES OBJECTIFS, LES DIFFICULTES DES MESURES ET LES ACTIONS</b>	
<b>CORRECTIVES .....</b>	<b>79</b>
§1– Les Objectifs de la mesure.....	79
§2– Les difficultés de la mesure.....	80
§3 – Les mesures correctives .....	80
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>97</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>99</b>
<b>LISTE DES FORMULES.....</b>	<b>100</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>101</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>102</b>