

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION

Chapitre I : IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Section I PRESENTATION ET ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

- 1.1. Historique
- 1.2. Objet social
- 1.3. Activités de la société
- 1.4. Le contexte économique à Madagascar
- 1.5. La clientèle
- 1.6. La concurrence

Section II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

- 2.1. L'organisation de l'entreprise : l'organigramme
- 2.2. Les missions

Chapitre II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Section 1: CONTROLE DE GESTION

- 1.1. Notion de contrôle de gestion
- 1.2. Les aspects stratégiques
- 1.3. Les outils du contrôle de gestion

Section 2 L'OUTIL DE GESTION : LE TABLEAU DE BORD

- 2.1. Généralités
- 2.2. Processus d'élaboration du tableau de bord
- 2.3. Principe d'élaboration et de fonctionnement

Partie II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

Section 1 : LES TABLEAUX DE BORD EXISTANTS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

- 1.1. Les différents types de tableaux de bord existants

Section 2 : EXAMEN DU TABLEAU DE BORD UTILISE

- 2.1. Les objectifs clés de tableaux de bord
- 2.2. Les indicateurs utilisés

2.3. Forces et faiblesses

Chapitre II : ANALYSE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES DU TABLEAU DE BORD

Section 1 : PROBLEMES AU NIVEAU DE LA PRESENTATION

1.1. Au niveau de la forme matérielle

Section 2 : PROBLEMES AU NIVEAU DU TRAITEMENT DES DONNEES

2.1. Traitement manuel des données.

2.2. Traitement de données non automatisé

Partie III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS, SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Chapitre I : ESSAI D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU TABLEAU DE BORD

Section 1 : REVISION AU NIVEAU DE LA PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD

1.1 Modification de la forme du tableau de bord

1.2 Suggestion au niveau de fond du tableau de bord

Section 2 : AMELIORATION DES METHODES D'ELABORATION ET DE TRAITEMENT DES TABLEAUX DE BORD

2.1. Préparation et organisation des données

Section 3 : PROPOSITION DES NOUVELLES PRESENTATIONS DE TABLEAUX DE BORD

3.1 Les tableaux de bord améliorés

Chapitre II : LES SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Section 1 : LES SOLUTIONS RETENUES

1.1. Solutions retenues sur l'amélioration au niveau du tableau de bord

1.2. Informatisation élémentaire des données

Section 2 : RESULTAT ATTENDUS

2.1. Environnement interne de l'entreprise

2.2. Environnement externe de l'entreprise

Section 3 : RECOMMANDATIONS GENERALES

3.1. Le tableau de bord efficace et efficient

3.2. L'élaboration des prévisions

CONCLUSION

TABLES DES MATIERES

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Segmentation de la clientèle	8
Figure 2: Graphique de la part de marché	10
Figure 3: Aspect stratégique du contrôle de gestion	16
Figure 4: Evolution des ventes annuelles	34
Figure 5: évolutions des charges annuelles	35
Figure 6: Evolution du résultat.....	36
Figure 7: Ventes mensuelles par produit.....	53
Figure 8: Processus et démarche générale.....	62

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Organigramme de la société R.B.....	11
Schéma 2: Etape d'élaboration du tableau de bord.....	23
Schéma 3: Traitement de données informatiques	46
Schéma 4: Démarche dans le cas de traitement non automatisé.....	47
Schéma 5: Traitement de données informatique améliorées.....	59

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Entreprises concurrentes en 2010.....	9
Tableau 2 : Synthèse du compte de résultat d'exploitation.....	27
Tableau 3: Suivi de ventes mensuelles.....	28
Tableau 4. Suivi de la consommation mensuelle	29
Tableau 5: Suivi des charges mensuelles	29
Tableau 6: Suivi du résultat mensuel	30
Tableau 7 : Comparaison des ventes mensuelles	31
Tableau 8: Comparaison de la consommation	32

Tableau 9: Comparaison des charges mensuelles	32
Tableau 10: Comparaison du résultat.....	33
Tableau 11: Ratios d'avancement des charges	55
Tableau 12: Echantillon de rubrique des charges.....	56
Tableau 13: Ventes mensuelles par produits.....	64
Tableau 14: Tableau de la consommation mensuelle.....	65
Tableau 15: Tableau de charges mensuelles	66
Tableau 16: Résultat d'exploitation mensuelle.....	67

LISTE DES ABREVIATIONS

INSTAT	:	Institut National de la Statistique
EDBM	:	Economic Development Board of Madagascar-
IDE	:	Investissement Direct à l'Etranger
CA	:	Chiffre d'affaires
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	:	Petite et Moyenne Industrie
S.A.R.L	:	Société à Responsabilité Limitée
INSTAT	:	Institut National de la Statistique de Madagascar
SADC	:	Southern African Development Community
RB	:	Real Betty
CAE	:	Comptabilité Analytique d'Exploitation

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU TABLEAU DE BORD :
Cas de la société RB S.A.R.L

COI : Commission de l'Océan Indien

COMESA : Common Market for Eastern and Southern Africa

DVD : Digital Versatile Disc

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

INTRODUCTION

A Madagascar comme ailleurs, la menuiserie en aluminium est encore une activité de proximité. Un grand nombre de Petite et Moyenne Entreprise (PME) et Petite et Moyenne Industrie (PMI) œuvrent sur ce marché. Toutefois, le secteur se concentre autour des grandes unités et de groupe de dimension nationale. Les opérateurs économiques opérant dans la filière métallique confèrent au secteur un caractère industriel de plus en plus marqué à la faveur de l'évolution technologique considérable et de l'immobilière. La société RB, comme nous l'avons vu, est un agent économique dont la fonction principale est la production de biens et services sur un marché. A terme, le secteur est en vive concurrence en termes de prix/qualité et de services. Ainsi, la société R.B œuvrant dans ce domaine depuis 2003.

Actuellement, l'efficacité d'une organisation dépend de plus en plus des possibilités que peuvent avoir les dirigeants, d'une part, d'être informés le plus rapidement possible des variables essentielles qui commandent leurs décisions, et d'autre part, de faire connaître à leurs subordonnées rapidement et dans toutes leurs nuances, les objectifs que fixent ces décisions, les moyens utilisables et les conditions de mise en œuvre qu'elles impliquent.

L'existence d'un tableau de bord ou sa mise en place incarne un tel système et contribue à l'efficacité de l'organisme. Le tableau de bord, un outil opérationnel de gestion à court terme, permet aux dirigeants d'être informés en permanence sur l'évolution des variables clés conditionnant les résultats de la société. Il constitue un moyen de dialogue entre les responsables et leurs subordonnés en vue de l'action ; les responsables au sein de la société R.B. ont manifesté leur souci de disposer d'un tel outil de pilotage. Or, la fiabilité de ce tableau de bord dépend de la qualité du système d'information existant au sein de l'organisme. Justement, c'est la raison pour laquelle avons-nous choisi comme thème :

« CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU TABLEAU DE BORD » cas de la société RB.

Ce thème a bien entendu, pour principal objectif de mettre à la disposition des dirigeants un système de contrôle de gestion efficace et efficient.

Le thème est d'actualité, vu que les performances de l'organisme se mesurent sur la qualité d'établir des prévisions plus proches de la réalité et de les contrôler par la suite.

En ce qui concerne le choix de la société, nous avons tenu à choisir R.B. S.A.R.L. pour consacrer nos études pour l'application de cette méthode : étant donnée qu'elle dispose les procédures des entreprises commerciales. De plus, actuellement, nous assistons au réel développement du secteur sidérurgique dans le monde et, parallèlement, celui du secteur tertiaire bat son plein à Madagascar pour le développement économique du pays. C'est ce qui nous a incités à opter pour la gestion des PME-PMI dans nos études et recherches. Nous savons aussi que, depuis quelques années, Madagascar est classé parmi les pays à destination des investissements étrangers malgré la crise.

Un mémoire qui a pour objectif d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques délivrées lors de la formation à la Faculté des Droit Economie Gestion et Sociologie et d'être capable d'en utiliser des éléments à bon escient ; d'impliquer une vision anticipée de l'avenir de l'organisme ainsi que de doter d'un système d'information pertinente constituant de base à la prise de décision ; d'aider chaque responsable à mieux maîtriser leurs activités en attirant leur sur les points clés qui conditionnent leur résultat et les amener à converger leurs efforts sur ces variables essentielles.

La rédaction de ce présent travail a été basée sur un stage que nous avons passé agréablement au sein de la société R.B., sis à Andrainarivo Antananarivo, du 27 septembre au 29 décembre 2010.

En ce qui concerne le recueil d'information, nous avons consulté des documents auprès de la bibliothèque universitaire, sur quelques sites web, et surtout sur les différents manuels de procédures au sein de l'office. Basées sur les informations recueillies, la rédaction a été déjà effectuée tout au long du stage. Mais la rédaction finale n'a débuté que lorsque les informations soient complètes. Une fois que les informations soient complètes, nous avons tout de suite procédé à la saisie et à la matérialisation du présent mémoire

Notre stage a débuté le 27 septembre 2010 et a pris fin le 29 décembre 2010. Nous avons été placés dans le service administratif et financier et notre tâche a été au début d'enregistrer les différentes demandes d'engagement de dépenses pour en faire le suivi budgétaire. Ensuite nous avons assisté à la conception du tableau de bord ;

La problématique se pose par rapport au thème choisi : comment à travers un tableau de bord améliore-t-on la performance de la société ? Elle soulève un problème qui doit s'avérer justifié ou non après études sur ce thème. La société R.B. adopte un système centralisé; le problème se pose alors sur la performance de la technique de contrôle de gestion adoptée.

Pour résoudre ce problème, il faudrait utiliser des outils de gestion fiables, efficaces et pertinents.

Le système de pilotage par tableau de bord en est un ; pour cela, une analyse approfondie sur le mode de transmission, et de traitement de cet outil sera la partie intégrante de ce travail.

Le présent document vise à sortir les différentes options pour améliorer la gestion des activités de l'organisme, et leur contrôle afin de permettre la continuité de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, l'ouvrage se penche sur trois parties que nous proposons de présenter comme suit :

- La première est relative à la présentation générale de la recherche. Cette partie, à laquelle sera présenté R.B. S.A.R.L, se penchera sur la théorie générale sur l'outil de gestion : « le contrôle de gestion » et « le tableau de bord » ;

- Ensuite, la deuxième partie traitera l'analyse critique de la situation actuelle de la société tout examinant les tableaux de bord existants, suivis d'identification des problèmes du tableau de bord;

- Enfin la troisième partie sera consacrée sur la proposition des solutions. Nous y trouverons des améliorations possibles aux différents niveaux. S'ajoutera à ceux-ci une brève liste de solutions retenues, résultats escomptés et recommandations générales.

Partie I : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Cette première partie va se baser essentiellement sur la présentation de la recherche. D'une part, dans son premier chapitre, nous abordons l'identification de l'entreprise : présentation et activités ainsi que sa structure organisationnelle. D'autre part, le deuxième chapitre concerne la théorie générale de l'outil de gestion qui est le tableau de bord.

Chapitre I : IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Dans ce premier chapitre qui est l'identification de l'entreprise, nous allons voir les renseignements essentiels concernant la société. On va présenter la société de façon brève à voir dans la première section la présentation et l'activité de l'entreprise et dans la deuxième section nous allons découvrir la structure organisationnelle de l'entreprise.

Section 1 PRESENTATION ET ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

Cette section traitera la présentation de la société en orientant sur l'historique et les faits marquant la vie de la société au cours des sept (07) dernière années, ses vocations en tant que société. De même, cette rubrique se base sur les activités générales de la société en axant sur l'environnement économique tels que le contexte économique au quelle vit la société, ses clientèles, et ses politiques commerciales.

1.1. Historique

En 2003, Mme B.MIRELLA, son fondatrice, a décidé de fonder l'entreprise sous la forme d'Entreprise individuelle dont l'initiative était au commencement de se lancer dans la fabrication des accessoires en aluminium tels que les cadres en aluminium, les portes et fenêtres ainsi que les services se rapportant au travaux de menuiserie en aluminium.

Au début, l'entreprise n'avait que de faible matériel de production, mais avec lesavoir-faireet la poussée des affaires, la gérante s'est investie peu à peu pour l'acquisition de nouvelles machines.

Conscient de l'évolution du marché et poussée par l'obligation de l'application de la loi n° 2003- 036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales à Madagascar, la gérante a décidé de modifier les statuts de la société en tant que société à responsabilité limité S.A.R.L, sous l'appellation de « *Real Betty. S.A.R.L.* »en 2005. Pour ce faire, elle fait appel à un partenariat pour s'associer avec elle. Ce changement est, surtout, dans le but d'être plus active et avoir une meilleure position sur le marché. En outre, la société s'est ouverte à d'autres produits et services. Sur la même période, elle a décidé de se lancer dans la fabrication et conception des produits et dérivés en aluminium pour s'attaquer au marché local qui était encore un créneau peu exploité.

Aujourd'hui, la société est convaincue que les bonnes pratiques de la Qualité lui confèrent un avantage compétitif, et développent son sens de responsabilité dans l'intérêt d'assurer une meilleure qualité de services envers ses client et son sens de créativité. A cet effet, le service après-vente a été créé au service des clients en 2005.

Par ailleurs, sous l'effet de la crise en 2009 provoquant le ralentissement économique qui a un impact considérable sur les affaires, la société R.B est l'une des victimes de la situation. Par conséquent, elle est contrainte de licencier quelques employés pour alléger la situation.

Actuellement, son capital social s'élève à 2 000 000, 00 ariary. Son siège social se trouve Andrainarivo Antananarivo 101.

1.2. Objet social

La société R.B S.A.R.L. a pour objet, directement ou indirectement à Madagascar: l'importation, la fabrication, l'installation, la commercialisation, l'exportation de tout travaux relatifs à la menuiserie aluminium et notamment :la fabrication des volets roulants, vitrines, la confection des gardes corps, cabines de douches en aluminium,la pose cloisons et faux plafonds, fenêtre, cadre de miroiterie, porte fenêtres, volets battants, portails et tous travaux de finition et accessoire d'aluminium : vérandas, garde-corps, loggias.

Le tout, tant pour elle-même que pour le compte de tiers, sur la base de toutes conventions et notamment par voie de création de sociétés de souscriptions, de commandite, de fusion ou d'absorption, d'avances, d'achats ou de ventes des titres et de droits sociaux, de cession ou location de tout ou partie de ses biens et droits mobiliers et immobiliers se rattachant directement ou indirectement à l'objet principal.

1.3. Activités de la société

Actuellement, le secteur de l'aluminium est devenu un secteur de référence dans le cadre des investissements (capitaux locaux ou IDE). En fait le sort du développement de ce secteur est accompagné surtout de l'évolution de la technologie en matière de conception et surtout de l'évolution du secteur immobilière. De même, l'exigence des consommateurs en matière de qualité et de Norme, de la concurrence et conduit les entreprises opérant dans le secteur en question à améliorer les gammes des offres du marché.

D'après les données statistiques au niveau de l'INSTAT, le secteur a connu un accroissement de l'ordre de 17,36% dans les trois dernières années et quelques dizaines entreprises nouvellement créées selon l'EDBM repartis dans tout Madagascar malgré la baisse des demandes en 2009 impactée par la crise socio politico économique.

1.4. Le contexte économique à Madagascar

Madagascar est un pays en développement. Par conséquent, le pays sollicite les capitaux des investisseurs locaux ou étrangers pour consolider le tissu industriel malagasy. Ainsi une nouvelle loi sur l'investissement est en cours d'adoption pour stimuler l'investissement et inciter les opérateurs à investir dans les différents secteurs port du pays de la SADC, COI, COMESA présente un potentiel de marché pour les opérateurs dans l'île, et leur permettant de saisir l'opportunité d'élargissement de leur activité tant au niveau national qu'au niveau régional.

Par ailleurs, le secteur de l'aluminium s'est devenue de plus en plus développée ces dernières années, accompagné par l'évolution technologique sans précédente notamment les technologies de l'informatique et du boom immobilière. Ces dernières sont fortement mobilisées dans le processus de production et couplées avec de nouveaux équipements et des conceptions modernes. Par conséquent, elles font changer la gamme et la qualité des normes des produits proposés, tout en apportant la souplesse et la réactivité. Mais, ces nouvelles technologies subissent une obsolescence rapide incitant les imprimeurs à renouveler leur investissement.

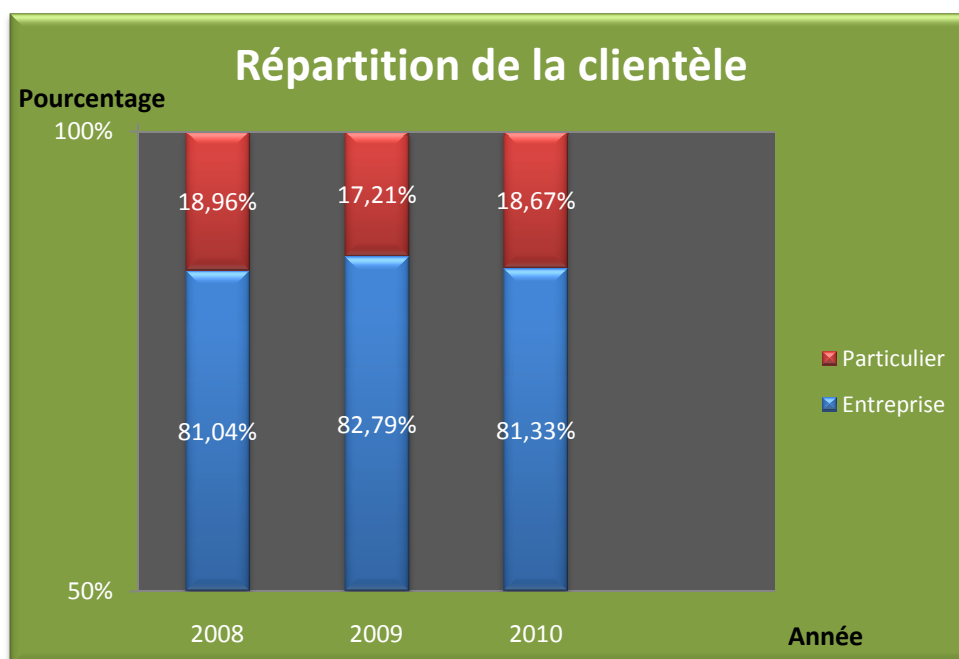
Aussi, l'aluminium requiert à la fois des capitaux importants et un personnel nombreux et qualifiés. De ce fait, le bon fonctionnement de la menuiserie en aluminium tient largement aux capitaux mobilisables.

Consécutivement, la grande hétérogénéité des produits prive d'un référentiel de prix. Cette absence renforce les différences de positionnement des entreprises œuvrant dans le secteur et l'intensité de la concurrence. Globalement, la concurrence par les prix est forte sur tout le marché.

1.5. La clientèle

La plupart des clients de l'entreprise sont représentés par des entreprises (personnes morales) puis qu'elles représentent 81,33% de sa clientèle, alors que les restes (18,67%) sont des particuliers en 2010. En effet, l'entreprise axe ses ventes envers des clients qui ont de portefeuille assez important. Ainsi, la répartition de la clientèle est schématisée comme suit :

Figure 1: Segmentation de la clientèle



Source : Société R.B

La répartition de la clientèle n'a pas connu un changement significatif car durant les trois (03) années successives (2008, 2009, 2010), les clients dit « Entreprises » composent les 80% du total de la porte feuille client en terme de quantité malgré le développement du secteur de l'immobilier. Par contre les 20% restant, qui sont essentiellement des « particuliers », constituent marginalement le marché de l'entreprise marqué par leur faible participation en termes d'achat.

1.6. La concurrence

D'après les données statistiques concernant le secteur, nous avons constaté la présence active des sociétés concurrentes suivantes en 2010:

- MENUSERIE DE LA GRANDE ILE
- France ALU
- EUROPE ALU
- SOCAVITRE
- FDC
- TOMETAL
- ANIO ALUMINIUM
- ZITAL
- ALUTECH
- ALUBENO SYSTEM

A remarquer que ces entités sont les leaders et les plus influentes sur le marché et occupant une part prépondérante du marché actuel du secteur.

Ainsi, les parts de marchés des Entreprises les plus leader du marché se présentent comme suit :

Tableau 1: Entreprises concurrentes en 2010

ETABLISSEMENTS	Part de marché
MENUSERIE DE LA GRANDE ILE	7,42%
France ALU	7,97%
EUROPE ALU	6,09%
SOCAVITRE	4,76%
FDC	8,01%
TOMETAL	4,51%
ANIO	5,64%
ZITAL	7,03%
ALUTECH	6,77%
ALUBENO SYSTEM	3,07%
RB	1,47%
AUTRES (1)	37,26%
TOTAL	100,00%

(1) - concurrents indirects : menuiserie en inox, ouvrages bois et autres entreprises

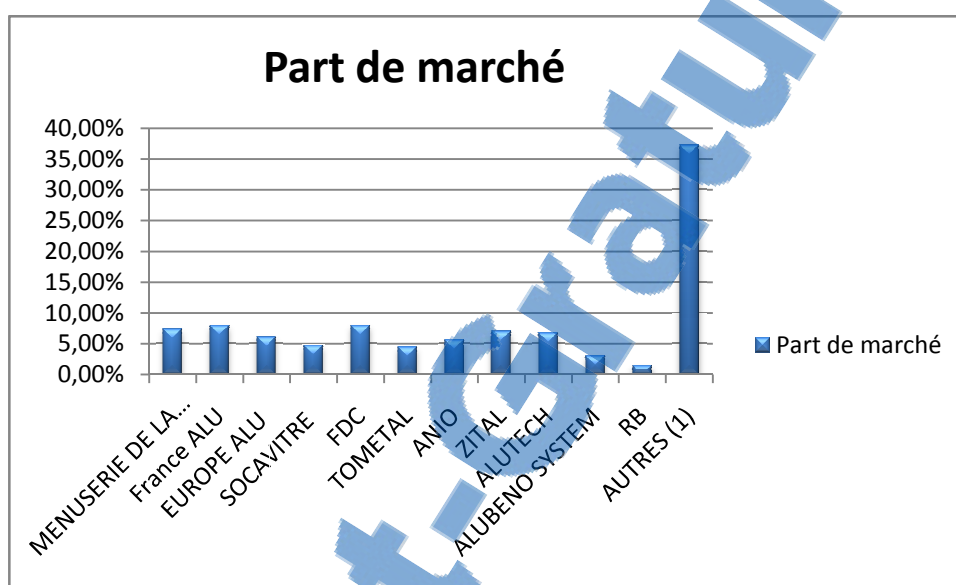
Source : Société R.B, INSTAT

(*)

NB: données estimatives résultant des calculs statiques des informations sur les entreprises opérant sur le secteur.

D'après ce tableau récapitulant les entreprises occupant le marché, l'entreprise R.B détient le 1,5% du marché total. Par contre, FDC, France ALU, MGI sont les leaders du marché possède le 7% à 8% de la part de marché, s'expliquant par leur présence datant de plusieurs années dans le secteur de la menuiserie en aluminium. Consécutivement, les 37% dits « AUTRES » sont composées par les entreprises non recensées et ceux des concurrentes indirectes tels que les menuiseries en inox, ouvrages bois.

Figure 2: Graphique de la part de marché



Source : Société R.B, INSTAT, 2010

Avec une présentation graphique de la part de marché, nous pouvons observer directement que toutes les entreprises opérant sur le marché n'atteignant pas la barre de 10% de marché. Par ailleurs, R.B est parmi les outsiders (avec 1,5% de marché équivalant à 120 millions d'ariary de chiffre d'affaires) de ce secteur comptant s'évoluer rapidement avec l'accompagnement de la progression de l'industrialisation à Madagascar.

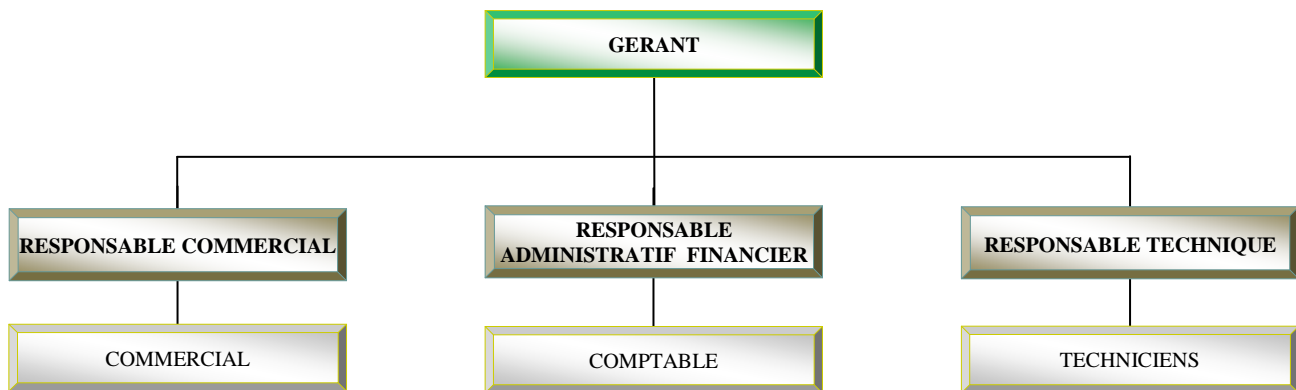
Section 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Dans cette section, nous allons voir rapidement l'organisation globale de la société à travers son organigramme qui nous permettra de connaître les différentes lignes hiérarchiques et fonctionnelles constituant la société d'une part, les missions attribuées aux diverses personnes responsables dans la société pour le faire fonctionner sur les plans stratégiques et opérationnels.

2.1.L'organisation de l'entreprise : l'organigramme

L'organigramme de la société se présente comme suit

Schéma 1 : Organigramme de la société R.B



Source : Société R.B / Service Administratif et Financier

D'après ce schéma, l'organigramme de la société R.B est composé d'un régiment dont la Gérante est à la tête du commandement. Ainsi, cet organigramme est composé d'une ligne hiérarchique représentée par les divers responsables dont le Responsable Commercial, le Responsable Administratif et Financier et le Responsable Technique. De ce fait, ces Responsables ont sous leurs contrôles des cadres moyens tels que, respectivement le commercial, le comptable et les techniciens.

2.2.Missions

Les principales activités de la société sont la prestation de services relative à tout sorte de travaux de menuiserie en aluminium, la ventes des produits finis ou semi-fini en aluminium et autres produits accessoires.

Ainsi, en réalisant ces tâches, l'attribution de chaque service se répartit comme suit :

2.2.1. La Gérance

Le Gérant de la société a comme principales missions et tâches de fixer les objectifs à long et moyen terme de la société, de représenter la société, diriger la société en assurant le fonctionnement des affaires administratives et financières, administration du personnel.

2.2.2. Le Responsable Administratif et Financier

La personne qui est Responsable Administratif et Financier a comme missions de superviser les travaux effectués par le Comptable, d'effectuer les travaux liés au contrôle de gestion, d'assurer les tâches administratives telles que la négociation des transactions financières avec les banques, avec les fournisseurs, la fiscalité de l'entreprise, et tout autres tâches se rapportant à l'administratif et finance.

Dans ce service, le Comptable effectue la tenue du livre comptable, l'établissement de rapport mensuel et annuel, les déclarations fiscales et sociales, et toutes autres tâches se rapportant à la comptabilité.

2.2.3. Le Responsable commercial

Le Responsable commercial assure la gestion des relations clients, l'identification des cibles commerciales, le maintien du portefeuille clients, l'analyse et suivi du budget annuel du Marketing c'est-à-dire la publicité et l'analyse du portefeuille et la prospection de marché. Tandis que le commercial, sous son contrôle a comme principale fonction d'animer les ventes, d'assurer les facturations et la continuité de la vente, de garantir les services après ventes.

2.2.4. Le service technique

Ce service est composé des techniciens et de la logistique sous la Direction du Responsable Technique. Ainsi, les principales occupations l'employé constituant ce service sont :

2.2.4.1. Les techniciens

Les techniciens effectuent la conception et la fabrication des produits en aluminium, la pose volet et cadre en aluminium et tous travaux relatifs à l'aluminium.

2.2.4.2. La logistique

La personne responsable de la logistique et du magasin a comme principale tâche de réceptionner les approvisionnements en matières et autres achats, assurer et suivre les mouvements de sortie et entrée de biens et de marchandises dans le magasin, gérer les stocks, enregistrer et contrôler les immobilisations.

Chapitre II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Dans une optique de contrôle de gestion, il est bien souvent nécessaire de compléter le système comptable par outil qui pallie ces déficiences, c'est-à-dire qui fournit plus rapidement et plus fréquemment les informations essentielles. La connaissance de l'outil de gestion est très importante avant d'aborder le vif du sujet. L'objectif est ici de mettre en évidence son utilisation sachant qu'ils sont des outils assez importants dans la gestion de l'entreprise et aident les dirigeants dans sa prise de décision. Il présente un grand intérêt ; c'est pouvoir faire face aux concurrences qu'exigent les contraintes imposées par l'environnement de l'entreprise. Ce chapitre traite essentiellement la notion du contrôle de gestion et l'outil utilisé en matière de gestion de l'entreprise.

Section I : CONTROLE DE GESTION

Avant d'aborder les parties analytiques du sujet, il est nécessaire de repositionner les concepts de base du contrôle de gestion qui ne sont pas toujours clairs ou interprétés de la même façon malgré le développement des outils de gestion.

1.1. Notion de contrôle de gestion

Il s'avère nécessaire de donner quelques définitions du contrôle de gestion, tenu comme l'un des procédés éminents de connaissance et d'action pour la conduite de toute organisation. Toutefois il pose de nombreux problèmes dans sa conception et sa technique, ces difficultés s'exprimant déjà dans le vocabulaire.

1.1.1. Définitions

Actuellement perçu comme une fonction indispensable au pilotage de la performance, le contrôle de gestion est longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation de ressources allouées à différentes divisions d'une entreprise ou d'une organisation.

-Le contrôle de gestion se définit comme étant un instrument de planification, un moyen d'alerte qui oblige les responsables à prendre conscience de la situation actuelle. Contrôler la gestion d'une entreprise c'est donc de maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'adapter à une situation évolutive afin d'atteindre les objectifs fixés.

C'est aussi un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise.

Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience et efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation, ainsi c'est une technique de prévision , de planification et de contrôle qui permet aux responsables d'entreprise de mesurer l'efficacité des différentes activités qu'ils coordonnent .

Du point de vue « moyen » le contrôle de gestion est donc l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés.

Du point de vue « technique » c'est l'ensemble des techniques permettant d'assurer l'utilisation optimale des outils de gestion et aussi l'obtention des réalisations conformes aux prévisions.

Avant de donner les critères généraux de pertinence du contrôle de gestion nous allons présenter les rôles et place d'un contrôleur de gestion.

1.1.2. Rôles et place du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion ayant, par nature, une fonction de régulation interne dont le contenu découle de l'identité et de la culture de l'entreprise, il est souhaitable de normaliser le descriptif de l'emploi de contrôleur de gestion. Il est investi d'une mission de contrôle, à un instant donné ou en permanence, à fortiori et a posteriori. Ne se contentant seulement pas de faire un constat d'anomalies et de mesurer les écarts, il analyse anticipe et conseille l'équipe de direction.

On reconnaît généralement plusieurs missions incombant au contrôleur de gestion dont :

1.1.2.1. La conception du système

Le contrôleur est chargé de concevoir et de mettre en place le système de contrôle. Il est celui qui construit l'instrument d'analyse de coûts et du contrôle budgétaire en l'harmonisant avec la structure de l'entreprise. Par ailleurs, le contrôleur inventorie les données nécessaires ; il organise le recueil et le traitement des informations. Enfin, il adapte le système de contrôle chaque fois que cela semble nécessaire.

1.1.2.2. La mise en œuvre du contrôle de gestion

Le contrôleur a pour mission de faire fonctionner le système de contrôle. Ainsi, on distingue ses missions spécifiques :

a) Il prépare l'établissement des plans, des programmes, des budgets. Il communique aux différents responsables de l'information nécessaire.

b) Il coordonne les différentes prévisions de plans, programmes, budgets. C'est lui qui par exemple établit le budget consolidé.

c) Il veille au respect du calendrier prévu en s'assurant que les documents parviennent à temps à tout un chacun.

d) Il assure que les mesures de correction sont prises.

1.1.2.3. Le conseil

Le contrôleur intervient et assiste la direction générale dans toutes les phases du processus. Ainsi peut-il aider les dirigeants lors de la formulation des objectifs. Il organise les comités du contrôle et son avis y est prédominant

A chaque responsable, le contrôleur apporte son aide pour formuler des hypothèses et pour calculer les budgets par exemple.

Il participe à l'explication des défaillances et conseille éventuellement les responsables opérationnels chargés de prendre les mesures correctives.

1.1.2.4. Les qualités requises

De l'examen des missions qu'il lui intervient d'accomplir, il résulte qu'un contrôleur de gestion doit posséder des multiples compétences et qualités.

-Savoir maîtriser les techniques du contrôle proprement dit.

-Avoir une vaste culture de gestion pour comprendre aussi bien les difficultés que rencontre un chef de produits que les exigences du responsable de la trésorerie

Une entreprise créer un poste de contrôleur de gestion dès qu'elle atteint une certaine dimension, l'ampleur des problèmes la justifie.

Ce service est selon les cas, soit rattaché à une direction fonctionnelle, qu'elle soit administrative financière ou comptable. Le contrôleur est alors dans une situation de dépendance qui a pour conséquence habituelle de limiter le contrôle au niveau des moyens et de l'orienter vers le court terme. Soit rattaché directement à la direction générale, ce qui fait

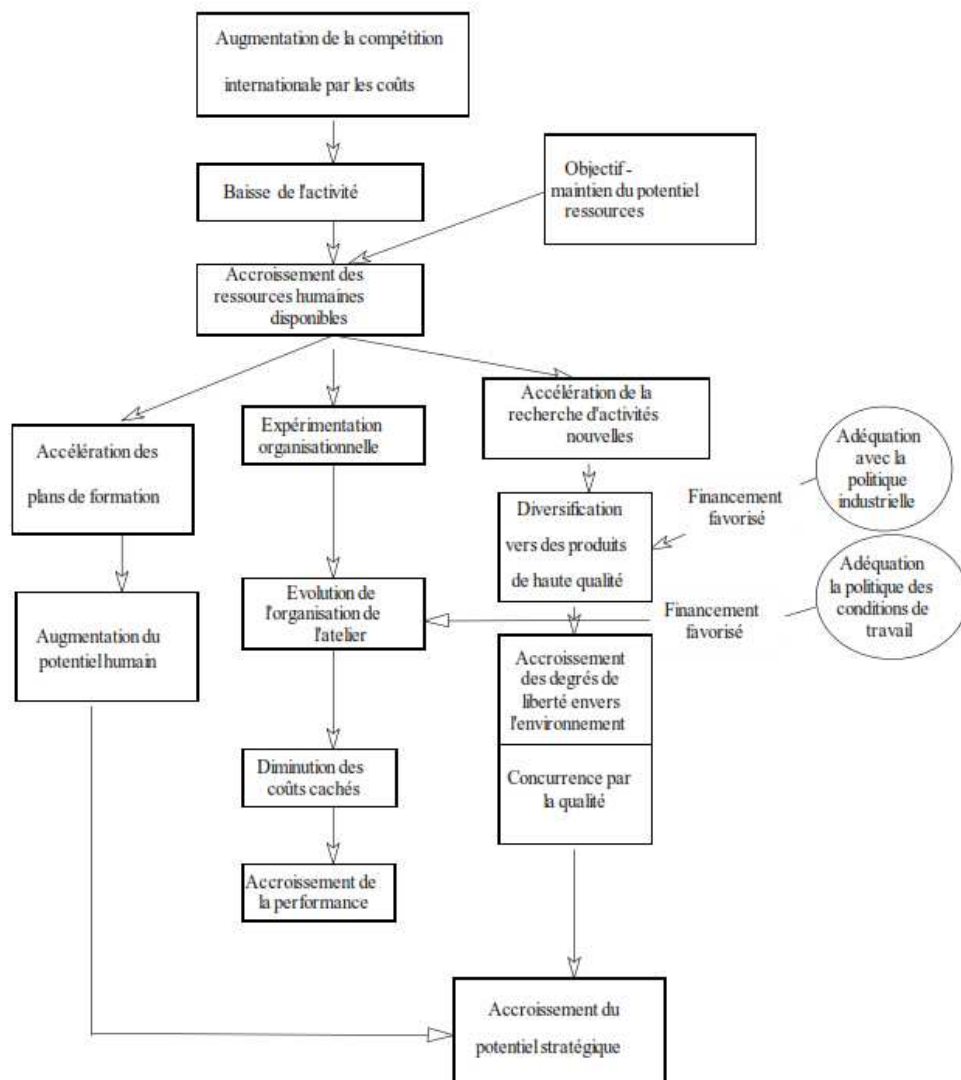
de lui un membre à part entière de l'état-major, il contrôle dès le niveau des objectifs et par toutes les voies possibles avec une vision à long terme.

Si nous avons pu voir les rôles et la place du contrôle de gestion, nous allons maintenant parler des critères généraux de pertinence du contrôle de gestion.

1.2. Les aspects stratégiques

Nous pouvons affirmer que les aspects stratégiques du contrôle de gestion peuvent être résumés en une seule phrase : " Accroître le potentiel stratégique de l'entreprise afin de la mieux positionner sur son environnement² ". Le schéma ci-dessous nous explique " Comment le contrôleur de gestion peut-il veiller à sa stratégie ?

Figure 3: Aspect stratégique du contrôle de gestion



Source : "Le contrôle de gestion à la portée de tous"; Isabelle de (K) et Loïc de (K); Economica 1991.

Ce schéma présente la démarche stratégique du contrôle de gestion. Ainsi, sa stratégie consiste à concevoir et piloter des actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes, et cela en fonction de ses capacités propres et de ses exigences fondamentales.

D'une part, les exigences reposent sur la compétitivité et la performance de l'entreprise. Elles s'expliquent en termes de domination par les coûts, un fort degré de liberté envers l'environnement international. D'autres parts, quant aux capacités propres, elles visent à mobiliser les ressources de l'entreprise dont les principales sont les ressources humaines. Par le biais de cette ressource l'entreprise peut tirer profit de ses activités et de son organisation.

1.3. Les outils du contrôle de gestion

Les outils du contrôle de gestion sont multiples mais nous nous contenterons dans ce travail de mémoire de citer quelques-uns à savoir: la comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E), le budget et le tableau de bord.

1.3.1. La comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E)

1.3.1.1. Généralités

Si le mode de calcul du coût traditionnel n'a qu'un seul but de déterminer le prix de revient pour fixer le prix de vente d'un produit. La comptabilité analytique ne s'arrête pas là, elle met à la disposition de l'entreprise des méthodes d'analyse systématique de charges variantes qui intègrent la recherche de la rentabilité d'une activité ou d'une commande et de la rentabilité globale. Elle devient pour les responsables opérationnels un outil privilégié d'aide à la prise de décision pour atteindre les objectifs poursuivis.

1.3.1.2. Les objectifs de la comptabilité analytique

Ils représentent une source d'informations fiables et pertinentes. Elle a pour objectifs:

1.3.1.2.1. Le calcul des coûts et l'analyse du résultat

Ainsi, elle permet:

- de donner le coût d'un produit, d'une activité, afin d'expliquer le résultat
- de déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan dont les stocks et les productions immobilisées.

1.3.1.2.2. Les prévisions et le contrôle de coûts

La comptabilité analytique permet au responsable de contrôler les coûts au fur et à mesure grâce au système basé sur l'analyse de l'évolution des charges de l'activité. Elle peut dégager un résultat prévisionnel d'une commande qu'on peut comparer avec le résultat réalisé afin d'expliquer les écarts.

1.3.1.2.3. L'aide à la prise de décision

Tous les traitements de la Comptabilité analytique doivent être de nature à fournir des éléments qui éclairent à la prise de décision. Pour atteindre cet objectif, le système de la C.A. doit être adaptable à la structure organisationnelle de l'entreprise, à la nature de son activité autant plus qu'il doit répondre aux besoins d'information des responsables.

1.3.2. Le budget

Le budget représente un indicateur incontournable pour l'Entreprise, ainsi nous allons voir brièvement les éléments caractérisant ce budget.

1.3.2.1. Le contrôle de gestion et le budget

Pour le suivi de la situation, le processus du contrôle de gestion tient compte de l'élaboration du budget. Elaborer un budget consiste à prévoir le montant des recettes et dépenses d'une entreprise à un moment donné. Le contrôle de gestion implique une vision plus large dans la mesure où il inclut la phase précédente du calcul des coûts et assure la cohérence entre le programme d'activité et les objectifs généraux de l'entreprise. Le but poursuivi à l'élaboration des budgets consiste à détecter les éventuels écarts entre la réalisation et la prévision et ce afin de mettre en œuvre des actions correctives. La phase de prévision s'intègre tout naturellement dans le processus d'élaboration des budgets et de contrôle de gestion. Nous pouvons dire que la gestion budgétaire concerne la traduction du programme d'activité en termes de budgets d'exploitation et la surveillance du degré de réalisation des prévisions correspondantes.

1.3.2.2. Le processus d'élaboration d'un budget

La gestion budgétaire repose sur les points suivants:

D'abord sur la stratégie et la politique générale de l'entreprise. Après, elle doit s'appuyer sur l'organigramme et la définition des fonctions à l'intérieur de l'entreprise. D'où, elle concerne l'entreprise toute entière.

Ainsi, c'est aussi l'ensemble des budgets qui traduit l'engagement de chaque responsable devant la direction de la société. C'est un engagement cohérent avec l'objectif d'activité retenu. Le budget d'exploitation traduit la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée, comme un programme chiffré d'action à court terme.

Ensuite, les ressources et les contextes environnementaux aussi sont à voir dans l'élaboration du budget. Pour le processus budgétaire, les principaux budgets doivent être établis afin de dresser le résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel. Ces budgets sont le budget de vente, le budget des achats, le budget des charges, et le budget de production. Ce dernier fait l'objet de notre étude dans ce travail de mémoire.

Section II L'OUTIL DE GESTION : LE TABLEAU DE BORD

Par analogie avec la conduite d'un véhicule qui exige l'observation d'un tableau de bord donnant au pilote une synthèse des informations nécessaires au maintien de sa trajectoire. Dans une entreprise le tableau de bord est conçu pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.

2.1. Généralités

En général, les tableaux de bord regroupent les données essentielles au contrôle de la mise œuvre de la stratégie. Il faut alors noter que les tableaux de bord sont des instruments à court terme, ils sont un outil privilégié de contrôle de gestion.

Avant d'entrer dans les rôles et place des tableaux de bord dans une organisation, nous allons présenter quelques définitions pour ressortir les caractéristiques d'un bon tableau de bord et les objectifs de sa mise en place.

2.1.1. Définitions et objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord permet aux responsables de procéder à des actions correctives dès la réception des informations nécessaires aux conduites de leurs affaires. C'est un ensemble d'indicateur de pilotage, conçus de façon périodique, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

Etant un outil de gestion par excellence, quelques définitions sont proposées par différents auteurs :

-Selon GERVAIS Michel « Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice de responsabilités »

-Dans son livre, comment construire son tableau de bord, JEAN RICHARD Sulzer définit que « le tableau de bord est considéré comme un flux d'information nécessaire à tous système décentralisé de gestion prévisionnelle »

-Pour ALAIN MIKOL « Le tableau de bord est un ensemble de cadrant et clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire et de mieux gérer leurs affaires »

-DAUZEL ET GILBERT, dans leur livre des ratios au tableau de bord citent que « Le tableau de bord est une organisation d'informations permanentes, destinés à faciliter l'exercice des responsabilités dans l'entreprise

Ces définitions, nous permettent de souligner quelques points importants qu'il faut mettre en évidence :

D'abord, le tableau de bord correspond à un système d'informations pertinentes qui permet d'aider les responsables dans leurs diverses activités ensuite, que chaque responsable devrait être doté d'un tableau de bord ; enfin, c'est un instrument de contrôle des résultats et des moyens.

2.1.2. Rôle et place dans une organisation

Le tableau de bord tient une place assez importante dans l'organisation et la gestion de la société. Ainsi, on distingue quelques rôles significatifs de cet outil tels que la maîtrise gestion, le pilotage d'un système de gestion, la comparaison des performances avec les meilleures pratiques sur le marché, la communication efficace des performances de manière précise et compacte, l'information du personnel de l'évolution de notre gestion, la hausse et l'assurance de notre crédibilité de gestion.

2.1.3. Indicateurs caractéristiques

Les indicateurs d'un tableau de bord doivent être placés aux points clés de l'entreprise, tels ; l'environnement, les moyens mis en œuvre, les activités que ça soit en amont ou en aval, et le résultat à atteindre.

Ainsi différents indicateurs doivent être évalués à l'attention des objectifs et au bon fonctionnement de la société. Par ailleurs, on distingue différentes sortes d'indicateurs :

2.1.3.1. Les indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultat peuvent être obtenus en volume, en valeur, mais aussi ils peuvent être mesurés selon le niveau de qualité, ou de rendement. Ainsi, ces indicateurs sont :

2.1.3.1.1. Indicateurs de volume

La mesure de résultat en volume sera effectuée par le biais d'une unité d'œuvre, celle-ci est un indicateurs physique de mesure de l'activité d'une centre désigne. Le choix d'une unité d'œuvre caractéristique se fait par le recours aux statistiques. C'est l'unité reflétant la meilleure corrélation entre le coût du centre et les quantités d'une unité d'œuvre qui sera retenue. Plusieurs indicateurs en volume sont généralement utilisés à savoir : la quantité produite et la quantité vendue.

Ainsi on peut ajouter encore les indicateurs d'anticipation tels que :

- Nombre de commande
- Nombre d'exploit constaté au cours de la période étudiée.

2.1.3.1.2. Indicateur de valeur

La mise en place d'un indicateur de valeurs dépend de la qualité du centre d'activité pour lequel on opère. Ainsi, le tableau ci-dessous permet d'identifier les missions dévolues de chaque centre d'activité selon leur quantité.

2.1.3.2. Indicateur de niveau de qualité

A l'heure actuelle où la pression concurrentielle augmente dans des fortes pressions ; il est du devoir des dirigeants de tenir compte de la mesure et du contrôle de la qualité des produits. Par exemple :

- Nombre de retour des pièces / nombre de pièces produits
- Nombre de garanties exercés / nombre de produits vendus

2.1.3.3. Indicateur de rendement

Ces indicateurs mettent en relation le niveau d'activité avec l'importance des efforts consentis pour y parvenir. A l'exemple :

- Chiffre d'affaire / coût de production
- Chiffre d'affaire / coût commercial

2.1.3.4. Indicateurs de moyen

Les indicateurs de moyens permettent de mesurer les facteurs et les ressources consommées pour parvenir à un résultat. Nous trouvons ici essentiellement, les indicateurs de mesure de la productivité mettant en relation les moyens utilisés et les résultats obtenus en qualité. A l'exemple :

- Quantité consommée / Nombre d'unités d'œuvre
- Nombre d'heures productives / nombre d'agents commerciaux
- Nombre d'heure machine / nombre d'unités produites

2.1.3.5. Indicateur d'activité

Les effets induits par l'activité des centres ont souvent des répercussions de premier ordre. C'est la raison pour laquelle, il faut suivre régulièrement certains indicateurs.

2.1.3.6. Indicateurs caractéristiques de l'environnement

Différents indicateurs d'environnement sont à prendre en considération. Ainsi, ils doivent être soigneusement sélectionnés. On distingue par ailleurs :

- *l'environnement éloigné constitué par* : les cours des matières premières ;
de l'énergie ; coût de crédit, évolution des rémunérations, etc.
- *l'environnement de proximité* : indiquant, la situation des sous-traitants, des clients,
des fournisseurs etc.
- *l'environnement concurrentiel à savoir* : part de marché, suivie des ratios des
concurrents ...

Il s'agit ici d'ailleurs, d'indicateurs de direction générale périodiquement mise à jour mais dont, la suivie relève plus de la prise de décision, que ça soit stratégique ainsi qu'opérationnelle.

2.1.3.7. Indicateurs de pilotages

Ceux sont des mesures chiffrées, maintenues et suivies par des acteurs de l'entreprise en l'utilisant pour le contrôle de ces propres activités, ou bien pour son propre gouverne.

2.1.3.8. Indicateurs de reporting

Les indicateurs de reporting, constituent des mesures chiffrées communiqués par un niveau hiérarchique supérieur remplissant une fonction d'évolution. Ceux sont des indicateurs

derésultat sur lesquels est pris un engagement contractuel vis-à-vis de la hiérarchie avec obligation de reporting.

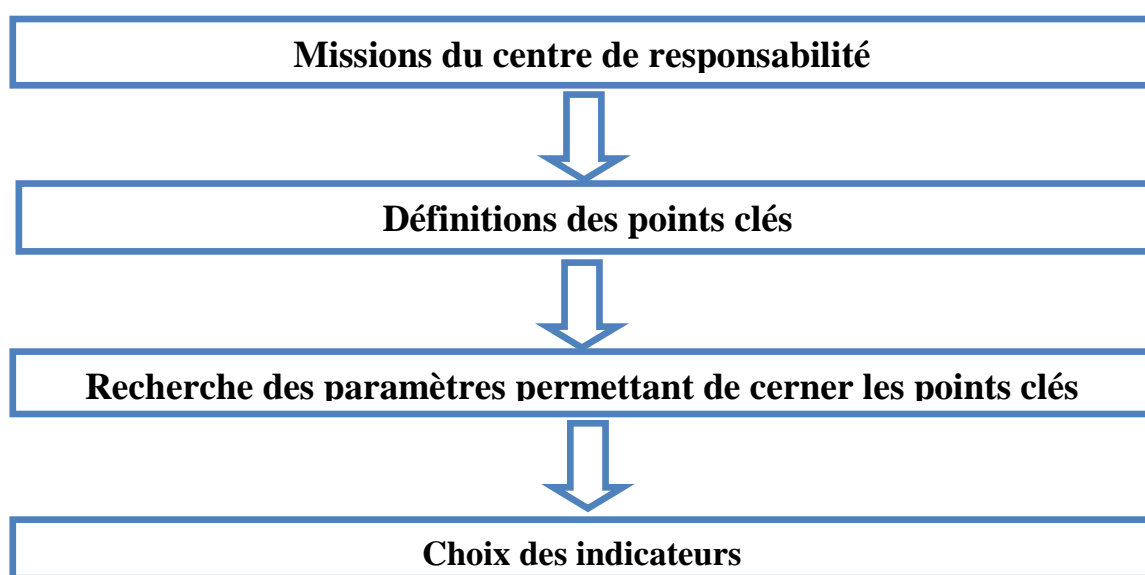
2.1.3.9. Indicateur de progression

Ceux sont des indicateurs de mesures chiffrées permettant aux dirigeants de diagnostiquer leur entité que ça soit dans le courant d'action répétitive ou continue, le maintien des paramètres de qualité et de respect des spécifications de l'action d'anticiper les dérives éventuelles et d'engager des actions correctives, d'une part, ou bien dans le courant d'action, la probabilité de relation des objectifs du plan d'anticiper les dérives éventuelles et d'engager des actions correctives, d'autre part.

2.2. Processus d'élaboration du tableau de bord ⁽¹⁾

L'élaboration du tableau de bord se fait en quatre étapes tels que :

Schéma 2: Etape d'élaboration du tableau de bord



(1) Gervais Michel – Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Tome I, Paris Collection gestion, Edition Economica

Chaque étape de ce processus se présente ainsi :

2.2.1. Les missions du centre de responsabilité

L'objectif de ce processus est d'obtenir des indicateurs caractérisant les activités du centre de responsabilité. La maîtrise et la connaissance des missions du responsable du centre est l'une des conditions primordiales de la réussite future du tableau de bord.

2.2.2. La détermination des points clés

Cette étape correspond à la recherche des éléments probants et importants permettant de mettre en évidence les éléments jugés essentiels. En d'autre terme, les points clés font ressortir les points stratégiques que le responsable doit vérifier et contrôler en permanence. Une fois ces points clés sont recensés il convient de définir les paramètres ou informations utiles.

2.2.3. La recherche des paramètres permettant de cerner les point clés

Cette phase consiste à mettre en place tous les indicateurs permettant de maîtriser les points clés.

2.2.4. Le choix des indicateurs

Le choix des indicateurs est un des éléments essentiel à effectuer durant le processus d'élaboration et fonctionne du tableau de bord. Par ce, les paramètres obtenus en ultérieur permettent de cerner ou caractériser les différentes activités en considérant les spécificités du centre et de l'entreprise en général.

2.3. Principe d'élaboration et de fonctionnement

En tant qu'outil de pilotage, le tableau de bord devrait répondre aux principes et règles tels que : son architecture doit coherer avec la structure de l'entreprise, les tableaux en question doivent être synthétique : seules les informations indispensable à la conduite de l'activité y constitueront, adapté à la personnalité de l'utilisateur, obtention de l'information claire et rapide : c'est la condition d'un bon pilotage, la fréquence de publication d'un tableau de bord doit être adaptée aux possibilités d'actions des responsables, et les tableaux de bord des supérieures hiérarchiques doivent coïncider avec les consolidations des mêmes données des niveaux inférieures.

Conclusion partielle

Nous avons vu la présentation générale de la recherche : l'identification de l'entreprise et la théorie générale sur l'outil de gestion. Concernant la société, qui s'est lancé dans une activité industrielle axée sur la fabrication des accessoires en aluminium comme les portes et fenêtres et les autres travaux de menuiserie en aluminium. La société R.B. initialement une entreprise individuelle est devenue en 2005 une société à responsabilité limité en faisant appel à un partenariat. Quant au second chapitre basé sur la théorie générale sur l'outil. Concernant l'autre outil le tableau de bord qui est l'objet de l'étude on a vu quelques définitions et son rôle et place ; le processus d'élaboration et les indicateurs utilisés.

Partie II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

Après avoir fait une description générale sur l'entité analysée, qui est l'objet de notre recherche et après avoir souligné les notions importantes sur l'outil de gestion concerné, le contrôle de gestion en choisissant le tableau de bord comme l'un des outils indispensables en matière de gestion, puisqu'il nous permet de suivre au plus près la marche de notre affaire et de connaître tous les éléments nécessaires à une prise de décision efficace.

Cependant, le tableau de bord doit être établi et mis à jour mensuellement ou dans des délais très brefs, mais il existe parfois des problèmes au niveau de ce tableau de bord proprement dit. Maintenant nous allons entamer la deuxième partie de cet ouvrage, l'analyse critique de situation actuelle de la société, elle doit donc précéder de la présentation de la situation existante au sein de la société, comme ici, les tableaux de bord existants, ensuite, l'identification et l'analyse des problèmes de ces tableaux.

Chapitre I : PRESENTATION DU TABLEAUX DE BORD DE L'ENTREPRISE

Que l'entreprise ait impérativement besoin d'un tableau de bord pour mieux gérer son affaire. L'entreprise RB est parmi les sociétés qui utilisent déjà les tableaux de bord, comme un moyen de suivi de situation et d'orientation de décision afin de : donner à chaque responsable un outil d'aide à la décision, de permettre à chaque responsable de disposer d'un moyen de contrôle sur les actions entreprises et sur les résultats de l'activité de l'entreprise, d'inciter le responsable à entreprendre des actions à court terme, de donner à chaque responsable un outil d'aide à la prévision, effectivement, le tableau de bord permet une vision plus réaliste de par la confrontation des réalisations par rapport aux prévisions, notons que ces dernières peuvent être soit prédéterminées, soit le résultat d'un prolongement de la situation passée en retirant une tendance significative.

Comme elle est classée dans la catégorie des PME-PMI, ses tableaux de bord sont plus ou moins simplifiés, côté présentation de la forme qu'au fond.

Dans ce chapitre nous allons présenter, successivement, les différents tableaux existants au sein de l'entreprise RB, ensuite on analysera ses caractéristiques, enfin l'interprétation des différents indicateurs utilisés dans ces tableaux.

Section 1 : LES TABLEAUX DE BORD EXISTANTS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Dans cette entreprise, les responsables appellent les tableaux suivants comme des tableaux de bord, dans la conception initiale, ils n'utilisent que les grandes lignes, juste pour savoir la situation en générale de la société, pour prendre une bonne décision.

1.1.Les différents types de tableaux de bord existants :

Dans l'entreprise RB, les tableaux de bord se présentent en trois catégories dont le tableau de synthèse, les tableaux de suivi et les tableaux de comparaison. Cette rubrique montre les tableaux de bord utilisés par la société illustrés par des explications à chaque tableau.

1.1.1. Le tableau de synthèse

Dans cette catégorie, l'ensemble des activités de l'entreprise. On ne trouve sur ce tableau que les grandes lignes essentielles du compte de résultat. Comme son nom l'indique c'est un tableau simplifié pour le résultat. Ainsi, ce tableau se présente comme suit :

Tableau 2 : Synthèse du compte de résultat d'exploitation

RUBRIQUE	Montant N-2	Pourcentage	Variation %	Montant N-1	Variation %	Pourcentage	Montant N	Pourcentage
VENTES	153 090 972,00		-69,55%	46 614 658,00	158,59%		120 540 927,00	
Achats et consommation	92 961 870,00	60,72%	-67,27%	30 430 540,00	122,13%	65,28%	67 596 436,00	56,08%
Marge brute	60 129 102,00	64,68%	-73,08%	16 184 118,00	227,14%	53,18%	52 944 491,00	78,32%
Charges	47 635 447,00	79,22%		44 194 133,00		94,81%	56 397 867,00	46,79%
Charges du personnel	29 786 347,00		-21,70%	23 321 806,00	56,31%		36 453 830,00	
Charges externes	16 908 948,00		16,24%	19 655 551,00	-5,76%		18 522 614,00	
Autres charges	646 260,00		-1,50%	636 576,00	6,83%		680 047,00	
Impôts et taxes	293 892,00		97,42%	580 200,00	27,78%		741 376,00	
RESULTAT D'EXPLOITATION	12 493 655,00		-324,19%	- 28 010 015,00	-87,67%		- 3 453 376,00	

Source : Société R.B, Service Comptabilité

En 2008, la société R.B a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 150 millions d'ariary, correspondant à une marge brute de l'ordre de 64% pour un résultat net de 12,5 millions d'ariary. Par contre, en 2009 cette performance s'est nettement diminuée de l'ordre de 70% sur les ventes réalisées en cette période s'expliquant par la conséquence de la crise socio-politico économique que Madagascar a traversé alors que la plupart 80% de marché de l'entreprise sont constitués par des grandes entités (sociétés, projets, etc.). De même, les charges représente 95% de ventes réalisés en cette période vue que l'entreprise, même en cas de crise, doit honorer ses charges fixes tels que salaires, consommations, etc. Ainsi, sur cette mêmepériode, R.B fait un résultat déficitaire de 28 millions d'ariary.

En 2010, se basant sur une légère reprise des activités, la situation s'est améliorée parce que les ventes se sont augmentées de 65% mais le résultat reste toujours déficitaire de 3,5 millions d'ariary. Par ailleurs, sur toute la période, les charges générales de l'entreprise n'en connaissent pas une évolution significative de 47 millions à 56 millions d'ariary.

1.1.2. Les tableaux de suivi mensuel

Dans cette rubrique de tableau, les grandeurs sont classées par type de rubriques telles que les ventes, la consommation, les charges et le résultat. Ainsi, ces tableaux sont généralement de tableaux récapitulatifs des opérations effectuées au cours du mois. On distingue en 2010 les tableaux suivants :

1.1.2.1. Le tableau de suivi des ventes mensuelles

Tableau 3: Suivi de ventes mensuelles

Pour l'exercice Année N

RUBRIQUES	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
VENTES	*	29 916 578,00	2 131 667,00	3 999 060,00	4 031 000,00	23 944 500,00	7 060 500,00	31 259 622,00	*	3 544 000,00	*	14 654 000,00	120 540 927,00
TOTAL	*	29 916 578,00	2 131 667,00	3 999 060,00	4 031 000,00	23 944 500,00	7 060 500,00	31 259 622,00	*	3 544 000,00	*	14 654 000,00	120 540 927,00

Source : Société R.B, Service Comptabilité

Ce tableau montre l'évolution des ventes mensuelles en 2010. Ainsi, nous avons observé que pour les mois de janvier, septembre et novembre, la société ne réalise pas de ventes parce que ses livraisons pour les périodes en question se sont retardées dues essentiellement par une rupture de stocks de matières, mais en janvier, les commandes se font rares. Ainsi, pour cette année la société R.B a réalisé un chiffre d'affaire de l'ordre de 120 540 917,00 ariary.

1.1.2.2. Le tableau de suivi de la consommation

Tableau 4. Suivi de la consommation mensuelle

Pour l'exercice 2010

RUBRIQUES	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Consommation	11 996 415,00	3 259 657,00	1 683 708,00	2 617 708,00	15 841 534,00	4 247 134,00	12 789 946,00	2 099 456,00	3 324 227,00	1 858 359,00	6 297 709,00	1 579 977,00	67 595 830,00
TOTAL	11 996 415,00	3 259 657,00	1 683 708,00	2 617 708,00	15 841 534,00	4 247 134,00	12 789 946,00	2 099 456,00	3 324 227,00	1 858 359,00	6 297 709,00	1 579 977,00	67 595 830,00

Source : Société R.B, Service Comptabilité

Ce tableau dénote les consommations en matière et consommables mensuelles nécessaire pour la production mensuelle au sein du service technique. D'après ce tableau, les consommations se sont fortes en janvier et en mai, 11 millions et 15 millions d'achats consommés réalisés respectifs, s'expliquant par l'augmentation des commandes pour le premier semestre de l'année. La consommation augmente en fonction de la vente de la société parce que ce sont les matières consommées pour la fabrication et production que la consommation constitue. On peut dire que si la consommation ne varie pas en fonction de la vente, il y a des non-imputations des achats effectués.

1.1.2.3. Le tableau de suivi des charges mensuelles

Tableau 5: Suivi des charges mensuelles

Pour l'exercice 2010

RUBRIQUES	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Charges du personnel	10 003 570,80	4 154 194,80	4 095 558,60	4 777 387,20	12 173 426,40	5 318 583,60	10 139 868,60	3 633 431,40	4 956 408,60	3 494 749,20	6 854 782,20	4 818 712,20	74 420 673,60
Charges externes	4 168 154,50	1 730 914,50	1 706 482,75	1 990 578,00	5 072 261,00	2 216 076,50	4 224 945,25	1 513 929,75	2 065 170,25	1 456 145,50	2 856 159,25	2 007 796,75	31 008 614,00
Autres charges	1 000 357,08	415 419,48	409 555,86	477 738,72	1 217 342,64	531 858,36	1 013 986,86	363 343,14	495 640,86	349 474,92	685 478,22	481 871,22	7 442 067,36
Impôts et taxes	1 500 535,62	623 129,22	614 333,79	716 608,08	1 826 013,96	797 787,54	1 520 980,29	545 014,71	743 461,29	524 212,38	1 028 217,33	722 806,83	11 163 101,04
TOTAL	16 672 618,00	6 923 658,00	6 825 931,00	7 962 312,00	20 289 044,00	8 864 306,00	16 899 781,00	6 055 719,00	8 260 681,00	5 824 582,00	11 424 637,00	8 031 187,00	124 034 456,00

Source : Société R.B, Service Comptabilité

D'après le tableau ci-dessus, nous avons constaté que les charges suivent le rythme de la consommation et le train de commande reçu par la société. Ainsi, ces charges sont constituées généralement par des charges fixes de la société.

Elles connaissent une augmentation remarquable en janvier, en mai puis en juillet. A cet effet, les charges de personnel représentent plus de 60 % des charges totales donc ça nous prouve que la société R.B. est une société de production (entrepriseindustriel)parce qu'elle dépense beaucoup en matière de main d'œuvres. Les charges fixes constituées par ces charges doivent rester constantes.

1.1.2.4. Le tableau de suivi du résultat mensuel

Tableau 6: Suivi du résultat mensuel

Pour l'exercice 2010

RUBRIQUES	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
CHARGES	16 672 618,00	6 923 658,00	6 825 931,00	7 962 312,00	20 289 044,00	8 864 306,00	16 899 781,00	6 055 719,00	8 260 681,00	5 824 582,00	11 424 637,00	8 031 187,00	124 034 456,00
PRODUITS	*	29 916 578,00	2 241 707,00	3 999 060,00	4 031 000,00	24 184 309,00	7 060 500,00	31 259 622,00	*	3 853 346,00	*	14 936 351,00	121 482 473,00
TOTAL	* 16 672 618,00	22 992 920,00	* 4 584 224,00	* 3 963 252,00	* 16 258 044,00	15 320 003,00	* 9 839 281,00	25 203 903,00	* 8 260 681,00	* 1 971 236,00	* 11 424 637,00	6 905 164,00	* 2 551 983,00

Source : Société R.B, Service Comptabilité

Le tableau de suivi de résultat nous montre les résultats mensuels de l'exercice 2010. En analysant ce tableau on voit les résultats instables mensuellement parce qu'il est possible que les ventes ne suivent pas les règlements normaux, les clients ne respectent pas les échéances et les ventes sont devenues variables.

De plus, la société R.B. ne se sert pas de la comptabilité analytique pour analyser son résultat. Ou bien l'instabilité du résultat peut être causée par la non observation des avancements des travaux, car on constate que l'entreprise ne comptabilise les ventes qu'à la livraison or que les matières sont achetées en avant pour la confection du produit. Donc c'est normal si les résultats mensuels ne sont pas stationnaires c'est à cause du système de facturation.

1.1.3. Les tableaux de comparaison

Les tableaux de comparaison ont pour principale but de mettre en évidence les écarts entre les deux années successif afin d'avoir l'idée de l'évolution normal ou anormal de les indicateurs.

1.1.3.1. Le tableau de comparaison des ventes

Tableau 7 : Comparaison des ventes mensuelles

RUBRIQUE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
ANNEE N	-	29 916 578,00	2 131 667,00	3 999 060,00	4 031 000,00	23 944 500,00	7 060 500,00	31 259 622,00	-	3 544 000,00	-	14 654 000,00	120 540 927,00
ANNEE N-1	3 104 386,00	68 880,00	10 424 800,00	-	-	8 802 300,00	20 110 022,00	-	-	-	2 762 670,00	1 341 600,00	46 614 658,00
ECART	- 3 104 386,00	29 847 698,00	- 8 293 133,00	3 999 060,00	4 031 000,00	15 142 200,00	- 13 049 522,00	31 259 622,00	-	3 544 000,00	- 2 762 670,00	13 312 400,00	73 926 269,00

Source : Société R.B, Service Comptabilité

Sur ce tableau, on fait une comparaison de vente mensuelle entre deux exercices successifs, on constate un écart entre les deux mois des deux exercices et on va analyser cet écart. Pour le mois de janvier, par rapport à l'exercice précédente on enregistre un écart négatif de -3 104 386 Ar qui représente une baisse de vente de cet écart enregistré, mais on cet écart est très significatif car le mois de janvier de l'année N la société n'a fait aucune vente et c'est normal si la différence est très élevée. Pour le mois de février les ventes ont beaucoup augmenté face à l'année précédente et on a un écart de + 29 847 698 Ar qui marque un accroissement de vente de l'année N. Et ce tableau s'analyse comme ainsi de suite sauf pour le mois de septembre, le mois qu'on n'enregistre aucune vente pour les deux exercices et avec un écart nul alors que c'est un mauvais écart car on n'a encaissé aucune vente pour le mois.

1.1.3.2. Le tableau de comparaison de la consommation

Tableau 8: Comparaison de la consommation

RUBRIQUE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
ANNEE N	11 996 415,00	3 259 657,00	1 683 708,00	2 617 708,00	15 841 534,00	4 247 134,00	12 789 946,00	2 099 456,00	3 324 227,00	1 858 359,00	6 297 709,00	1 579 977,00	67 595 830,00
ANNEE N-1	1 428 482,00	2 341 552,00	3 604 464,00	1 830 435,00	2 638 794,00	4 434 290,00	1 303 652,00	3 222 754,00	1 512 585,00	1 937 492,00	2 560 077,00	3 615 963,00	30 430 540,00
ECART	10 567 933,00	918 105,00	- 1 920 756,00	787 273,00	13 202 740,00	- 187 156,00	11 486 294,00	- 1 123 298,00	1 811 642,00	- 79 133,00	3 737 632,00	- 2 035 986,00	37 165 290,00

Source : Société R.B, Service Comptabilité

Comme dans la comparaison précédente on analyse les écarts entre les deux exercices et le même mois. Prenons exemple le mois de janvier, pour l'année N on enregistre plus de consommation par rapport à l'année N-1. L'écart est + 10 567 933 Ar, un écart qui signifie que la consommation a augmenté de cet écart, cela peut être dû à la consommation des matières pour la fabrication des produits durant le mois alors que la facturation de ces produits n'est effectuée qu'à la finition des travaux ou à la livraison même.

On savait que la consommation doit être en fonction de la vente car cette consommation constitue les dépenses pour la confection des produits. Pour le mois de mars, on constate un écart de – 1 920 756 Ar qui signifie une diminution de la consommation de l'année N par rapport à l'année N-1.

1.1.3.3. Le tableau de comparaison des charges :

Tableau 9: Comparaison des charges mensuelles

RUBRIQUE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
ANNEE N	16 672 618,00	6 923 658,00	6 825 931,00	7 962 312,00	20 289 044,00	8 864 306,00	16 899 781,00	6 055 719,00	8 260 681,00	5 824 582,00	11 424 637,00	8 031 187,00	124 034 456,00
ANNEE N-1	4 215 436,00	2 984 839,00	4 860 475,00	3 208 158,00	3 315 283,00	2 920 814,00	2 908 198,00	3 930 651,00	3 811 846,00	3 478 910,00	3 431 711,00	5 428 479,00	44 494 800,00
ECART	12 457 182,00	3 938 819,00	1 965 456,00	4 754 154,00	16 973 761,00	5 943 492,00	13 991 583,00	2 125 068,00	4 448 835,00	2 345 672,00	7 992 926,00	2 602 708,00	79 539 656,00

Source : Société R.B, Service Comptabilité

Concernant les charges, la comparaison des deux exercices a montré un écart qu'on peut bien analyser. Pour les charges, un écart positif signifie une augmentation par rapport à l'année à comparer. Ici on voit que tous les écarts sont positifs pour tous les mois, donc on peut en tirer que pendant l'année N, on observe une augmentation des charges et ça pourrait être dû à la rémunération du personnel comme par exemple en embauchant des travailleurs temporaires.

Pour les trois mois : Janvier- Mai- Juillet, on observe des écarts très significatifs, pour ces trois mois les charges pour l'année N ont bien augmenté par rapport à l'année N-1 et c'est à cause de l'augmentation de la production de la société.

1.1.3.4. Le tableau de comparaison du résultat :

Tableau 10: Comparaison du résultat

RUBRIQUE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
ANNEE N	+ 16 672 618,00	22 992 920,00	- 4 584 224,00	- 3 963 252,00	+ 16 258 044,00	15 320 003,00	+ 9 839 281,00	25 203 903,00	+ 8 260 681,00	+ 1 971 236,00	+ 11 424 637,00	6 905 164,00	+ 2 551 983,00
ANNEE N-1	+ 1 823 397,00	+ 5 257 591,00	2 351 090,00	+ 5 038 234,00	+ 5 953 980,00	1 654 101,00	15 898 252,00	+ 6 853 608,00	+ 5 310 031,00	+ 5 338 651,00	+ 3 228 914,00	+ 7 508 457,00	+ 26 409 620,00
ECART	+ 14 849 221,00	28 250 511,00	- 6 935 314,00	- 1 074 982,00	+ 10 304 064,00	13 665 902,00	+ 25 737 533,00	32 057 511,00	+ 2 950 650,00	3 367 615,00	+ 8 195 723,00	14 413 621,00	23 857 637,00

Source : Société R.B, Service Comptabilité

C'est le tableau le plus important parmi les autres tableaux existants au sein de la société, car c'est le tableau le plus attendu par rapport aux autres. Avec ce tableau on peut savoir l'évolution des résultats et sa variation aussi.

La lecture de ce tableau suffit de savoir la situation de l'entreprise et à partir de ce qu'on va prendre une décision.

Examinons ce tableau, en général l'entreprise dégage des résultats déficitaires pour les deux exercices et presque pendant toute l'année les résultats mensuels sont déficitaires sauf le mois de février, juin et décembre pour l'exercice N (2010) contre le mois de mars et juin pour l'exercice N-1 (2009). Pour forte raison, cette perte au sein de la société a été générée par la crise frappant l'économie du pays et ça avait un impact majeur sur l'activité de la société parce que les ventes ont diminué or que les charges fixes restent inchangés.

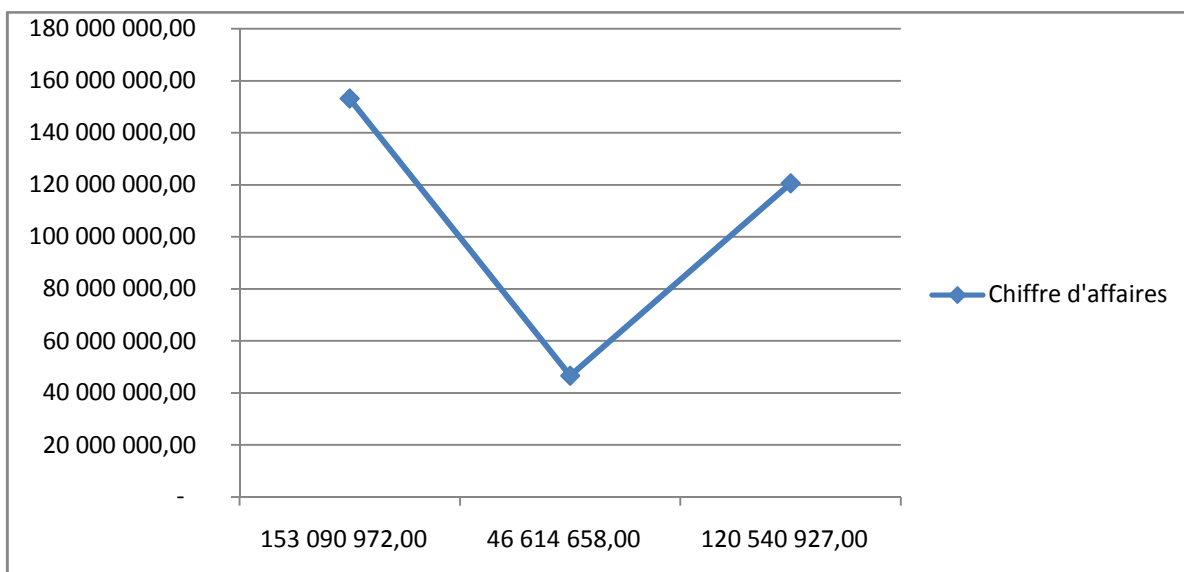
Avec cette situation l'entreprise devrait adopter une stratégie pour relancer son activité.

1.1.4. Les représentations graphiques

Cette représentation graphique est parmi les indicateurs utilisés. C'est la forme qui joue un grand rôle en facilitant la vision des tableaux ou bien permettant de visualiser les évolutions et de mieux appréhender les changements. Par ce, on distingue les différents graphiques utilisés par la société :

1.1.4.1. Graphique de l'évolution des ventes annuelles

Figure 4: Evolution des ventes annuelles

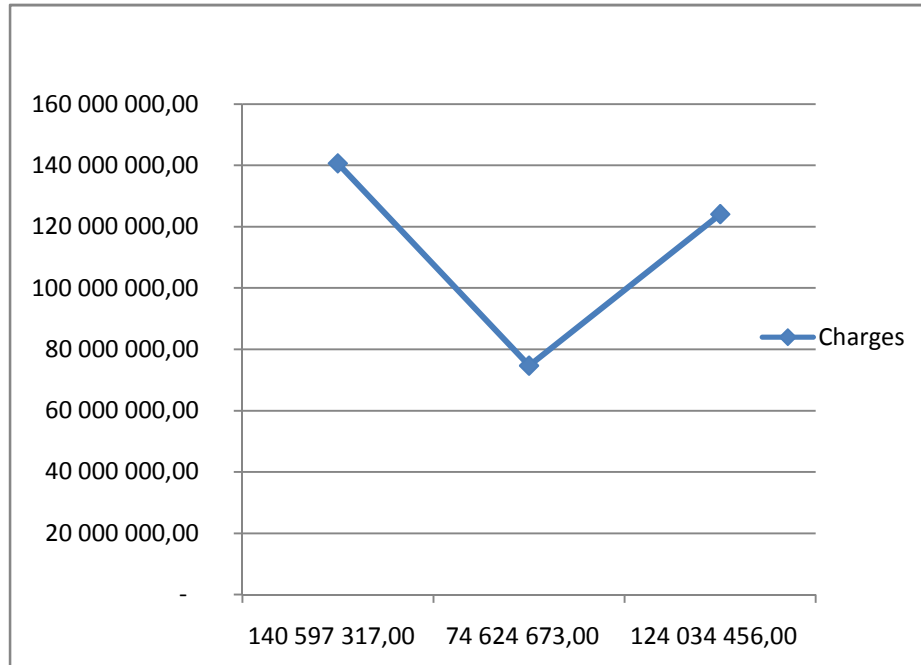


Source : Société R.B, Service Comptabilité

Ce graphique nous montre l'évolution des ventes annuelles. En observant ce graphique, la tendance de vente annuelles est instable voir même déséquilibré. A l'année 2008 la société a fait encore une vente agréable avec un chiffre de 153 090 972 Ar par contre on a observé une chute en 2009 avec un montant de 46 614 658 Ar, c'est toujours à cause de la crise que notre pays a passé et c'est en 2010 que la société commence à redresser son activité en faisant une vente de 120 540 927 Ar. Avec la graphique on suit facilement la situation de la société.

1.1.4.2. Graphiques des évolutions des charges annuelles

Figure 5: évolutions des charges annuelles

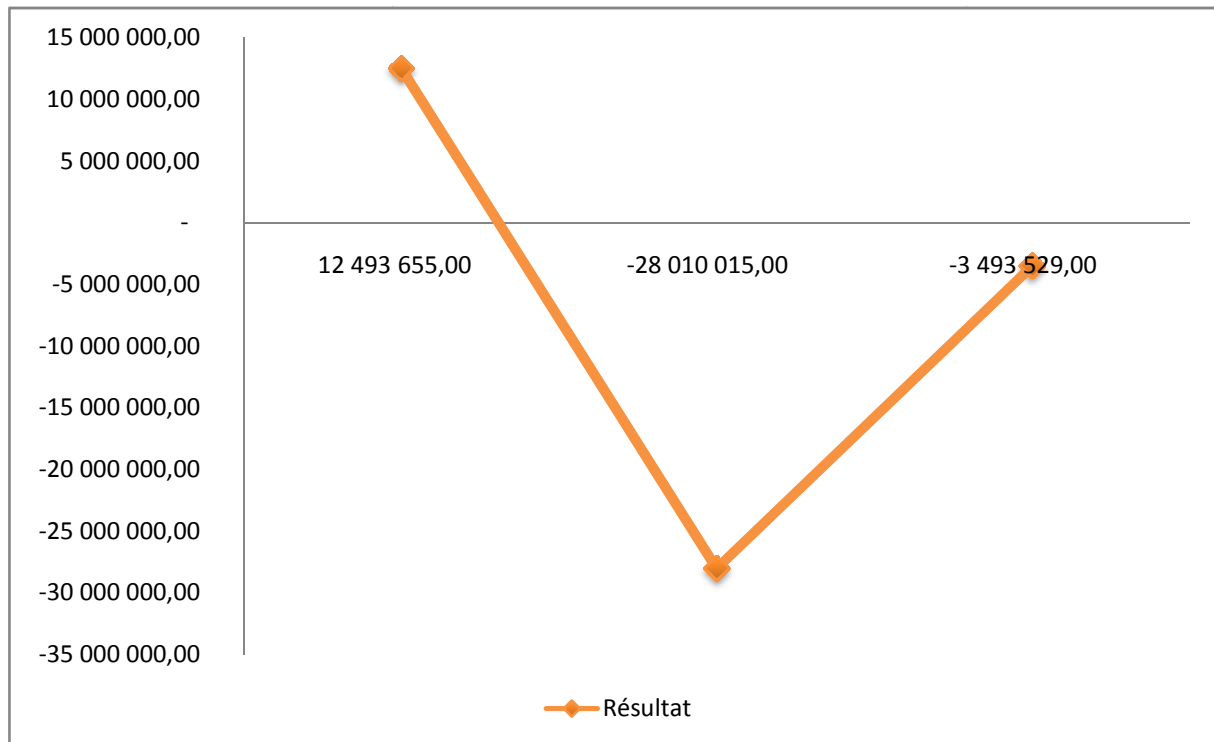


Source : Société R.B, Service Comptabilité

C'est une graphique identique à la précédente, mais on montrant l'évolution des charges mensuelles des trois exercices. Comme dans l'autre graphique, les charges sont instables et en 2008 les charges sont normales et proportionnées à la vente de la société. Observons que quand la production augmente la charge augmente aussi, il y a donc une relation entre ces deux variables. On ne doit pas être étonné si on voit que les charges se dégradent en 2009 parce que pendant ce moment les responsables la société R.B. a pris une solution pour survivre à la crise par exemple la diminution des ouvriers de l'entreprise.

1.1.4.3. Graphique montrant la tendance du résultat

Figure 6: Evolution du résultat



Source : Société R.B, Service Comptabilité

Les résultats des trois exercices ainsi figurés, sur ce graphique, peuvent être commentés comme suit : en 2008 on peut dire que la société R.B. fait un bénéfice de 12 493 655, 00 Ariary grâce à la bonne gestion de son activité ou bien à la bonne maîtrise des coûts. Malgré en 2009, on constate une importante diminution de résultat ayant comme cause liée directement à la crise économique qui frappe le pays, l'impact majeur c'est donc un résultat déficitaire de 28 010 015,00 Ariary que la société R.B a réalisé. Toujours d'après ce graphique, on trouve que la société a saisi un redressement de son activité, même si la société fait encore un résultat déficitaire de 3 493 529,00 Ariary en 2010.

D'après les commentaires précédents, on peut conclure qu'il existe quelques défaillances au niveau des tableaux utilisés par l'entreprise, comme par l'exemple le non-respect des principes de tableau de bord. Cela nous montre qu'à travers ces tableaux de bord la société R.B n'arrive pas à prendre des décisions fiables au niveau de la gestion de l'activité. Dans la suite nous allons examiner le tableau de bord utilisé par la société R.B.

Section 2 : EXAMEN DU TABLEAU DE BORD UTILISE

Dans cette section, la critique objective des tableaux est très importante. On va analyser les objectifs clés et les indicateurs utilisés dans le cadre de l'élaboration de ces tableaux de bord précités ci-dessus ainsi les forces et faiblesses de ces paramètres analysés.

2.1.Les objectifs clés de tableaux de bord

D'abord, un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. En effet, les objectifs permettent de mobiliser l'attention des responsables et de leurs équipes sur les priorités et de les motiver pour améliorer les résultats de leur entreprise.

En notant par exemple : la mission confié à l'une des entreprises est la production, c'est-à-dire assurer la production dans les meilleures conditions possibles. Dans ce cas les objectifs clés à respecter seront

On doit procéder à l'analyse des documents existants, ceci est dans le but de connaître à l'avance les possibilités des informations en vue du choix des indicateurs, pour obtenir un tableau de bord recherché, il faudra bien fixer l'objectif et les valeurs-seuils que le responsable doit respecter pour chaque indicateur. Après avoir vu les différents tableaux de bord utilisés par l'entreprise, on peut tirer que ces tableaux n'ont pas bien respectés les normes lors de la conception.

Il est très important de bien définir les points clés qui correspondent bien à la recherche des éléments, capitaux qui permettent de cerner l'essentiel. Il en ressort les points très stratégiques que le responsable doit toujours vérifier et contrôler ; et qui s'harmonisent en fait, à des éléments vitaux et indispensables pour les prises de décisions. Une fois ces objectifs clés recensés, il convient de rechercher les paramètres et les informations nécessaires.

Dans ce cas, on a constaté que l'entreprise ne suit pas les normes requises pour les tableaux de bord comme les objectifs clés sont mal définis et sur ce on peut en tirer que l'outil est mal conçu.

Prenons exemple un tableau :

(Cf. annexe 0 Tableau de suivi de la vente mensuelle correspondant à l'année 2010.)

Le tableau de synthèse est très généralisé car on ne connaît même pas les produits vendus. Il ne nous montre que les grandes lignes, en plus, on rencontre un peu de difficulté sur la lecture.

Ici donc les points stratégiques que l'entreprise devrait contrôler ou vérifier ne sont pas bien définis conduisant en erreur l'utilisation du tableau en question.

2.2.Les indicateurs utilisés

Les objectifs majeurs doivent être traduits en indicateurs, qu'il s'agisse d'objectif de résultat, de moyens, de ressources ou d'activité., à noter qu'un indicateur est une information généralement chiffré, choisi pour rendre compte, à intervalles rapprochés, de l'exécution d'une mission.

Il peut se définir aussi comme un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par un décideur, en effet il doit avoir comme rôle informer, diagnostiquer et prévoir.

Il existe plusieurs catégories d'indicateurs selon leur rôle dont indicateur de résultat ou de constat d'un état, indicateur de seuil ou d'alerte, indicateur d'équilibration ou d'avancement par rapport à un objectif.

Gervais Michel a son propre point de vue concernant la forme des instruments de tableau de bord, selon lui les indicateurs peuvent être groupés en 4 catégories :

Les écarts clés : Il convient de les sélectionner car il serait vain d'avoir l'ambition d'examiner tous les écarts possibles ;

Les ratios : Ce sont des rapports entre grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, certains sont calculés à partir des informations comptables exprimés en valeur et d'autres sont déterminés à partir de données extracomptables mesurées en unités physiques ;

Les graphiques : Ils servent à prendre une vue d'ensemble des résultats dont l'intérêt de visualiser rapidement et directement les évolutions et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance ;

Les clignotants : Ce sont des seuils-limite destinés à attirer l'attention des responsables. Lorsqu'ils sont atteints, les responsables sont tenus d'intervenir.

Entre autres les indicateurs doivent avoir plusieurs qualités comme par exemple : quantifiables et mesurables, fiables, clairs et faciles à comprendre, liés à une référence et une norme et surtout pas trop nombreux.

En se référant sur les tableaux de bord de l'entreprise présentés ci-avant, on constate que les indicateurs utilisés sont incomplets : les écarts et les graphiques. En plus les valeurs de référence ne sont pas bien choisies car un chiffre ou une information ne peut traduire une évolution ou une tendance que si on le rapproche d'une donnée comparable prise comme norme de référence

Exemple :

Un chiffre d'affaires prend une signification pour le chef d'entreprise en le comparant : premièrement, à un chiffre d'affaires antérieur, ce qui lui indiquera s'il est en expansion ou en régression ; deuxièmes, à un objectif qu'il s'est fixé, ce qui lui indiquera si ses espérances se réaliseront ou non ; et finalement à la concurrence, ce qui indiquera s'il gagne ou perd de place sur le marché.

D'où il est très important d'indiquer d'une part, la référence à la valeur passée comme par exemple référence à l'année précédente ou bien référence au mois, trimestre ou semestre écoulé ; et la référence à l'objectif prévisionnel : s'il ya un budget, c'est évidemment la valeur calculée à partir du budget qui sera comme référence essentielle, d'autre part.

2.3.Forces et faiblesses

D'après les études menées, nous avons constaté et soulevé les points forts et faibles caractérisant les tableaux de bord utilisés par la société R.B. Ainsi, la société R.B compte avoir vision claire sa situation et de son système par rapport aux objectifs fixés. De plus, elle emploie ses tableaux de bord dans le but d'établir un signal des anomalies ou performances dans le fonctionnement de son système.

Par ce, nous avons remarqués quelques faiblesses et forces à propos de ses tableaux de bord présentées dans les tableaux ci- après :

FAIBLESSES	FORCES
<u>Sur les indicateurs</u>	
➤ Insuffisance d'indicateurs utilisés synthétisant l'information afin d'apprécier la situation du système de contrôle de gestion. Ainsi, on distingue les manques suivants :	➤ Utilisation de différents tableaux mettant en évidence l'ensemble des activités de l'entreprise permettant au responsable de déterminer l'avancement des affaires. Ainsi,

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Non utilisation des écarts clés. En d'autre terme, la société R.B n'établit pas de budget pour des différentes postes financiers au niveau de ses comptes.• Non emploi des ratios permettant de mettre en évidence les grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, cette défaillance affecte les décisions ou mesures relatives à sa situation en temps réel par rapport aux objectifs fixés au début.• Non application des clignotant afin d'alerter le responsable sur la situation de l'entreprise par rapport aux seuils-limite. Par conséquent, l'absence du seuil significatif ne permettant pas au responsable de décider efficacement et rationnellement. <p>➤ Les indicateurs ne sont pas analysés en profondeur, c'est-à-dire la décomposition de la gestion des indicateurs n'a pas été respectée. On distingue trois (03) phases :</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse : Que nous dit l'indicateur ? Que lisons-nous ? Que comprenons-nous ?• Interprétation : Qu'elles peuvent être les conséquences ? Qu'elle est leur niveau de gravité ? Quels sont les risques possibles ?• Réaction : Qu'elles sont les actions | <p>on distingue trois (03) type de tableau : le tableau de synthèse, les tableaux de suivi et les tableaux de comparaison. Par ces tableaux, le responsable peut lire globalement les rubriques pertinentes.</p> <p>➤ Avec les graphiques existants, le responsable est en mesure de visualiser rapidement et directement les évolutions et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. En d'autre terme, les graphiques utilisés permettent au responsable d'effectuer l'examen de sa situation ou son positionnement par rapport aux objectifs fixés préalablement.</p> |
|--|---|

<p>correctives ou d'amélioration à entreprendre ? Sur quels points ou quels éléments ? De combien de temps dispose-t-on pour le faire ? Qui doit-on saisir ?</p> <p>Par conséquent, on a constaté que l'interprétation des indicateurs et les mesures correspondantes ne sont pas prises par l'entreprise.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Sur les objectifs clés</u></p>	
<p>L'entreprise n'a pas déterminé les points clés permettant de cerner l'essentiel dans le processus d'élaboration du tableau de bord pour les centres de responsabilité. Ainsi, le responsable n'a pas défini les points stratégiques à vérifier et contrôler périodiquement, indispensable pour la prise de décision, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs des ventes mensuelles, trimestrielles et annuelles par rapport aux moyens mis en œuvre par l'entreprise ; • Approvisionnement systématique du service technique suivant le rythme de la demande ; • Gestion rationnelle des ressources financières appartenant à l'entreprise (Service Administratif et financier) <p>Ainsi, l'entreprise n'a pas défini un objectif clé plus précis pour chaque centre de responsabilité mais juste une résolution globale.</p>	<p>La Direction a adopté un objectif global d'accroître ses ventes en prospectant des nouveaux marchés afin d'augmenter ses chiffres d'affaires.</p>

Chapitre II : ANALYSE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES DU TABLEAU DE BORD

Le précédent chapitre nous a montré les différents tableaux de bord existants au sein de l'entreprise et on a même commenté le tableau de sens objectif.

Dans ce chapitre on va analyser ainsi qu'identifier les problèmes au niveau du tableau de bord, Premièrement, on va dégager les problèmes au niveau de la présentation en général du tableau de bord et après on évoque les problèmes au niveau du traitement des données.

Section 1 : PROBLEMES AU NIVEAU DE LA PRESENTATION :

Dans le but de rendre cet instrument plus opérationnel, nous avons dû considérer dans cette section la formulation et identification des problèmes qui concerne tout aussi bien la présentation de sa forme que son fond même.

1.1.Au niveau de la forme matérielle.

Il est à remarquer que la présentation des informations incluses dans le tableau de bord constitue un important rôle de l'efficacité de cet instrument. Aussi, elle doit être conçue de façon à faciliter autant que possible la lecture et la compréhension du tableau.

1.1.1. Présentation globale des rubriques.

La comptabilité de gestion propose de nombreux moyen d'analyse et de contrôle mais ces flux d'informations ne sont pas toujours adaptés aux contraintes à la prise de décision par les responsables parce que avant tout, ceux-ci ont besoins d'informations rapides, or quelques soient les progrès liés à l'informatisation de l'élaboration des documents, les procédures restent difficiles et/ou lourdes.

Par ailleurs, le tri des multiples données fournies par la comptabilité et le contrôle de gestion reste indispensable car ces systèmes ne sont pas conçus pour distinguer immédiatement l'essentiel et l'accessoire.

Ici, on constate quelques problèmes au niveau de la forme du tableau telle que la présentation généralisée, on ne voit que les lignes essentielle. On savait bien que le tableau de bord peut comporter des variables suivies par les budgets mais il les suivra en général sur de

courtes périodes comme le mois ou plus courtes que le mois et souvent sous une forme différente.

Les variables des tableaux de bord utilisés par l'entreprise ne sont pas bien détaillés et ca risque l'incertitude au niveau de la fiabilité des informations afin de prendre les mesures nécessaires.

Prenons comme cas :

Le chiffre d'affaires :

Indiqué dans le tableau de bord, les ventes sont globalisées en une seule rubrique, alors que dans la source d'information on peut avoir des variables telles que des biens et des services, ainsi les biens se répartissent en plusieurs produits comme les fenêtres, portes, cloisons, volet coulissant, etc.

Les charges :

Sur le tableau présenté précédemment, les charges sont rassemblées dans des grandes lignes tels que « charges externes », charges de personnel », « impôts et taxes », etc. Par contre, de par les données, on peut approfondir l'analyse avec des informations plus détaillées.

1.1.2. Insuffisance des représentations graphiques et de commentaire

Les graphiques servent en général à prendre une vue d'ensemble des résultats, parfois ils ne synthétisent les données de base en complétant l'analyse.

Son principal objectif est de rendre plus visible facilement et rapidement les évolutions et de mieux saisir les différents changements de mesure ou de mouvement.

Les types de graphiques utilisés dans les tableaux de bord peuvent être simples permettant d'effectuer une bonne analyse des écarts, le graphique en banderoles, le graphique en bâtonnets, le graphique circulaire ou graphique en spirale, etc.

Durant notre passage au sein de la société R.B., nous avons remarqué que le tableau de bord utilisé contienne quelques lacunes.

D'une part, le mode de présentation des indicateurs doit être conçu de façon à donner au tableau de bord un caractère aussi opérationnel que possible.

L'entreprise R.B. n'utilise que des tableaux de chiffres, ils sont certes le type de document le plus rapide à élaborer sauf que pour quelques variables choisies qui ont une représentation graphique comme par exemple le chiffre d'affaires (Cf. figure des évolutions des ventes annuelles) ou les consommations.

En effet, la lecture en est assez longue et parfois fastidieuse, et le lecteur ne dispose pas d'un mode de visualisation qui lui permette d'effectuer une synthèse immédiate de l'information contenue dans le document.

D'autre part, le tableau de bord ne se limite pas à des chiffres, l'interprétation des graphiques est indispensable afin de justifier les causes et de prendre les précautions nécessaires, même si ils contiennent les mêmes données que les tableaux de chiffres.

L'absence des commentaires peut changer la mission générale du tableau de bord : outil de pilotage d'activités. Ce manque d'éléments provoque un impact négatif sur le bon déroulement du processus de prise de décision.

Après avoir énuméré les problèmes du tableau de bord sur sa forme matérielle, allons-nous voir ceux au niveau du fond. Il est très important de bien signaler et d'aborder les problèmes sur le contenu des tableaux suivants car on constate l'insuffisance des indicateurs, le non interprétation de ces derniers et l'inexistence d'une étude prévisionnelle de l'entreprise.

1.1.3. Insuffisance des indicateurs :

Notons que les indicateurs de résultats sont parmi les indicateurs fondamentaux puisqu'ils mesurent le niveau de réalisation de la mission de chaque responsable. Cette mesure peut être effectuée en volume et surtout en valeur, étant donné que la principale mission ne consiste seulement à réaliser une certaine production d'une certaine qualité, mais aussi à obtenir un certain résultat économique de recettes et de dépenses.

Il est vrai que le tableau de bord existe déjà au sein de l'entreprise, mais il est incomplet. Avant tout, le tableau de bord est un outil d'aide à la décision,

On savait que l'entreprise a opté la forme des instruments de tableau de bord proposé par Gervais Michel, qui avait regroupé les indicateurs en quatre catégories à savoir : Les écarts clés, les ratios, les graphiques et les clignotants.

En voyant les tableaux de bord appelés tableaux de comparaison utilisé par l'entreprise, l'une des formes des indicateurs servit ici n'est autre que l'écart.

Il est idéal de sélectionner l'analyse des écarts, parce qu'il serait utile d'examiner tous les écarts possibles.

Le choix s'effectue par conséquent en fonction de quelques critères comme dans une perspective de gestion par exception, seuls les écarts significatifs, supérieurs à un certain pourcentage par exemple, sont soulignés ou bien la pertinence pour l'utilisateur qui suppose donc une bonne connaissance des besoins pour en tirer une décision.

Alors, en constatant l'absence des autres indicateurs de tableaux de bord, les ratios par exemple. Ces indicateurs ne doivent pas s'analyser seuls, si possible, il est conseillé de les présenter conjointement car ils sont complémentaires. Donc il faut bien analyser aussi les autres formes d'indicateur.

1.1.4. Inexistence d'étude prévisionnelle

Pour se préparer à réagir face à un imprévu, les entreprises doivent s'efforcer d'imaginer de plus en plus précisément un avenir. C'est l'intérêt de l'établissement des prévisions.

Dans la pratique il existe trois sortes de prévision :

- la prévision à long terme le plan stratégique
- la prévision à moyen terme ou le plan opérationnel
- la prévision à court terme ou le budget.

Parmi ces prévisions précitées, on s'intéresse beaucoup à la dernière : le budget, il est en harmonie avec le principe de tableau de bord car celui-ci peut être conçu pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance non seulement de l'état mais aussi l'évolution des variables qu'ils pilotent.

Pour remplir les fonctions de l'outil, tout tableau de bord exige non seulement des indicateurs d'état mais surtout un historique de ces indicateurs.

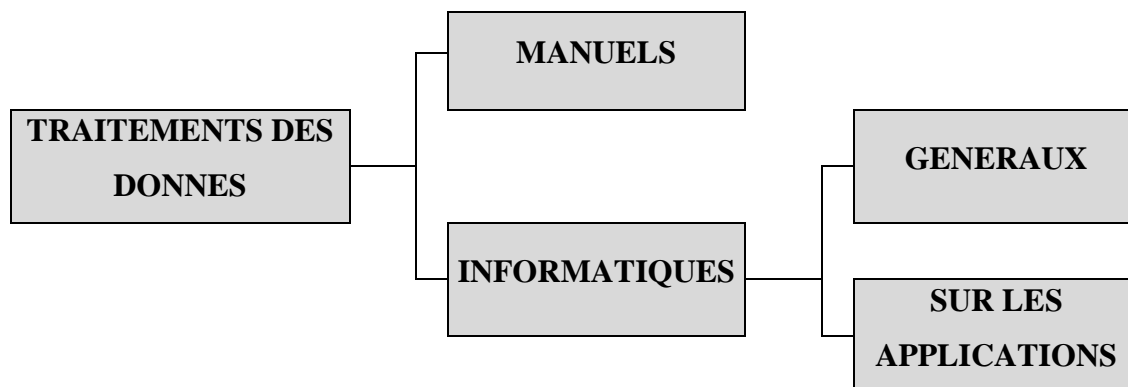
Le tableau de bord peut comporter des variables suivies par les budgets mais il les suivra en général sur des courtes périodes et souvent sous une forme différente.

Section 2 : PROBLEMES AU NIVEAU DU TRAITEMENT DES DONNEES

Cette section est consacrée à l'analyse profonde des problèmes au niveau du traitement des données, souvent quand on entend traitement des données directement on pense à l'informatique surtout à l'époque actuelle.

L'entrée de l'ordinateur dans une organisation modifie sensiblement le traitement des données financières et par le fait même, nécessite l'établissement de nouveaux contrôles. Dans un cadre informatique, les traitements de données peuvent être subdivisés selon les catégories présentées ci-dessous :

Schéma 3: Traitement de données informatiques



Source : Société R.B, Gérant

Emanant de cette figure, la classification des traitements des données se distingue bien en deux catégories : traitement manuel et traitement informatique. Les risques peuvent toujours exister au niveau des deux catégories, et ça risque d'engendrer des problèmes au niveau des traitements manuels et/ou informatiques.

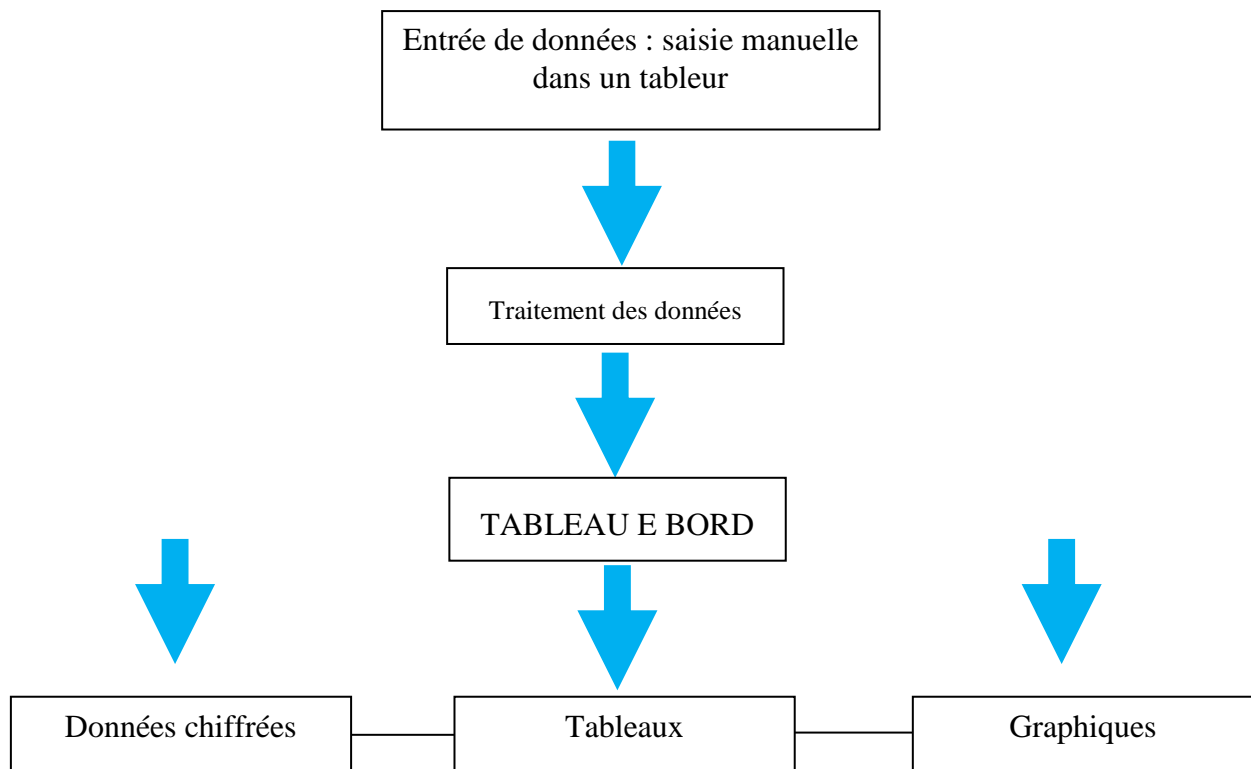
2.1.Traitement manuel des données.

Dans le cas des systèmes de traitement manuels, la saisie de données est la base de toute source de données en vue de traitement. Ainsi, l'utilisateur fait entrer ses données par lot ou par rubrique. Par conséquent, le risque d'erreur est assez élevé dans ce cas. Par ailleurs, nous avons constaté que l'entreprise R.B utilise un logiciel tableau : « *MS EXCEL* » représentant de défaillance chronique lors du traitement, du au volume d'opération. Par ce, le logiciel utilisé par R.B Par conséquent, cette situation pouvant résulter des pertes de données, des erreurs, ou même des omissions.

2.2.Traitement de données non automatisé

Nous avons remarqué que le traitement des informations au sein de l'entreprise RB n'est pas dynamique et automatique, c'est-à-dire que les données depuis l'entrée ne sont pas liées par des programmes ou de bases de données dynamiques. Par exemple, les états comptables sont traités manuellement pour pouvoir sortir les tableaux de bord et graphiques. Ainsi, aucun logiciel de programmation ou de gestion de base de données n'est utilisé par la société. Cette situation annote un manque d'automatisation des calculs.

Schéma 4: Démarche dans le cas de traitement non automatisé



Source : Société R.B, Service comptabilité

D'après ce schéma, nous allons expliquer brièvement le processus du traitement manuel des informations et données au niveau de l'entreprise R.B. Ainsi, les étapes s'expliquent comme suit :

2.2.1. Limitation des résultats obtenus

Vu que le traitement de données est quasi statique, les résultats obtenus sont fortement difficile à utiliser et à analyser. Ainsi, l'un ou quelques tableaux de bord de la société RB ne montrent pas des graphiques, des ratios, etc. En conséquence, les instruments de tableau de bord sont incomplets. Et cela impacte les indicateurs et la décision à prendre pour une amélioration ou une correction de la situation.

2.2.2. Contenus non satisfaisants

Le tableau de bord actuel de la société ne permettant pas à retenir les indicateurs jugés essentiels ;

- personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène ;
- abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux.

Par conséquent, les indicateurs que contient le tableau de bord n'arrivent pas à répondre aux critères préalablement sélectionnés, à savoir : claires et simples, significatifs et durables, cohérents entre eux et personnalisés : l'opérationnel concerné doit y reconnaître ce qui le différencie des autres centres de responsabilité et ce qui traduit le résultat de ses efforts et de la qualité de sa gestion.

Conclusion partielle :

En résumé, cette deuxième partie nous a permis d'analyser de façon critique la situation de la société R.B., pour ce nous avons vu dans le premier chapitre de cette partie la présentation des tableaux de bord de l'entreprise et l'examen de ces tableaux ainsi que l'énumération des forces et faiblesses et dans le deuxième chapitre nous avons analysé et identifié les problèmes rencontrés directement et/ou indirectement sur l'ancien tableau de bord de la société R.B. axé surtout au niveau de la présentation et au niveau du traitement des données. Nous pouvons en tirer que les problèmes formels, matériels au niveau des tableaux et aussi les traitements ; existent dans la société et doivent être régularisés pour avoir un tableau de bord fiable et approprié.

Ainsi, comme nous l'avons constaté tout au long de cette deuxième partie, que ces défaillances concernant à la fois le tableau de bord et son traitement, qui est plus ou moins en relation avec l'élaboration du tableau de bord, et enfin la circulation des informations, nous a conduit à la proposition des solutions et des recommandations dans la partie qui suit.

Partie III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS, SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Nous avons observé dans la partie précédente que le tableau de bord utilisé par la société rencontre des problèmes au niveau de sa forme que son fond.

Le diagnostic permet d'identifier les causes spécifiques du problème auquel il faut remédier. Par la suite, le dirigeant doit penser aux solutions possibles susceptibles de s'inscrire à l'intérieur des objectifs de la société.

Cette phase de promotion des idées sur le problème consiste à rechercher le plus grand nombre possible d'hypothèses de solution.

Cette troisième et dernière partie portera sur les solutions et améliorations face aux problèmes que nous avons rencontrés dans la deuxième partie du présent mémoire. Nous les présenterons en deux chapitres, tels que :

- l'amélioration de la performance du tableau de bord,
- les solutions retenues et recommandations générales.

Chapitre I : ESSAI D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU TABLEAU DE BORD

Comme nous l'avons remarqué plusieurs fois, de tout ce qui précède, la réussite du tableau de bord dépend essentiellement de la pertinence des informations constituées par les tableaux en question sur une présentation simple et objective.

Ainsi, ce chapitre traitera toutes les améliorations possibles pour assurer la performance des tableaux de bord mis en œuvre en tant qu'un dispositif permanente quant à la décision future ou immédiate de la société.

Nous allons détailler successivement ce chapitre en trois sections :

Primo, la révision au niveau de la présentation des tableaux de bord ; secundo, les modifications apportées au niveau du fond du tableau de bord ; tertio, propositions des nouvelles présentations des tableaux de bord.

Section 1 : REVISION AU NIVEAU DE LA PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD

Parmi les problèmes rencontrés, on a constaté qu'il y a une déficience et obscure au niveau de tableaux avancés par la société en matière d'outils de contrôle de gestion.

Par conséquent, nous avons suggéré de réviser la forme des tableaux de bord pour : une meilleure interprétation des résultats, pour avoir un mode de présentation dynamique et pertinente, et pour adapter la structure existante à l'entreprise.

Apportons alors des modifications sur les tableaux de bord au niveau de sa forme ainsi qu'à son fond.

1.1 Modification de la forme du tableau de bord

Nous avons opté de modifier les tableaux de bord au niveau de sa forme afin de disposer un moyen de contrôle sur la gestion de l'entreprise. Ainsi, on peut modifier les tableaux synthétiques par l'ajout de variables complémentaires du tableau.

Par ailleurs, quant au tableau de suivi des activités de l'entreprise telles que les ventes, les charges, etc., on a transformé en tableau plus détaillé et plus informatif.

1.1.1. Essai d'une présentation concrète

Dans cette même ligne d'idée, on a défini les conditions de succès du tableau de bord comme un des facteurs clés dans le processus d'amélioration. Ainsi, la base de ce succès est d'avoir un tableau complet et de commentaires suffisants. Par conséquent, d'une part, il s'avère nécessaire de rendre l'exploitation des tableaux de bord de gestion plus efficace, ces derniers devraient être avant tout convenablement complets. A cet effet, les données doivent être complètes pour que le responsable de l'entreprise pouvant rendre une image exacte de l'établissement, lui permettant ainsi d'engager des actions correctives nécessaires, le cas échéant.

En outre, le tableau de bord est un instrument de contrôle, qui nécessite une présentation des tableaux aussi complet que possible reste également justifié.

Alors notons qu'un tableau de bord complet permettrait aux responsables de l'entreprise de prendre des décisions optimales.

D'autre part, la présence des commentaires suffisants dans les différents tableaux de bord de gestion, supposés suffisants, ne pourrait que rendre leur utilisation encore plus performante, Ce qui faciliterait, en effet, beaucoup plus toute prise de décision, par une meilleure explication des données. Force est de constater, par ailleurs, que tout tableau de bord ne peut pleinement remplir son rôle que si les résultats qu'il apporte sont expliqués.

Pour une amélioration prise après ces réflexions, on devrait apporter quelques améliorations au niveau des variables utilisés dans les tableaux de bord de la société. En se référant sur l'exemple pris dans la deuxième partie (Tableau de suivi des ventes mensuelles)

D'après le tableau, on peut dissocier la rubrique vente parce qu'on sait que la société réalise des ventes des biens et des services, en plus ces biens se détaillent encore en gamme de produits.

Exemple :

Détail possible de la gamme de produits : Cloisons, Portes et fenêtres, Volets coulissants.

Avoir plus de détail sur ce tableau de bord peut rendre plus facile la prise de décision, parce qu'on connaît la situation de chaque gamme de produits pour l'actualisation des actions à entreprendre ou bien une indication de développement ou de recul de chaque gamme.

Le suivi de l'évolution des ventes (détaillées) permettra de voir si celle-ci est compatible avec l'évolution des besoins de l'entreprise. L'objectif est de veiller à son évolution pour réaliser une telle vente. Il est relativement simple d'analyser des variations de valeurs lorsqu'on sait dissocier quantités et prix par exemple car il est possible de parvenir au même résultat par une autre voie : il suffit de savoir comment la variation de valeur s'explique par une variation de prix.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que la méthode implique, le plus souvent, le traitement de grandeurs hétérogènes, en effet, l'analyse de chacun des postes du compte de résultat suppose en fonction du degré de précision souhaitée soit des découpages de compte, soit des liaisons.

1.1.2. Représentation graphique améliorée.

Si la graphique est trop compliquée pour être étudié, on peut se contenter de faire un tableau de valeurs. Il faut commencer par établir l'intervalle du tracé, qui doit être centré sur la zone intéressante.

Avec les graphiques, l'utilisateur de tableau de bord peut directement et rapidement observer et visualiser les évolutions et les progressions ou la tendance des données.

Ainsi, une représentation graphique reste toujours une condition de réussite des tableaux de bord en jouant un rôle d'instrument.

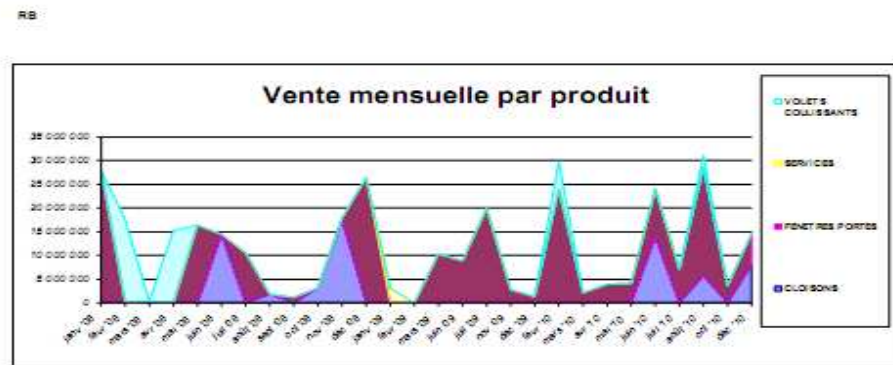
Par conséquent, le traitement des informations se traduit toujours par l'évolution ou la variation des données suivant des normes et de standard de référence, et mis en évidence à travers les représentations graphiques, à cet effet, nous avons opté pour l'amélioration des graphiques représentés tant au niveau des formes qu'au niveau traitement ou fond dans le but d'avoir de meilleures commentaires.

Il est très important, de faire une mise en forme de ce type d'indicateurs, la conception des indicateurs sous une forme graphique adéquate est l'objet d'une amélioration qui fasse ressortir leur logique d'interaction, telle que la présentation en histogramme qui se prête bien à la comparaison des évolutions conjointes des indicateurs ; ou celle en courbe qui se prête à la recherche de la tendance et qui est plus améliorée ou plus claire que l'histogramme. Si on souhaite faire ressortir l'évolution conjointe en pourcentage de deux indicateurs on pourra les réunir sur un graphique à ordonnées logarithmiques.

On va choisir la représentation suivante comme exemple, qui fera de manière générale, ressortir l'historique pertinent et la variation de ces indicateurs.

Vente mensuelle des trois derniers exercices :

Figure 7: Ventes mensuelles par produit



Source : Société R.B, Service Comptabilité

Vu de cette figure la gamme de produit est mise en évidence dans ce graphique, on peut lire avec toute simplicité le tableau exprimé en image.

Pour la présentation du tableau de bord, elle doit être abrégée, synoptique, convergente et surtout dynamique.

1.2 Suggestion au niveau de fond du tableau de bord

Dans le monde que nous étudions présentement il est toujours possible d'améliorer la performance du tableau de bord en apportant quelques modifications sur les variables utilisés dans le tableau. L'état présent des tableaux de bord est insatisfaisant, c'est mieux de compléter les manques au niveau du fond de ce tableau de bord.

1.2.1. Proposition d'autres indicateurs.

Les indicateurs jouent un rôle très important sur les tableaux de bord. Il faut bien sélectionner les indicateurs utilisés par la société pour l'entreprise.

Nous pouvons citer, parmi les critères de sélection :

Economie : le moindre effort nécessaire à l'obtention de l'indicateur est le signe d'une meilleure conception de l'indicateur.

Rapidité : la rapidité de la remontée de l'information est le fondement même de l'établissement des tableaux de bord

Fiabilité : Ils doivent être significatifs des phénomènes mesurés même si leur mesure est imprécise (les montants souvent arrondies au millier d'ariary par exemple)

Signification : les phénomènes mesurés doivent être significatifs, soit par eux-mêmes, soit comme symptômes significatifs.

Utilisation : les indicateurs ont pour but l'action. Rien de sert de mesurer la performance d'une entité sur un point pour lequel il ne peut agir.

Afin d'apprécier l'importance des indicateurs pour le tableau de bord, nous allons suggérer d'autres formes d'indicateurs prenons exemple les ratios.

1.2.1.1. Les ratios

Les ratios qui sont parmi les formes d'indicateurs importants qui devraient être utilisés par l'entreprise.

En général, on peut distinguer quelques ratios à partir de son tableau de bord dont les ratios de marge, les ratios de rentabilité ou les ratios de délais. Ainsi, les ratios de marge permettront à l'entreprise de connaître son taux de marge ; les ratios de rentabilité permettront de savoir si l'entreprise est rentable ou non ; et les ratios de délais permettront de déterminer les origines de la variation des variables, clignotant très important à surveiller en permanence.

Dans ce paragraphe, nous allons essayer de donner des ratios que la société devrait analyser sur son tableau de bord.

1.2.1.1. Ratio d'avancement des charges :

Tableau 11: Ratios d'avancement des charges

<i>RB</i>	<i>Arrêté au</i>	<i>Nombre de mois écoulé</i>			
		31/12/2010	12,13		
<i>Rubriques</i>	<i>Année N-2</i>	<i>Année N-1</i>	<i>Année N</i>	<i>% N</i>	<i>Indice</i>
LOCATIONS	5 400 000	5 400 000	5 500 000		12,22 mois
ENTRETIEN ET REPARATION	2 170 623	2 952 213	3 432 444		13,95 mois
PRIMES D'ASSURANCES	307 380	199 844	240 908		14,47 mois
SOUS TRAITANCE GENERAL	21 883 800				mois
				16,25%	
AUTRES CHARGES	755 200	588 400	588 400		12,00 mois
ANNONCES ET PUBLICITES		847 000			mois
TRANSPORTS DIVERS		1 349 580	240 351		2,14 mois
VOYAGES ET DEPLACEMENTS	4 169 500	4 127 222	3 820 279		11,11 mois
SERVICES BANCAIRES	1 450 452	1 578 383	1 318 920		10,01 mois
TELECOMMUNICATIONS	2 855 793	2 834 910	2 905 154		12,30 mois
				15,68%	
TAXES ET DROITS DIVERS	293 892	580 200	741 882		15,34 mois
				1,31%	
REMUNERATION PERSONNEL	24 450 542	19 409 488	29 340 835		15,14 mois
CHARGES PATRONALES	4 220 814	3 254 813	5 037 341		18,57 mois
AUTRES CHARGES SOCIALES	520 440	131 000	2 075 790		190,15 mois
AUTRE CHARGE PERSONNEL	584 751	528 527			mois
				64,59%	
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	286 679	1025	588 407		5 630,72 mois
				1,00%	
DOTATION AMORTISSEMENTS	379 581	836 578	854 788		12,34 mois
				1,16%	
TOTAL	89 499 047	44 195 159	58 439 277	15,32	mois

Source : Société R.B, Service Comptabilité

Avec cet indicateur, on peut exprimer en mois les variations entre les charges mensuelles des trois exercices.

Les ratios de délais permettront de déterminer les origines de la variation des rubriques établies lors du choix des variables

Pour de plus ample explication, ce ratio exprimé en mois indique bien le rapport entre les charges mensuelles entre les autres exercices successifs.

Prenons un échantillon de rubrique à expliquer pour ce ratio d'avancement : Entretien et réparation :

Tableau 12: Echantillon de rubrique des charges

RUBRIQUE	ANNEE N-2	ANNEE N-1	ANNEE N	% N	INDICE /MOIS
Entretien et réparation	2 170 623,00	2 952 213,00	3 432 444,00	13,64	13,95

Source : Société R.B, Service Comptabilité

D'abord, on voit les valeurs des trois exercices, ce montant nous montre déjà la variation entre trois exercices successifs, mais cela ne suffit pas, on doit exprimer le rapport d'avancement de l'entretien et la réparation ; voici l'explication de cet échantillon de charges : l'indice 13,95 signifie que la charge entretien et réparation de l'année a excédé de 1,95 mois par rapport à la normale qui est 12 mois. Donc on peut conclure que la charge entretien et réparation a dépassé la charge normale peut-être à cause des imprévus ou autres.

1.2.1.2. Le choix de la périodicité

Le tableau reste inchangé mais avec une présentation améliorée surtout au niveau de la périodicité. Les tableaux de bord existants au sein de la société se présentent simplement en mois, alors qu'ici on essayera d'indiquer d'autres au niveau de la périodicité par exemple le cumul mensuel ou bien le cumul trimestriel.

1.2.2. Aide à l'étude prévisionnelle de la société

La société R.B. n'effectue pas une étude prévisionnelle, or qu'il utilise des tableaux de bord. La prévision est nécessaire car elle constitue le point de départ des outils de gestion mais il est hors de portée de lire avec certitude. L'expérience prouve cependant que des prévisions, même imparfaites, sont toujours préférables à l'absence de prévision.

Tout système de planification-contrôle implique une volonté de maîtriser l'avenir et donc une position prévisionnelle.

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU TABLEAU DE BORD :
Cas de la société RB S.A.R.L

La notion de planification est très générale puisqu'elle précède au moins implicitement toute décision. En matière financière, elle a fini par se confondre avec celle du budget ; qui n'est autre que l'expression quantitative d'un plan d'action.

Ainsi, le but de cette étude prévisionnelle est d'avoir une meilleure connaissance du futur afin de rationaliser les prises de décision des dirigeants.

Nous avons adopté pour la société R.B des prévisions adaptées à ses structures organisationnelle et financière telles que : la prévision des ventes mensuelles dans l'objectif de déterminer les chiffres d'affaires mensuels afin de faire face aux frais généraux de fonctionnement, la prévision des charges mensuelles dans le but de savoir les charges fixes et variables entrant dans la détermination du résultat, la prévision de la consommation pour avoir l'idée des approvisionnements en matières en assurant la continuité de la production et la prévision du compte de résultat pour prévoir les performances probables avec plus ou moins de précisions par rapport aux objectifs immédiats ou lointains. Ainsi, le tableau prévisionnel du résultat se présente comme suit :

Tableau 13: Compte de résultat prévisionnel

DEBIT	2011	2010	CREDIT	2011	2010
CHARGES D'EXPLOITATION			PRODUITS D'EXPLOITATION		
- Achats consommés	95 900	67 534	- Ventes	170 000	120 540
- Charges externes	25 430	21 790			
- Impôts et taxes	1 700	741			
- Charges du personnel	39 600	31 416			
- Autres charges opérationnelles	3 000	2 120	Autres produits opérationnels		192
- Dotations aux amortissements	660	654			
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	166 290	124 255	TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	170 000	120 732
Charges financières	-	158	Produits financiers		1 111
Impôt sur les bénéfices	816	923			
Bénéfice net	2 894	-	Perte nette	-	3 493
TOTAL GENERAL	170 000	125 336	TOTAL GENERAL	170 000	125 336

Source : Société R.B, Service Comptabilité

Consécutivement, la société a réalisé une perte nette de 3 493 000,00ariary en 2010 s'expliquant par l'effet de la crise en 2009 persistant sur les activités de l'année 2010 et le net ralentissement de la demande au niveau de clients. Par contre, en ce qui concerne les prévisions de 2011, la société compte effectuer un bénéfice de l'ordre de 2 800 000,00ariary grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts. Ainsi, les charges n'ont pas connu d'évolution significative qu'au niveau des achats consommés s'expliquant par des stocks de matières et de fournitures.

Section2 : AMELIORATION DES METHODES D'ELABORATION ET DE TRAITEMENT DES TABLEAUX DE BORD

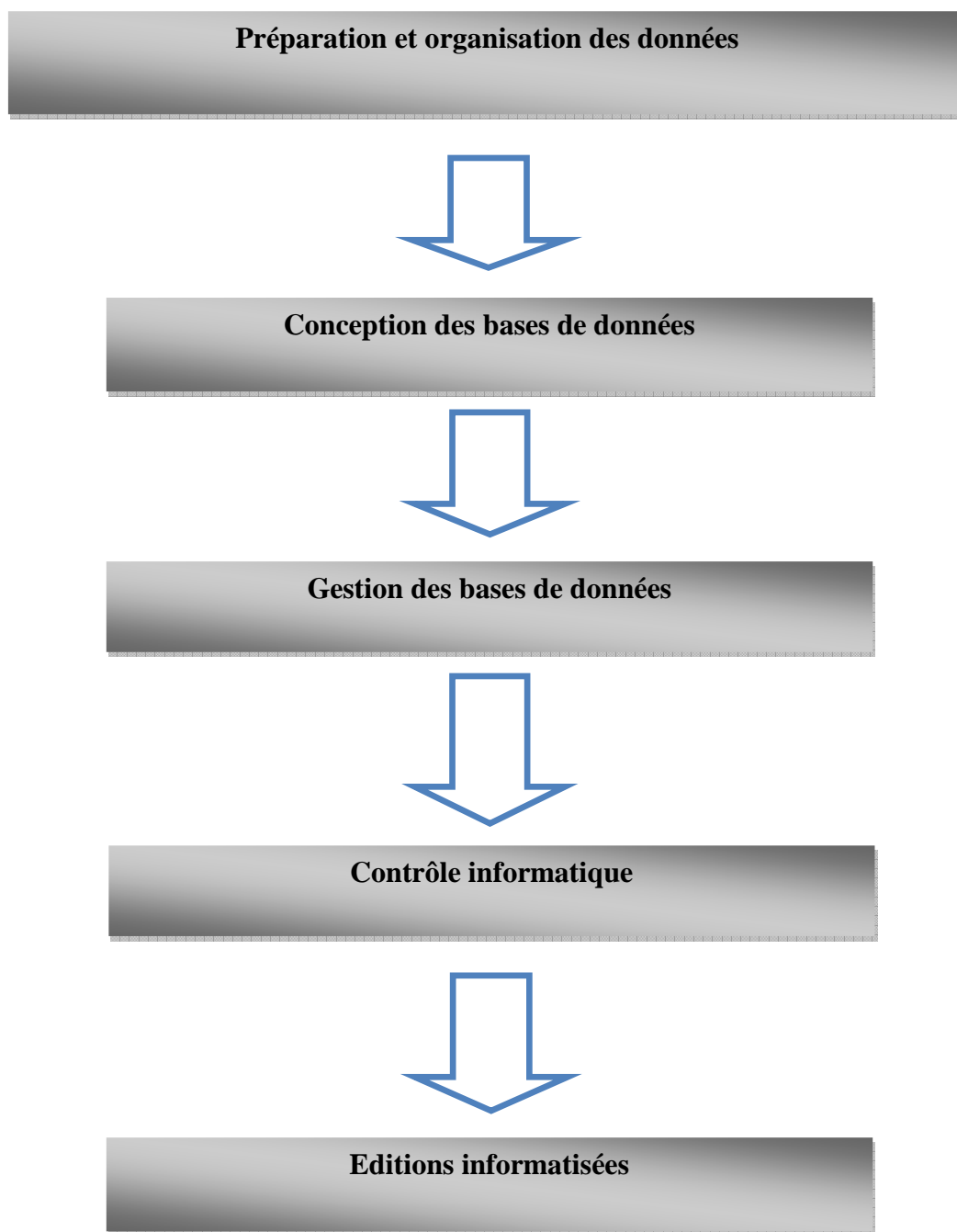
Le tableau de bord est essentiellement un flux d'informations. Il était donc prévisible que cet instrument de gestion utiliserait abondamment les techniques nouvelles de traitement de l'information comme le système informatique. Ainsi, on va introduire à l'ordinateur la totalité des données nécessaires à l'établissement du tableau de bord ; ce dernier effectue alors les calculs nécessaires et imprime les tableaux de bord.

Quel que soit le système de traitement adopté, un ordinateur est susceptible de fournir au responsable la restitution de données utiles à la confection d'un tableau de bord et le traitement ainsi que l'édition des documents de tableau de bord à partir de données fournies à l'ordinateur.

Cependant, on remarque que dans les deux cas, une intervention manuelle reste nécessaire pour l'obtention des documents de tableau de bord. C'est la raison pour laquelle on s'oriente actuellement vers une synthèse des deux fonctions précédentes, de façons à obtenir une informatisation totale du tableau de bord.

Par ce, nous avons établi les démarches à suivre pour avoir un traitement automatisé et fiable des informations, schématisées ci-dessous :

Schéma 5: Traitement de données informatique améliorées



Source : Société R.B, Service comptabilité

D'après ce schéma, nous allons décrire brièvement ce processus de traitement informatisé de données. Ainsi, les étapes se présentent comme suit :

2.1.Préparation et organisation des données

Nous avons proposé comme source de données la comptabilité générale de l'entreprise. En d'autre terme, le fichier de sauvegarde informatique de la comptabilité de la société sera la source d'information des tableaux de bord à établir.

2.1.1. Préparation des données :

Comme nous avons vu, les données comptables servent la source de données à traiter dans les bases de données. Par ce, nous avons deux éléments à traiter la comptabilité générale et les prévisions financières.

D'une part, la comptabilité doit être à jour c'est-à-dire toutes les écritures nécessaires pour l'établissement des comptes devront être régularisées, cohérentes, accessible. Ainsi, la société utilise comme logiciel de comptabilité le « CIELCOMPTA » permettant de fournir les données nécessaires à l'établissement des tableaux de bord.

D'autre part, la prévision joue un rôle important en matière de gestion puis qu'elle constitue un des éléments des tableaux de bord. D'ailleurs, la prévision de l'entreprise est établie à partir de ses budgets. Elle est établie à partir des matrices (tableurs et tableau de calcul) liés avec la base de données traitant directement les données prévisionnelles.

2.1.2. Conception de base de données :

Nous avons suggéré à l'entreprise de concevoir des bases de données simple, fiable, dynamique et stable. Ainsi, on a proposé l'outil de conception de base de données à partir du logiciel MS ACCESS où on trouvera des tables, des requêtes, des formulaires et des feuilles de données liés entre eux.

2.1.2.1. Base de données simple :

Cela signifie que la forme de la base de données répond aux attentes de traitement de données et aux objectifs des tableaux de bord de la société. En d'autre terme, la base de données est conçue en cohérence avec les sources de données de l'entreprise : la comptabilité et les prévisions financières.

2.1.2.2. Base de données fiable :

Une base de données fiable ne contient que tous les indicateurs tels que les écarts significatifs, les ratios, les clignotants et les graphiques. Ainsi, les bases de données que nous avons avancées comportent tous ces indicateurs.

2.1.2.3. Base de données dynamique et stable :

D'une part, nous voudrions dire par dynamique que les tableaux de bord obtenus sont liés entre les indicateurs et à jour c'est-à-dire on peut sortir le tableau à temps voulu avec une période bien déterminée. Par exemple, prenons le cas de tableau de comparaison des charges. Ainsi, à partir de notre base de données, on peut faire éditer des tableaux, des graphiques, le seuil maximal sous forme de support informatique ou en papier.

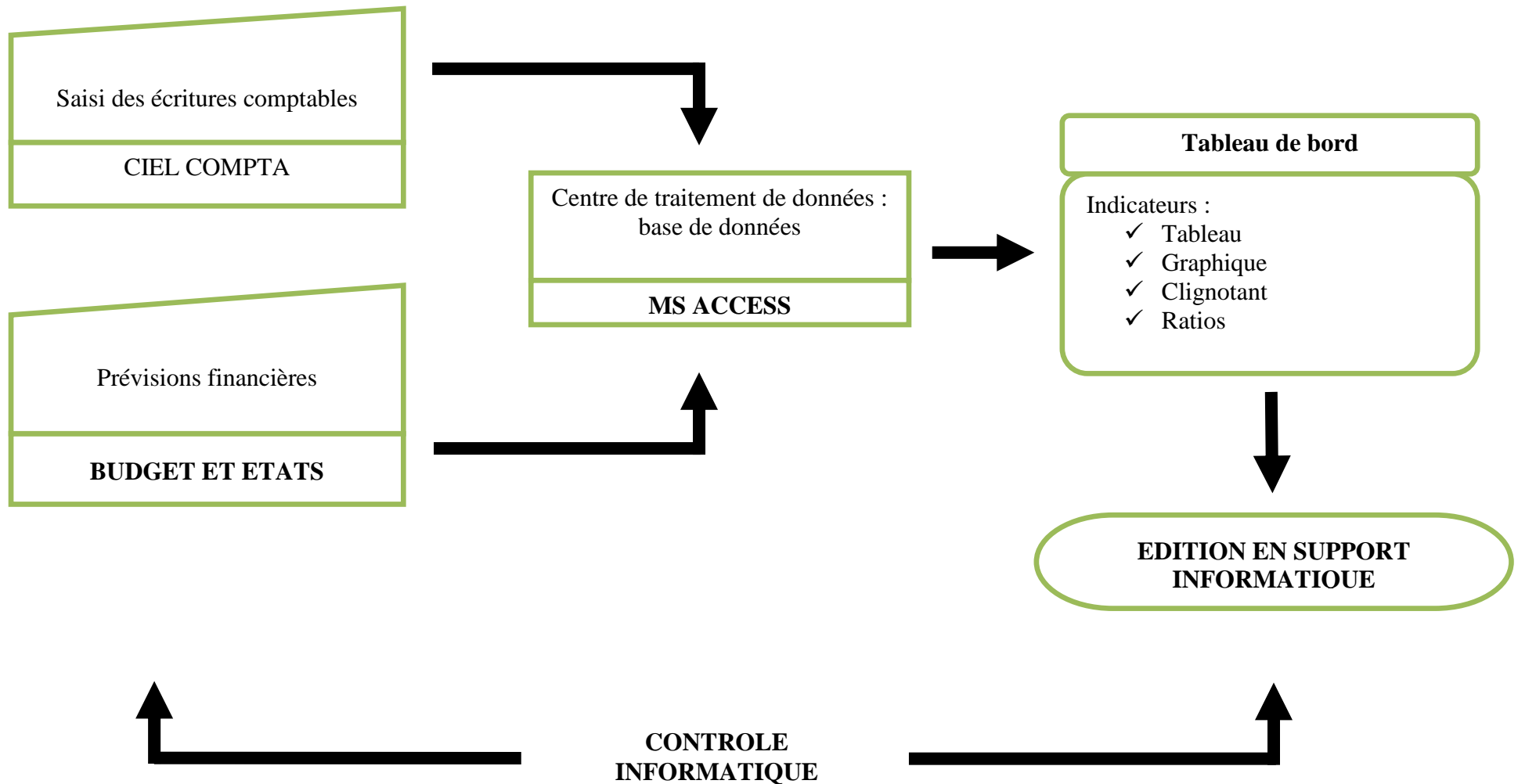
D'autre part, la signification de stabilité en termes de base de données veut dire que les risques de défaillance ou de perte de données sont moins élevés parce que la base de données est conçue spécialement pour traiter de volumes de données assez importantes.

En d'autre terme, le bug du logiciel peut être évité par l'outil de maintenance de l'application. Surtout, la gestion en matière de sécurité de données de la base de données est simple car on peut faire autant de sauvegardes de données à tout moment.

2.1.3. Gestion de la base de données :

Nous avons vu précédemment que les données sont traités automatiquement depuis la source jusqu'à l'édition. Ainsi, la tâche de la personne destinée à gérer la base de données du MS ACCESS se rapporte généralement sur l'entrée des données, le suivi de traitement et l'édition. En effet, nous avons schématisé ci-dessous le processus de traitement de données dans cette base :

Figure 8: Processus et démarche générale



Source : Société R.B

2.1.4. Contrôle informatique

Cette rubrique consiste essentiellement aux travaux de vérifications de données depuis la source jusqu'à l'édition. Ainsi, il englobe toutes les tâches de maintenance de données. A cet effet, le contrôle informatique se rapporte aussi bien sur les données que sur le logiciel. La personne en charge vérifie la compatibilité de données c'est-à-dire les formats de données à traiter, les paramétrages divers, etc. Par ailleurs, pour une mesure de sécurité, la personne effectuant le contrôle s'en charge aussi les sauvegardes de données, c'est-à-dire il effectue des copies des données et de la base sur un support de données (Flash disc, disque dur portable, DVD, etc.).

2.1.5. L'édition informatique :

Cette dernière phase comprend les travaux d'édition des résultats du traitement des données. Cette édition peut être en support informatique en format bureautique : Excel, PDF, Image (JPEG) ou en support papier en l'imprimant. Et que c'est à partir de ce point que l'utilisateur mène ses analyses et prend ses décisions par rapport aux résultats obtenus.

Section3 : PROPOSITION DES NOUVELLES PRESENTATIONS DE TABLEAUX DE BORD

D'après les études qu'on a menées, nous avons suggéré quelques tableaux de bord utiles, clairs et fiables. Ainsi, les critères d'avoir un meilleur tableau de bord semblent rempli parce que le tableau est parmi les instruments d'aide à la décision. Il n'est en effet plus possible d'attendre la publication des résultats pour ajuster l'orientation et prendre les décisions qui s'imposent. Le tableau de bord aide chaque responsable à mieux maîtriser ses propres activités et mieux comprendre l'objectif visé par l'entreprise.

3.1 Les tableaux de bord améliorés :

3.1.1. Ventes mensuelles

Tableau 14: Ventes mensuelles par produits

Vente par mois RB

Pour les transactions entre : 01/01/2010 et 31/12/2010

Gamme de produit	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	octobre	nov	déc	TOTAL
CLOISONS						13 932 000		5 753 150				8 076 000	27 759 150
FENETRES PORTES		23 999 223	2 131 667	3 999 000	4 031 000	10 014 500	7 000 500	22 872 787		3 544 000		6 578 000	84 190 736
VOILETS COULISSANTS		5 917 955						2 673 685					8 391 640
Total général		29 916 578	2 131 667	3 999 000	4 071 000	23 944 500	7 000 500	34 259 622		3 544 000		14 654 000	120 540 926
Total cumulé													
Cumul Trimestriel	32 048 245			31 974 560			38 320 122			18 198 000			

Source : Société R.B, Service comptabilité

Ce tableau nous montre les ventes mensuelles des différents produits pour l'exercice 2010. Ainsi, il permet de voir les produits par types et montre les produits qui font plus de chiffre d'affaires. Notre cas ici, c'est les services et produits relatifs au « Portes et fenêtres » sont les plus vendus (85 millions d'ariary).

3.1.2. Consommation mensuelle

Tableau 15: Tableau de la consommation mensuelle

Consommation													RB
Pour les transactions entre : 01/01/10 et 31/12/10													
RUBRIQUES	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	TOTAL
AUTRES APPROPS	10 845 959	1 956 559	753 496	981 812	13 795 398	1 920 599	11 060 510	434 858	666 723	76 200	5 257 975	136 000	47 886 089
EAU & ELECTRICITE	215 756	195 055	213 212	232 088	218 996	299 891	276 186	182 128	362 504	251 526	215 234	274 177	2 936 753
ACHAT FOURNITURE	934 700	1 108 043	717 000	1 403 440	1 827 140	2 026 644	1 453 250	1 482 560	2 295 000	1 530 633	824 500	1 169 800	16 772 710
TOTAL	11 996 415	3 259 657	1 683 708	2 617 340	15 841 534	4 247 134	12 789 946	2 099 546	3 324 227	1 858 359	6 297 709	1 579 977	67 595 552
Total cumulé	11 996 415	15 256 072	16 939 780	19 557 120	35 398 654	39 645 787	52 435 733	54 535 279	57 859 506	59 717 866	66 015 575	67 595 552	
Cumul Trimestriel	16 939 780		22 706 007			18 213 719			9 736 046				

Source : Société R.B, Service comptabilité

Ce tableau dénote les consommations en matière et consommables mensuelles nécessaire pour la production mensuelle au sein du service technique. D'après ce tableau, les consommations se sont fortes en janvier et en mai, 11 millions et 15 millions d'achats consommés réalisés respectifs, s'expliquant par l'augmentation des commandes pour le premier semestre de l'année. La consommation augmente en fonction de la vente de la société parce que ce sont les matières consommées pour la fabrication et production que la consommation constitue. On peut dire que si la consommation ne varie pas en fonction de la vente, il y a des non-imputations des achats effectués.

3.1.3. Charges mensuelles

Tableau 16: Tableau de charges mensuelles

CHARGE PAR MOIS

RB

Pour les transactions entre : 01/01/09 et 31/12/09

RUBRIQUES	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	TOTAL
LOCATIONS	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	5 400 000
ENTRETIEN ET REPARATION		40 000	504 250	75 000	121 870	99 300	182 793	458 019	195 100	626 347	381 361	268 172	2 952 213
PRIMES D'ASSURANCES	65 572	106 590					27 682						199 844
ANNONCES ET PUBLICITES							100 000	400 000			60 000	87 000	647 000
TRANSPORTS DIVERS		160 000	512 809	248 800	60 000					150 000	217 971		1 349 580
VOYAGES ET DEPLACEMENTS	779 400	201 900	721 200	228 000	205 500	85 600	36 900	255 400	381 800	75 100	348 492	807 930	4 127 222
TELECOMMUNICATIONS	285 351	234 008	45 833	349 584	262 365	216 702	269 749	193 433	193 753	204 583	337 416	242 130	2 834 910
SERVICES BANCAIRES	268 688	171 874	327 086	14 750	116 700	183 382	112 978	19 750	75 650	141 687	21 240	124 600	1 578 383
AUTRES CHARGES	94 400		94 400		94 400		94 400		94 400		94 400		566 400
TAXES ET DROITS DIVERS					350 000			10 200	120 000	100 000			580 200
REMUNERAT ^{ION} PERSONNEL	2 145 403	1 438 222	1 647 587	1 485 935	1 503 216	1 274 421	1 384 860	1 684 397	1 650 434	1 439 583	1 370 324	2 385 085	19 409 466
CHARGES PATRONALES	94 990	109 711	548 330	121 495	112 700	560 728	112 246	102 109	573 942	109 270	107 934	701 358	3 254 813
AUTRES CHARGES SOCIALES		18 800	1 100		6 900				45 000		9 400	49 800	131 000
AUTRE CHARGE PERSONNEL		21 600		202 963		18 946	104 958	25 960		150 500	1 600		526 527
AUTRES CHARGES EXPLOIT ^{ATION}		503	25			102		51	134	209	0	0	1 025
DOTAT ^{ION} AMORTISSEMENTS	31 632	31 632	7 856	31 632	31 632	31 632	31 632	31 632	31 632	31 632	31 632	312 403	636 576
TOTAL	4 215 436	2 984 839	4 860 475	3 208 158	3 315 283	2 920 814	2 908 198	3 630 951	3 811 846	3 478 910	3 431 771	5 428 479	44 195 159
Total cumulé	4 215 436	7 200 276	12 060 750	15 268 909	18 584 191	21 505 005	24 413 203	28 044 154	31 856 000	35 334 910	38 766 681	44 195 159	
Cumul Trimestriel	12 060 750			9 444 255			10 350 995			12 339 160			

Source : Société R.B, Service comptabilité

Ce tableau nous explique la répartition des charges incombant le fonctionnement et la production de la société, c'est à dire les charges fixes et variables. Ainsi, à travers le tableau, nous pouvons dire que les approvisionnements en matières représentent plus que la moitié des dépenses engagées par l'entreprise. Ainsi, on pourra aussi observer qu'il y a un cumul trimestriel permettant de mesurer l'évolution des charges en une période déterminée. Par ce, on peut conclure que pour le premier et le deuxième trimestre, les charges de la société atteignent plus de 12 millions s'expliquant par l'approvisionnement excessif en matière pour assurer les stocks et la hausse des charges du personnel.

3.1.4. Résultat d'exploitation

Résultat d'exploitation

Tableau 17: Résultat d'exploitation mensuelle

RB

Pour les transactions entre : 01/01/10 et 31/12/10

RUBRIQUES	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	TOTAL
CHARGES													
Amortissement	-31 632	-31 632	-31 632	-31 632	-31 632	-31 632	-31 632	-31 632	-31 632	-31 632	-31 632	-306 836	-654 786
Autres approvisionnements	-10 845 959	-1 956 559	-753 496	-981 812	-13 795 398	-1 920 599	-11 060 510	-434 858	-666 723	-76 200	-5 257 975	-136 000	-47 886 089
Autres charges d'exploitation	0		-57	-2	-146	180	159	-406 093	-163	496	-47	-160 724	-566 407
Charges du Personnel	-2 777 313	-2 621 739	-2 694 083	-2 806 147	-2 708 197	-2 319 890	-2 594 795	-2 436 990	-2 637 257	-2 612 116	-2 657 278	-2 550 620	-31 416 425
Charges externes	-1 767 546	-904 252	-1 397 502	-2 387 427	-1 600 025	-1 229 503	-1 391 752	-975 805	-1 299 754	-1 223 072	-1 609 295	-2 236 523	-18 022 457
Charges Patronales	-99 704	-106 378	-1 006 949	-119 765	-107 510	-1 030 628	-91 815	-105 725	-967 648	-100 200	-104 513	-1 196 508	-5 037 341
Eau et électricité	-215 756	-195 055	-213 212	-232 088	-218 996	-299 891	-276 186	-182 128	-362 504	-251 526	-215 234	-274 177	-2 936 753
Fournitures consommables	-934 700	-1 108 043	-717 000	-1 403 440	-1 827 140	-2 026 644	-1 453 250	-1 482 560	-2 295 000	-1 530 633	-824 500	-1 169 800	-16 772 710
Impôts et taxes			-12 000			-5 700					-724 162		-741 862
Somme	-16 672 618	-8 923 658	-6 825 931	-7 962 312	-20 289 044	-8 864 306	-16 899 781	-6 055 791	-8 260 681	-5 824 882	-11 424 637	-8 031 187	-124 034 829
PRODUITS													
Autres produits d'exploitatio		14 932		134	1 064		9		2 614			340	19 093
Production vendue		29 916 578	2 131 667	3 999 060	4 031 000	23 944 500	7 060 500	31 259 622		3 544 000		14 654 000	120 540 926
Produits financiers			111 040			239 809				309 346		282 351	942 546
Somme		29 931 510	2 242 706	3 999 194	4 032 064	24 184 309	7 060 509	31 259 622	2 614	3 853 346		14 936 691	121 502 565
Total général	-16 672 618	23 007 852	-4 583 225	-3 963 118	-16 256 980	15 320 003	-9 839 272	25 203 830	-8 258 067	-1 971 536	-11 424 637	6 905 504	-2 532 264
Total cumulé	-16 672 618	6 335 234	1 752 009	-2 211 109	-18 468 090	-3 148 087	-12 987 339	12 216 471	3 958 405	1 986 869	-9 437 768	-2 532 264	
Cumul Trimestriel		1 752 009			-4 900 096			7 106 491			-6 490 669		

Source : Société R.B, Service comptabilité

C'est un tableau synthétisant les charges et les produits et nous donne le résultat en différente forme comme le résultat mensuel, le cumul mensuel de résultat et enfin le cumul trimestriel.

Charge :

En analysant ce tableau, on peut dire que les autres approvisionnements, les charges du personnel, les charges externes et les fournitures consommables représentent significativement les charges de la société même si les restes constituent une minime valeur, on peut en tirer aussi que ce sont des charges élémentaires pour la société.

Prenons exemple :

- Autres approvisionnements : pour l'année 2010, ils constituent une somme de 47 886 098,00 Ar qui sont les charges les plus élevés qui marquent évidemment le secteur d'activité de la société. Ce sont les matières essentielles d'exploitation de l'entreprise pour faire bien avancer l'activité de la société. En mois de janvier les autres approvisionnements s'élèvent à 10 545 959,00 Ar car ils constituent le total les achats des matières et les charges constatés d'avance en mois décembre de l'exercice précédent. Cette charge est plus ou moins instable durant toute l'année, en mois de mai on constate 13 795 398, 00 Ar d'autres approvisionnements qui sont dus aux marchés acquis pour ce mois. Par contre pour le mois d'octobre, cette charge est devenue moindre parce que la société n'a aucune vente pour ce mois.

- Charges du personnel : Elles représentent généralement une part importante des charges d'exploitation car elles comprennent non seulement les rémunérations du personnel représentées par les salaires bruts mais également les différentes charges sociales calculées sur les salaires dites charges patronales. Cette charge est de 31 416 425,00 Ar pour la même année. Elle est stable durant l'année, sa valeur est presque identique tous les mois et c'est normal parce que si on dit charges du personnel, on parle du salaire et comme pour toute société il y a une charge est normalement un revenu forfaitaire c'est-à-dire son mode de calcul et son montant sont déterminés à l'avance par le contrat de travail.

- Fournitures consommables : elles représentent aussi une valeur importante dans la rubrique charges qui est de 13% des charges, elles sont utilisées pour la confection et la fabrication proprement dites produits de la société ? La variation mensuelle de ce type de charges est plus ou moins aussi stable qui donne une moyenne mensuelle de 1 397 725, 00Ar.

Produits :

Les produits comme son nom l'indique ce sont des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice sous formes d'entrées ou d'accroissements d'actifs ou des diminutions de passifs. Les chiffres d'affaires correspondants aux productions vendues de biens représentent ici 120 540 926, 00 Ar des produits. Les ventes sont instables parce qu'elles dépendent des marchés acquis. Voir ici même que durant l'exercice il y a des mois qu'on n'a pas de vente (les mois de Janvier, septembre et novembre) et aussi les ventes sont en dent de scie allant de 2 131 667,00Ar pour le mois de mars jusqu'au 31 259 622,00Ar pour le mois d'août.

Résultat :

Nous savons que le résultat c'est la différence entre le total des produits et des charges d'un exercice. Représenté ici sous trois formes : résultat mensuel, résultat cumulé mensuellement et trimestriellement. Avec cette différente forme on peut prendre ou faire une action pour stabiliser la situation de l'entreprise. Analysant alors la situation des résultats de la société RB pendant l'exercice 2010. En général, la société fait un résultat déficitaire de 2 532 264 Ar peut-être à cause de la baisse de vente de l'entreprise, parce qu'on voit que la vente a bien dégradé et voir même que pour les autres mois la société ne réalise aucune vente. Exemple le mois de mai on enregistre un résultat d'exploitation déficitaire de 16 256 980,00Ar grâce à la hausse des charges de ce mois.

Mais on peut en tirer aussi une autre analyse en suivant le résultat trimestriel. Pendant le premier trimestre le résultat est de 1 752 009,00Ar qui est excédentaire mais un résultat pas trop satisfaisant. Pour le deuxième trimestre il est devenu déficitaire de 4 900 096, 00Ar grâce à la perte pendant les mois d'avril et mai. Et pour le troisième trimestre la société a régressé en réalisant un résultat bénéficiaire de 7 106 491,00Ar expliqué par la réalisation d'une vente de 31 259 622,00Ar en mois d'Aout qui a donné un résultat de 25 203 830,00Ar. Et pour le quatrième et dernier trimestre on constate un résultat perte de 6 490 669,00 Ar.

Chapitre II : LES SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Plusieurs solutions ont été proposés pour la résolution des différents problèmes afin d'améliorer la performance du tableau de bord pour atteindre certains résultats d'ordre économique, financier et social. Mais pour que nos solutions soient plus réalistes possible, nous estimons qu'il serait nécessaire de retenir quelques propositions.

Dans ce chapitre nous allons voir successivement les sections suivantes :

- Les solutions retenues
- Les résultats attendus
- Les recommandations générales

Section 1 : LES SOLUTIONS RETENUES

Le choix entre les solutions proposées précédemment est l'objet de cette section. Parmi ces solutions, nous allons retenir comme solutions importantes l'amélioration au niveau de tableau et l'informatisation élémentaire des données.

1.1. Solutions retenues sur l'amélioration au niveau du tableau de bord :

Un bon tableau de bord consiste à concilier des exigences apparemment contradictoires, tels que : retenir peu d'indicateur mais tous ceux qui sont essentiels, personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène, abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de l'entreprise.

Le tableau de bord contient des indicateurs et des graphiques qui doivent répondre à certains critères préalablement sélectionnés, ils doivent être : claires et simples ; significatifs et durables ; cohérents entre eux ; personnalisés.

Du point de vue technique, les indicateurs prennent plusieurs formes :

Indicateurs physique : quantité, heures machines, heures travaillés...

Indicateurs financiers : coûts, produits, marge, résultat....

Indicateurs relatifs à l'environnement : évolution de la concurrence...

Indicateurs relatifs à l'activité : quantités vendues, chiffre d'affaires.

S'agissant d'une information destinée à des responsables opérationnels, les indicateurs doivent être, à chaque fois que cela est possible, présentées sous une forme physique, ceux-ci sont en effet considérés comme étant plus explicites. Les graphiques dans certains cas, peuvent mieux exprimer l'indicateur que des chiffres ceux-ci ne peuvent évidemment être le seul mode de présentation ; cependant, les graphiques peuvent compléter très utilement le tableau de bord.

1.2. Informatisation élémentaire des données

L'informatique joue un rôle important sur la conception et mise en œuvre des tableaux de bord, les progrès de l'informatique ont intégré l'aide à la décision, domaine visant à concevoir des outils informatiques (dont le logiciel approprié) pour aider un décideur à analyser un problème ou une situation, et à lui fournir des solutions, éventuellement hiérarchisés.

Concevoir un tableau de bord avec un simple tableur comme le Microsoft Excel n'est pas aussi illogique qu'il puisse paraître. Le logiciel dispose de fonctions évoluées de présentation, bien suffisantes pour réaliser une interface utilisateur tout à fait conviviale. Mais en associant à d'autres logiciel de traitement de base de données comme le Microsoft Access le tableau de bord obtenu est vraiment performant et qui rend facile la prise de décision. Alors nous trouvons que la performance de l'entreprise ainsi que son outil de gestion est en fonction de l'application de ces solutions proposés que retenues. Il est utile alors de les mettre en œuvre pour l'amélioration de l'outil de gestion.

Section2 : RESULTAT ATTENDUS

L'amélioration de l'outil de gestion, constitue pour l'entreprise une sorte d'avancement de sa performance, et c'est ce chapitre qui illustre les différents résultats obtenus résultant de l'application de ses solutions proposées que nous verrons à la section précédente ; et une autre section qui sera réservée à la recommandation générale.

L'application de ces rectifications peut nous conduire à attendre des résultats sur deux plans : économique et social

2.1.Sur l'environnement interne de l'entreprise

Les décideurs doivent prendre des décisions sur la gestion avec des informations fiables grâce à l'utilisation des moyens modernes de traitements les principes de la fiabilité des

informations sont respectés, avec des informations rapides et disponibles dans les délais prévus, appuie des décisions sur des informations représentatives de la réalité et enfin sue des informations claires et simples faciles à comprendre. Entre autres, nous envisageons avec des tableaux de bord complets, une prise de décision sera efficiente c'est-à-dire les risques d'erreur et de mauvaises interprétation pouvant être diminués et se font au temps et dans des conditions normales.

2.2.Sur l'environnement externe de l'entreprise

D'abord, la société RB, parmi les PME-PMI qui se développent dans le secteur menuiserie en aluminium a une activité de fabrication des divers produits en aluminium ainsi de prestations de service.

Elle n'occupe que 1.47 % de part d marché par rapport à la concurrence. Elle est en passe de devenir une moyenne entreprise donc elle participe déjà à la création de valeur ajoutée qui contribue au produit intérieur brut de la région d'exploitation. C'est la croissance économique de notre pays en général, et en tant que prestataire de service, la société contribue de façon négligeable à la croissance économique de la nation

Ensuite, l'utilisation effective du tableau de bord au sein de la société entraîne la maîtrise de contrôle des activités, de coût de revient lié à l'exploitation de l'ensemble de la compagnie car il est le seul moyen qui nous permet de vérifier les dépenses se conforme aux prévisions qu'il s'est engagé. Il consiste aussi à surveiller la conformité des performances à des objectifs annuels, mensuels.

En plus une amélioration du tableau de bord de la société permettra un meilleur suivi de sa situation financière, et ceci grâce aux indicateurs qu'il contient

Enfin, comme conséquence d'une situation financière saisie, la société RB pourra contribuer à une création d'emplois, ou du moins à une augmentation des masses salariales, qui aura un impact favorable sur l'ensemble du personnel : accroissement du bien-être social et du pouvoir d'achat de tous les travailleurs

Section3 : RECOMMANDATIONS GENERALES

Toujours dans le but d'améliorer les tableaux de bord existants, nous voudrions apporter quelques recommandations que nous avons jugées plus importants.

3.1.Le tableau de bord efficace et efficient

Pour rendre un tableau de bord efficace, on doit prendre en compte les conditions suivantes : le tableau doit être clair et simplifié, adapté aux responsabilités et au niveau hiérarchique de l'utilisateur, dépouillé d'autre analyse exhaustive des écarts, parfaitement normalisé avec les autres rapports d'activités afin de faciliter la saisie des données et la lecture, continu selon les périodicités précisées. En outre, pour l'obtention des résultats doit être rapide : il faut que le délai qui s'écoule entre la date de la mesure et celle de sa lecture soit suffisamment court.

L'efficience se mesure souvent par le rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus alors que pour acquérir un contrôle de gestion efficient, il faut que chaque centre de responsabilité atteigne ses objectifs au prix d'une surconsommation des moyens.

3.2.L'élaboration des prévisions

Effectivement, le tableau de bord permet une vision plus réaliste de par la confrontation des réalisations par rapport aux prévisions. Notons que ces derniers peuvent être soit prédéterminées, soit le résultat d'un prolongement de la situation passée en retirant une tendance significative

Il est aussi important de recommander d'élaborer un budget prévisionnel qui est la clé de la réussite pour développer son entreprise. Son élaboration mérite du temps et de l'attention. Pour ceux qui ont fait une règle de gestion, c'est un excellent outil de management stratégique

Conclusion partielle

Dans cette troisième partie nous avons vu les propositions des solutions pour que le tableau de bord de cette société soit bien pertinent et rationnel. On peut résumer cette partie comme suit : nous avons proposé des solutions grâce à la recherche que nous avons menée tout au long de ce travail, le but de proposer des solutions est d'améliorer la performance du tableau de bord en révisant sa présentation en apportant quelques modifications au niveau de la forme et aussi en suggérant des autres formes d'indicateurs utiles pour une meilleure prise

de décisions qui facilitera les tâches des responsables, qui permet une présentation meilleure du tableau de bord afin d'obtention du résultat et surtout de les aider à assurer la bonne marche de l'entité. En suite Sur ce point, nous avons terminé la troisième partie de notre étude, et à la disposition du résultat attendu et des mesures d'accompagnement, ceci nous amène à clôturer notre travail par une conclusion générale.

CONCLUSION

Nous arrivons maintenant à la fin de notre mémoire. La société R.B. est dotée d'une organisation et d'une structure adéquate à la réalisation de ses missions. Chaque organisme devrait posséder un système de contrôle de gestion sain afin de donner une visibilité pertinente sur la réalisation des objectifs et pour faciliter la prise de mesure corrective si cela s'avère nécessaire. Ce système a pour but de maximiser les résultats de l'entité.

Ainsi, nous avons procédé à l'analyse des problèmes liés au tableau de bord de la société R.B. en vue d'apporter notre contribution à son amélioration. Cette étude nous a montré à quel point le tableau de bord joue un rôle très important sur le bon fonctionnement d'une société. Nous avons constaté que la principale défaillance en matière de tableau de bord au sein de cet organisme se situe au niveau de la collecte des données et au traitement de l'information. Ces problèmes sont, en partie, causés par la distance considérable entre les différents responsables.

L'implication de tous les responsables concernés de la société R.B. dans la réalisation du système de contrôle de gestion et le renforcement de l'utilisation des moyens au niveau de cet organisme sont les parties intégrantes des solutions préconisées.

D'une part, la mise en place de l'étude prévisionnelle apporte actuellement un atout favorable au contrôle de gestion, en particulier, pour l'optimisation de la gestion de l'information telle que la réduction des délais de traitement, la consultation en temps réel, la rapidité de la consolidation et aussi pour assurer les suivis de la réalisation des objectifs prédéfinis.

D'autre part, la mise en place de tableau de bord qui suit la norme au sein de l'organisme doit promouvoir la recherche permanente de l'efficacité de l'organisation car elle implique la participation effective de tous les responsables de l'organisme.

Certes, le tableau de bord est un outil indispensable mais ne peut pas prétendre, à lui seul, être un outil pouvant résoudre tous les problèmes de gestion d'un organisme. Pour le cas de la société R.B., l'existence d'une comptabilité analytique concoure considérablement à la maîtrise parfaite de l'organisme.

La prise de décision dans le cadre de gestion repose essentiellement sur moyen mis en œuvre par l'entreprise. De ce fait, la structure organisationnelle et décisionnelle de l'entreprise repose essentiellement sur les techniques de gestion équitables adoptées par l'entreprise. Toutes fois, on constate des déficiences en matière de gestion pouvant compromettre performances de l'entreprise.

Au terme de la présente étude, nous avons mené des analyses au niveau de tableau de bord de gestion de l'entreprise. Ainsi, force est de constater que certains indicateurs nécessitent de compléments et d'améliorations tant au niveau du fond qu'au niveau des formes. Cette situation pouvant induire à une décision limitée sur les systèmes d'information existante. Toutes fois, l'entreprise, à travers ses données financières, dégage un résultat acceptable malgré l'effet de la crise sur l'économie.

Consécutivement, cette analyse nous conduit à une exploration en profondeur le cosmos du tableau de bord de gestion dans toutes ses dimensions. Ainsi, en approfondissant l'étude, dans un contexte concurrentiel, les tableaux de bord représentent l'instrument de mesure de tout l'aspect de la vie de l'entreprise.

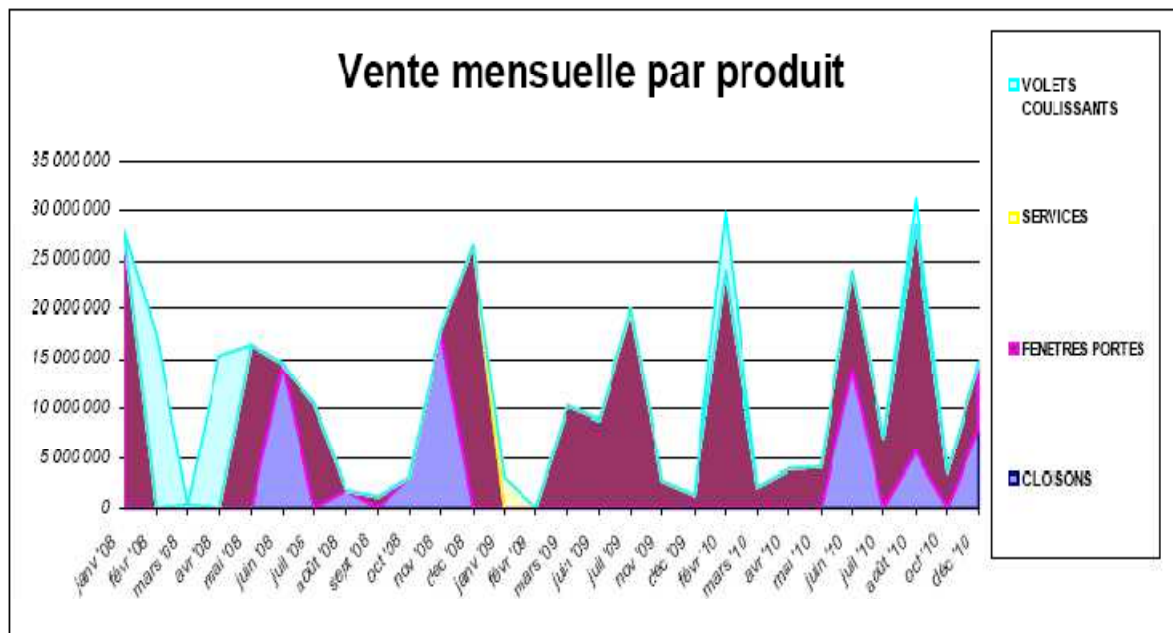
Par ailleurs, l'analyse du système d'information actuel décrit que l'outil de pilotage de l'entreprise représente certaines anomalies telles qu'au niveau des données source, lors du traitement de des résultats obtenus. Cette situation nous encourage d'instaurer et d'améliorer le contrôle de gestion, plus précisément au niveau du tableau de bord de l'entreprise R.B.

En réponses à la question posée tout au début, la performance de la société R.B pouvant être améliorée grâce à un instrument qui n'est autre que un tableau de bord complet et adapté suivant les besoins de l'entreprise en matière de gestion.

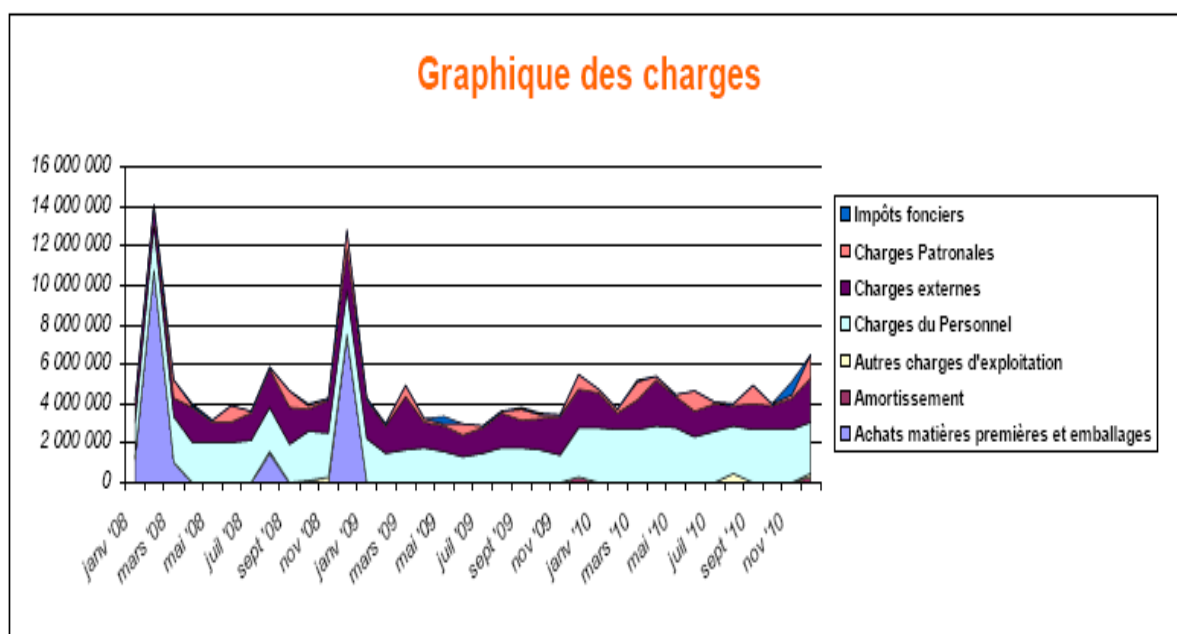
ANNEXES :

Annexe1 :Graphique évolution vente :

RB

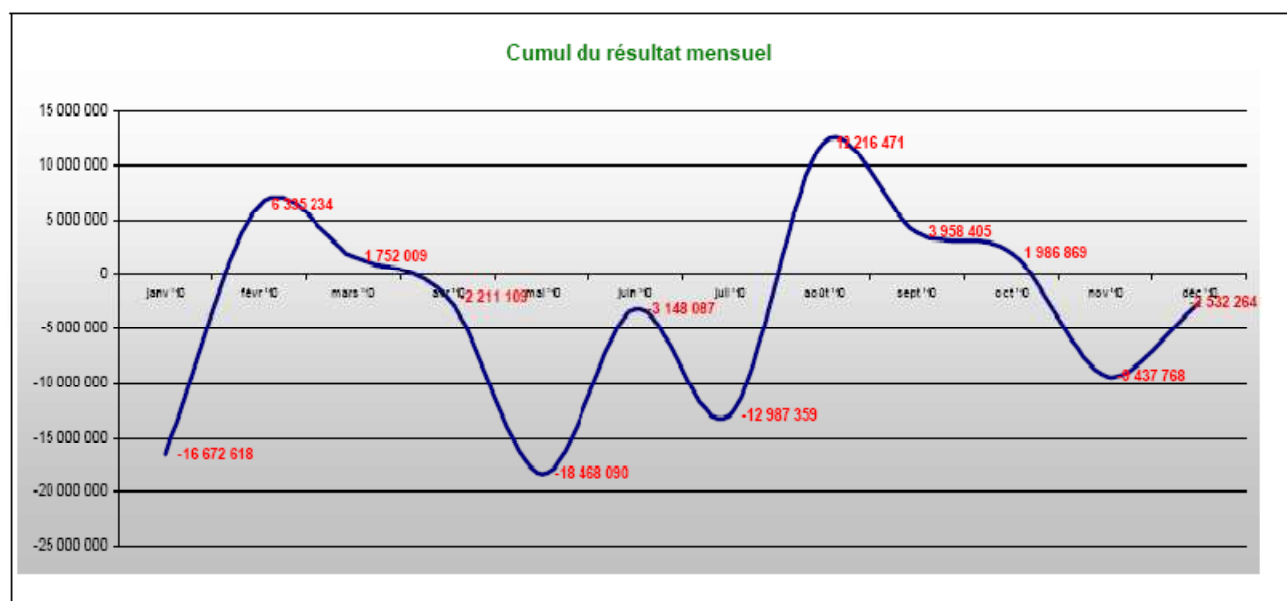


Annexe 2 :Graphique des charges :



CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU TABLEAU DE BORD :
Cas de la société RB S.A.R.L

Annexe 3 :Résultat mensuel :



Annexe 4 :Ventes prévisionnelles (mois) :

RB														
PREVISIONS DES VENTES MENSUELLES (en milliers d'Arly)														
	RUBRIQUES	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	PREVISIONS 2011
TRAVAUX	VOILETS ROLANTS	2 500	5 000			7 500	14 000	10 000			7 500		10 000	56 500
	PORTEES FENETRES	10 000	7 500	10 000	10 000		10 000		11 000		5 000	15 000	5 000	83 500
	CLOSONS				15 000					15 000				30 000
SERVICES		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	SOUS TRAITANCE													*
	TOTAL ARIARY	12 500	12 500	10 000	25 000	7 500	24 000	10 000	11 000	15 000	12 500	15 000	15 000	170 000
	CUMUL	12 500	25 000	35 000	60 000	67 500	91 500	101 500	112 500	127 500	140 000	155 000	170 000	

Annexe 5 :Charges prévisionnelles (mois) :

RB													
PREVISIONS DES CHARGES MENSUELLES (en milliers d'Ariary)													
RUBRIQUES	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	PREVISION 2011
LOCATIONS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
ENTRETIEN ET REPARATION	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
PRIMES D'ASSURANCE	-	-	-	-	-	-	1 250	-	-	-	-	-	1 250
TRANSPORTS DIVERS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
MISSIONS ET DEPLACEMENTS	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200
TELECOMMUNICATIONS	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2 880
SERVICES BANCAIRES	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
AUTRES CHARGES			1 200					600					1 800
IMPOTS ET TAXES DIRECTS	100	100	100	100	600	100	100	100	100	100	100	100	1 700
REMUNERATION DU PERSONNEL	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000
CHARGES PATRONALES	-	-	1 275	-	-	1 275	-	-	1 275	-	-	1 275	5 100
Cnaps			900			900			900			900	
Ostie			375			375			375			375	
AUTRES CHARGES SOCIALES	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2 100
AUTRES CHARGES DU PERSONNEL	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
CHARGES FINANCIERES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
TOTAL	4 770	4 770	7 245	4 770	5 270	6 045	6 020	5 370	6 045	4 770	4 770	6 045	65 890
CUMUL	4 770	9 540	16 785	21 555	26 825	32 870	38 890	44 260	50 305	55 075	59 845	65 890	

Annexe 6 :Résultat prévisionnel:

RB

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

RUBRIQUES	2011	2010
- Chiffre d'affaires	170 000	120 540
Production immobilisée	-	-
PRODUCTION DE L'EXERCICE	170 000	120 540
- Achats consommés	66 900	67 596
- Charges externes	20 930	18 022
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	116 830	35 618
VALEUR AJOUTEE	53 170	34 922
- Charges du personnel	38 600	36 453
- Impôts et taxes	1 700	741
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	11 870	2 272
- Autres produits opérationnels	-	19
- Autres charges opérationnelles	3 000	566
- Dotations aux amortissements	660	664
RESULTAT OPERATIONNEL	8 210	3 473
Produits financiers	-	642
Charges financières	-	-
RESULTAT FINANCIER	-	642
RESULTAT AVANT IMPOTS	8 210	2 531
Impôt sur les bénéfices	1 806	623
Résultat net	6 404	3 453
Bénéficiaire		

Annexe 7 : Ratio d'avancement des charges :

Ratio d'avancement charges		Nombre de mois écoulé			
RB	Arrêté au	31/12/2010		12,13	
Rubriques	Année N-2	Année N-1	Année N	% N	Indice
LOCATIONS	5 400 000	5 400 000	5 500 000		12,22 mois
ENTRETIEN ET REPARATION	2 170 623	2 952 213	3 432 444		13,95 mois
PRIMES D'ASSURANCES	307 380	199 844	240 908		14,47 mois
SOUS TRAITANCE GENERAL	21 863 500				mois
				16,25%	
AUTRES CHARGES	755 200	566 400	566 400		12,00 mois
ANNONCES ET PUBLICITES		547 000			mois
TRANSPORTS DIVERS		1 340 580	240 351		2,14 mois
VOYAGES ET DEPLACEMENTS	4 169 500	4 127 222	3 820 279		11,11 mois
SERVICES BANCAIRES	1 450 452	1 578 383	1 316 920		10,01 mois
TELECOMMUNICATIONS	2 655 793	2 834 910	2 905 154		12,30 mois
				15,68%	
TAXES ET DROITS DIVERS	293 892	580 200	741 862		15,34 mois
				1,31%	
REMUNERATION PERSONNEL	24 450 542	19 409 466	29 340 635		10,14 mois
CHARGES PATRONALES	4 220 514	3 254 813	5 037 341		18,57 mois
AUTRES CHARGES SOCIALES	520 140	131 000	2 075 790		190,15 mois
AUTRE CHARGE PERSONNEL	594 751	526 527			mois
				64,59%	
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	265 579	1 025	566 407		6 630,72 mois
				1,00%	
DOTATION AMORTISSEMENTS	379 581	636 576	654 786		12,34 mois
				1,16%	
TOTAL	69 499 047	44 195 159	56 439 277		15,32 mois

Annexe8 : Ratio d'avancement des consommations :

Ratio d'avancement consommation		Nombre de mois écoulé			
RB	Arrêté au	31/12/2010		12,13	
Rubriques	Année N-2	Année N-1	Année N		Indice
ACHAT FOURNITURE	25 382 370	12 812 825	16 772 710		15,71 mois
AUTRES APPROUS	42 233 996	12 946 988	47 886 089		44,38 mois
EAU & ELECTRICITE	3 481 904	2 858 560	2 936 753		12,33 mois
VARIATION DE STOCKS	3 146 727	1 812 088			mois
TOTAL	74 244 996	30 430 461	67 595 552		26,66 mois

Annexe 9 :Ratio de réalisation des ventes :

Ratio de réalisation vente

Nombre de mois écoulé

RB	<i>Arrêté au</i> 31/12/2010			12,13
<i>Produits</i>	<i>Année N-2</i>	<i>Année N-1</i>	<i>Année N</i>	<i>Indice</i>
CLOISONS	37 142 331		27 759 150	<i>mois</i>
				23,03%
FENETRES PORTES	83 187 001	43 063 066	84 190 736	23,46 <i>mois</i>
				69,84%
SERVICES		3 551 512		<i>mois</i>
VOLETS COULISSANTS	32 761 640		8 591 040	<i>mois</i>
				7,13%
<i>TOTAL</i>	153 090 972	46 614 578	120 540 926	31,03 <i>mois</i>

BIBLIOGRAPHIE :

- BOUQUIN H. « *Le contrôle de gestion* », Editions PUF : Presse Universitaire de France, Paris 1986
- CHRISTIAN R. « *Comptabilité analytique et contrôle de gestion* » Paris : Dunod, 1977, 230 pages.
- GERVAIS : « *Contrôle de gestion par le système budgétaire* », VIBRET Entreprise, 1987
- GUERNY J. ; GUIREC, LAVERNE J.: « *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion* », 5^{ème} Edition, J. DELMAS ET Cie, 1986
- HEFFER JP. et ORSONI J., « *Le contrôle de gestion* », VUIBERT COMPTA, Mars 1989. 199 pages.
- JACKY M. « *Initiation au contrôle comptable* », Paris, 1974, 175 pages.
- JEAN B. « *Comment créer un système d'information de gestion* », Paris : Dunod, 1975, 184 pages.
- LEROY M. « *Le tableau de bord au service de l'entreprise* » - Les Editions d'Organisation, Paris 1988
- MARGERIN J. « *Gestion budgétaire : comment en faire un outil de management* », 1^{ère} Edition, la tranche SEDIFOR, 1986.
- SULZER J.R., « *Comment construire le tableau de bord* », Paris, 2^{ème} édition 1985, 187 pages.

SUPPORT EN COURS THEORIQUE :

- [1] : Monsieur Patrick RANDRIAMIANDRISOA, Contrôle de gestion
- [2] : Monsieur Florent RAZAFIMBELO, Gestion budgétaire

WEBOGRAPHIE : SITES WEB

- [http://fr.wikipedia.org/wiki/tableau de bord](http://fr.wikipedia.org/wiki/tableau_de_bord)
- [http:// www.nodeways.com/tableau de bord de pilotage](http://www.nodeways.com/tableau_de_bord_de_pilotage)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DE FIGURES, TABLEAUX, SCHEMAS	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION.....	1
Partie I : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE.....	4
Chapitre I : IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE	5
Section 1 PRESENTATION ET ACTIVITES DE L'ENTREPRISE.....	5
1.1. Historique	5
1.2. Objet social	6
1.3. Activités de la société	6
1.4. Le contexte économique à Madagascar	7
1.5. La clientèle.....	7
1.6. La concurrence	8
Section 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	10
2.1. L'organisation de l'entreprise : l'organigramme	11
2.2. Missions	11
2.2.1. La Gérance	11
2.2.2. Le Responsable Administratif et Financier.....	12
2.2.3. Le Responsable commercial	12
2.2.4. Le service technique	12
2.2.4.1. Les techniciens	12
2.2.4.2. La logistique	12
Chapitre II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION.....	13
Section 1 : CONTROLE DE GESTION.....	13
1.1. Notion de contrôle de gestion	13
1.1.1. Quelques définitions	13
1.1.2. Rôles et place du contrôleur de gestion	14
1.1.2.1. La conception du système.....	14
1.1.2.2. La mise en œuvre du contrôle de gestion	15
1.1.2.3. Le conseil.....	15
1.1.2.4. Les qualités requises	15
1.2. Les aspects stratégiques	16
1.3. Les outils du contrôle de gestion	17
1.3.1. La comptabilité analytique d'exploitation (C.A.E)	17

1.3.1.1.	Généralités	17
1.3.1.2.	Les objectifs de la comptabilité analytique	17
1.3.2.	Le budget	18
1.3.2.1.	Le contrôle de gestion et le budget.....	18
1.3.2.2.	Le processus d'élaboration d'un budget	18
Section 2 L'OUTIL DE GESTION : LE TABLEAU DE BORD		19
2.1.	Généralités	19
2.1.1.	Définitions et objectifs du tableau de bord	19
2.1.2.	Rôle et place dans une organisation.....	20
2.1.3.	Indicateurs caractéristiques	20
2.1.3.1.	Les indicateurs de résultats.....	21
2.1.3.2.	Indicateur de niveau de qualité.....	21
2.1.3.3.	Indicateur de rendement	21
2.1.3.4.	Indicateurs de moyen.....	22
2.1.3.5.	Indicateur d'activité.....	22
2.1.3.6.	Indicateurs caractéristiques de l'environnement	22
2.1.3.7.	Indicateurs de pilotages	22
2.1.3.8.	Indicateurs de reporting.....	22
2.1.3.9.	Indicateur de progression.....	23
2.2.	Processus d'élaboration du tableau de bord ⁽¹⁾	23
2.2.1.	Les missions du centre de responsabilité	23
2.2.2.	La détermination des points clés.....	24
2.2.3.	La recherche des paramètres permettant de cerner les point clés	24
2.2.4.	Le choix des indicateurs.....	24
2.3.	Principe d'élaboration et de fonctionnement	24
Partie II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE.....		25
Chapitre I : PRESENTATION DU TABLEAUX DE BORD DE L'ENTREPRISE.....		26
Section 1 : LES TABLEAUX DE BORD EXISTANTS AU SEIN DE L'ENTREPRISE		26
1.1.	Les différents types de tableaux de bord existants :	26
1.1.1.	Le tableau de synthèse	26
1.1.2.	Les tableaux de suivi mensuel	28
1.1.2.1.	Le tableau de suivi des ventes mensuelles.....	28
1.1.2.2.	Le tableau de suivi de la consommation.....	29
1.1.2.3.	Le tableau de suivi des charges mensuelles.....	29
1.1.2.4.	Le tableau de suivi du résultat mensuel.....	30
1.1.3.	Les tableaux de comparaison	31

1.1.3.1. Le tableau de comparaison des ventes.....	31
1.1.3.2. Le tableau de comparaison de la consommation	32
1.1.3.3. Le tableau de comparaison des charges :.....	32
1.1.3.4. Le tableau de comparaison du résultat :	33
1.1.4. Les représentations graphiques	34
1.1.4.1. Graphique de l'évolution des ventes annuelles	34
1.1.4.2. Graphique des évolutions des charges annuelles.....	35
1.1.4.3. Graphique montrant la tendance du résultat	36
Section 2 : EXAMEN DU TABLEAU DE BORD UTILISE	37
2.1. Les objectifs clés de tableaux de bord :	37
2.2. Les indicateurs utilisés :	38
2.3. Forces et faiblesses :	39
Chapitre II : ANALYSE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES DU TABLEAU DE BORD	42
Section 1 : PROBLEMES AU NIVEAU DE LA PRESENTATION :	42
1.1. Au niveau de la forme matérielle.	42
1.1.1. Présentation globale des rubriques.....	42
1.1.2. Insuffisance des représentations graphiques et de commentaire	43
1.1.3. Insuffisance des indicateurs :	44
1.1.4. Inexistence d'étude prévisionnelle.....	45
Section 2 : PROBLEMES AU NIVEAU DU TRAITEMENT DES DONNEES	45
2.1. Traitement manuel des données.	46
2.2. Traitement de données non automatisé	46
2.2.1. Limitation des résultats obtenus.....	47
2.2.2. Contenus non satisfaisants	48
Partie III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS, SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES	49
Chapitre I : ESSAI D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU TABLEAU DE BORD	50
Section 1 : REVISION AU NIVEAU DE LA PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD	50
1.1 Modification de la forme du tableau de bord.....	50
1.1.1. Essai d'une présentation concrète	51
1.1.2. Représentation graphique améliorée.....	52
1.2 Suggestion au niveau de fond du tableau de bord	53
1.2.1. Proposition d'autres indicateurs.....	53
1.2.1.1. Les ratios.....	54
1.2.2. Aide à l'étude prévisionnelle de la société	56

Section 2 : AMELIORATION DES METHODES D'ELABORATION ET DE TRAITEMENT DES TABLEAUX DE BORD	58
2.1. Préparation et organisation des données	60
2.1.1. Préparation des données :.....	60
2.1.2. Conception de base de données :	60
2.1.2.1. Base de données simple :.....	60
2.1.2.2. Base de données fiable :	61
2.1.2.3. Base de données dynamique et stable :	61
2.1.3. Gestion de la base de données :	61
2.1.4. Contrôle informatique	63
2.1.5. L'édition informatique :.....	63
Section 3 : PROPOSITION DES NOUVELLES PRESENTATIONS DE TABLEAUX DE BORD	63
3.1 Les tableaux de bord améliorés :.....	63
3.1.1. Tableau des ventes mensuelles	64
3.1.2. Tableau de la consommation mensuelle	65
3.1.3. Tableau des charges par mois	66
3.1.4. Tableau du résultat d'exploitation	67
Chapitre II : LES SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES	70
Section 1 : LES SOLUTIONS RETENUES.....	70
1.1. Solutions retenues sur l'amélioration au niveau du tableau de bord	70
1.2. Informatisation élémentaire des données	71
Section 2 : RESULTAT ATTENDUS	71
2.1. Sur l'environnement interne de l'entreprise	71
2.2. Sur l'environnement externe de l'entreprise	72
Section 3 : RECOMMANDATIONS GENERALES	73
3.1. Le tableau de bord efficace et efficient	73
3.2. L'élaboration des prévisions	73
CONCLUSION	75
ANNEXES	77
BIBLIOGRAPHIE.....	84