



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**DOMAINE DES SCIENCES
DE LA SOCIETE**

MENTION GESTION

MEMOIRE DE MASTER II EN SCIENCES DE GESTION

Parcours : FINANCES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Thème:

**AMELIORATION DU TABLEAU DE BORD
FINANCIER**

CAS DE LA SOCIETE AUXIMAD

Présenté par :

RASOLOARINALA NANTENAINA Myrah Francia

Sous l'encadrement de :

Monsieur RAKOTOSALAMA Clément

Docteur ès Sciences de Gestion

Expert-comptable

Encadreur pédagogique

Monsieur RASOANAIVO Seta

Chef de Département Finances

et Comptabilité

Encadreur professionnel

Année Universitaire : 2015-2016

Date de soutenance : 13 Juillet 2018



REMERCIEMENTS

Nous tenons spécialement à remercier DIEU de nous avoir gardés en bonne santé pour que nous puissions finir à temps le mémoire.

Nos vifs remerciements s'adressent aussi à tous ceux et à toutes celles qui ont collaboré de quelque manière que ce soit pour réaliser cet ouvrage.

Nous remercions personnellement :

Monsieur RAMANOELINA Armand René Panja, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, pour avoir veillé au bon fonctionnement de l'université ;

Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo, pour avoir dirigé la faculté et assuré son fonctionnement ;

Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, Maître de Conférences, Chef de Mention Gestion, pour nous avoir accueillis au Département Gestion ;

Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion, pour avoir encouragé et renforcé l'amélioration des connaissances à transmettre aux étudiants à l'université grâce aux études et recherches effectuées par les enseignants;

Monsieur RASOANAIVO Seta, Chef de Département Finances et Comptabilité de la société AUXIMAD, notre encadreur professionnel, pour le temps qu'il nous a consacrés durant notre stage malgré ses occupations;

Monsieur RAKOTOSALAMA Clément, Docteur ès Sciences de Gestion, notre encadreur professionnel, pour l'aide et les conseils qu'il nous a apportés lors des différents suivis afin de bien rédiger ce manuel.

Nous exprimons notre gratitude à tous les Enseignants qui ont déployé leurs efforts pour nous transmettre les connaissances nécessaires pour réussir notre étude;

Nous adressons notre profonde gratitude à nos parents pour nous avoir offert la possibilité de poursuivre notre étude, ainsi que nos amis pour leur soutien tout au long de notre année académique.

INTRODUCTION.....	1
<u>Partie I : MATERIELS ET METHODES.....</u>	6
<u>Chapitre I: MATERIELS.....</u>	7
Section 1 : Présentation de l’entreprise.....	7
Section 2 : Théorie générale sur l’objet du thème.....	12
<u>Chapitre II : METHODES.....</u>	20
Section 1 : Outils méthodologiques utilisés.....	20
Section 2 : Outils de traitement des données.....	23
Section 3 : Acquis du stage.....	25
<u>Partie II : RESULTATS.....</u>	26
<u>Chapitre III : PRATIQUE DU TABLEAU DE BORD FINANCIER.....</u>	27
Section 1 : Pratique sur les sources des données du tableau de bord financier.....	27
Section 2 : Pratique sur les indicateurs du tableau de bord financier.....	30
<u>Chapitre IV : APPRECIATION GENERALE SUR LA PRATIQUE DU TABLEAU DE BORD FINANCIER.....</u>	45
Section 1 : Points forts du tableau de bord financier de la Société AUXIMAD.....	45
Section 2 : Points faibles du tableau de bord financier de la Société AUXIMAD.....	46
<u>Partie III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</u>	48
<u>Chapitre V : DISCUSSIONS.....</u>	49
Section 1 : Tendances lourdes.....	49
Section 2 : Solutions possibles.....	50
<u>Chapitre VI: RECOMMANDATIONS.....</u>	52
Section 1 : Solutions prioritaires.....	52
Section 2 : Mise en œuvre des solutions prioritaires.....	54
Section 3 : Impacts des solutions prioritaires.....	63
CONCLUSION.....	66

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Sources	Pages
1	FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA SOCIÉTÉ AUXIMAD	Document interne, décembre 2017	11
2	CALENDRIER DE TRAVAIL	Auteur, décembre 2017	21
3	DETAILS DES OPERATIONS BANCAIRES	Document interne, novembre 2017	31
4	SITUATION BANCAIRE CONSOLIDÉE	Document interne, décembre 2017	32
5	SITUATION DE LA CAISSE	Document interne, décembre 2017	33
6	SITUATION DES EFFETS À PAYER	Document interne, décembre 2017	33
7	SITUATION DES EFFETS À RECEVOIR	Document interne, décembre 2017	34
8	RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS	Document interne, décembre 2017	35
9	RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DES CLIENTS	Document interne, décembre 2017	36
10	BALANCE AGÉE CLIENT	Document interne, décembre 2017	37
11	CONTRÔLE BUDGÉTAIRE PAR AGENCE	Document interne, décembre 2017	38
12	CONTRÔLE BUDGÉTAIRE GÉNÉRAL	Document interne, décembre 2017	39
13	TABLEAU DE BORD DE TRÉSORERIE	Auteur, décembre 2017	56
14	INDICATEURS DU BALANCED SCORECARD	Auteur, décembre 2017	58
15	CLIGNOTANT DES INDICATEURS	Auteur, décembre 2017	60
16	ANNEXE DU TABLEAU DE BORD FINANCIER	Auteur, décembre 2017	61

LISTE DES FIGURES

N°	Titres	Sources	Pages
1	PROCESSUS D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD	Olivier CERUTTI et Bruno GATTINO : « Indicateurs et tableau de bord » ; AFNOR Gestion, 1992	16
2	AXES D'UN BALANCED SCORECARD	SELMER Caroline : « Concevoir le tableau de bord » DUNOD, 4 ^{ème} édition, 2015	57

LISTE DES ABREVIATIONS

ABREVIATIONS	DEVELOPPEMENTS
AFNOR	Association Française de NOR malisation
AR	Ariary
AUXIMAD	AUX iliaire Maritime de MAD agascar
CP	Compte Principal
FMG	Francs MalaGasy
FRNS	Fournisseurs
HT	Hors Taxes
JIRAMA	J iro sy RA no MA lagasy
N°RCS	Numéro au R egistre des C ommerces et des S ociétés
N°STAT	Numéro S tatistique
NB	Nombre
NIF	Numéro d'Identification F iscale
PDC	P èce de D épense de C aisse
QQOQCCP	Q ui Q uoi O ù Q uand C omment C ombien P ourquoi
SA	Société A nonyme
SARL	Société A Responsabilité L imitée
SWOT	S trengths W eaknesses O pportunities T hreats

TIC	T echnologie de l' I nformation et de la C ommunication
TNR	Antananarivo
TOA	Toamasina
TTC	T outes T axes C omprises
TVA	T axes sur la V aleur A jsoutée

INTRODUCTION

Actuellement, la plupart des entreprises malgaches rencontrent des difficultés surtout en matière financière malgré la persistance de la crise économique au pays. Cette crise se concrétise par des pertes de part de marché en raison des problèmes de concurrence, de notoriété et des problèmes d'attente occulte effectués par les sociétés étrangères implantées à Madagascar. Les sociétés étrangères trouvent leur force en s'entraïdant les unes des autres. Cette fraternité empêche les entreprises malgaches de pénétrer et accaparer le marché. Ainsi, pour résister à cette tendance, soit les sociétés malgaches investissent un capital important soit elles sont tenues à renforcer leur gestion financière.

Il est assez difficile pour un malgache de disposer d'un capital important à moins qu'il ait recours à la recherche de financement auprès d'un investisseur étranger. Le financement d'un projet dépend des études approfondies concernant sa rentabilité. De plus, les secteurs prioritaires aux investissements sont limités. Ils concernent particulièrement le tourisme, l'industrie légère, les TIC, l'agro-industrie, les infrastructures, l'énergie et les mines. Il est difficile de chercher des investisseurs pour financer un projet autres que ces secteurs. L'augmentation du capital n'est donc pas une option efficace pour vaincre les crises rencontrées par les entreprises malgaches. L'amélioration de la gestion financière est la meilleure solution pour faire face aux changements de cet environnement externe à l'entreprise et pour mieux gérer sa performance.

La maîtrise de la gestion financière pourrait être une solution possible pour l'amélioration de la performance financière d'une entreprise malgache. Une bonne gestion financière nécessite la disposition des informations de gestion préalables. Pour avoir des informations fiables et pour bien gérer la gestion de performance financière d'une firme, il est nécessaire d'utiliser un outil de gestion qui est le tableau de bord. Cet outil incite les dirigeants à prendre des décisions compte tenue de la situation qui se présente à tout moment.

La Société AUXIMAD est une société anonyme ayant comme activités le transit et la consignation. Elle contribue au développement économique du pays en aidant les exportateurs et les importateurs à faire des échanges commerciaux à l'international. L'exportation, qui consiste à transporter et vendre à l'étranger les produits locaux, procure des devises au pays.

L'importation, consistant à introduire dans le pays des marchandises provenant de l'étranger, favorise le développement du pays surtout dans le domaine social.

Malgré la présence de nombreux concurrents sur le marché, la société est tenue à maîtriser sa performance pour assurer sa pérennité. Accroître la performance de l'entité inclut une augmentation de l'efficacité et de l'efficience de chaque direction y compris la direction financière. L'efficacité est la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs, tandis que l'efficience inclut l'atteinte des objectifs à moindre coût et dans un délai court. Pour ce faire, l'entreprise a recours à l'utilisation des outils de gestion. Le tableau de bord est le principal outil d'analyse de la performance.

La performance du département financier est évaluée en fonction de la comparaison entre les objectifs détaillés et les réalisations. Toutefois, il est difficile d'atteindre les prévisions chiffrées compte tenu du changement des environnements internes et externes de l'entreprise. En effet, d'une part, les gestionnaires sont tenus à chercher à savoir animer le personnel pour déployer leurs efforts à atteindre les objectifs de l'entité. D'autre part, ils sont obligés de s'adapter au micro-environnement et macro-environnement de la firme qui sont turbulents, non maîtrisable et évoluent tout le temps.

Malgré l'évolution permanente des environnements, il arrive souvent que des entreprises au sommet de leur gloire stagnent ou se détériorent. Cela peut résulter de la mauvaise gestion de la firme tant sur le plan humain, financier que matériel. Cela peut aussi être dû à des facteurs externes à l'entreprise qui sont en changements permanents. Le micro-environnement et le macro-environnement exercent une influence importante sur une société. Les clients, les fournisseurs, les banques et les concurrents de la société ont une forte influence sur la qualité et la compétitivité de la société. A Madagascar, le macro-environnement exerce une grande influence sur la situation de l'entreprise à cause de l'alourdissement de la conjoncture économique et politique du pays. Il s'agit des environnements politiques, économiques, sociales, technologiques, économiques et légales de l'entité.

Le problème du service financier d'une société réside du fait que les estimations ne correspondent pas à la réalité. L'écart entre les prévisions et les réalisations constitue un obstacle sur l'atteinte des objectifs de la direction financière.

Les entreprises se trouvent souvent face à une période d'incertitude et de changement permanent. Cela ne permet pas aux dirigeants de s'assurer que les décisions prises soient meilleures.

Or, ils ont besoin de disposer des informations pertinentes pour pouvoir prendre des décisions rationnelles et contribuant à la réalisation des budgets prévus. C'est pourquoi conduire l'entreprise avec la disposition d'un tableau de bord constitue un meilleur moyen pour aider les dirigeants dans la prise des décisions.

La question qui se pose est de savoir comment peut-on assurer le pilotage de la direction financière d'une entreprise pour que le dirigeant puisse prendre les meilleures décisions? De cette problématique découle le choix du thème qui est : « **Amélioration du tableau de bord financier : cas de la Société AUXIMAD** ». Le choix du thème a été motivé par le fait que le tableau de bord est le meilleur outil de gestion qui permet aux dirigeants d'assurer la performance de l'entreprise.

En effet, il s'agit de savoir les outils utilisés par l'entreprise pour vérifier la réalisation des objectifs, d'étudier les sources d'informations figurant sur les indicateurs de performance financière, de déterminer les personnes qui contribuent à l'atteinte de ces objectifs, d'obtenir les informations à partir des indicateurs du tableau de bord financier de l'entité, de voir les modalités de prise de décisions compte tenu de ces indicateurs et de savoir si les actions entreprises concourent à l'accomplissement des objectifs de la direction financière.

Généralement, la comptabilité est la source la plus importante au sein de l'entreprise pour décrire sa situation financière. Les décideurs peuvent puiser au sein de la comptabilité les informations nécessaires à la prise de décisions. Et les dirigeants sont tenus à prendre des décisions à partir de ces données pour réduire les risques de faillite. L'objectif est de mettre en place des informations régulières et sincères pour que les dirigeants puissent prendre des décisions correctes.

Comme objectifs spécifiques, il s'agira de déterminer d'abord si le système d'information de l'entreprise permet de fournir des données de qualité pour élaborer le tableau de bord financier, puis, faire un diagnostic sur la fiabilité du tableau de bord financier de l'entreprise par rapport aux décisions prises par les dirigeants.

Pour répondre à la problématique et bien mener cette étude, nous supposons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Les informations figurant sur le tableau de bord financier possèdent les caractéristiques qualitatives de l'information financière pour que les indicateurs soient fiables ;
- **Hypothèse 2** : Les indicateurs de performance financière aident à traiter les informations aussi rapidement que possible en vue de prendre des bonnes décisions de gestion à temps

Des démarches méthodologiques ont été mises en œuvre pour bien mener à terme notre étude. Il s'agit en grande partie des méthodes de collecte des données, des outils de traitement des données et des démarches de recherche sur notre thème.

Avant de rassembler les informations nécessaires à l'élaboration de ce mémoire, nous avons d'abord réalisé une phase préparatoire consistant à concevoir des questionnaires qui serviront de guide lors de l'entretien et l'observation.

Diverses sont les méthodes utilisées pour collecter et traiter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail. Dès l'arrivée au service financier, nous avons réalisé une observation directe et participante pour repérer autant que possible les existants dans l'entreprise. La méthodologie utilisée consiste aussi à se documenter à partir des ouvrages académiques sur la comptabilité, finances et gestion de l'entreprise et en particulier sur la mise en place du tableau de bord. Il est question de connaître le phénomène en particulier du domaine. Nous avons aussi eu recours à lire les documentations internes et les procédures écrites par les professionnels du métier en particulier le contrôle de gestion à l'aide des livres bibliographiques et des documents webographiques. Parallèlement, nous avons réalisé des entretiens au personnel de la société AUXIMAD pour comprendre la réalité du domaine au sein de l'entreprise. Cependant, des questionnaires ont été utilisés pour servir de guide lors de l'interview au personnel. Au cours de la rédaction des discussions, certains cours dispensés à l'université nous ont servi de guide notamment l'analyse SWOT et les théories relatives au contrôle de gestion. Une analyse SWOT sur notre thème et notre entreprise d'accueil a été réalisée pour dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces la concernant. L'outil hexamètre de quintilien nous a servi à mieux décrire l'existant de l'entreprise. Les démarches de recherche incluent les méthodes de collecte des données utilisées pour vérifier chaque hypothèse dont l'observation, l'interview et la documentation.

Au terme de l'étude, nous escomptons les résultats suivants :

- Les informations financières figurant sur le tableau de bord financier seront pertinentes;
- La maîtrise du système de gestion aura des impacts positifs dans le cadre des décisions internes;

Pour aboutir à ces résultats, le mémoire sera scindé en trois parties.

La première partie, matériels et méthodes, sera consacrée à la présentation du cadre de l'étude et de la démarche méthodologique. Les matériels mettent en relief la présentation de l'entreprise et les théories générales sur l'objet du thème. Les méthodes sont réservées aux démarches de collecte, de traitement des données et des acquis du stage.

La deuxième partie sera réservée à l'exposition de l'existant au sein de l'entreprise. Elle rapporte les résultats du déploiement des matériels et des méthodes. Les sources d'informations constituant le tableau de bord financier de la société et les indicateurs de performance utilisés au niveau de la direction financière y seront présentées.

Dans la troisième partie, nous allons discuter des problèmes rencontrés et leurs impacts afin de pouvoir proposer les solutions les plus adaptées dans le domaine des activités. Les suggestions aident la société à optimiser le pilotage de sa direction financière et de prendre des bonnes décisions relatives à sa situation financière.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Avant d'entamer l'étude proprement dit, il convient au préalable de prendre connaissance du cadre dans lequel elle sera réalisée. Ce cadre englobe le cadre physique, le cadre matériel, les outils théoriques et la méthodologie. Le cadre physique concerne toutes les informations générales relatives à l'entreprise étudiée. Le cadre matériel inclut les matériels utilisés pour la réalisation de ce mémoire. Mener une étude ne peut être faite que dans un domaine bien déterminé, en se référant à un cadre théorique bien défini et par l'intermédiaire des méthodes de collecte et traitement des informations adoptées à la recherche. Pour pouvoir bien traiter le thème, il est important de se familiariser sur l'entreprise étudiée. Ainsi, cette partie va se baser sur la présentation de notre recherche. Elle a comme objectifs de présenter l'entreprise à laquelle s'est fondée notre étude, d'avoir une compréhension globale sur notre thème et d'asseoir les méthodes de travail adaptées. Elle sera scindée en deux chapitres. Le premier chapitre « matériels » donnera un aperçu général sur notre zone d'études ainsi qu'un aperçu théorique sur notre thème. Le second chapitre méthodes nous permettra de décrire avec exactitude la méthodologie utilisée pour bien décrire l'existant au niveau de l'entreprise et pour vérifier les hypothèses que nous avons posées.

Chapitre I: MATERIELS

Une étude ne peut être conduite sans un cadre matériel bien adopté. Ce cadre résume les renseignements généraux sur l'entreprise étudiée et les théories se rapportant sur le thème. Il est primordial d'avoir une bonne notion sur la zone d'études concernée pour pouvoir bien traiter le thème. En outre, les outils théoriques devront être mis à profit afin de bien cerner le sujet et mener les analyses nécessaires. Ainsi, ce chapitre sera scindé en deux sections : la présentation de l'entreprise et la théorie générale sur l'objet du thème.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Avoir une bonne connaissance de l'entreprise d'accueil est très importante afin de bien mener les analyses la concernant, de voir ses particularités, de savoir les tâches qui nous attendent. La zone d'études prévue à être étudiée est basée sur des entreprises malgaches qui contribuent activement au développement économique de notre pays. La société AUXIMAD correspond exactement à ce critère. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de réaliser notre stage au sein de cette firme. De plus, le fait qu'elle exerce une activité de transit nous a encore plus pousser à y effectuer notre stage car il s'agit d'une opération à l'international. Pour mieux comprendre cette zone d'études, les informations suivantes sont à connaître : les généralités sur l'entreprise, ses services, sa fiche signalétique ainsi que son historique.

1-1- Généralités sur l'entreprise

Les généralités sur l'entreprise seront décrites en trois points : sa raison d'être, ses buts ainsi que les activités exercées par l'entité. Celles de notre entreprise d'accueil seront mises en exergue dans les sous-sections suivantes en vue de mieux la connaître.

1-1-1- Mission de la société « AUXIMAD »

La société a pour mission d'intervenir à la charnière entre deux moyens de transport pour en assurer la liaison matérielle et juridique. Elle s'occupe de l'expédition ou de la réception des marchandises d'un bout à l'autre de la planète dans les meilleures conditions. Elle se charge d'optimiser les délais et les coûts dans le respect des procédures et en garantissant la qualité du service. Les produits doivent être arrivés ou reçus à bon port et intacts. Elle supervise donc les liaisons techniques et administratives relatives à la circulation internationale des marchandises que ce soient en matière d'importation ou d'exportation.

1-1-2- Objectifs de la société « AUXIMAD »

La fixation des objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus déterminante et plus organisée. Cela lui permet aussi de répondre aux attentes de ses clients et de renforcer sa valeur sur le monde entrepreneurial. Comme toute entreprise, elle veut assurer sa rentabilité, sa viabilité, sa pérennité et accroître son profit. A court terme, elle compte satisfaire et fidéliser ses clients, conquérir de nouveaux clients, satisfaire les actionnaires et le personnel de l'entreprise, améliorer la qualité de ses services et renforcer la communication avec son environnement externe. A long terme elle espère accroître sa performance, augmenter sa part de marché sur le secteur transit et rendre compétitif les services de Madagascar sur le marché international.

1-1-3- Activités de la société « AUXIMAD »

La société AUXIMAD exerce diverses activités pour maintenir sa survie, accomplir ses missions et atteindre ses objectifs. Elles se différencient en activités principales et activités secondaires.

1-1-3-1- Activités principales

Etant une entreprise de transit, ses activités principales concernent la consignation et le transit. Elle les exerce depuis sa constitution. Ses activités centrales déterminent l'identification de l'entreprise même et lui procurent la plus grande part de chiffre d'affaires.

1-1-3-1-1- Consignation :

L'activité consignation concerne les navires. La société représente l'armateur, c'est-à-dire le propriétaire du navire. Comme elle représente plusieurs armements et possède sur place des équipes compétentes et bien structurées capables d'effectuer tous les services nécessités par l'escale d'un navire, l'armateur lui confie ses intérêts.

1-1-3-1-2- Transit :

Etant transitaire, l'entreprise est le commissionnaire en marchandises qui s'occupe de leur importation et de leur exportation. L'entrée ou la sortie des marchandises en provenance à destination de l'étranger exige diverses formalités administratives que l'utilisateur n'est pas toujours à même de remplir personnellement. C'est ainsi que l'usage nécessite l'intervention de la société qui est un intermédiaire spécialisé c'est-à-dire un transitaire.

1-1-3-2- Activités secondaires

Les activités secondaires sont les activités qui peuvent être effectuées par l'entreprise pour mener à bien celles qui sont principales. La société AUXIMAD exerce d'autres activités pour compléter ses activités centrales et pour attirer la clientèle. Il s'agit du transport terrestre, manutention et camionnage, assurance, magasinage, empotage et dépotage container, groupage et dégroupage.

1-1-3-2-1- Transport terrestre

Le transport terrestre concerne surtout le déplacement d'un équipage de navire vers une destination quelconque. Ceci est donc suite à une consignation maritime, où l'équipage du navire demande une visite du pays. La société se charge du transport routier de tout déplacement des personnes constituant l'équipage du navire dans tous les endroits où ils veulent aller.

1-1-3-2-2- Manutention et camionnage

Il s'agit d'un transport de marchandises du port vers un lieu d'entreposage ou bien d'un lieu d'entreposage vers le port. Les marchandises seront donc transportées par des camions, l'AUXIMAD s'occupe aussi donc de la manutention. La société utilise des tracteurs, d'élévateur, des remorques afin de faciliter la manipulation des marchandises.

1-1-3-2-3- Assurances

Dans la plupart des cas, l'assurance concerne les dommages, c'est-à-dire l'assurance des marchandises ; qui est plus conforme aux activités exercées. Ainsi, toutes les activités en matière d'assurance existent au sein de l'agence générale. C'est une activité en relation avec l'activité de transitaire. Afin d'offrir un produit de qualité, AUXIMAD travaille en collaboration étroite avec la compagnie d'assurance et de réassurance ARO.

1-1-3-2-4- Magasinage

C'est une activité de location d'un magasin d'entreposage afin de mieux faciliter son activité de transitaire et d'aider ses clients pour le dépôt de ses marchandises.

Il s'agit d'une action de mettre ou de conserver des marchandises ou des produits en magasin sous paiement des frais de magasinage qui seront acquittés pour laisser les biens dans l'entrepôt.

1-1-3-2-5- Empotage et dépotage container

L'empotage est l'opération de chargement des marchandises à l'intérieur d'un conteneur. Il est l'affaire de l'expéditeur et peut être effectué soit dans les locaux de l'entreprise soit sur le terminal de départ. Contrairement, le dépotage consiste à décharger les marchandises à l'extérieur du conteneur.

1-1-3-2-6- Groupage et dégroupage

Le groupage concerne les activités d'exportation, dans le cas où il y a un regroupement des marchandises de plusieurs clients afin de remplir un conteneur au nom d'un seul client en vue d'exportation. Au contraire, le dégroupage concerne les activités d'importation, où les marchandises de plusieurs clients sont groupées dans un seul conteneur. La société offre donc un service de répartir ses marchandises à chaque client.

1-1-3-2-7- Autres activités

La société exerce d'autres activités pour accompagner ses clients lors de leur séjour à Madagascar. A part l'intervention dans les processus d'échanges commerciaux, elle effectue aussi la réservation d'un billet d'avion, d'un hôtel et autres opérations nécessaires pour leur survie jusqu'à ce qu'ils quittent le pays.

1-2- Services de la société «AUXIMAD »

La société offre à ses clients les services relatifs à l'organisation de la liaison entre les différents transporteurs et la continuité du transport ainsi que toutes les opérations administratives connexes s'y rapportant. Il s'occupe des formalités administratives et des attestations nécessaires au transport des biens des clients notamment la déclaration en douane, la description du chargement, les documents d'expédition, le règlement des impôts et taxes douanières. D'une part, elle les accompagne dans la réalisation des activités d'importation. D'autre part, elle assure aux clients tous les services relatifs au processus d'exportation dès l'envoi des marchandises à l'arrivée du navire à destination finale.

1-3- Fiche signalétique

Une fiche signalétique englobe tous les éléments qui servent à indiquer l'entreprise aux tiers. Elle indique la présence de la société dans le marché. Elle lui permet aussi de se distinguer des autres entités, autrement dit, cette fiche est considérée comme étant sa carte d'identité.

Le tableau ci-après présente la fiche signalétique de notre entreprise d'accueil.

Tableau 1 : Fiche signalétique de la société AUXIMAD

Raison sociale	AUXIMAD
Siège social	18 Rue J.J.RABEARIVELO Antsahavola, Antananarivo
Forme juridique	S.A
Capital	222.000.000 ariary
Date de création	1902
Secteur d'activité	Tertiaire
Activités	Transit, consignation, assurances, groupage et dégroupage
N°RCS	2003 B 007 32
N°Stat	617 10 100 0 00 106
NIF	200 000 8505
Téléphone	+261 20 22 225 02
E-Mail	auximad@auximad.mg

Source : Document interne, décembre 2017.

Comme toute autre entreprise, la société AUXIMAD a sa propre fiche signalétique. Le tableau ci-dessus présente les contenus de la fiche signalétique de notre entreprise d'accueil notamment sa raison sociale, son siège social, sa forme juridique, son capital, sa date de création, son secteur d'activité, ses activités, son n°RCS, son n°STAT, son NIF, son numéro téléphone et son adresse e-mail.

1-4- Historique de la société « AUXIMAD »

Le 17 Mai 1902, WHARF était sur le champ d'action de port de Tamatave. WHARF qui signifie « pont vers le bateau ». Elle devient une société transitaire le 28 juin 1951. Transférée à Tananarive en 1953, elle change de nom : Auxiliaire Maritime de Madagascar (AUXIMAD).

Au début, son activité principale était seulement la consignation. Mais vers 1970, elle avait commencé à travailler dans le domaine de transit.

C'est seulement à partir de 1991, qu'AUXIMAD avait entrepris d'autres activités secondaires.

Section 2 : Théories générales sur l'objet du thème

Pour mieux réaliser l'étude relative au tableau de bord financier, il s'avère nécessaire de maîtriser les outils théoriques se rapportant à ce thème. Le thème « amélioration du tableau de bord financier » a été choisi de prime abord en fonction des études faisables auprès de notre entreprise d'accueil. L'étude présente de l'intérêt pour l'entreprise afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs de sa direction financière et contribuer à la réalisation de ses objectifs globaux. Ainsi, les théories à présenter dans cette section seront axées sur le tableau de bord.

2-1- Notion sur le tableau de bord

Avoir une notion sur le tableau de bord consiste à avoir une connaissance immédiate et intuitive le concernant. Ainsi, nous allons d'abord le définir, puis savoir son utilité, ses caractéristiques, ses objectifs ainsi que ses formes.

2-1-1- Définition du tableau de bord

Le tableau de bord est « l'ensemble des indicateurs fournissant à un responsable les renseignements utiles au pilotage immédiat de l'entreprise »¹.

2-1-2- Définition du tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est « un outil de synthèse et de visualisation des situations financières décrites et des constats effectués par les indicateurs de performance financière »².

2-1-3- Utilité du tableau de bord

L'objectif premier du tableau de bord est de prendre sous contrôle les éléments révélateurs d'incidents, d'en mesurer les intensités en cas de présence et de déterminer le moment et les moyens d'une intervention si nécessaire. Trois missions principales peuvent lui être assignées. Premièrement, il constitue une centrale des données qui compile et sélectionne l'information existante. Deuxièmement, c'est un moyen d'apprécier la délégation de pouvoir. Il constitue un moyen puissant de suivi des prévisions. Le tableau de bord fournit au délégateur le moyen de vérifier que le délégataire s'est conformé aux prévisions qu'il s'était engagé à réaliser. Il constitue aussi un moyen de correction des écarts constatés : il est important d'apporter une solution rapide pour ne pas mettre en cause les performances de l'entreprise. Troisièmement, le tableau de bord est un complément au système de gestion prévisionnelle.

¹ J.F DELEND : « *Les fonctions du directeur financier* » ; DELMA, 1996

² Olivier Cérutti et Bruno Gattino : « *Indicateurs et tableau de bord* » ; AFNOR Tour Europe, juin 1993

Il aide les responsables à mieux atteindre leurs objectifs ou prendre des mesures destinées à les corriger et, en conséquence, à les rééquilibrer, si cela est nécessaire, tant que cela est possible, et avant que cela n'altère leurs chances d'atteindre l'objectif global.³

2-1-4- Caractéristiques du tableau de bord

Les caractéristiques du tableau de bord constituent ses traits spécifiques et distinctifs des autres outils de gestion. Pour mieux les définir, nous présenterons d'une manière distincte les qualités nécessaires ainsi que son fonctionnement.

2-1-4-1- Qualités nécessaires

Comme tout instrument de mesure, un tableau de bord doit présenter différentes qualités à savoir l'unité de langage, la simplicité de lecture, la sensibilité aux variations des phénomènes suivis et la fidélité dans le temps. En outre, il fait état d'un grand nombre d'informations ou de calculs. Il convient de les analyser, puis d'en diffuser l'enseignement afin, éventuellement, de prendre les mesures correctives nécessaires.

2-1-4-2- Fonctionnement

Le tableau de bord est essentiellement la mémoire chiffrée et synthétique d'un service ou d'une direction. En conséquence, les informations qu'il fournit n'ont de valeur que si les objectifs qui lui ont été assignés et les données qui ont été retenues, ont été choisis et analysés préalablement avec justesse ; trop de tableaux de bord en effet, contiennent des informations dont la transformation ne conduit pas à des analyses justes.

Le tableau de bord, comme un programme d'ordinateur, ne sera performant que si ses bases de création ont été exhaustives. Cependant, le tableau de bord, par sa conception, peut apporter de nombreuses informations ; ainsi, la notion de contrôle qui appelle celle de diagnostic puis de correction se fonde sur les notions d'écarts suivants : l'écart dans le temps, l'écart sur normes et l'écart sur objectifs. L'écart dans le temps est analyse d'une évolution en vue généralement d'une prévision. L'écart sur normes implique une comparaison d'une donnée avec un chiffre normatif pris comme limite absolue. En ce qui concerne l'écart sur objectifs, la comparaison s'établit avec une valeur fixée politiquement.

Le tableau de bord doit être un instrument simple, clair, rapidement mis à jour et analysé en commun afin d'assurer la meilleure mesure et la meilleure information dans l'entreprise.

³ SELMER Caroline : « Concevoir le tableau de bord » ; DUNOD, 4^{ème} édition, 2015

Il doit être remis en cause systématiquement. Tout document non exploité dans l'entreprise doit être rejeté. La présentation du tableau de bord doit être concrète et claire afin qu'il soit utilisable pour l'action. Cette clarté se résume à travers les tableaux de chiffres contenant les données brutes, les écarts et les graphiques pour visualiser les évolutions et mieux appréhender les changements de tendances.

2-1-5- Objectifs du tableau de bord financier

Etant un dispositif de suivi, d'alerte et d'accompagnement, le tableau de bord financier a pour objectifs d'améliorer le suivi de la situation financière de l'entreprise, puis, d'anticiper les difficultés, de détecter les risques, de décider des actions à mettre en œuvre, et enfin, d'accompagner l'entreprise au-delà du diagnostic financier sur la voie de l'équilibre.

2-2- Utilisateurs du tableau de bord

La direction générale n'est pas la seule à avoir besoin d'un tableau de bord. Il sera utile de composer plusieurs tableaux de bord à l'usage de chacun des responsables. Toutefois, il y a des utilisateurs qui ont vraiment recours au tableau de bord financier pour pouvoir travailler avec l'entreprise notamment les actionnaires, les prêteurs, les fournisseurs et clients et l'Etat. Les actionnaires ont émis des actions et veulent savoir si l'entreprise est rentable et s'il y aura des dividendes. Les prêteurs ont fourni des capitaux propres à l'entreprise et veulent s'assurer si l'entreprise serait capable de rembourser les emprunts. Les fournisseurs et les clients veulent s'assurer si l'entreprise a la capacité d'honorer ses dettes. Et l'Etat veut connaître l'impôt sur les bénéfices qui vont être récoltés

2-3- Principes d'élaboration du tableau de bord

Même s'il n'y a de contenu exact d'un tableau de bord, l'élaboration d'un tableau de bord respecte quand même quelques principes. Des informations doivent y figurer et des étapes sont à franchir pour qu'il soit efficace et permet de piloter l'entreprise.

2-3-1- Informations figurant dans un tableau de bord

L'objet de la construction d'un tableau de bord est de regrouper sur un même document tous les indicateurs sélectionnés dans le champ de mesure choisi. Pour rendre le tableau de bord lisible et compréhensible, un certain nombre d'informations doivent y figurer comme le champ de mesure, la variable de suivie, le type d'indicateurs, l'unité de mesure, l'objectif que l'indicateur doit atteindre.

2-3-2- Processus d'élaboration d'un tableau de bord

Comme tout autre outil de gestion, l'élaboration d'un tableau de bord suit un processus spécifique. Des questions se posent pour pouvoir construire des indicateurs et un tableau de bord qui soient pertinents :

- Que mesurer ?

Cette question répond à la direction de la société qui utilise le tableau de bord à savoir le département financier, commercial, production, logistiques, ressources humaines, marketing.

- Dans quel cadre ?

Le cadre est la limite des domaines dans lequel l'étude sera effectuée. Il peut s'agir d'une limite dans le temps comme l'étude des indicateurs pendant trois années successives, ou d'une limite dans l'espace comme la visualisation des indicateurs dans trois endroits différents.

- Faire le point, mais par rapport à quoi ?

Il s'agit de faire le point par rapport à un objectif prédéfini à l'avance. Cet objectif doit être quantitatif pour faciliter la vérification de la réalisation par rapport à l'objectif.

- Quelle est la cible des actions à mettre en œuvre après la lecture de l'indicateur ?

Il s'agit de savoir les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre compte tenu des actions à mettre en œuvre après analyse de l'indicateur.

- Comment exploiter correctement un tableau de bord ?

Cette question répond à la manière d'utilisation du tableau de bord pour que sa lecture permette de prendre des décisions efficaces à temps opportun.

- Comment choisir l'action à mettre en œuvre ?

Il est primordial de connaître la procédure de sélection des actions à mettre en œuvre car l'atteinte des objectifs en dépend fortement. Si l'action choisie est efficace, l'objectif sera atteint.

- Comment obtenir des données fiables pour renseigner l'indicateur ?

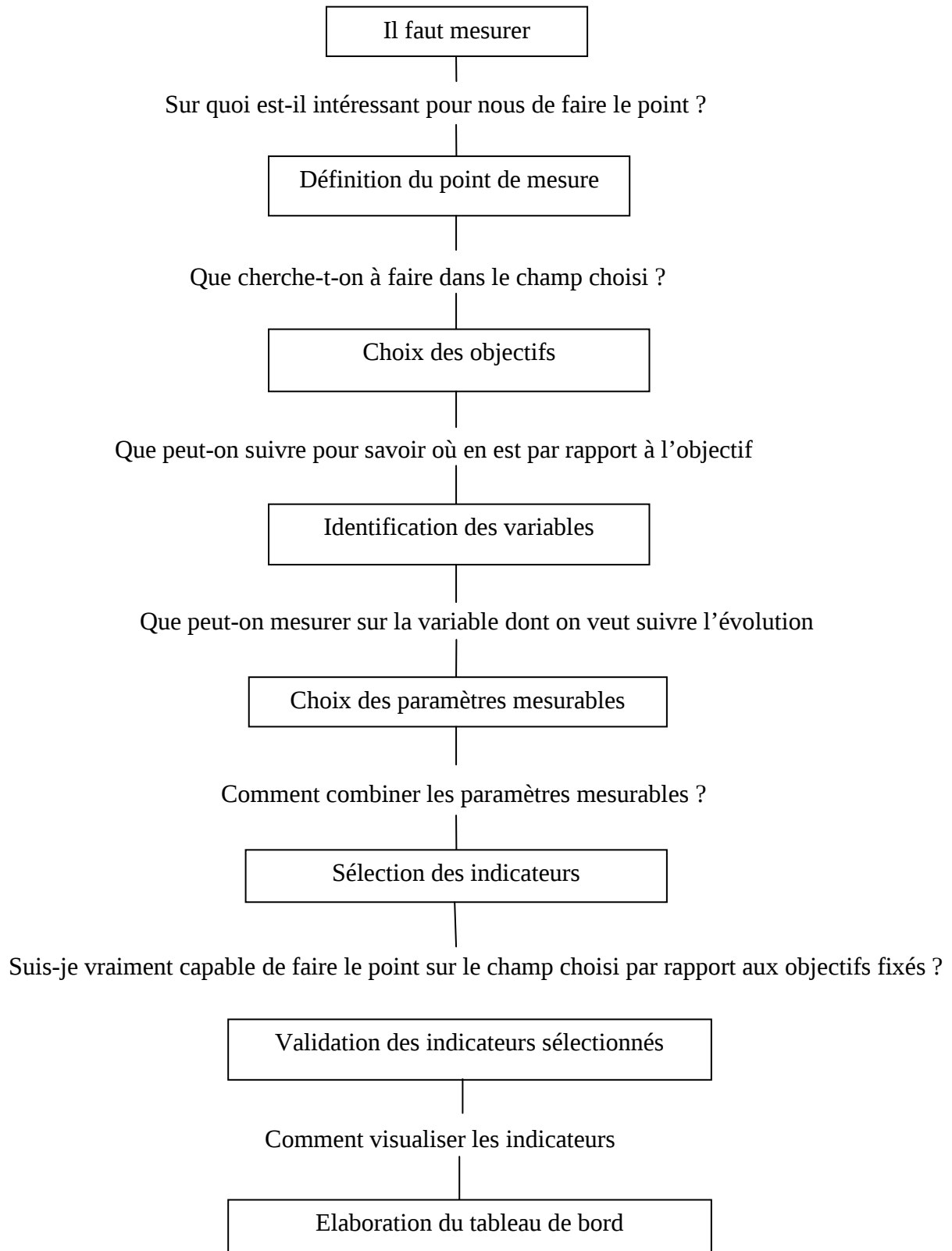
Cette question répond à la méthode de collecte des données figurant dans chaque indicateur. L'entreprise doit utiliser des méthodes spécifiques pour traiter et rassembler les données dans le but d'avoir des indicateurs pertinents.

- Y a-t-il des indicateurs types ?

Il n'y a pas des indicateurs types mais la société peut s'inspirer des indicateurs figurant des ouvrages bibliographiques ou webographiques pour construire son propre tableau de bord.

Le responsable peut concevoir les indicateurs compte tenue des circonstances ou des situations constatés au niveau de l'entreprise.

Nous montrerons le processus d'élaboration du tableau de bord à travers la figure suivante :

Figure 1 : Processus d'élaboration d'un tableau de bord

Source : Olivier Cérutti et Bruno Gattino : « *Indicateurs et tableau de bord* » ; AFNOR Tour Europe, juin 1993.

Huit étapes constituent l'élaboration d'un tableau de bord : la mesure, la définition du champ de mesure, le choix des objectifs, l'identification des variables, le choix des paramètres mesurables, la sélection des indicateurs, la validation des indicateurs sélectionnés, l'élaboration du tableau de bord.

2-3-2-1- Mesure

La mesure est un instrument permettant de piloter l'entreprise. Il est nécessaire d'utiliser une mesure pour pouvoir constater la situation de l'entreprise en vue d'apporter une amélioration la concernant. Avant tout, il est nécessaire de savoir l'intérêt de la création du tableau de bord en fonction des critères propres à l'entreprise

2-3-2-2- Définition du champ de mesure

Il est primordial d'identifier ce qu'on veut mesurer, sur quoi il est intéressant de faire le point, la cible des actions d'amélioration à mettre en œuvre au sein de l'entité concernée par les indicateurs à construire. Il s'agit donc de définir dans un premier temps le cadre et les limites dans lesquels va s'appliquer la mesure. Ce choix est fait en fonction des critères propres à l'entreprise comme sa raison d'être, sa véritable mission et sa vocation.

2-3-2-3- Choix des objectifs

Une fois le champ défini, il convient d'identifier ce vers quoi l'on tend, ce que l'on cherche à atteindre. Il est indispensable de bien choisir les objectifs car la mesure sera faite par rapport aux objectifs prédéfinis. L'objectif est fixé par l'utilisateur du tableau de bord. Le succès du tableau de bord repose sur la sélection des objectifs de performance. Pour y arriver, le concepteur se base sur six éléments : l'adhésion des acteurs, la contribution aux objectifs globaux, le temps, la mesure, les méthodes, les moyens et contraintes. Les objectifs définis doivent être en ligne avec le budget et les plans stratégiques de l'entreprise, ses processus internes et sa chaîne de valeurs, ses données clés, la disponibilité des données et la forme de système de reporting de la société.

2-3-2-4- Identification des variables

Après avoir défini le champ et les objectifs, il convient de définir les variables qui sont des éléments permettant de savoir où l'on est par rapport aux objectifs en suivant son évolution. Chaque variable doit correspondre à un objectif.

2-3-2-5- Choix des paramètres mesurables

Après avoir identifié les variables, il faut choisir les paramètres qui sont mesurables pour pouvoir sélectionner les indicateurs.

Les paramètres sont des éléments ayant des caractéristiques mesurables qui constituent une variable. Le choix des paramètres se fait en fonction de la variable étudiée. Le tableau de bord doit impérativement éviter l'excès des clignotants et des chiffres qui peuvent masquer l'information utile.

2-3-2-6- Sélection des indicateurs

Un indicateur est « une donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitatif, qui constate un résultat et indique qu'il faut agir ».⁴ Son objet est de permettre la mesure en focalisant sur un point à partir duquel va débiter l'action. La sélection des indicateurs consiste à transcrire les paramètres mesurables des variables suivies en données chiffrées. Il s'agit d'effectuer un inventaire exhaustif des paramètres, points clés de la gestion courante, qui devront être quantifiés. A chacun de ces paramètres doit correspondre un indicateur chiffré mais il est possible d'envisager plusieurs indicateurs pour mesurer un phénomène donné. Les indicateurs sélectionnés doivent être adaptés à la spécificité de l'entreprise. Il existe cinq critères définissant un bon indicateur dont la délivrance d'une information en temps réel, la liaison avec l'objectif de l'entité, l'incitation à l'action dès constatation des écarts, la facilité de réalisation c'est-à-dire basé sur des informations accessibles technologiquement.

2-3-2-7- Validation des indicateurs sélectionnés

Avant de mettre en œuvre sur le terrain les indicateurs sélectionnés, il faut valider sa pertinence. Même si tous les indicateurs sélectionnés sont nécessairement correctes, il est logique que certains soient plus pertinents que d'autres. Il convient donc de toujours procéder à l'évaluation de la pertinence des indicateurs.

Un indicateur n'est pertinent qu'à un instant donné. Pour s'assurer de la pertinence des indicateurs, la démarche consiste à remonter les différents stades en s'assurant de la cohérence entre les diverses étapes.

⁴ Op cite Olivier Cérutti et Bruno Gattino

2-3-2-8- Elaboration du tableau de bord

Après avoir franchi les sept étapes précédentes, le tableau de bord peut être construit selon les besoins de la société ainsi que ses activités. Son élaboration doit suivre les processus y afférents comme décrit précédemment. Toutefois, l'entreprise doit respecter les caractéristiques requise

2-4- Tenue du tableau de bord

La personne qui tient le tableau de bord est amenée à exécuter à la fois sa conception, sa mise à jour, l'analyse périodique du tableau de bord, sa diffusion au niveau des différents départements, son contrôle et une critique pour vérifier son exactitude et sa bonne utilisation. Le responsable qui ne ferait que concevoir le tableau de bord, sans le tenir régulièrement, risque, outre de peut-être décourager ses adjoints, de passer à côté d'informations clés et de n'utiliser que les membres de son équipe qu'en simples exécutants.

Ce chapitre a été consacré à la présentation générale de notre zone d'études ainsi que le cadrage théorique relatif à notre thème. Le choix de la zone d'études et le choix du thème y ont été justifiés. D'une part, il a permis de connaître davantage la société AUXIMAD à savoir ses missions, ses objectifs, ses activités, ses services et sa carte d'identité. D'autre part, nous y avons donné les principaux éléments à savoir concernant le tableau de bord notamment sa définition, ses utilisateurs, ses principes d'élaboration ainsi que la tenue de cet outil de gestion. Maintenant, nous allons passer au second chapitre dans lequel sera définie la méthodologie utilisée pour élaborer ce mémoire.

Chapitre II : METHODES

Dans ce chapitre, il sera question de relater la méthodologie appliquée tout au long du travail. La méthodologie est l'ensemble des méthodes utilisées auxquelles l'étudiant a eu recours au cours de son travail. Il est nécessaire d'avoir une bonne méthode et d'adopter une manière bien précise et raisonnée pour mener à bien le mémoire. Pour présenter la démarche méthodologique, nous allons voir en premier lieu les outils méthodologiques utilisés, puis en second lieu nous relaterons les outils de traitement des données et nous terminerons par les acquis du stage.

Section 1 : Outils méthodologiques utilisés

Pour avoir une information pertinente, il est primordial d'appliquer des méthodes de collecte des données. Nous avons utilisé différentes techniques de recherche pour collecter les données nécessaires à la rédaction de cet ouvrage. Nous avons employé les méthodes d'observation, de documentation et d'interview pour rassembler les données.

1-1- Observation

L'observation est une méthode de collecte des données incitant l'étudiant à avoir un raisonnement logique de la réalité apparente au sein de l'entreprise. C'est la méthode la plus efficace pour accéder directement aux faits. Une observation directe et participante de la réalité nous a conduits à comprendre certains fonctionnements de l'entité et la méthode de travail des employés de la direction financière. Elle a aussi permis de repérer quelques éléments relatifs à notre thème.

Le cadre de la démarche d'observation concerne le service financier de la société AUXIMAD. Nous avons d'abord délimité les champs d'observation. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur le questionnement concernant notre problématique et les hypothèses à vérifier en vue de bien délimiter ce que nous voulons observer, le cadre concerné, la cible et la durée d'observation. Notre problématique consiste à savoir comment peut-on assurer le pilotage de la direction financière d'une entreprise pour que le dirigeant puisse prendre les meilleures décisions? Pour recueillir les données permettant de répondre à cette question, nous avons observé les comportements des employés du service financier lors de l'exécution des tâches. Puis, nous avons essayé de comprendre l'utilité des documents à notre disposition ainsi que leurs sources pour pouvoir vérifier si les informations sont fiables, pertinentes, intelligibles et comparables. Nous avons aussi décrypté les chiffres figurant sur les indicateurs pour pouvoir les comprendre en vue de procéder par la suite à l'analyse des données.

Ces informations recueillies à partir de l'observation directe et participante ont été noté sur un support écrit qui nous servira de guide lors de la rédaction du mémoire et de l'étude du thème. Cette technique a été la plus utilisée au cours de l'étude sur terrain, surtout lors de la réalisation des tâches que l'entreprise nous a confiées. Nos tâches principales concernent la gestion des encaissements et des décaissements. Pour ce faire, nombreuses sont les tâches qui nous ont été confiées.

Le calendrier de travail sera présenté dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Calendrier de travail

ACTIVITES	SEMAINES															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mise à jour du cours monétaire																
Enregistrement des situations bancaires																
Classement des relevés de banque																
Enregistrement des chèques et traites																
Remplissage des bordereaux de remise de chèque																
Enregistrement des encaissements																
Remplissage des chèques																
Enregistrement des décaissements																
Enregistrement des factures																
Classement des factures																
Enregistrement des virements dans le livre commercial																
Enregistrement de la situation journalière caisse																
Classement des pièces de recette « caisse » et pièces de dépense « caisse »																
Remise des effets ou chèques à la banque																

Source : Auteur, décembre 2017

Ce tableau montre la liste des tâches que nous avons effectuées chaque jour au service financier de la société AUXIMAD lors de notre stage. Nos tâches principales concernent l'enregistrement des décaissements, des encaissements et des factures, le classement des dossiers, la remise des moyens de paiement en banque, le suivi du cours journalier, l'enregistrement et le suivi de la situation bancaire.

Les chèques, les traites, les encaissements en espèces, les virements venant des clients sont à enregistrer dans le livre « encaissement ». Sachant que la gestion des charges fonctionnelles et des charges opérationnelles est assurée par le service financier, tout décaissement effectué par ce dernier devrait être enregistré dans le livre « décaissement ». Les factures reçus venant des fournisseurs débours sont à enregistrer dans un fichier excel nommé « factures ».

Les dossiers sont classés du plus ancien au plus récente. Les relevés des banques sont classés dans un classeur « relevés banques » selon la banque, le numéro de compte et la date correspondante à chaque relevé. Les factures sont classés dans le classeur « hotel » qui contient la liste de tous les hotels et prestataires fournisseurs de la société AUXIMAD par ordre alphabétique des fournisseurs et par date.

Chaque matin, les cours des devises sont à mettre à jour. Pour ce faire, nous appelons le numéro 7026 pour demander le cours acheteur, le cours moyen et le cours vendeur du dollar et de l'euro. Il est indispensable de connaître le cours monétaire du jour au cas où les clients paient leur facture en euro ou en dollar.

L'enregistrement des situations bancaires consiste à consulter sur internet l'état du compte bancaire et les relevés d'opérations, enregistrer dans un fichier tous les mouvements d'opération entre les banques et la société AUXIMAD que ce soient des mouvements déjà passés ou des mouvements encore à présenter, enregistrer dans un autre fichier tous les soldes des comptes bancaires de l'entité.

1-2- Documentation

L'étude documentaire est une méthode indispensable pour pouvoir mener une analyse complète. Pour bien rédiger ce mémoire, nous avons eu recours à la consultation des documents internes et des documents externes.

1-2-1- Documents internes

Au cours de notre stage, nous avons eu l'opportunité de consulter un document interne à la société intitulé « guide des stagiaires » qui nous a permis de collecter les informations relatives à ses activités, ses missions, ses objectifs, ses services ainsi que l'organigramme de l'entité.

1-2-2- Documents externes

Se contenter des documents internes à l'entreprise ne suffit pas pour élaborer un mémoire. Ainsi, nous avons consulté d'autres documents comme les livres sur le tableau de bord, les revues documentaires, les documents en version électronique sur internet.

Les cours théoriques ont servi d'appui pour élaborer le mémoire. Les ouvrages bibliographiques ont permis de ressortir les concepts des auteurs sur le tableau de bord. Les revues bibliographiques ont été consultées pour approfondir la compréhension du thème.

Les ouvrages webographiques ont permis de recueillir de nouvelles idées pour compléter celles des documents précédents.

1-3- Interview

L'interview a pour but d'extraire des informations à travers la stratégie orale. Le recours à l'établissement d'un questionnaire a été nécessaire pour rassembler les questions et être sûre de ne rien oublier. La méthode quintilien (QQOQCCP) a été exploitée à travers ce questionnaire en vue de récolter le maximum d'informations au cours de l'entretien. Le guide d'entretien utilisé est composé de 23 questions de type ouverte et fermée. (Voir annexe V). L'interview a été la technique la plus efficace pour la réalisation de notre étude car elle permet de confirmer la pertinence et la fiabilité des données. Il se peut que les informations déduites à partir d'une simple observation soit fausse. Pour en être sûr et avoir plus d'explications, le mieux serait de réaliser des entretiens directs avec le personnel. Cette méthode nous a permis de collecter les différents outils de pilotage de la direction financière de la société ainsi que les décisions prises à l'aide de ces indicateurs du tableau de bord financier.

Section 2 : Outils de traitement des données

Après avoir collecté les données, il est nécessaire de procéder à leur traitement en utilisant des outils spécifiques pour garantir la fiabilité des analyses. Ainsi, deux outils ont été exploités : l'analyse SWOT et l'hexamètre de QUINTILIEN.

2-1- Analyse SWOT

La technique d'analyse SWOT a été utilisée lors du diagnostic des différents indicateurs. Elle a permis de prendre les décisions et actions à entreprendre pour mieux améliorer la situation financière en renforçant les forces, en rectifiant les faiblesses, en cherchant les opportunités et en évitant autant que possible les menaces. A partir des résultats recueillis auprès de l'entreprise, nous avons dégagé les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces relatives au tableau de bord financier actuel de la société. Ce diagnostic nous a aidés à concevoir les suggestions nécessaires pour maximiser les potentiels des forces et des opportunités puis minimiser les faiblesses et les menaces sur les indicateurs de performance financière de l'entreprise et la tenue de son tableau de bord.

2-2- Hexamètre de QUINTILIEN

L'hexamètre de Quintilien appelé aussi « QQOQCCP » est un outil constitué de différentes questions permettant de guider une analyse exhaustive plus approfondie de la situation. Il permet de répondre aux questions suivantes :

QUI : Quelles personnes interviennent dans la situation ? Quel poste de travail ?

QUOI : Pour faire quoi ? Quelles sont les opérations réalisées pour avoir tel état ?

OU : A quel endroit ?

QUAND : A quel moment réalise-t-on ces opérations ?

COMMENT : De quelle façon ?

COMBIEN : Combien de fois ? Combien de temps ?

POURQUOI : Pourquoi réaliser ces opérations ? Pourquoi élaborer tel état ?

Ces questions servent à éveiller notre réflexion pour mieux comprendre et diagnostiquer les éléments relatifs à notre thème.

Section 3 : Acquis du stage

Diverses sont les compétences que nous avons pu tirer de cette expérience vécue au sein de la société AUXIMAD. Sur le plan humain, ce stage nous a permis de savoir ce qu'est la notion du temps, le sens de la responsabilité, le sens de la discipline, l'esprit d'équipe, la ponctualité et la sociabilité. Sur le plan professionnel, nous avons appris à respecter la confidentialité des informations. Nous avons apprécié la spécificité de communication dans une société, la manière d'échanger les informations, la manière de prise de décisions.

Sur le plan technique, nous avons pu développer notre savoir-faire en matière de finances et comptabilité à savoir la consultation de l'état du compte bancaire sur internet, la pratique des procédures de décaissement et d'encaissement dans une entreprise, la manipulation de divers moyens de paiement. Ces expériences nous ont surtout permis de développer notre personnalité.

Nous avons mis en exergue dans le second chapitre la méthodologie adoptée pour la réalisation de ce mémoire tant au niveau de la récolte des informations, de l'analyse des données qu'au niveau des démarches utilisées pour la vérification de chaque hypothèse. Ce chapitre a pour objet de faire connaître les outils utilisés pour analyser au plus profond possible le thème et évaluer les hypothèses. Bref, cette première partie a permis de déterminer d'une part, les matériels, constituant le cadre dans lequel est effectuée notre étude, les raisons du choix de ce cadre tant sur la zone d'études que sur le thème, la description de la société faisant l'objet de notre étude, un survol théorique relatif à notre thème et d'autre part la méthodologie adoptée pour mener à bien ce travail. Trois types de méthodes de collecte des données ont été présentés dont l'observation, la documentation et l'interview. Deux types de méthodes de traitement des données ont été relatés à savoir l'analyse SWOT ainsi que l'hexamètre de quintilien. La partie suivante rapporte les résultats obtenus compte tenu de la mise en œuvre de ces matériels et de ces méthodes.

PARTIE II : RESULTATS

Notre présent travail se focalise sur l'étude du tableau de bord financier en vue d'en apporter une amélioration. Avant de procéder à toute analyse, il est primordial de connaître l'existant au niveau du service étudié. Cette deuxième partie présente les résultats obtenus à partir des recherches que nous avons optés par des différents travaux à savoir l'observation, la documentation et l'entretien. Ces recherches nous ont permis d'obtenir des résultats significatifs et pertinents suivant les hypothèses présentées au début de notre travail. Cette partie ne consiste pas seulement à décrire l'existant mais nous allons aussi y mettre en exergue les forces et les faiblesses du tableau de bord financier de la société. Elle est le cœur de l'ouvrage car l'exactitude des analyses dépend fortement de la description de l'existant. Les résultats de l'étude relatifs à chaque hypothèse y seront exposés distinctement. Ensuite, nous poursuivons l'étude par la description des points forts et des points faibles constatés au niveau des résultats présentés. Ainsi, la deuxième partie sera scindée en deux chapitres : pratique du tableau de bord financier et appréciation générale sur la pratique du tableau de bord financier.

Chapitre III : PRATIQUE DU TABLEAU DE BORD FINANCIER

Nous allons étaler dans ce chapitre la pratique du tableau de bord financier au sein de la société AUXIMAD. Il s'agit de présenter les résultats de notre recherche suite à la collecte des données. Ce chapitre a pour objet de décrire l'existant au niveau du service financier de l'entreprise. Les sources d'informations financières utilisées pour l'élaboration du tableau de bord financier ainsi que les indicateurs constituant le tableau de bord y seront mis en relief. Pour mieux exposer les résultats de l'étude, ce chapitre sera divisé en deux sections : pratique sur les sources des données du tableau de bord financier et pratique sur les indicateurs du tableau de bord financier.

Section 1 : Pratique sur les sources des données du tableau de bord financier

Cette section est consacrée à la présentation du résultat de l'étude relatif à la première hypothèse : « Les informations figurant sur le tableau de bord financier possèdent les caractéristiques qualitatives de l'information financière pour que les indicateurs soient fiables ». L'efficacité d'un tableau de bord dépend fortement de la qualité des informations qui le contiennent. Pour bien mener notre analyse, il est nécessaire de comprendre les sources des informations contenant les indicateurs du tableau de bord financier. Ainsi, cette section met en exergue le système d'information de la société AUXIMAD. Nous montrerons, en premier lieu, que les données sont stockées et obtenues à partir d'un système informatisé, puis, en second lieu, nous parlerons des autres sources d'informations et nous terminerons par l'existence du système de contrôle interne au sein de l'entreprise

1-1- Informatisation des bases de données

La direction financière utilise la nouvelle technologie en informatisant ses bases de données à travers un logiciel de comptabilité, une application spécifique et une mise en réseau local des matériels informatiques.

1-1-1- Utilisation du logiciel AUXICOMPTA

La société dispose d'un logiciel AUXICOMPTA, créé à partir de WINDEV 8, permettant de traiter et d'enregistrer les données internes. Ce logiciel permet d'assurer toutes les tâches de la comptabilité pour établir les états financiers et de dégager automatiquement les indicateurs du tableau de bord tels que la balance âgée client, le rapport sur les activités, le rapport sur la performance des clients.

1-1-2- Utilisation d'une application spécifique

Elle utilise une application intégrée composée de quatre modules, à savoir la comptabilité, la facturation, la gestion des dossiers et des statistiques, qui permet de faciliter ces traitements. Cette application est adaptée aux besoins et spécificités de l'entreprise. Les méthodes de traitement des données et les informations y figurantes sont convenables à la règle de gestion et aux besoins internes de l'entité. L'application permet de gérer les factures, les règlements clients, les échéanciers clients, les statistiques détaillées et le transfert des documents.

1-1-3- Mise en réseau des matériels

Ses matériels informatiques sont composés de plusieurs ordinateurs mis en réseau local, interne au siège et avec les agences. Entre autres, la réalisation de certaines activités s'effectue à travers les navigateurs internet à savoir Internet Explorer, Mozilla Firefox, Eudora et B-web. Ils facilitent la communication interne et la collecte d'informations venant des tiers de l'entreprise tels que les banques, les clients, les fournisseurs et les partenaires. Le réseau intranet permet aussi au personnel de l'entreprise à s'échanger des informations à travers le mailing. Le dernier renouvellement de ces matériels a été réalisé en 2009.

1-2- Autres sources d'informations

Les informations du tableau de bord financier de l'entreprise proviennent de différentes sources. Les données circulant au niveau de la direction financière de la société AUXIMAD sont fournies par les autres services, les agences, les tiers de l'entreprise ou stipulées dans le manuel de procédure.

1-2-1- Documents fournis par les autres services

Certaines informations circulant au niveau du service financier sont fournies par les autres services de l'entreprise. Les produits de l'entreprise sont enregistrés dans le logiciel AUXICOMPTA à l'aide des factures envoyées par le service commercial à la direction financière. Les charges du personnel sont constatées à l'aide de l'état général des salaires remis par le service personnel au service financier. Les pièces de dépenses et les pièces de recettes nécessaires à l'établissement de la situation caisse sont réalisées à l'aide des notes de frais envoyés par les services demandeurs après vérification du supérieur hiérarchique du service concerné.

1-2-2- Documents fournis par les agences

La direction financière recueille aussi des informations auprès des agences de l'entité. Les agences remettent par e-mail leurs états financiers au niveau de la direction financière pour permettre au Responsable Financier de mener toute analyse concernant la situation financière de l'entreprise. Chaque agence envoie mensuellement à la direction financière ses résultats provisoires comptables, ses rapports d'activité, ses contrôles budgétaires.

1-2-3- Documents fournis par les tiers de l'entreprise

Il existe des indicateurs élaborés à partir des documents fournis par les tiers de l'entreprise. L'indicateur situation bancaire de la société est obtenu à partir des relevés bancaires envoyés par la banque. L'indicateur situation des effets à recevoir est établi à l'aide des traites remises par les clients. La situation des effets à payer est obtenue à partir des traites contractées avec les fournisseurs.

1-2-4- Manuel de procédure

Le manuel de procédure de l'entreprise date de 1987. Il résume la description des postes et des procédures à suivre pour réaliser les tâches au niveau de chaque direction que ce soient la direction commerciale, la direction financière, le service logistique, le service informatique, le département des affaires générales du personnel, le service juridique et contentieux, le service de gestion des activités connexes et le département maritime. Il n'y a pas de mise à jour définitive de ce manuel mais les mises à jour s'effectuent à travers les notes de service ou instructions verbales ou communiqués lors des réunions des dirigeants. Le processus de travail au sein de la société est rectifié en fonction de ces notes de service.

1-3- Existence d'un système de contrôle interne

Le contrôle interne est l'affaire de tous les membres du personnel de l'entreprise que ce soient au niveau de la Direction Générale ou dans les agences. Il est réalisé en vue d'assurer la sauvegarde et la protection du patrimoine de l'entreprise. Lors de la réalisation des tâches, chacun est tenu à effectuer un contrôle interne. Toutefois, l'exécution du contrôle relève précisément de la responsabilité du Contrôleur de Gestion. Le contrôle se réalise au niveau de chaque opération traitée dans l'entreprise et à chaque niveau hiérarchique. Par ailleurs, l'auto-contrôle, le contrôle inopiné, le contrôle budgétaire, l'informatisation des bases de données et l'audit externe font partie du système de contrôle interne de la société.

Section 2 : Pratique sur les indicateurs du tableau de bord financier

Cette section est réservée à la pratique sur les indicateurs du tableau de bord financier. Elle concerne spécialement les résultats de l'étude concernant la seconde hypothèse : Les indicateurs de performance financière aident à traiter les informations aussi rapidement que possible en vue de prendre des bonnes décisions de gestion à temps. Ainsi, nous allons d'abord mettre en valeur les différents indicateurs de performance financière utilisés par l'entité, puis, nous poursuivons notre étude par les actions entreprises à l'aide de ces indicateurs.

2-1- Indicateurs du tableau de bord financier

Les indicateurs du tableau de bord financier de la société AUXIMAD sont distingués en deux catégories: les indicateurs relatifs à la trésorerie et les indicateurs d'exploitation.

2-1-1- Indicateurs relatifs à la trésorerie

Les indicateurs relatifs à la trésorerie permettent d'aider les dirigeants de l'entreprise à mieux gérer l'ensemble de ses liquidités. La société emploie quatre indicateurs pour constater sa situation de trésorerie à savoir la situation bancaire consolidée, la situation de la caisse, la situation des effets à payer et la situation des effets à recevoir.

2-1-1-1- Situation bancaire consolidée

Il s'agit d'une récapitulation du solde bancaire de toutes les agences et celui de la direction générale ainsi que des détails de tous les mouvements bancaires. Sa mise à jour ainsi que sa fréquence d'envoi au Chef de Département Finances et Comptabilité s'effectue quotidiennement. Elle permet au dirigeant de prendre des décisions relatives à la trésorerie de la société à savoir la compensation interbancaire entre les agences, le paiement des fournisseurs, l'encaissement des effets en portefeuille. C'est un instrument incontournable qui aide le Chef de Département Finances et Comptabilité à mieux gérer sa trésorerie et permet d'éviter les découverts bancaires.

Nous présenterons distinctement dans les tableaux suivants les détails des opérations et le solde bancaire d'un compte banque de la société ainsi que la situation bancaire consolidée de l'entreprise :

Tableau 3 : Détails des opérations bancaires

SITUATION CHEZ LA BANQUE 1 EN ARIARY				
DATE	LIBELLES	DECAISSEMENT	ENCAISSEMENT	SOLDE
	Solde AUXIMAD chez la banque au XX/XX/2017	15 752 000		-15 752 000
02/11/17	Virement assurance		10 000	-15 742 000
02/11/17	Frais d'escompte	24 050.75		-15 766 050.75
.....				
30/11/17	JIRAMA nov 2017	241 200		-16 007 250.75

Source : Document interne, novembre 2017.

Chaque jour, les relevés bancaires sont prélevés sur le site web des banques partenaires de la société. Les mouvements bancaires sur le compte banque de l'entreprise sont consultables à tout moment sur les sites des banques.

Ils retracent toutes les opérations bancaires enregistrées chaque jour sur le compte banque de la société notamment les retraits d'espèces, les dépôts d'espèces, les remises de chèque, les remises des effets de commerce, les intérêts débiteurs, les intérêts créditeurs. Cet extrait du compte bancaire récapitule tous les mouvements effectués par l'entité au niveau de son compte banque que ce soient des décaissements ou des encaissements. Il est à la fois téléchargeable et imprimable.

A partir de ces relevés, l'entreprise obtient les détails des mouvements bancaires et le solde de chaque banque. Ainsi, la trésorière peut s'en servir pour déplacer les données dans l'indicateur « détails des opérations bancaires ». Le solde s'obtient en constatant la différence entre le cumul des décaissements et le cumul des encaissements. Ensuite, les soldes sont repris dans un document appelé « situation bancaire consolidée ».

Le tableau suivant montre l'indicateur « situation bancaire consolidée » permettant de récapituler les soldes bancaires de chaque agence dans chaque banque.

Tableau 4 : Situation bancaire consolidée

CONSOLIDATION BANCAIRE				
Date : 15/12/17			Montant en Ariary	
Agences	Banque 1	Banque 2	Banque 3	TOTAL
AUXIDG	967 723.9	-590 790.7	237 025.4	613 958.6
.....				
1-Total en Ar	1 238 733.4	-477 753.7	541 815.4	1 302 795.1
Total en FMG	6 193 667	-2 388 768.5	2 709 077	6 513 975.5
AUXIDIR-EURO	28 530.5	3 123.1	21 237	52 890.6
.....				
2-Total devises	28 530.5	3 123.1	21 237	52 890.6
Total devises en FMG	142 652.5	15 615.5	106 185	264 453
3-Total Général en Ar	1 267 263.9	-474 630.6	563 052.4	1 355 686
Total Général en FMG	6 336 319.5	-2 373 153	2 815 262	6 778 430
SITUATION EXACTE	-15 807 250.75			
	Bq 1 Consolidée	Banque 2 Consolidée	Banque 3 Consolidée	

Source : Document interne du service financier, décembre 2017.

Le solde de chaque compte banque figurant dans le document « détails des opérations bancaires » sera inscrit dans la situation bancaire consolidée. Il peut être exprimé en ariary ou en devises étrangères. Ce document permet de dégager le solde bancaire d'une banque y compris toutes les agences et la direction générale.

2-1-1-2- Situation de la caisse

Elle rapporte le solde en espèces tenu dans la caisse de l'entreprise et permet de couvrir les charges quotidiennes telles que les carburants, les frais de déplacements, les repas et autres. Cet indicateur aide le dirigeant à prendre des décisions dans le cadre des activités courantes de l'entreprise notamment l'approvisionnement de la caisse, l'engagement de dépenses quotidiennes et l'exécution des dépenses occasionnels à faible valeur.

Elle sera présentée dans un tableau à six colonnes.

Tableau 5 : Situation de la caisse

ECRITURES PASSEES PAR CAISSE					
DATE	N° DE PIECES		DEBIT	CREDIT	SOLDE
Solde AUXIMAD direction au XX/XX/2017			58 000		58 000
Enregistrement des opérations journalières effectuées par AUXIMAD direction					
02/12/17	PDC001100	Appro caisse	100 000		158 000
02/12/17	PDC001101	Frais de déplacement		7 500	150 500
.....					
20/12/17	PDC001135	Achat timbre poste		6 400	144 100
			158 000	13 900	
				144 100	
			158 000	158 000	

Source : Document interne, décembre 2017.

La caissière enregistre d'une manière journalière toutes les opérations effectuées en espèces et pouvant affecter la situation de la caisse de l'entreprise. Puis, elle dégage le solde de la caisse en effectuant la différence entre le total débit et le total crédit et récapitule le tout dans le document « situation de la caisse ».

2-1-1-3- Situation des effets à payer

La société tient un indicateur permettant de voir les dettes à court terme de l'entreprise envers ses fournisseurs, et permet au dirigeant de visualiser le moment opportun pour payer les dettes de l'entité. Il sera présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Situation des effets à payer

Date :				Montant en ariary	
FRNS	Date	Banque 1	Banque 2		Total
Frns 1	07/12/17	175 000	218 000		393 000
Sous total		175 000	218 000		393 000
Frns 2	13/12/17	223 000	103 500		326 500
Sous total		223 000	103 500		326 500
.....					

Source : Document interne, décembre 2017.

L'indicateur situation des effets à payer montre les dettes de l'entreprise par fournisseur. Il récapitule la date de paiement des effets à payer contracté par l'entreprise avec ses fournisseurs, le montant de ces traites ainsi que les banques correspondantes. La date de paiement des effets à payer est la date convenue avec les fournisseurs et qui est inscrite dans les traites. Le montant inscrit dans les colonnes banques résume la valeur des dettes par fournisseur et par banque. La colonne « total » récapitule l'ensemble des dettes fournisseurs réglés par traite mais dont les dates des effets de commerce ne sont pas encore échues.

2-1-1-4- Situation des effets à recevoir

La situation des effets à recevoir est un indicateur utilisée qui résume les effets de commerce venant des clients de l'entreprise. Elle permet de savoir les créances clients attendus afin de mieux gérer la trésorerie de l'entité. Elle contient toutes les informations des effets à recevoir en portefeuille des clients. Le suivi des effets à recevoir se fait par client et par mode de paiement. Il se présente comme suit :

Tableau 7: Situation des effets à recevoir

Date				Montant en ariary				
Clients	Echéance	Montant	Domiciliation	Remis à l'escompte	Remis à l'encaissement	En portefeuille	Contrepartie	Observation
Airmad	08/12/17	223 500	100 000			123 500		
Aeroma	15/12/17	477 800		120 000	357 800			

Source : Document interne, décembre 2017.

Ce tableau montre la liste des effets à recevoir par client. Il est constitué de neuf éléments à savoir le nom des clients, l'échéance des effets à recevoir convenue avec les clients. Il montre aussi la mobilisation des effets de commerce s'il est domicilié, remis à l'escompte, remis à l'encaissement, en porte feuille ou en contre partie.

2-1-2- Indicateurs d'exploitation

Il existe d'autres indicateurs de performance financière tels que le rapport sur les activités, le rapport sur la performance des clients, la balance âgée client et le contrôle budgétaire.

2-1-2-1- Rapport sur les activités

Le rapport sur les activités est un indicateur mesurant les activités de toutes les agences de l'entreprise.

Tableau 8 : Rapport sur les activités

Unité monétaire : Ariary

AUXIMAD	Période :	ACTIVITES DE TOUTES AGENCES		
EFFECTIFS	TOA	TNR		TOTAL
CADRES	7	5		12
AGT. DE MAITRISE	7	4		11
EMPLOYES	54	61		115
TOTAL	68	70		138
EFFECTIFS DU MOIS : 138		EFFECTIFS PRECEDENTS : 138		
TRANSIT				
Nombre total Dossiers	154	158		312
Nombre Conteneurs	150	170		320
Nombre Dossier conventionnel	1 700	0		1 700
Tonnage Conventionnel	0	0		0
Total Tonnages manipulés	4 000	0		4 000
. Embarqués	200	0		200
. Débarqués	3575	0		3 575
Total Produits Transit				
. Débours engagés	950 000	470 000		1 420 000
. COMMISSIONS HT	52 000	55 200		107 200
. TVA.	10 400	11 040		21 440
AUTRES ACTIVITES				
. COMMISSIONS HT	6 680	12 229		18 909
. TVA	1 575	0		1 575

Source : Document interne, décembre 2017.

Le rapport sur les activités résume le nombre de dossiers traités par activité que ce soient transit, consignation, camionnage et manutention, groupage et dégroupage, transport terrestre, import-export ou autres.

Il met aussi en valeur les commissions reçues par la société pour chaque activité ainsi que les TVA correspondantes. Les commissions se calculent en fonction de la valeur des services utilisés par les clients, et les TVA représentent 20% du montant des commissions. En outre, il récapitule aussi le nombre d'employés qui concourent à l'exploitation des activités de l'entité au niveau de toutes les agences.

2-1-2-2- Rapport sur la performance des clients

Le rapport sur la performance des clients résume le volume d'activité par client. Nous présenterons cet indicateur dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9: Rapport sur la performance des clients

Unité monétaire : Ariary

Tiers	Intitulé des comptes	Commission sur facture	TVA sur facture	Volume Facturation	Débours Facturée	Provision	Nb Doit	Nb Avoir	Total Créance	Provision Règl/avoir	A recouvrir	% à recouvrir
AIR MAD	Air Mada- gascar	9 250	1 850	12 100	1500	500			12 100			
.....												

Source : Document interne, décembre 2017.

Ce tableau montre la performance de chaque client en mettant en valeur le volume de facturation, le total des créances ainsi que le montant à recouvrir. Il est constitué de treize éléments notamment le nom des tiers, l'intitulé des comptes tiers, les commissions sur facture, les TVA sur facture, le volume de la facturation, les débours facturés, les provisions, le nombre de doit, le nombre d'avoir, le total des créances, les provisions des règlements sur avoir, le montant à recouvrir et le pourcentage du montant à recouvrir. Le volume de la facturation constitue la valeur des commissions perçues par l'entreprise en collaborant avec chaque client.

Le total des créances résume l'ensemble des créances clients non encore réglés par ces derniers. Le montant recouvrir est la valeur des créances dont l'entreprise va demander le paiement auprès des clients débiteurs.

2-1-2-3- Balance âgée client

L'indicateur balance âgée client permet de voir les soldes dus à chaque client. Il se présente comme suit :

Tableau 10: Balance âgée client

Unité monétaire : Ariary

CP	N°de compte	Intitulé	Solde	Solde non échu	1 ^{er} Délai	2 ^e Délai	3 ^e Délai
AIR MD	41111300	Air Madagascar	237 500	100 000	15/01/18	22/07/18	29/01/18
...							
...							
...							
YU MX	41111301	YUMA SARL	325 000	150 000	17/01/18	24/01/18	31/01/18

Source : Document interne, décembre 2017.

Cet indicateur récapitule les créances non reçues de chaque client et le délai de règlement convenu avec le client. La balance âgée récapitule la liste des clients, le numéro des comptes des clients, le solde dû à chaque client, le solde non échu et les délais de règlement. Le solde constitue le reste des créances non réglées par les clients. Le solde non échu est l'ensemble des créances clients non encore réglées car la date d'échéance est encore postérieure.

2-1-2-4- Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un indicateur permettant de savoir dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs sur le plan financier. L'entreprise réalise un contrôle budgétaire mensuel par agence en vue de comparer systématiquement la réalisation par rapport au budget et de dégager l'écart. L'indicateur contrôle budgétaire récapitule les valeurs des prévisions et des réalisations. Cela permet aux dirigeants d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables. Ainsi, ils peuvent gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés et de comprendre les résultats générés par ces écarts. La société distingue le contrôle budgétaire par agence du contrôle budgétaire général.

En effet, le Chef de Service Financier peut prendre, à partir de cet indicateur sous forme de tableau, toutes les mesures nécessaires pour éviter la déviation des réalisations au niveau de chaque agence par rapport aux objectifs préfixés.

Tableau 11: Contrôle budgétaire par agence**Unité monétaire : Ariary**

Libellés	TOA			Pourcentage budget			
	BUDGET	REALISATION	ECART	..	TOA	TNR	...
PRODUITS							
TRANSIT	40 120	52 060	11 940		129.76%		
COMMISS°	40 120	42 100	1 980		104.94%		
AUTRES OP. TRANSIT & MAGASINAGE	0	11 960	11 960		0.00 %		
CONSIGNATION	10 250	0	-10 250		0.00 %		
LIGNES REGULIERES (Long cours.)	3 750	0	-3 750		0.00 %		
NAVIRES OCCASIONNELS	2 200	0	-2 200		0.00 %		
THONIERS	0	0	0		0.00 %		
AUTRES ARMATEURS / PETROLIER	4 300	0	-4 300		0.00 %		
.....							
TOTAL DES PRODUITS	50 370	52 060	1 690		103.35%		
CHARGES	23 500	23 000	-500		0.00 %		
ACHATS MARCHANDISES	0	0	0		0		
ACHATS STOCKES	23 500	23 000	-500		0.00 %		
.....							
TOTAL DES CHARGES	23 500	23 000	-500		0.00 %		
RESULTAT	26 870	29 060	2 190		108.15%		

Source : Document interne, décembre 2017.

L'indicateur contrôle budgétaire contient toutes les prévisions mensuelles par agence relatives aux produits de l'entreprise (consignation, transit, camionnage et manutention, groupage et dégroupage, transport terrestre, import et export, autres activités) et à ses charges (achats consommés, services extérieurs, autres services extérieurs, impôts et taxes, charges de personnel, charges diverses d'exploitation, charges financières, charges exceptionnelles).

Il montre les budgets y afférents, les charges réelles et les produits réels ainsi que les écarts constatés suite à une comparaison entre les budgets prévus et les réalisations. Il indique aussi en pourcentage les réalisations par rapport aux budgets.

Suite à l'élaboration du contrôle budgétaire par agence, le responsable récapitule sur le même document un contrôle budgétaire général qui se présente comme suit :

Tableau 12 : Contrôle budgétaire général

Unité monétaire : Ariary

LIBELLES	TOTAUX				
	BUDGET	REALISATION	ECART	%Ecart	%/Total
PRODUITS					
Transit	167 048.8	171 673.4	4 624.6	102,77%	56.49%
Consignation	58 116.2	47 084.3	-11 031.9	81,02%	15.49%
Camionnage et manutention	1 652.6	2 300	647.4	139,17%	0.76%
Groupage/dégroupage	6 502.4	7194.8	692.4	110,65%	2.37%
Transport terrestre	10 642.6	6 850.8	-3 791.8	64,37%	2.25%
Autres activités	77 250.8	68 820.5	-8 430.3	89,09%	22.64%
TOTAL PRODUITS	321 213.5	303 923.8	-17 289.7	94.62%	100%
CHARGES					
Achats consommés	47 344.8	45 281.5	-2 063.3	95,64%	18.44%
Services extérieurs	42 994.4	30 501.1	-12 493.3	70,94%	12.42%
Autres services extérieurs	33 477.4	33 692.2	214.8	100,64%	13.72%
Impôts et taxes	1 296.6	2413.7	1 117.1	186,15%	0.98%
Charges de personnel	129 000.5	132 393.4	3 392.9	102,63%	53.92%
Charges diverses d'exploitation	1 282.5	0	-1 282.5	0,00%	0%
Charges financières	3 383.8	1 256.4	-2 127.4	37,13%	0.51%
TOTAL CHARGES	258 780.1	245 538.3	-13 241.8	258 780.1	100%
RESULTAT	62 433.5	58 385.5	-4 048	93,52%	23.78%

Source : Document interne, décembre 2017.

Ce tableau résume les budgets et les réalisations des charges et produits de l'entreprise ainsi que les écarts constatés. Il montre aussi le pourcentage des écarts constatés et le pourcentage de chaque élément qui constitue les charges et les produits. L'activité la plus rentable est le transit qui représente 56.49% des produits de la société.

En ce qui concerne les charges, ce sont les charges du personnel qui entraînent un décaissement important au sein de l'entreprise.

2-2-Actions entreprises à l'aide des indicateurs du tableau de bord financier

Les indicateurs du tableau de bord financier présentés dans la section précédente permettent à l'entreprise de prendre des décisions relatives à sa gestion financière et d'appliquer des actions si nécessaire.

2-2-1-Actions entreprises à l'aide des indicateurs relatifs à la trésorerie

Les indicateurs relatifs à la trésorerie permettent de prendre des décisions sur le financement des investissements de l'entreprise, la négociation avec les tiers ou l'approvisionnement des comptes de trésorerie de l'entité. Nous allons mettre en exergue distinctement les actions entreprises à l'aide de la situation bancaire, celles de la situation caisse, celles de la situation des effets à payer et celles des situations des effets à recevoir.

2-2-1-1. Actions liées à la situation bancaire

L'indicateur situation bancaire qui montre les soldes des banques de la direction générale et des agences permettent de contrôler tous les comptes banques de l'entreprise. Il permet d'entreprendre quatre types d'action : l'autofinancement, la négociation avec les fournisseurs, la demande des crédits à la banque et la cession des devises.

2-2-1-1-1- Autofinancement

La société procède à l'autofinancement si elle dispose des ressources suffisantes dans son compte bancaire. Les agences peuvent s'autofinancer à l'aide de ses avoirs en banque sous l'accord de la direction générale et en présentant les pièces justificatives des dépenses importantes à la direction générale. Ainsi, les décisions d'autofinancement appartiennent aux dirigeants de l'entreprise si les soldes bancaires de l'entité les leur permettent.

2-2-1-1-2- Négociation avec les fournisseurs

Négocier les délais de règlement avec les fournisseurs est nécessaire si, d'une part, les fonds de l'entreprise ne suffisent pas à régler les factures à l'échéance convenue.

Les dirigeants décident de se convenir avec les fournisseurs en rallongeant les délais de paiement compte tenu des encaissements bancaires pour qu'il y ait encaissement avant décaissement.

D'autre part, même si l'entreprise dispose suffisamment des avoirs en banque pour payer les fournisseurs, elle décide de rallonger les délais de règlement fournisseur pour pouvoir investir les fonds disponibles et faire fructifier ses avoirs au moment opportun.

2-2-1-1-3- Demande des crédits à la banque

L'entreprise a recours à la demande des crédits à la banque quand les soldes bancaires ne suffisent pas à financer ses investissements ou à développer ses activités. Elle demande soit un crédit de financement, soit un découvert bancaire, soit une ligne d'escompte. Si elle réalise un investissement, elle effectue un emprunt bancaire pur et simple dont le montant sera remboursé annuellement. Elle demande une ligne de découvert bancaire quand elle veut assurer sa structure financière pendant une période déterminée. En cas de besoin, elle mobilise les effets de commerce en les cédant à la banque avant l'échéance pour pouvoir obtenir à l'avance l'argent et s'en servir pour développer ses activités.

2-2-1-1-4- Cession des devises

La société réalise aussi une cession des devises pour approvisionner ses comptes bancaires quand ses avoirs ne suffisent pas à couvrir les charges. Elle effectue régulièrement une mise à jour des cours monétaires. Quand les cours des euros ou dollars sont favorables à l'entreprise, elle cède les devises. Cette option est faisable lorsque la monnaie ariary se déprécie et que l'entité a à sa disposition des devises.

2-2-1-2- Approvisionnement de la caisse

L'indicateur « situation de la caisse » récapitule les opérations journalières réalisées par l'entreprise. Il enregistre le mouvement des opérations réglées en espèces. Cet indicateur permet de prendre des décisions sur le règlement des dépenses en espèces ou l'approvisionnement de la caisse. Lorsque le niveau de caisse devient insuffisant pour assurer les dépenses quotidiennes, le Responsable Financier qui est une personne autorisée, établit un chèque et effectue un retrait à la banque pour approvisionner la caisse.

Puis, il enregistre manuellement le numéro du chèque, le montant et la date d'émission du chèque dans le cahier « CHEQUE ET TRAITE » pour archives.

2-2-1-3- Règlement des dettes fournisseurs

L'indicateur « situation des effets à payer » permet à l'entreprise de situer la date d'échéance des effets convenue avec les fournisseurs. Ainsi, elle anticipe qu'il y aura un décaissement en banque et évite de régler les autres factures par chèque à ces dates si les avoirs ne suffisent pas ou réapprovisionne à l'avance son compte banque.

2-2-1-4- Mobilisation des créances clients

La situation des effets à recevoir montre l'échéance des effets à recevoir convenue avec les clients. A l'aide de cet indicateur, l'entreprise décide si besoin de mobiliser les créances clients en escomptant les effets. Elle escompte les effets quand elle veut se procurer l'argent d'une façon immédiate pour assurer l'exploitation de ses activités ou faire un investissement. Elle décide de remettre les effets à l'encaissement lorsqu'elle veut que sa banque se charge du recouvrement des effets auprès de la banque du client. Cet outil permet aussi de savoir le nombre des effets en portefeuille qui sont encore à présenter à la banque à leur date d'échéance. Ainsi, la société anticipe les opérations à réaliser compte tenu des encaissements bancaires ou elle prévient à l'avance ses produits.

2-2-2- Actions entreprises à l'aide des indicateurs d'exploitation

Les indicateurs d'exploitation utilisés par l'entreprise servent à prendre des décisions relatives aux actions commerciales, reconquête des clients, recouvrement des créances clients, règlement des dettes fournisseurs, mobilisation des créances clients, actions correctives internes et modification de la prévision.

2-2-2-1- Actions commerciales sur les activités moins traitées

Le rapport sur les activités est un outil permettant de voir lesquelles des activités sont moins rentables. Il s'agit des activités dont le nombre de dossiers traités et les commissions reçues sont minimales. En effet, les dirigeants décident de promouvoir les actions commerciales sur les activités moins rentables. La société AUXIMAD utilise comme moyen de communication externe la technique de marketing direct à travers le mailing pour informer aux clients les services offerts.

En outre, cet indicateur permet aussi de voir quelle est l'activité la plus rentable par agence. Pour maintenir sa rentabilité, la société développe et renforce les actions commerciales dans les agences concernant les activités qui y sont rentables.

Actuellement, l'entreprise se communique avec son environnement externe à l'aide des bouches à oreille ou le mailing entre sociétés. Elle effectue aussi des mécénats pour renforcer sa relation avec les associations ou d'autres entreprises.

2-2-2-2- Reconquête des clients

L'indicateur « rapport sur la performance des clients » permet à l'entreprise de connaître le volume d'activités par client. Il permet de constater lesquels des clients réalisent un volume important de facturations et lesquels commencent à réduire la fréquence d'utilisation des services de la société. Cet outil est considéré comme une mesure de satisfaction de la clientèle. Il sert, entre autres, à distinguer les catégories des clients.

Ainsi, l'entreprise améliore ses relations avec les clients qui procurent un chiffre d'affaires important. Puis, elle contacte et reconquiert les clients qui effectuent un faible volume de facturation.

2-2-2-3- Recouvrement des créances clients

La balance âgée client montre les soldes dus à chaque client, les soldes non échus ainsi que les délais de règlement convenus avec les clients. L'entreprise se réfère à l'aide de cet indicateur pour savoir les créances à recouvrir, procéder au recouvrement des créances clients échues ou rappeler aux clients le règlement des factures compte tenu des délais convenus.

2-2-2-4- Actions correctives internes

L'outil « contrôle budgétaire » permet de comparer les réalisations avec les budgets. Suite à un constat et une analyse des écarts, si les causes des écarts sont internes, la société décide de prendre des décisions relatives à des actions correctives internes à savoir la modification de l'organigramme, la clarification des rôles et des responsabilités de chaque poste, l'établissement d'une note de service pour rectifier la situation, le renforcement du contrôle interne, le contrôle de la qualité des informations financières, l'amélioration de la communication interne dans l'entreprise.

2-2-2-5- Modification de la prévision

A partir du contrôle budgétaire, l'entreprise gère le budget et le compare à la réalisation. Si l'analyse des écarts révèle que leurs causes sont de nature externe, la société décide de modifier les prévisions et les adapter par rapport à son environnement externe.

D'une part, les écarts résultent du changement du micro-environnement à savoir une modification des prix des biens ou des prestations des services sur le marché tels que l'augmentation des prix des fournitures de bureau, eau et électricité, location, entretien et réparation. D'autre part, ils proviennent du changement du macro-environnement. Suite à une nouvelle politique de l'Etat, il peut avoir une augmentation du prix des carburants, des frais de déplacement des employés, un changement du taux des impôts ou du taux des emprunts bancaires.

Compte tenu de l'environnement économique du pays, il se peut que le pouvoir d'achat diminue, ce qui entraîne une réduction des produits réalisés par rapport au budget. La diminution du pouvoir d'achat pourrait freiner la croissance d'une entreprise. Le nombre des clients sera réduit malgré une hausse des tarifs des services de transit et consignation.

Ce chapitre a porté sur la description proprement dit du thème, l'interprétation des résultats et les traitements des données y afférentes suivant les hypothèses. Il a mis en exergue les indicateurs du tableau de bord financier de l'entreprise. Les résultats de l'étude ont été présentés par hypothèse. Nous avons d'abord relaté les sources des informations à insérer dans les indicateurs de performance financière, puis nous avons présenté les indicateurs du tableau de bord financier ainsi que les décisions prises à partir de ces outils. Nous poursuivons notre étude par l'appréciation générale sur la pratique du tableau de bord financier de l'entreprise.

Chapitre IV : APPRECIATION GENERALE SUR LA PRATIQUE DU TABLEAU DE BORD FINANCIER

Après avoir présenté l'existant au niveau de l'entreprise, nous allons donner une appréciation générale sur la pratique du tableau de bord financier de la société AUXIMAD. Il est nécessaire de procéder à une analyse objective de la recherche avant de voir l'origine et les conséquences des forces et les faiblesses du thème. Ce chapitre a pour objet de dégager les points forts et les points faibles sur les indicateurs du tableau de bord. Il sera divisé en deux sections : les points forts du tableau de bord de la société AUXIMAD et les points faibles du tableau de bord de la société AUXIMAD.

Section 1 : Points forts du tableau de bord financier de la Société AUXIMAD

Le tableau de bord financier de la société AUXIMAD présente des points forts lui permettant de piloter sa direction financière. Il constitue une source d'informations nécessaires à la prise des décisions relatives à la gestion globale et continue de l'activité de l'entreprise. Les données figurantes dans l'indicateur contrôle budgétaire permettent de contrôler les activités de la société tant au niveau de la direction générale que des agences.

Le logiciel AUXICOMPTA permet des gains considérables de temps par l'utilisation des bases de données mises progressivement à jour par l'entreprise. Les documents comptables peuvent être modifiés et imprimés, et par conséquent peuvent être diffusés plus rapidement. De plus, les indicateurs du tableau de bord qui en découlent sont mis à jour systématiquement. Les risques d'erreurs dans le tableau de bord sont minimisés car il est obtenu automatiquement à partir du logiciel et peut être consulté en temps utile. En outre, les informations financières sont comparables dans le temps car le logiciel peut stocker les états financiers des années successives. Grâce à la mise en réseau des matériels informatiques, elles sont aussi comparables dans l'espace et peuvent être utilisées par les cadres financiers. L'intranet permet de faciliter la communication interne et d'économiser du temps. Les informations peuvent être directement consultées sur l'ordinateur des personnes autorisées car les matériels informatiques sont reliés entre eux par un réseau local.

Les pièces justificatives circulant au niveau de la direction financière proviennent de trois sources différentes : les autres services de la direction générale, les agences et les tiers de l'entreprise. Ces données participent à la conception des indicateurs de performance financière car elles représentent au moins un des éléments les constituant.

Le fait qu'elles viennent de différentes sources permet un système d'autocontrôle. La mise à jour de la situation bancaire est effectuée à la fois à partir de l'indicateur lui-même et du relevé bancaire envoyé par la banque. Il y a donc un recoupement car les mêmes informations sont traitées par voies différentes. La mise en œuvre d'un contrôle interne réalisé par opération et par niveau hiérarchique garantit aussi la qualité des informations financières.

Le tableau de bord sert de base décisionnelle à tout temps à ses dirigeants. D'une part, il existe des indicateurs de performance financière mis à jour d'une manière quotidienne à savoir la situation bancaire, la situation caisse, la balance âgée des clients. D'autre part, il y a des indicateurs élaborés mensuellement permettant de réaliser une analyse concrète de la situation financière de l'entité à chaque fin du mois. Ainsi, les décisions prises à travers ces outils peuvent être à court terme ou à moyen et long terme.

Cet outil permet au responsable de constater si les résultats de ses directives et actions sont conformes aux prévisions. Il est facile de comparer les réalisations avec les objectifs du service financier car l'appréciation se fait au niveau des valeurs déjà fixées dans les budgets.

L'existence des liens entre les indicateurs constitue une grande force pour le tableau de bord financier de l'entité. L'indicateur contrôle budgétaire général est établi à partir du contrôle budgétaire par agence. En effet, le responsable pourra effectuer une analyse minutieuse du contrôle budgétaire en recherchant une des causes des écarts à l'aide de l'indicateur contrôle budgétaire par agence.

La polyvalence des employés au niveau du service financier est aussi bénéfique pour l'entreprise car chacun est apte à traiter toute situation présente même s'il s'agit d'une nouvelle circonstance. De plus, il y a une circulation fluide de l'information que ce soient de manière ascendante ou descendante au sein de la direction financière. En outre, le fait qu'il y a une atmosphère conviviale et un esprit d'équipe entre les employés facilite la réalisation des objectifs au niveau de cette direction car ils sont prêts à déployer tous leurs efforts pour les atteindre.

Section 2 : Points faibles du tableau de bord financier de la Société

Les facteurs internes constituant les points faibles du tableau de bord financier seront relatés dans cette section. Les informations constituant les indicateurs du service financier sont des données financières. Le service ne dispose pas d'un document qui explique les objectifs de chaque indicateur, les sources de données et les méthodes de calcul.

Le manuel de procédure n'est pas mis à jour définitivement mais ce sont les notes de services qui stipulent tout changement y afférent.

Il y a un risque de manque de lien entre le tableau de bord financier et la stratégie de l'entité malgré l'absence des données qualitatives dans les indicateurs. Il se peut que le tableau de bord ne soit pas cohérent avec les objectifs de l'entreprise et sa stratégie. Or, il est censé traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance conviviaux, mesurables et pertinents.

Les indicateurs ne sont pas intelligibles et difficilement compréhensibles par tous les utilisateurs qui travaillent à la direction financière, aux autres services de l'entité ou à une personne externe.

Par ailleurs, le tableau de bord ne contient pas des clignotants qui sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variable d'actions.

L'atteinte des objectifs de la direction financière ainsi que le pilotage de l'entreprise dépendent aussi de ses ressources internes. Au cours de notre stage, nous avons constaté que les matériels informatiques sont obsolètes et le logiciel utilisé n'est pas compatible avec ces matériels.

Ce chapitre a été consacré sur l'identification des forces et faiblesses du tableau de bord au niveau du service financier de la Société AUXIMAD. Quelques points forts relatifs aux indicateurs ont été révélés notamment la facilité de contrôle des activités de la direction et des agences, l'existence des liens entre les indicateurs, la possibilité de comparaison entre les budgets et les réalisations. Des points faibles tels que l'inexistence des données qualitatives au niveau des indicateurs ainsi que l'absence des clignotants dans le tableau de bord financier ont aussi été mis en relief.

Cette deuxième partie a été consacrée à la présentation du fruit de notre recherche au sein de l'entreprise d'accueil. D'abord nous avons exposé les sources d'informations et les indicateurs constituant le tableau de bord financier suivis des actions entreprises compte tenu de la consultation périodique de ces indicateurs. Puis, nous avons donné un aperçu général des forces et faiblesses du tableau de bord financier de l'entité pour que nous puissions poursuivre notre étude par la discussion des origines et des conséquences de cette appréciation générale du thème. Ainsi, nous allons voir dans la partie suivante les discussions sur le thème et les recommandations y afférentes.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

La troisième partie consiste à faire une évaluation analytique des résultats présentés précédemment, à apporter des éléments de discussions en référence aux fondements théoriques correspondants et à proposer des solutions pour renforcer les points forts et remédier aux faiblesses de l'existant dans l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire d'analyser les origines et les conséquences des points faibles du tableau de bord financier de l'entreprise afin de pouvoir bien envisager les solutions possibles. Par la suite, un plan d'actions à utiliser pour mettre en œuvre les solutions ainsi que les impacts des solutions prioritaires seront aussi mis en relief à la fin de cette partie. La synthèse des résultats précédents va permettre de confirmer ou non les hypothèses présumées et de formuler des solutions selon un plan d'actions bien établi. Ainsi, le premier travail se rapporte sur des discussions sur le thème, puis le second sera de concevoir les recommandations nécessaires y afférentes.

Chapitre V : DISCUSSIONS

A partir des résultats de l'étude, des discussions seront menées en vue de montrer les convergences et les divergences entre les théories et les pratiques. Ce chapitre a pour but de traiter l'existant au niveau de l'entreprise par rapport aux théories tout en discutant les origines et les conséquences des forces et faiblesses énoncées dans le chapitre précédent. Les évaluations et discussions théoriques des données traitées vont aboutir à la proposition des recommandations éventuelles. En effet, nous allons traiter distinctement dans ce chapitre les tendances lourdes et les solutions possibles.

Section 1 : Tendances lourdes

Cette section sera réservée aux discussions proprement dit du thème. Nous allons y voir en même temps les sources des points faibles du tableau de bord financier ainsi que leurs impacts.

1-1- Faiblesses au niveau du système d'information

Il y a une faille au niveau du système d'information malgré l'absence de mise à jour du manuel de procédure. Un manuel de procédure est supposé traduire le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant les tâches à faire, le niveau de responsabilité, les différentes étapes de traitement, les lieux de réalisation et le mode d'exécution. Or, lorsqu'il y a un changement au niveau des étapes de traitement et de mode d'exécution, le responsable fait seulement circuler des notes de service mais ne met pas à jour le manuel. Par conséquent, il y a des risques de confusion entre les tâches et la circulation des documents.

La société ne remplace pas les biens immobiliers qui sont totalement amortis. Elle ne respecte pas la durée d'utilisation des matériels informatiques. Les résultats de l'étude montrent que le dernier renouvellement des matériels informatiques date de 2009. Cela ne garantit pas l'obtention de toutes informations à juste temps car il y a des risques de perte des données, des erreurs informatiques ou une lenteur lors du traitement des données. L'obsolescence des matériels informatiques constitue un facteur source de retard au niveau traitement de tâches journalières des employés et provoque aussi un problème de communication entre les services.

L'incompatibilité du logiciel par rapport aux ordinateurs et la manque de maintenance des matériels informatiques génèrent aussi des retards sur la réalisation des travaux et diminuent la performance au travail.

1-2- Faiblesses au niveau des indicateurs du tableau de bord financier

Pour qu'un tableau de bord soit clair et concis, il doit stipuler des données à la fois quantitative et qualitative. Il doit être visuel, pertinent et communicable. Or, les informations qui figurent sur les indicateurs du tableau de bord financier de l'entité sont purement financières. En effet, les indicateurs ne sont pas faciles à comprendre malgré l'absence des données qualitatives qui expliquent les résultats désirés et les cibles de changement. Et cela accentue d'autant plus les risques d'incohérence entre les objectifs financiers et la stratégie de la société. Pourtant, il est primordial pour le décideur d'avoir une vision de son activité par rapport aux objectifs fixés.

Par ailleurs, l'absence des clignotants au niveau de chaque indicateur résulte du fait que le tableau de bord n'est pas mis à jour. Les clignotants sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variable d'actions. Un tableau de bord est censé permettre aux dirigeants de prendre sous contrôle les éléments révélateurs d'incidents, d'en mesurer les intensités en cas de présence et de déterminer le moment et les moyens d'une intervention nécessaire alors qu'elle est encore salutaire.

Cependant, en l'absence des clignotants, il se peut que le responsable ne remarque pas que les valeurs des éléments constituant les indicateurs excèdent les limites. En effet, il n'agit pas et ne met pas en œuvre rapidement des actions correctives. Cela peut mettre en cause les performances de l'entreprise voire des problèmes au niveau de la situation financière de l'entité malgré l'absence de réactivité, des désorganisations au niveau du service financier.

Section 2 : Solutions possibles

Après avoir analysé les origines et les impacts des tendances lourdes au niveau du tableau de bord financier de l'entité, nous allons mettre en relief dans cette section les solutions possibles pour remédier à ses faiblesses. En outre, nous allons aussi y étaler les points à optimiser et les points à renforcer pour que les indicateurs du tableau de bord soient pertinents.

Il est suggéré de mettre à jour le manuel de procédure à chaque fois que les dirigeants envoient des notes de services aux employés en cas de changement des procédures de réalisation des tâches.

Pour pallier les risques de non détection des erreurs ou de détection tardive des erreurs, il est recommandé d'ajouter des clignotants dans chaque indicateur du tableau de bord financier. De plus, la présence de ces clignotants éveille la réactivité des dirigeants à revoir les prévisions si nécessaires compte tenu des incidents inattendus.

Les matériels informatiques sont à réévaluer et à renouveler si nécessaire. De plus, nous suggérons au service informatique d'assurer périodiquement la maintenance de ces biens immobiliers pour qu'ils puissent fonctionner rapidement à tout temps et que les employés puissent exécuter leur travail à temps. En outre, un entretien préventif permet d'éviter la panne des ordinateurs.

Pour faciliter la lecture et la prise de décision relative à la trésorerie de l'entreprise, nous proposons à l'entité de récapituler dans un seul document la situation bancaire consolidée, la situation caisse, la situation des effets à payer et celle des effets à recevoir.

Pour renforcer le lien entre la stratégie et les objectifs du service financier, il est nécessaire de mettre en place un système de performance balanced-scorecard.

Comme il est fondamental d'instaurer des données qualitatives dans chaque indicateur, il est recommandé d'élaborer un document annexe du tableau de bord financier en vue de donner plus d'explications sur les sources d'informations, les objectifs de chaque indicateur, les points clés à suivre pour que l'entreprise parvienne à réaliser ses objectifs ainsi que les méthodes de calcul des données financières.

Pour améliorer la performance au travail, nous encourageons les employés du service financier à être réactifs et à utiliser un tableau de bord adapté à leur activité pour qu'ils puissent situer à tout temps leur degré de réalisation des tâches. De plus, cet instrument permet à chacun de faire une auto-évaluation et se référer aux objectifs prédéfinis. Ainsi, si chaque employé arrive à atteindre ses objectifs, il est évident que cela aura des impacts positifs sur la réalisation des prévisions financières.

Le quatrième chapitre a été basé sur les discussions des résultats obtenus lors de notre recherche. Pour ce faire, nous avons étudié les origines des faiblesses du tableau de bord financier ainsi que les impacts négatifs engendrés par ces obstacles. Ces points faibles peuvent être dus à des problèmes au niveau des sources d'informations, des ressources internes de l'entité, des types d'informations au niveau des indicateurs et de l'absence de certains éléments au niveau du tableau de bord financier. Par la suite, des solutions ont été suggérées pour remédier aux faiblesses et pour optimiser les forces relatives au tableau de bord financier. Maintenant, nous allons entamer le chapitre intitulé « recommandations » qui sera consacré aux solutions prioritaires nécessaires à l'amélioration du tableau de bord financier de la société AUXIMAD.

Chapitre VI: RECOMMANDATIONS

Après avoir examiné le tableau de bord de la direction financière de la société AUXIMAD, nous tenons à leur proposer des recommandations pour améliorer les indicateurs de performance financière utilisés par l'entité en renforçant les points forts et en maîtrisant les points faibles y afférents. Nous avons déjà avancé dans le chapitre précédent les solutions possibles mais dans le présent chapitre, nous allons seulement tenir compte des solutions prioritaires. Des catalogues de solutions prioritaires relatives à notre thème seront avancés dans la première section, puis, ils seront poursuivis par le plan d'actions qui serviront de guide pour la concrétisation des suggestions et nous terminerons par les impacts de ces solutions.

Section 1 : Solutions prioritaires

Cette section concernera toutes solutions retenues nécessaires à l'amélioration du tableau de bord financier de l'entreprise. Nous allons voir distinctement les solutions relatives au système d'information et les solutions relatives au tableau de bord.

1-1- Solutions relatives au système d'information

Il est indispensable d'assurer que le système d'information de la société puisse fournir des informations de qualité nécessaires à l'élaboration de son tableau de bord financier.

1-1-1- Mise à jour du manuel de procédure

L'analyse du thème a montré que la société utilise les notes de services à la place du manuel de procédure pour rectifier tout changement au niveau de la répartition des tâches, des responsabilités et de la circulation des documents entre les différents services. Ainsi, il s'avère utile de mettre à jour le manuel de procédure qui servira de guide aux nouveaux employés et d'orientation au personnel de l'entité en ce qui concerne le circuit de traitement des opérations.

1-1-2- Renouvellement des matériels informatiques

Il est nécessaire de renouveler périodiquement les matériels informatiques pour éviter une perte de traitement des données, une lenteur ou un retard dans l'exécution des tâches. Le calcul d'amortissement des biens permet de connaître la baisse de valeur des actifs immobilisés et la date à laquelle chaque immobilisation devient complètement amortie.

Lorsque la durée d'utilité du matériel informatique est expirée, la société procède au renouvellement du bien. Renouveler les matériels informatiques permet de réduire les risques d'erreurs relatives aux informations traitées à partir de ces matériels.

1-2- **Solutions relatives au tableau de bord**

Compte tenu des forces et faiblesses du tableau de bord de la direction financière, il est recommandé d'appliquer les solutions suivantes.

1-2-1- **Tableau de bord de trésorerie**

L'entreprise utilise actuellement quatre indicateurs pour connaître sa trésorerie à savoir la situation bancaire consolidée, la situation caisse, la situation des effets à payer et la situation des effets à recevoir. Pourtant, il serait mieux de récapituler les données de ces outils de pilotage dans un seul indicateur appelé « tableau de bord de trésorerie » dans le but de faciliter l'analyse et d'assurer une meilleure prise de décisions.

1-2-2- **Mise en place d'un système de performance : le balanced scorecard**

Les indicateurs financiers ne sont pas suffisants pour réaliser des actions correctives efficaces. Il est nécessaire de les compléter par des indicateurs non financiers pour que les réflexions soient plus rationnelles et relatives à la stratégie de l'entité. Pour renforcer le lien entre le tableau de bord financier et la stratégie de l'entreprise, il est recommandé d'adopter le système de performance balanced scorecard selon Robert KAPLAN et David NORTON.⁵

Grâce au tableau de bord balanced scorecard, il est certain que l'utilisation des indicateurs concourt à la fois à la réalisation de la stratégie de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs de la direction financière.

1-2-3- **Ajout des clignotants dans les indicateurs du tableau de bord financier**

Nous suggérons à la société d'apporter une amélioration sur les contenus du tableau de bord financier. Les clignotants sont nécessaires pour alerter le responsable à prendre des mesures correctives lorsque la valeur figurante dans les indicateurs atteint la limite. Cet élément est très important car il signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action,

⁵ KAPLAN R. ET NORTON D. : « *L'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord* » ; Paris Nouveaux Horizons, 4^{ème} édition, 2007

immédiate ou non. L'instauration du clignotant dans chaque indicateur a comme résultat l'assurance d'une prise de décisions efficiente au moment opportun.

1-2-4- Elaboration d'un document annexe du tableau de bord financier

Pour rendre le tableau de bord de la direction financière facile à comprendre, il est nécessaire d'élaborer un document annexe du tableau de bord financier. Ce document résume les objectifs de chaque indicateur, les sources des données du tableau de bord et les méthodes de remplissage et de calcul des indicateurs. Ce document permet aux dirigeants de prendre des bonnes décisions étant donné qu'ils comprennent bien les informations figurantes dans le tableau de bord.

Section 2 : Mise en œuvre des solutions prioritaires

La mise en œuvre des solutions prioritaires désigne plus précisément le plan d'actions.

Le plan d'actions indique la représentation détaillée et chiffrée des tâches et des moyens alloués nécessaires pour la réalisation des recommandations.

2-1- Mise à jour du manuel de procédure

La mise à jour du manuel de procédure requiert beaucoup de temps et nécessite aussi un engagement des dépenses. Il est nécessaire de s'y mettre car l'atteinte des objectifs de l'entreprise en dépend. Les dirigeants sont tenus à organiser une réunion avec les responsables de chaque direction pour discuter de la mise à jour du manuel.

Puis, l'Auditeur Interne prépare la mise à jour et révise minutieusement chaque contenu du manuel de procédure à savoir l'objectif du manuel, l'organisation du manuel, les principes de contrôle interne, l'organisation et la gestion de l'entreprise, l'organigramme, la description des principaux postes, la description des procédures.

Si les procédures comportent des points faibles, l'Auditeur Interne les relève et propose des recommandations après avoir discuté avec les opérationnels. Si les recommandations sont approuvées par la direction générale, elles feront aussi partie des informations à mettre à jour.

Par ailleurs, les notes de service prescrites par la direction sont à rassembler et le manuel de procédure sera rectifié en fonction de ces instructions. L'auditeur réalisera un entretien aux employés pour leur demander les processus qu'ils suivent pour exécuter leurs tâches. Malgré l'absence de la mise à jour du manuel, il se peut que les procédures décrites dans le manuel ne soient plus appliquées par le personnel de l'entreprise.

De plus, grâce à l'informatisation du traitement des données, il est possible que la circulation des documents ne soit plus la même qu'avant. Le mode d'exécution du travail diffère d'une période à l'autre à cause de l'innovation. La mise à jour du manuel se fait à l'aide d'une note explicative claire et une note de procédure conforme au style du manuel.

2-2-Renouvellement des matériels informatiques

A l'expiration de la durée d'utilité des matériels informatiques, l'entreprise est tenue à renouveler ses immobilisations selon les procédures d'acquisition d'une immobilisation existante. Les anciens matériels seront désormais jetés ou cédés et sortis du registre des immobilisations. Le service demandeur exprime ses besoins en remplissant une fiche de demande d'investissement, signé par le demandeur et son supérieur hiérarchique, et à envoyer au service achat. Une fois le besoin exprimé, il fait l'objet d'un débat budgétaire. A l'issue de cette séance, si les dirigeants sont d'accord à satisfaire ce besoin, il sera consigné dans le budget. Ensuite, ce document sera présenté au Conseil d'Administration qui met en œuvre le plan d'investissement. En tant qu'ordonnateur, le Directeur Général arrête le budget et est apte à approuver la demande. Par la suite, le service achat fait une sélection des fournisseurs, établit un bon de commande. Avant de réaliser les achats, le Contrôleur de Gestion s'assure que les commandes sont effectuées dans les limites préfixées et ne dépassent pas le budget.

Le gestionnaire procède à la réception des biens, à leur immatriculation, à leur mise en service et à la transmission des informations nécessaires à la Direction des Affaires Générales.

Les coûts d'acquisition des matériels informatiques dépendent du type de matériels. Leur prix sont estimés comme suit : ordinateur 600 000 ariary, imprimante 150 000 ariary, scanner 250 000 ariary. L'entreprise a un large choix de fournisseurs à savoir les vendeurs de matériels informatiques au suprême center, citic, jumbo score, smarteo, alphatek,...

2-3- Tableau de bord de trésorerie

Le tableau de bord de trésorerie récapitule les indicateurs existants relatifs à la trésorerie de l'entreprise. Le responsable est tenu à collecter les soldes des comptes banque dans la situation bancaire consolidée, les soldes de caisse dans la situation caisse, les soldes des effets à payer et ceux des effets à recevoir dans l'application gestion des dossiers.

L'indicateur tableau de bord de trésorerie se présente comme suit :

Tableau 13: Tableau de bord de trésorerie

Unité monétaire : Ariary

Date :..../..../....	Décaissement	Encaissement	Solde	OBSERVATION
Banque 1	120 000	310 000	190 000	
Banque 2	100 000	257 000	157 000	Chèque n°...du...
.....				
Situation exacte	220 000	567 000	347 000	
Caisse	8 000	77 000	69 000	
Effets à payer	115 000	0	-115 000	Echu le 08/01/18
Effets à recevoir	0	83 500	83 500	Echu le 17/01/18

Source : Auteur, décembre 2017.

Le tableau de bord de trésorerie a pour but de déterminer le solde de trésorerie de la société en rassemblant le solde bancaire, le solde de la caisse, ceux des effets à payer et des effets à recevoir. La situation exacte récapitule le solde de tous les comptes banque de l'entité.

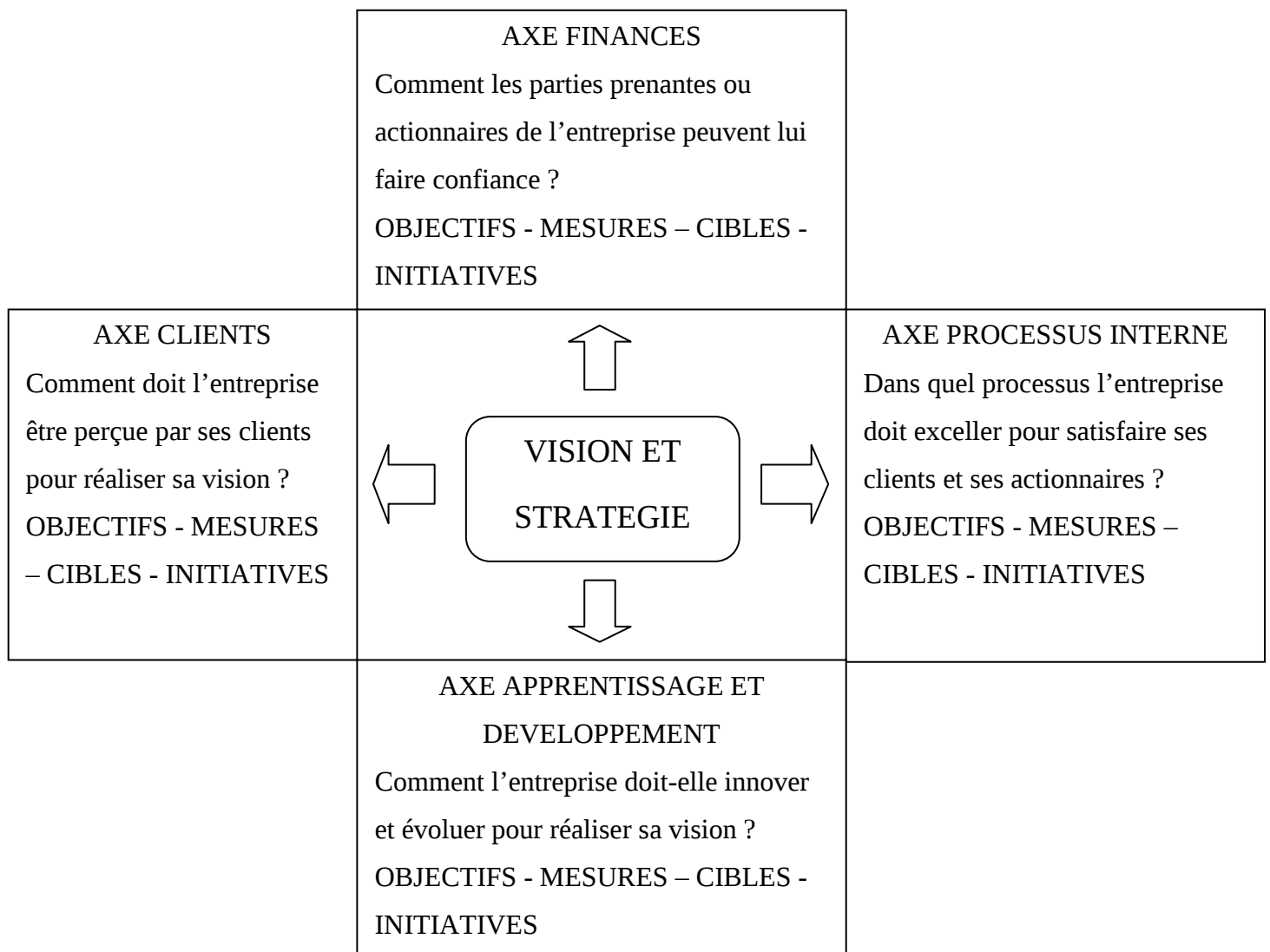
Le montant du décaissement en banque récapitule la valeur des opérations de débit du compte banque de l'entreprise telles que les retraits d'espèces, les virements émis, les chèques émis. Le montant de l'encaissement en banque résume la valeur des opérations de crédit réalisées par la firme à savoir les versements d'espèces, les remises de chèques sur caisse, les remises de chèques sur place, les remises de chèque hors place, les virements reçus. Le décaissement en caisse sera complété par la valeur des dépenses journalières payées en espèces tandis que l'encaissement caisse correspond à l'ensemble des recettes obtenues en espèces. Ainsi, cet indicateur aide le responsable à faciliter la prise de décision relative à la trésorerie de l'entreprise. Quand l'indicateur indique que le solde de la caisse est insuffisant, le responsable peut décider d'effectuer un retrait à la banque pour approvisionner la caisse à condition que le solde bancaire le permette. Le montant correspondant aux effets émis par l'entité et déjà présentés par le client à la banque ainsi que le retour d'effets impayés sera complété dans la case décaissement effet à payer. La valeur des remises des effets à l'encaissement et des remises des effets à l'escompte sera inscrite dans la case encaissement effet à recevoir.

La colonne observation est réservée pour mentionner les numéros des chèques, la date d'échéance des effets, les numéros des pièces de caisse sur les opérations exceptionnelles et à montant important.

2-4- Mise en place d'un système de performance : le balanced scorecard

Pour mettre en place le système de performance balanced scorecard, il est primordial de bien déterminer la vision et la stratégie de l'entreprise. Puis, l'étape suivante sera de connaître les objectifs, les mesures, les cibles et les initiatives de chaque axe du balanced scorecard. Ensuite, il convient de déterminer les indicateurs de chaque axe et d'assurer qu'il y ait un lien de causalité entre eux. L'intérêt du balanced scorecard réside du fait qu'il s'attache non seulement aux résultats financiers mais également aux personnes qui contribuent à ces résultats, et ce, afin que l'entreprise déploie une stratégie équilibrée, efficace et performante sur le moyen et long terme. Il est basé sur quatre piliers : finances, client, processus interne, apprentissage et développement.

Figure 2 : Axes d'une balanced scorecard



Source : SELMER Caroline : « Concevoir le tableau de bord » DUNOD, 4^{ème} édition, 2015

Cette figure montre les axes du balanced scorecard. Le balanced scorecard traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en indicateurs articulés autour de l'ensemble cohérent formé par l'axe finances, l'axe client, l'axe processus interne, l'axe apprentissage et développement. Les indicateurs de performance de ces quatre axes sont liés entre eux par une chaîne de causalité. L'axe finances est l'ensemble des mesures à prendre par la société pour que les actionnaires lui fassent confiance. L'axe client désigne les manières dont la société doit être perçue par ses clients en vue de réaliser sa vision. L'axe processus interne se focalise sur les processus à suivre afin de satisfaire ses clients et ses actionnaires. L'axe apprentissage et développement implique les stratégies à utiliser pour permettre l'innovation et l'évolution de l'entité. Quelques exemples d'indicateurs seront présentés dans le tableau « indicateurs du balanced scorecard ».

Tableau 14: Indicateurs du balanced scorecard

AXE FINANCES	AXE CLIENT	AXE PROCESSUS INTERNE	AXE APPRENTISSAGE ET DEVELOPPEMENT
Taux de rentabilité financière, taux de rentabilité économique, Evolution de la VA, du CA, du FR, du BFR, de la trésorerie nette	Taux de fidélisation de la clientèle, volume de facturation des nouveaux clients, CA moyen par client, part de marché, rentabilité par client, nombre de nouveaux clients	Nombre de dossiers traités par période, qualité du système d'informations, optimisation du temps de travail, maîtrise des achats, évaluation des commissions par activité	Potentiel des salariés, formation des employés, capacité d'innovation, valorisation des acquis

Source : Auteur, décembre 2017.

Quelques indicateurs ont été présentés dans le tableau ci-dessus. Ils sont liés entre eux. L'obtention des bons résultats au niveau des indicateurs financiers dépend de la satisfaction et de la fidélisation des clients. D'où, il est fondamental d'avoir un processus interne de qualité et un bon apprentissage pour s'adapter au changement et au développement.

Au niveau de l'axe finances, le taux de rentabilité financière désigne la capacité des capitaux investis par les actionnaires à dégager un certain niveau de profit.

Le taux de rentabilité économique mesure la performance de la mise en œuvre des capitaux engagés indépendamment de leur mode de financement. L'évolution de la valeur ajoutée, du chiffre d'affaires, du fond de roulement, du besoin en fond de roulement et de la trésorerie nette constituent aussi des indicateurs pertinents de la balanced scorecard.

Six indicateurs peuvent être étudiés au niveau de l'axe clients. Le taux de fidélisation de la clientèle désigne la capacité de l'entreprise à fidéliser ses clients. Il correspond à la part des clients de la période précédente étant encore clients durant la période en cours. Le volume de facturations des nouveaux clients correspond au nombre de factures remises aux nouveaux clients. Le chiffre d'affaires moyen par client correspond à la somme moyenne des ventes par client. La part de marché est le pourcentage des ventes de l'entreprise sur le marché de transit par rapport au total des ventes du même service faites par ses concurrents. La rentabilité par client montre la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice à chaque vente par client. Le nombre de nouveaux clients constitue aussi un indicateur de l'axe clients.

Cinq indicateurs constituent l'axe processus interne. La société peut évaluer sa stratégie en étudiant le nombre de dossiers traités par période, la qualité de son système d'informations, l'optimisation du temps de travail de chaque employé, la maîtrise du processus achats et l'évaluation des commissions par activité.

Pour atteindre les objectifs, il est indispensable de rénover les infrastructures. D'où, mener des études sur les moyens humains de l'entité est une étape fondamentale contribuant à assurer la performance de la société. Etudier l'axe apprentissage et développement consiste à voir le potentiel des salariés, la fréquence de formation des employés, la capacité d'innovation et la valorisation des acquis.

2-5- Ajout des clignotants dans les indicateurs du tableau de bord financier

Les clignotants sont des variables d'action et d'alerte mais la valeur d'un clignotant varie d'un indicateur à l'autre. Avant de mettre des clignotants dans chaque indicateur, il est nécessaire de détecter les seuils, les limites ou les signaux d'alerte à partir desquels une décision doit être prise dans l'immédiat.

Il peut s'agir d'une valeur limite, d'un seuil de pourcentage, d'une date d'échéance et d'un constat. Dès l'apparition des limites préfixées, le responsable sera tenu à prendre des mesures correctives à la situation décrite dans les indicateurs.

Tableau 15: Clignotants des indicateurs

INDICATEURS	CLIGNOTANTS
Situation bancaire consolidée	Solde bancaire négatif atteignant la limite du découvert
Situation de la caisse	Solde de caisse inférieur au seuil de 500.000 ariary
Rapport sur les activités	Valeur de la commission hors taxe inférieur à la moyenne
Rapport sur la performance des clients	Réduction de 50% du volume moyen de facturation du client
Balance âgée des clients	Echéance du délai de règlement client
Situation des effets à payer	Date d'échéance de l'effet
Situation des effets à recevoir	Date d'échéance de l'effet
Contrôle budgétaire	Ecart défavorable

Source : Auteur, décembre 2017.

Chaque indicateur a son propre clignotant qui signale la nécessité de mise en œuvre des actions correctives. Le responsable est tenu à prendre des décisions correctives dans les cas suivants : un solde bancaire inférieur au montant plafond du découvert, un solde en caisse inférieur au seuil, une valeur de commission hors taxe inférieur à la moyenne, une réduction de 50% du volume moyen de facturation, l'arrivée à échéance de la date de règlement client et de la date des effets, constat d'un écart défavorable. La prise de décisions à temps aide la direction financière à atteindre ses objectifs.

2-6- **Elaboration d'un document annexe du tableau de bord financier**

Pour élaborer l'annexe du tableau de bord financier, le responsable doit connaître les objectifs de chaque indicateur, les sources des données ayant servi à son élaboration, lister toutes les méthodes de calcul et collecter le maximum d'informations sur les méthodes de remplissage de chaque indicateur.

Un modèle du document annexe servira de référence à l'entreprise lors de la mise en application de cette solution.

Tableau 16 : Annexe du tableau de bord financier

INDICATEURS	OBJECTIFS	SOURCE DES DONNEES	METHODE DE REMPLISSAGE ET DE CALCUL DES INDICATEURS
Situation bancaire consolidée	Déterminer le solde bancaire	Relevé bancaire Chèque	Ecrire la date du jour Remplir le solde des comptes banques de chaque agence ; Faire le total des soldes par agence ; Déterminer la situation exacte de chaque banque en additionnant les soldes de tous les agences par banque
Situation de la caisse	Déterminer le solde de caisse	Pièce de dépense caisse Pièce de recette caisse	Remplir la date de l'opération, numéro de pièce de caisse, libellés, compléter la colonne débit si décaissement et la colonne crédit si encaissement SOLDE= Total crédit – Total débit
Rapport sur les activités	Déterminer les activités les plus rentables et celles les moins traitées	Base de données du service comptabilité	Remplir le nombre de dossiers traités et les valeurs des commissions hors taxe par activité Calculer la TVA en appliquant la formule suivante : $TVA = \text{Commission hors taxe} \times 20\%$
Rapport sur la performance des clients	Evaluer la performance des clients	Base de données du service comptabilité	Remplir le tableau en complétant les cases correspondant aux tiers, intitulés des comptes, commissions sur facture, débours facturés, provisions facturés, nombre de doit, nombre des avoirs, provision règlement sur avoir Déterminer le volume de facturation en appliquant la formule suivante : Volume de facturation= Débours

			facturés – Provisions facturés + Commissions +TVA Les montants du volume de facturation et le total des créances sont égaux
Balance âgée des clients	Contrôler les recouvrements des clients	Effets de commerce	Remplir les informations correspondant à chaque colonne à savoir le CP, le numéro de compte, l'intitulé, le solde, le solde non échu, les trois délais de règlement et la colonne observation si nécessaire
Situation des effets à payer	Contrôler la date d'échéance des effets à payer	Effets de commerce	Compléter les informations demandées telles que la date, le nom du fournisseur, la valeur des effets remis aux fournisseurs selon les banques Faire le total de valeur des effets remis par fournisseur
Situation des effets à recevoir	Contrôler la date d'échéance des effets à recevoir	Effets de commerce	Compléter les informations demandées telles que la date, le nom du client, l'échéance de la traite, la valeur à domicilier, remis à l'escompte, remis à l'encaissement ou en portefeuille Emettre une observation comme
Contrôle budgétaire	Evaluer l'écart entre les prévisions et les réalisations	Budget Compte de résultat provisoire	Remplir les valeurs dans chaque case suivant les colonnes et lignes y afférentes Ecart = Réalisations – Budget Convertir l'écart en pourcentage

Source : Auteur, décembre 2017

Ce tableau sert de guide aux utilisateurs du tableau de bord financier en vue de mieux le comprendre et de bien mener les diagnostics.

Il résume l'ensemble des éléments constitutifs du tableau de bord financier de l'entreprise ainsi que la manière de les utiliser. Il contient la liste des indicateurs de performance financière de l'entité notamment la situation bancaire consolidée, la situation de la caisse, les ratios, le rapport sur les activités, le rapport sur la performance des clients, la balance âgée des clients, la situation des effets à payer, la situation des effets à recevoir et le contrôle budgétaire. Les objectifs de chaque indicateur sont mentionnés dans la deuxième colonne. Les sources des données utilisées pour constituer chaque indicateur de performance financière sont récapitulées dans la troisième colonne. Les méthodes d'insertion des données et les méthodes de calcul des indicateurs sont détaillées dans la dernière colonne de l'annexe du tableau de bord financier. En consultant ce document, toutes personnes intéressées à étudier l'outil de pilotage de la direction financière peuvent facilement le comprendre.

Section 3 : Impacts des solutions prioritaires

Nous avons conçu ses solutions prioritaires pour atteindre des buts bien précis. Dans cette section, nous allons parler des résultats attendus suite à la mise en œuvre de ces recommandations.

3-1- Efficacité du manuel de procédure

La mise à jour du manuel de procédure permet de le rendre plus efficace. Elle sera adaptée aux perpétuels changements des environnements de l'entreprise. En modifiant le manuel compte tenu des notes de service, le circuit de traitement des opérations reste clair et précis. En effet, tous risques encourus par l'entreprise seront bien maîtrisés. Le système d'informations sera facile à comprendre. Certes, il y aura une amélioration de gestion de l'entité et il sera certain que l'atteinte des objectifs prédéfinis soit assurée.

3-2- Augmentation de la performance au travail

Le renouvellement des matériels informatiques permet d'augmenter la performance des employés au travail. Nombreuses sont les avantages obtenues à partir de la mise à disposition des moyens matériels efficaces aux employés à savoir la rapidité du traitement des dossiers, la minimisation des risques d'erreur et d'anomalie, la contribution à la réalisation des résultats attendus au niveau du tableau de bord financier.

3-3- Gain du temps au niveau du suivi du tableau de bord de trésorerie

La compilation de la situation bancaire, de la situation caisse, de la situation des effets à payer et de la situation des effets à recevoir dans un seul tableau de bord de trésorerie permet de gagner du temps quant à la lecture de ce nouvel indicateur et au suivi de ce dernier. Cela facilite l'exploitation rapide de l'indicateur par le responsable. En effet, le responsable pourra prendre les décisions dans un délai plus rapide concernant les dettes à payer ou les créances à rappeler aux clients selon les types de moyens de paiement convenables.

3-4- Renforcement du lien entre la stratégie et l'atteinte des objectifs de l'entreprise

L'équilibrage du tableau de bord de l'entité est corrélé à sa stratégie. La mise en place du système balanced scorecard renforce le lien entre la stratégie et le tableau de bord financier de l'entité. Cela garantit l'atteinte des objectifs de la société car ce système implique l'analyse d'autres axes à part la finances notamment l'axe client, l'axe processus interne, l'axe apprentissage et développement. De plus, l'entreprise sera plus réactive face aux changements de l'environnement.

3-5- Prise de décision efficiente au moment opportun

L'utilisation des clignotants dans chaque indicateur du tableau de bord financier aura comme effet la détection des alertes montrant que les données contenant les indicateurs dépassent les limites. En effet, le responsable sera tenu à prendre de suite des mesures correctives pour y remédier. Ainsi, les incidents et les obstacles n'auront pas d'impacts sur l'atteinte des objectifs financiers car le responsable agit à temps.

3-6- Facilité d'utilisation du tableau de bord financier

L'utilisation d'un document annexe au tableau de bord financier le rend plus facile à comprendre surtout par les autres utilisateurs. A l'aide de ce document, toutes personnes qui auront accès au tableau de bord pourront le lire et le comprendre facilement.

Etant donné que ce document mentionne les objectifs à atteindre, il permet aux dirigeants de prendre des décisions en se référant toujours aux objectifs préfixés.

Ce cinquième chapitre concerne particulièrement la liste des solutions nécessaires à l'amélioration du tableau de bord financier de la société, la stratégie à appliquer pour arriver à l'accomplissement de ces recommandations ainsi que les achèvements constatés suite à la mise en œuvre de ces solutions prioritaires.

Cette dernière partie a été réservée d'une part pour les analyses du thème. D'autre part, des catalogues de solutions ont été proposés en vue de minimiser les faiblesses et les risques que court l'entité. Dans les discussions sur le thème, nous avons d'abord étudié les causes et les effets des tendances lourdes qui empêchent le tableau de bord financier de l'entité à être pertinent. Ensuite, nous avons relaté les solutions retenues pour remédier aux faiblesses et pour renforcer les forces déjà acquises dans le but d'améliorer le tableau de bord de la direction financière de la société AUXIMAD. Cependant, une mise en œuvre des solutions prioritaires ont été proposé pour rendre applicable les solutions. Et nous avons terminé cette partie par les résultats attendus compte tenu de l'application du plan d'actions au niveau de l'entité.

CONCLUSION

Mondialisation, concurrence accrue, corruption et dérèglementation sont autant des facteurs qui rendent plus complexe les activités d'une entreprise. Les sociétés de transit sises à Madagascar sont surtout victimes de la corruption et de la dérèglementation. La corruption représente une barrière à la concurrence et à la libre entreprise. Elle incite les transits maisons à être dérèglementés et à ne pas régulariser leur situation tout en exerçant les mêmes activités que la société AUXIMAD. Face à de telles contraintes, les firmes se trouvent dans l'obligation de s'y adapter pour ne pas disparaître. Elle est tenue à identifier ses atouts concurrentiels, anticiper les besoins des clients et leur proposer les services adéquats. L'utilisation d'un tableau de bord est le meilleur moyen pour faire face à cette complexité du contexte actuel.

Le tableau de bord est un outil de contrôle de l'évolution de l'entité et d'anticipation des difficultés. Conduire une entreprise avec un tableau de bord permet aux dirigeants non seulement à mesurer la performance mais surtout à mieux prendre les décisions à travers la contribution sur l'analyse du tableau de bord financier. Nombreux sont les intérêts bénéficiés par une entreprise qui utilise un tableau de bord. Cet outil de gestion mesure la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance. Il présente les éléments d'appréciation pour juger de la situation sous l'éclairage des objectifs de la performance c'est-à-dire les buts à atteindre pour assurer l'efficacité et l'efficience. L'efficacité désigne les bonnes actions pour atteindre les objectifs fixés, et l'efficience implique l'utilisation des moyens impartis le mieux possible. Le tableau de bord contribue aussi à réduire l'incertitude et offre une meilleure appréciation des risques inhérents à toutes prises de décisions. Il réduit le temps nécessaire à la prise de décisions et permet d'enclencher des actions correctives sur le champ.

AUXIMAD est une société de transit qui maîtrise bien ses activités en raison de son expérience en la matière. La présence des nombreux concurrents incite les dirigeants de la société à vouloir maîtriser autant que possible la gestion de sa performance. A Madagascar, il existe nombreux transits maisons non agréés par l'Etat qui exercent cette profession. Les concurrents sont nombreux malgré la propagation des logiciels de décompte de valeur et de la déclaration. Mais la société cherche toujours à satisfaire ses clients et se démarquer de ses concurrents à travers son professionnalisme.

Le savoir-faire des dirigeants constitue un avantage pour les grandes sociétés de transit comme AUXIMAD par rapport à celles qui ne sont pas reconnues par l'Etat. De nos jours, la réussite d'une entreprise dépend fortement de la capacité de ses dirigeants à maîtriser la gestion des activités de l'entité. C'est pourquoi, les dirigeants de l'entreprise utilisent l'outil de gestion « tableau de bord » pour corriger les défaillances de gestion en appliquant des mesures correctives.

L'objet de ce mémoire consiste à mettre en place des informations régulières et sincères pour que les dirigeants puissent prendre des décisions correctes. Ces informations sont obtenues à partir de la comptabilité puis sont insérées dans chaque indicateur du tableau de bord financier.

L'étude a été réalisée au niveau de la direction financière de la société AUXIMAD. Les résultats de cette recherche ont été exposés dans ce mémoire.

Les informations figurant au tableau de bord financier de la société sont obtenues à partir du logiciel AUXICOMPTA, d'une application spécifique à l'entreprise, des sites web des banques partenaires grâce à la mise en réseau des matériels informatiques ainsi que des données au niveau des autres services, des agences et des tiers à l'entreprise. Les données financières nécessaires à l'élaboration de chaque indicateur sont de qualité grâce à l'existence d'un système de contrôle interne efficace incluant l'autocontrôle, le contrôle inopiné du supérieur hiérarchique, l'informatisation des bases de données et la réalisation des audits externes par une personne extérieure à l'entité.

Les indicateurs du tableau de bord financier sont classés en deux catégories : les indicateurs relatifs à la trésorerie et les indicateurs relatifs à l'exploitation. Quatre indicateurs constituent les indicateurs relatifs à la trésorerie : la situation bancaire consolidée, la situation caisse, la situation des effets à payer, la situation des effets à recevoir. La situation bancaire consolidée permet de constater les soldes bancaires de chaque agence dans chaque compte en banque. La situation caisse sert à déterminer le solde existant à la caisse de la direction générale. La situation des effets à payer permet de constater les dettes de l'entité à court terme. La situation des effets à recevoir constate les créances de l'entreprise à court terme. Les types de décisions prises par rapport au suivi de ces indicateurs sont l'autofinancement, la négociation avec les fournisseurs, la demande de crédits à la banque, la cession des devises, l'approvisionnement de la caisse, le règlement des dettes fournisseurs, la mobilisation des créances clients.

Les indicateurs d'exploitation sont formés par quatre indicateurs : le rapport sur les activités, le rapport sur la performance des clients, la balance âgée client et le contrôle budgétaire. Le rapport sur les activités synthétise le nombre de dossiers traités par activité. Le rapport sur la performance des clients récapitule le volume d'activités par client. La balance âgée client permet de voir les créances non reçues de chaque client et la date limite du règlement. Le contrôle budgétaire est distingué par agence et général. Il met en exergue les écarts constatés entre les budgets prévus et les réalisations au niveau des produits et des charges par agence et en général. La lecture de ces indicateurs incite les dirigeants à mettre en œuvre les actions suivantes : actions commerciales sur les activités moins traitées, reconquête des clients, recouvrement des créances clients, actions correctives internes et modification des prévisions.

Ce travail nous a permis de constater certains points forts comme la multiplicité des sources d'informations constituant les indicateurs, la possibilité de contrôle de la qualité des informations grâce au traitement des données par voies différentes, l'existence des liens entre les indicateurs de performance financière, le contrôle des activités de l'entreprise tant au niveau de la direction générale que des agences à l'aide de l'indicateur contrôle budgétaire, l'utilisation des logiciels et applications, l'existence des indicateurs journaliers, mensuels et trimestriels permettant aux dirigeants de prendre des décisions à tout temps, la comparabilité des informations dans le temps et dans l'espace grâce à leur stockage dans le logiciel, la polyvalence et la solidarité des employés permettant de faciliter l'atteinte des objectifs du service financier.

Toutefois, des faiblesses ont été aussi mises en évidence notamment l'absence des données qualitatives dans les indicateurs, le manque de mise à jour du manuel de procédure, l'absence des clignotants du tableau de bord, le manque de lien entre la stratégie et le tableau de bord financier, l'obsolescence des matériels informatiques et l'incompatibilité des logiciels avec les ordinateurs.

La confrontation de l'existant au sein de l'entreprise et les théories nous ont permises de vérifier les hypothèses. La première hypothèse qui stipule que : « Les informations figurant sur le tableau de bord financier possèdent les caractéristiques qualitatives de l'information financière pour que les indicateurs soient fiables » est infirmée.

Les informations fournies dans un tableau de bord n'ont de valeur que si les données retenues soient analysées préalablement avec justesse. C'est la raison pour laquelle il est fondamental d'analyser la qualité des informations financières qui entrent dans l'élaboration des indicateurs de performance financière. Pour qu'une information financière soit de qualité, elle doit respecter quatre caractéristiques : l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité. Elle est intelligible lorsqu'elle est facilement compréhensible par tous les utilisateurs. Elle est pertinente lorsqu'elle influence les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer des événements passés, présents ou futurs ou en confirmant ou en corrigeant leurs évaluations passées. Elle est fiable si elle est exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs. Elle doit aussi être comparable dans le temps et dans l'espace. Les informations financières figurant sur les indicateurs respectent trois de ces caractéristiques notamment la pertinence, la fiabilité et la comparabilité. Elles sont pertinentes car la consultation des différents indicateurs du tableau de bord financier aide les dirigeants à agir en prenant des décisions à court terme ou à long terme et en mettant en œuvre des actions correctives. Elles sont fiables puisqu'elles sont obtenues à partir d'un logiciel spécifique. Les risques d'erreur sont minimisés et les dysfonctionnements possibles sont bien maîtrisés. De plus, certaines données proviennent de différentes sources telles que les autres services, les agences, les banques. Elles sont comparables du fait que toutes les données financières sont enregistrées dans le logiciel AUXICOMPTA et peuvent être consultées à tout temps. Ainsi, il est possible de faire la comparaison entre les données financières actuelles avec les anciennes données. Par contre, les données sur le tableau de bord financier ne sont pas intelligibles car elles sont purement financières. Or, il est indispensable d'insérer des données qualitatives pour que toutes personnes souhaitant consulter les indicateurs puissent les comprendre facilement.

La seconde hypothèse indiquant que : « Les indicateurs de performance financière aident à traiter les informations aussi rapidement que possible en vue de prendre des bonnes décisions de gestion à temps » est aussi rejetée. Il a été prouvé que le tableau de bord financier de l'entreprise permet aux dirigeants de prendre des décisions ainsi que les actions correctives correspondantes mais les risques de retard de prise de décisions sont élevés. Cela est dû à l'absence des clignotants dans les indicateurs. Les clignotants sont des seuils d'alerte permettant de prévenir les dirigeants que les valeurs limites des données financières ont atteint le seuil maximum. En effet, ils ont pour objectifs d'inciter les responsables à être tout de suite réactifs et prendre rapidement les mesures nécessaires pour ne pas dévier les réalisations par rapport aux prévisions.

Compte tenu des différents diagnostics, des suggestions ont été apportées à travers ce manuel en vue d'aider la société à améliorer son tableau de bord financier pour rendre efficace les décisions prises par les dirigeants. Au niveau du système d'information, il est conseillé de mettre à jour le manuel de procédure, de renouveler périodiquement les matériels informatiques. Au niveau des outils de pilotage, il est recommandé de créer un tableau de bord de trésorerie, mettre en place un système de performance balanced scorecard, ajouter des clignotants dans chaque indicateur, élaborer un document annexe du tableau de bord financier.

Pour répondre à la problématique, la société AUXIMAD utilise des indicateurs financiers pour assurer le pilotage de sa direction financière dans le but de permettre aux dirigeants à prendre les meilleures décisions. Elle emploie des indicateurs de trésorerie et des indicateurs d'exploitation pour vérifier la réalisation des objectifs financiers. L'atteinte des objectifs préfixés est l'affaire de tous les employés du service financier mais il appartient au responsable de vérifier les réalisations par rapport aux prévisions. Le suivi des indicateurs du tableau de bord financier permet aux dirigeants de constater les soldes bancaires de chaque agence au niveau des banques partenaires, les soldes de la caisse de la direction générale, la valeur des dettes fournisseurs, la valeur des dettes clients, le nombre de dossiers traités par activité, le volume d'activités par client, les créances à recouvrir auprès des clients, les écarts entre réalisations et budgets. Des décisions seront prises en fonction de l'état de ces indicateurs notamment sur le plan financier, sur le plan commercial et sur le plan organisationnel. Ces décisions seront poursuivies par des actions correctives permettant de régler la défaillance de gestion. Et pour assurer l'efficacité des décisions et des actions entreprises, le service contrôle autant que possible la qualité des données figurant dans le tableau de bord financier.

Ce mémoire s'est limité à l'analyse du tableau de bord financier de l'entité. Il a été stipulé que son pilotage à l'aide de l'outil de gestion tableau de bord contribue à l'atteinte de ses objectifs. Mais il s'avère intéressant d'étudier les autres facteurs pouvant concourir à la réalisation des objectifs de la direction financière. Nous pouvons ainsi élargir notre étude sur le principe de management adopté par les dirigeants de la société AUXIMAD pour gérer l'entreprise. D'où la question de réflexion suivante se pose : « Quels principes de direction les dirigeants appliquent-ils pour inciter les employés à donner les meilleurs d'eux-mêmes en vue d'accroître la performance de la direction financière ? ».

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux :

- COHEN Elie : « *Dictionnaire de Gestion* » ; Paris, Editions la découverte, 1997 ; ISBN 2707123951; 397 pages
- Dictionnaire *LAROUSSE COMPACT* ; Normandie Roto impression, France, 2008 ; ISBN 2035825024 ; 1710 pages
- HELFER, J.P et ORSONI Jacques : « *Encyclopédie du management* » ; Vuibert Paris, 1992 ; ISBN 2711799980 ; 1002 pages
- MARGERN Jacques et MAILLARD Jean Claude : « *DICOGEFI : le dictionnaire de la gestion : comptable, budgétaire, fiscale* » ; Ed d'organisation : Paris, 1989 ; ISBN 2100743131 ; 254 pages
- RAHARIVELO Abéline; « *Guide pour les stagiaires* » ; Mai 1997 ; 30 pages

Ouvrages spécifiques :

- BOUQUIN Henri : « *Les fondements du contrôle de gestion* » ; Paris : PUF coll que sais-je 1994 ; ISBN 2130590136 ; 127 pages
- CERUTTI Olivier et GATTINO Bruno: « *Indicateurs et tableau de bord* » ; AFNOR Gestion, 1992 ; ISBN 2124881116 ; 92 pages
- CUYAUBERE Thierry, MULLER Jacques : « *Contrôle de gestion* » ; La Villeguérin édition Tome II; juillet 1993 ; ISBN 2100036890 ; 455 pages
- DELEND A J.F. : « *Les fonctions du directeur financier* » ; Delmas 1^{ère} édition, 1996 ; ISBN 2100570102 ; 208 pages
- DEPREZ Michel et DUVANT Marcel : « *Comptabilité générale* » ; France : I.M.E, Août 1993 ; ISBN 2713512670 ; 472 pages
- FERNANDEZ Alain : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité* » ; Paris Editions d'Organisation, 3^{ème} édition, 2004 ; ISBN 2212556476 ; 483 pages
- KAPLAN R. ET NORTON D. : « *L'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord* » ; Paris Nouveaux Horizons, 4^{ème} édition, 2007 ; ISBN 2708134980 ; 328 pages
- SELMER Caroline : « *Concevoir le tableau de bord* » ; DUNOD, 4^{ème} édition, 2015 ; ISBN 2100726448; 239 pages

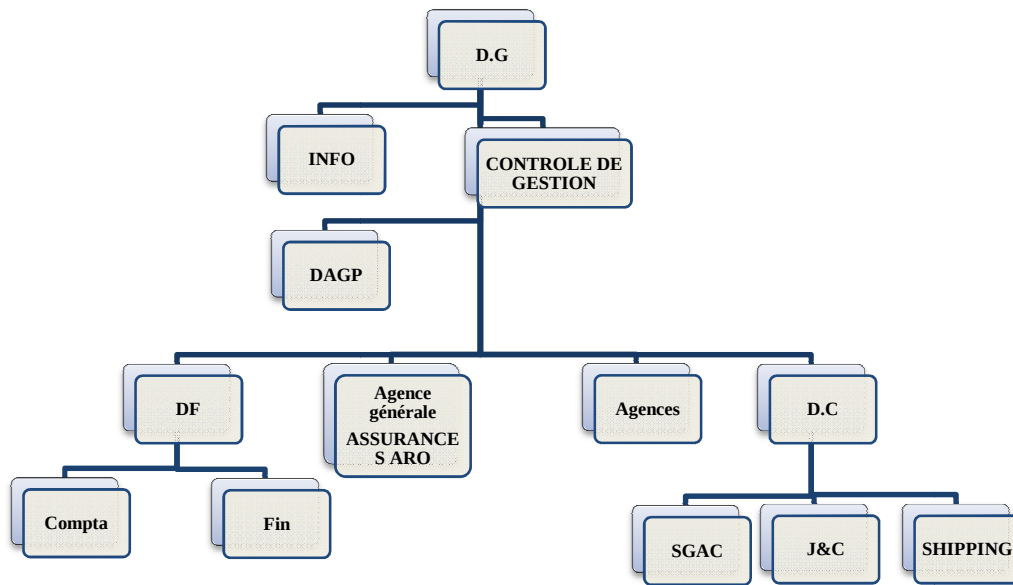
WEBOGRAPHIE

- <http://www.etudier.com/sujets/manuel-proceduer-flow-charts/> 11 décembre 2017
- <http://www.etudier.com/sujets/tableau-de-bord/> 15 décembre 2017
- <http://www.freewebs.com/persoabdo/tableau-de-bord.ppt/> 18 décembre 2017
- <http://www.bittle-solutions.com/tableaux-de-bord-financiers-outils-de-l-analyse-financiere/> 18 décembre 2017
- <http://www.apce.com/pid6092/les-tableaux-de-bord.html/> 19 décembre 2017
- <http://www.pme-gestion.fr/tableaux-de-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-des-indicateurs-financiers/> 20 décembre 2017
- <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-fiscalite-1025/indicateurs-financiers/> 21 décembre 2017
- <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/les-indicateurs-de-performances-d-une-entreprise/> 27 décembre 2017
- <http://www.netpme.fr/info-conseil-1/gestion-entreprise/gestion-quotidienne/gains-performance/fiche-conseil/4512-indicateurs-cles-performance/> 27 décembre 2017
- <http://www.manager-go.com/finances/mesure-de-la-performance/> 03 janvier 2018
- <http://www.hec.ca/biblio/banques-de-donnees/indicateurs-performance-entreprises/> 03 janvier 2018
- <http://www.microfinancegateway.org/fr/sujets/performance-financiere/> 03 janvier 2018
- <http://www.piloter.org/balanced-scorecard/> 03 janvier 2018
- <http://www.manager-go.com/finance/balanced-scorecard/> 04 janvier 2018
- <http://www.aviseerh.com/controle-de-gestion/> 05 janvier 2018
- <http://www.ics-begue.com/metier-auditeur-interne/> 05 janvier 2018
- <http://www.letudiant.fr/metiers/secteur-audit-comptabilite-gestion/auditeur-interne/> 06 janvier 2018

LISTE DES ANNEXES

<u>ANNEXE I</u> : Organigramme fonctionnel de la Société AUXIMAD.....	X
<u>ANNEXE II</u> : Organigramme du service financier.....	XI
<u>ANNEXE III</u> : Agences de la Société AUXIMAD.....	XII
<u>ANNEXE IV</u> : Guide d'entretien.....	XIII

ANNEXE I : Organigramme fonctionnel de la Société AUXIMAD



Compta : Service Comptabilité

DAGP : Département des Affaires Générales et Personnel

DC : Directeur Commercial

DF : Directeur Financier

Fin : Service Financier

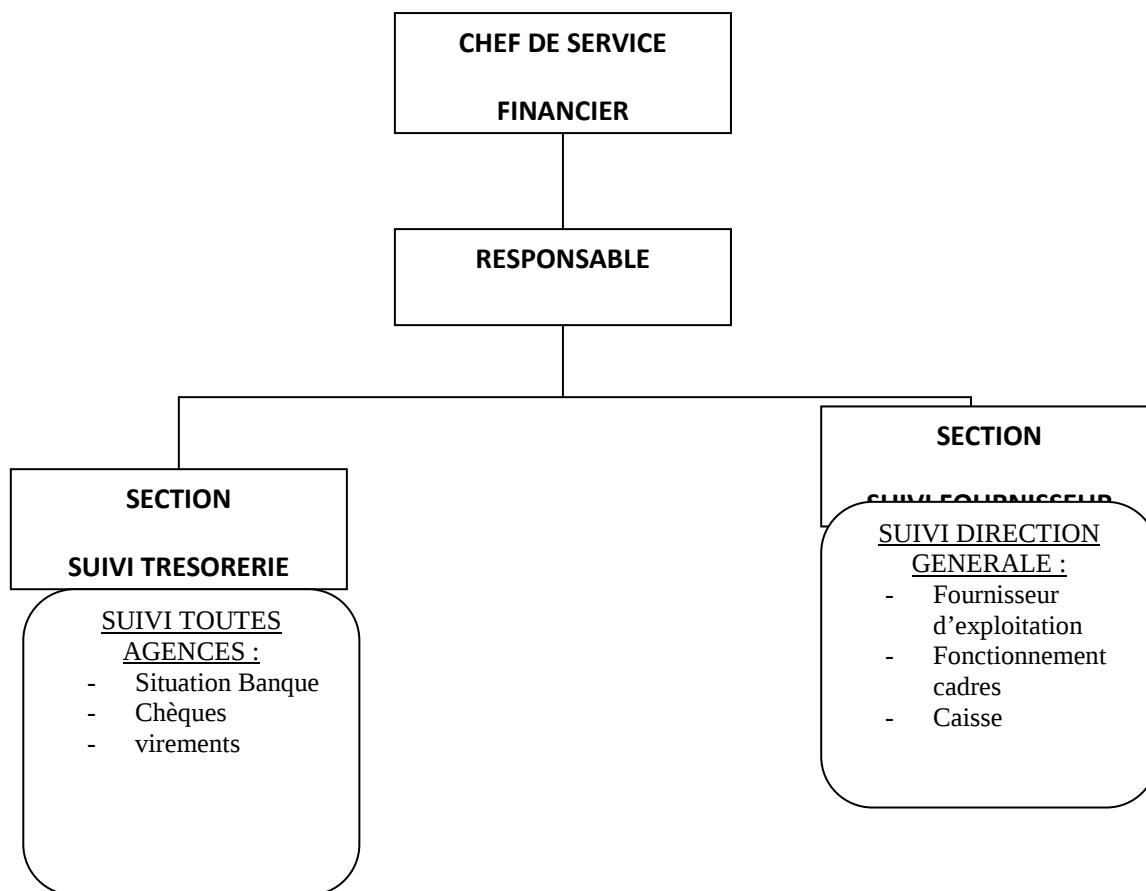
Info : Service informatique

J&C : Service Juridique et contentieux

SGAC : Service de Gestion des Activités Connexes

SHIPPING : Département Maritime

ANNEXE II : Organigramme du service financier



ANNEXE III : Agences de la Société AUXIMAD

ANNEXE IV : Guide d'entretien

- 1- Qui réalise les tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs de la direction financière ?
- 2- Quels sont les objectifs de la direction financière ?
- 3- La gestion de l'entreprise s'appuie-t-elle sur des prévisions financières ?
- 4- Qui fixe les prévisions financières ?
- 5- Quand est-ce-que le responsable renouvelle-t-il les objectifs financiers ?
- 6- Les prévisions sont-elles formalisées, c'est-à-dire faites dans les cadres d'une procédure définie à l'avance ?
- 7- Comment l'entreprise considère-t-elle ces budgets ?
- 8- Leur réalisation est-elle analysée ou vérifiée ?
- 9- Comment l'entreprise justifie-t-elle les écarts entre les prévisions et les réalisations ?
- 10- Combien d'indicateurs de performance financière l'entreprise utilise-t-elle ?
- 11- Quels sont les composantes du tableau de bord de la direction financière ?
- 12- Quelles sont les données rassemblées pour élaborer les indicateurs de performance financière ?
- 13- Qui procède à l'élaboration des indicateurs ?
- 14- Qui tient et met à jour les indicateurs ?
- 15- Comment ces indicateurs sont-ils obtenus ? A partir de quels moyens ?
- 16- Quand est-ce-que ces indicateurs sont-ils élaborés ?
- 17- Pourquoi le service financier utilise-t-il un tableau de bord ?
- 18- Quand est-ce-que les états sont visualisés et analysés ?
- 19- Quelles sont les décisions prises issues de ces indicateurs ?
- 20- Qui est la personne autorisée à prendre ces décisions ?
- 21- Où prend-elle ces décisions ?
- 22- Comment l'entreprise assure-t-elle la qualité de ses informations financières ?
- 23- Qui procède aux suivis du contrôle interne dans la société ?

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	6
Chapitre I: MATERIELS.....	7
Section 1 : Présentation de l’entreprise.....	7
1-1- Généralités sur l’entreprise	7
1-1-1- Mission de la société « AUXIMAD »	7
1-1-2- Objectifs de la société « AUXIMAD »	8
1-1-3- Activités de la société « AUXIMAD ».....	8
1-1-3-1- Activités principales	8
1-1-3-1-1- Consignation :.....	8
1-1-3-1-2- Transit :.....	8
1-1-3-2- Activités secondaires	9
1-1-3-2-1- Transport terrestre	9
1-1-3-2-2- Manutention et camionnage	9
1-1-3-2-3- Assurances.....	9
1-1-3-2-4- Magasinage.....	9
1-1-3-2-5- Empotage et dépotage container.....	10
1-1-3-2-6- Groupage et dégroupage.....	10
1-1-3-2-7- Autres activités	10
1-2- Services de la société «AUXIMAD ».....	10
1-3- Fiche signalétique	10
1-4- Historique de la société « AUXIMAD »	11
Section 2 : Théories générales sur l’objet du thème	12
2-1- Notion sur le tableau de bord.....	12
2-1-1- Définition du tableau de bord	12
2-1-2- Définition du tableau de bord financier.....	12
2-1-3- Utilité du tableau de bord	12
2-1-4- Caractéristiques du tableau de bord.....	13

2-1-4-1- Qualités nécessaires	13
2-1-4-2- Fonctionnement	13
2-1-5- Objectifs du tableau de bord financier.....	14
2-2- Utilisateurs du tableau de bord	14
2-3- Principes d'élaboration du tableau de bord	14
2-3-1- Informations figurant dans un tableau de bord	14
2-3-2- Processus d'élaboration d'un tableau de bord	15
2-3-2-1- Mesure	17
2-3-2-2- Définition du champ de mesure.....	17
2-3-2-3- Choix des objectifs	17
2-3-2-4- Identification des variables	17
2-3-2-5- Choix des paramètres mesurables.....	18
2-3-2-6- Sélection des indicateurs	18
2-3-2-7- Validation des indicateurs sélectionnés	18
2-3-2-8- Elaboration du tableau de bord.....	19
2-4- Tenue du tableau de bord.....	19
Chapitre II : METHODES	20
Section 1 : Outils méthodologiques utilisés.....	20
1-1- Observation	20
1-2- Documentation	22
1-2-1- Documents internes	23
1-2-2- Documents externes.....	23
1-3- Interview.....	23
Section 2 : Outils de traitement des données	23
2-1- Analyse SWOT.....	24
2-2- Hexamètre de QUINTILIEN.....	24
Section 3 : Acquis du stage	24
PARTIE II : RESULTATS	26
Chapitre III : PRATIQUE DU TABLEAU DE BORD FINANCIER	27
Section 1 : Pratique sur les sources des données du tableau de bord financier	27
1-1- Informatisation des bases de données	27
1-1-1- Utilisation du logiciel AUXICOMPTA	27
1-1-2- Utilisation d'une application spécifique	28
1-1-3- Mise en réseau des matériels.....	28

1-2- Autres sources d'informations	28
1-2-1- Documents fournis par les autres services	28
1-2-2- Documents fournis par les agences.....	29
1-2-3- Documents fournis par les tiers de l'entreprise.....	29
1-2-4- Manuel de procédure.....	29
1-3- Existence d'un système de contrôle interne	29
Section 2 : Pratique sur les indicateurs du tableau de bord financier	30
2-1- Indicateurs du tableau de bord financier.....	30
2-1-1- Indicateurs relatifs à la trésorerie.....	30
2-1-1-1- Situation bancaire consolidée.....	30
2-1-1-2- Situation de la caisse	32
2-1-1-3- Situation des effets à payer	33
2-1-1-4- Situation des effets à recevoir	34
2-1-2- Indicateurs d'exploitation	34
2-1-2-1- Rapport sur les activités.....	35
2-1-2-2- Rapport sur la performance des clients	36
2-1-2-3- Balance âgée client.....	37
2-1-2-4- Contrôle budgétaire.....	37
2-2-Actions entreprises à l'aide des indicateurs du tableau de bord financier.....	40
2-2-1- Actions entreprises à l'aide des indicateurs relatifs à la trésorerie	40
2-2-1-1. Actions liées à la situation bancaire	40
2-2-1-1-1- Autofinancement	40
2-2-1-1-2- Négociation avec les fournisseurs	41
2-2-1-1-3- Demande des crédits à la banque	41
2-2-1-1-4- Cession des devises	41
2-2-1-2- Approvisionnement de la caisse.....	41
2-2-1-3- Règlement des dettes fournisseurs.....	42
2-2-1-4- Mobilisation des créances clients	42
2-2-2- Actions entreprises à l'aide des indicateurs d'exploitation.....	42
2-2-2-1- Actions commerciales sur les activités moins traitées.....	42
2-2-2-2- Reconquête des clients.....	43
2-2-2-3- Recouvrement des créances clients	43
2-2-2-4- Actions correctives internes.....	43
2-2-2-5- Modification de la prévision.....	44

Chapitre IV : APPRECIATION GENERALE SUR LA PRATIQUE DU TABLEAU DE BORD FINANCIER.....	45
Section 1 : Points forts du tableau de bord financier de la Société AUXIMAD	45
Section 2 : Points faibles du tableau de bord financier de la Société	46
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	48
Chapitre V : DISCUSSIONS.....	49
Section 1 : Tendances lourdes.....	49
1-1- Faiblesses au niveau du système d'information	49
1-2- Faiblesses au niveau des indicateurs du tableau de bord financier	50
Section 2 : Solutions possibles.....	50
Chapitre VI: RECOMMANDATIONS	52
Section 1 : Solutions prioritaires.....	52
1-1- Solutions relatives au système d'information.....	52
1-1-1- Mise à jour du manuel de procédure	52
1-1-2- Renouvellement des matériels informatiques.....	52
1-2- Solutions relatives au tableau de bord	53
1-2-1- Tableau de bord de trésorerie	53
1-2-2- Mise en place d'un système de performance : le balanced scorecard.....	53
1-2-3- Ajout des clignotants dans les indicateurs du tableau de bord financier.....	53
1-2-5- Elaboration d'un document annexe du tableau de bord financier	54
Section 2 : Mise en œuvre des solutions prioritaires	54
2-1- Mise à jour du manuel de procédure	54
2-2- Renouvellement des matériels informatiques.....	55
2-3- Tableau de bord de trésorerie	55
2-4- Mise en place d'un système de performance : le balanced scorecard	57
2-5- Ajout des clignotants dans les indicateurs du tableau de bord financier	59
2-6- Elaboration d'un document annexe du tableau de bord financier	60
Section 3 : Impacts des solutions prioritaires	63
3-1- Efficacité du manuel de procédure	63
3-2- Augmentation de la performance au travail	63
3-3- Gain du temps au niveau du suivi du tableau de bord de trésorerie	64

3-4- Renforcement du lien entre la stratégie et l'atteinte des objectifs de l'entreprise .	64
3-5- Prise de décision efficiente au moment opportun.....	64
3-6- Facilité d'utilisation du tableau de bord financier	64
CONCLUSION	66
BIBLIOGRAPHIE	vii
WEBOGRAPHIE.....	viii
LISTE DES ANNEXES.....	ix

RESUME

Notre étude se porte sur l'amélioration du tableau de bord financier de notre entreprise d'accueil, la société AUXIMAD. Le tableau de bord constitue un outil fourni en temps voulu aux dirigeants pour situer la performance de l'entreprise. L'objectif de l'étude est de mettre en place des informations régulières et sincères pour que les dirigeants puissent prendre des décisions correctes. L'avantage de ce mémoire pour l'entreprise réside du fait qu'il permet de bénéficier d'un outil efficace et efficient concourant à la prise de décision en toute connaissance de cause. Comme les dirigeants sont tenus à prendre des bonnes décisions dans les moindres délais aux moindres coûts, ce travail aide à réduire des risques de mauvaises décisions. Il peut constituer un outil pour aider les décideurs d'entreprise dans la performance de leurs décisions. Des démarches méthodologiques seront mises en œuvre dans ce mémoire pour atteindre les résultats escomptés dont la pertinence des informations financières figurant sur le tableau de bord et l'influence positive de la maîtrise du système d'information sur les décisions des dirigeants. Nous avons d'abord adopté les méthodes d'observation, de documentation et d'entretien aux employés pour recueillir les informations de manière à apercevoir une vue générale sur la société. Ensuite, nous avons mené une analyse SWOT et à partir de ces diagnostics, des recommandations ont été suggérées en vue d'améliorer le tableau de bord de la direction financière.

Mots clés : contrôle de gestion, tableau de bord, indicateurs de performance, système d'information, prise de décision, outil de pilotage

ABSTRACT

Our topic is about improving a finance management chart of the company AUXIMAD. The management chart is a timely tool for managers to situate the company's performance. The goal is to put a true and fair view informations in order to help to make good decisions. The advantage of this memory for the company lies in the fact that it allows to benefit from an effective and efficient tool contributing to decision-making with full knowledge of the facts. As leaders are required to make good, timely decisions at the lowest cost, this work helps to reduce the risk of poor decisions. It can be a tool to help business decision-makers in the performance of their decisions. We shall adopt methodological approach with the aim of attempting the result that we expect. The results are relevance of financial informations on the management chart and positive influence of the control of the information system on the decisions of the leaders. Then, we used different methods to collect information like observation, documentation and interview. And then, we did an analysis SWOT. Finally, solutions were suggested to improve a finance management chart.

Key words : management control, management chart, performance scorecard, system of information, decision making, management tool

