

TABLEAU DE BORD - REMONTEE DES COMPTES

- **Objectif(s) :**
 - **Présentation du tableau de bord,**
 - **Principes de la remontée des comptes.**

- **Pré requis :**
 - **Outils de gestion prévisionnelle, d'analyse financière et du contrôle de gestion.**

- **Modalités :**
 - **Principes,**
 - **Schémas,**
 - **Synthèse.**

TABLE DES MATIERES

Chapitre 1. LE TABLEAU DE BORD.....	2
1.1. Définition.....	2
1.2. Utilité.	2
1.3. Objectifs.	2
1.4. Conception.	2
1.4.1. Structure d'ensemble.	2
1.4.2. Contenu.	3
1.4.3. Mise en place et suivi.....	3
1.4.4. Catégories.....	3
1.4.5. Méthodologie d'élaboration.....	3
1.4.6. Exemple.	4
Chapitre 2. LA REMONTEE DES COMPTES.....	4
2.1. Définition.....	4
2.2. Objectifs.	4
2.3. Structure.	5
2.4. Schéma de synthèse.	5
Chapitre 3. LE CONTRÔLE DE GESTION.	6
3.1. Place dans l'entreprise.	6
3.2. Décisions.....	6
3.3. Niveau de contrôle.....	6
3.4. Attributions du contrôleur de gestion.	6
Chapitre 4. SYNTHÈSE.....	7

Chapitre 1. LE TABLEAU DE BORD.

1.1. Définition.

« Le tableau de bord est une **synthèse d'informations**, de structure et de contenu stables pendant une certaine période, utilisé de façon régulière pour fournir au responsable les renseignements utiles au pilotage d'une organisation ou entité. »

1.2. Utilité.

Le tableau de bord rassemble un ensemble d'informations à caractère technique, commercial, financier et économique sur l'entreprise ou l'unité de production ou de vente.

Il permet de connaître en permanence et rapidement l'évolution des variables clés de l'entreprise.

Il est adapté aux besoins dans trois types d'échéance :

- au **quotidien** c'est un instrument de gestion et d'action immédiate (contrôle des quantités consommées ou produites),
- à **court terme**, il constitue un instrument d'aide à la prise de décision par le système de pilotage pour des périodes trimestrielles ou semestrielles,
- à **moyen terme et à long terme**, il permet le suivi des choix et des orientations stratégiques.

1.3. Objectifs.

Le but du tableau de bord est de :

- collecter et stocker des **informations de gestion**,
- comparer sur certains aspects les prévisions et les réalisations (achats, ventes, production),
- d'analyser les **écarts** et leurs origines (différences sur prix, sur quantité, sur coût,...),
- de **mesurer les performances** et les résultats de l'entreprise (taux de marge, rentabilité, ratios, délais, variation des résultats, ...),
- d'aider à la correction des écarts constatés par rapport aux objectifs.

1.4. Conception.

1.4.1. Structure d'ensemble.

Adapté à l'entreprise, il comprend en général, deux parties :

- des **tableaux** de chiffres à caractère technique (niveau de production), commercial (chiffre d'affaires), financier (disponibilités), économique (résultats)
- des **graphiques** (diagrammes, histogrammes, courbes, ...) facilitant la compréhension et l'interprétation des tendances et des écarts.

Le tableau de bord doit être un **outil de gestion**, à différents niveaux :

- **opérationnel**, par **centre de responsabilité** (chef d'atelier, chef de rayon, directeur d'agence, ...),
- **décisionnel**, au niveau de l'encadrement (cadres, directeur de magasin, chef de département, directeur d'usine, ...),
- **stratégique**, pour les cadres supérieurs et les dirigeants de l'entreprise (directeurs généraux).

1.4.2. Contenu.

Les indicateurs qu'il contient doivent être utiles, significatifs, cohérents et fiables.

L'information doit être disponible rapidement et au moindre coût.

Il est possible de distinguer trois catégories d'indicateurs :

- **indicateurs économiques** : résultats, marge, taux de rotation, part de marché, durées des crédits clients et des crédits fournisseurs, rentabilité des capitaux et des investissements, ...
- **indicateurs physiques** d'activité (production, vente, nombre de clients, nombre de commandes, ...), de qualité (taux de retour des produits, délai d'attente, ...), de coût (taux horaire, nombre d'heures de main d'œuvre, ...)
- **indicateurs humains** portant sur les compétences et l'implication du personnel (absentéisme, démissions, mutations, embauches, ...).

1.4.3. Mise en place et suivi.

Le tableau de bord est devenu indispensable dans toutes les entreprises, après une étude préalable qui consiste :

- à déterminer les **centres de responsabilité** et de décision,
- à sélectionner les indicateurs et les paramètres clés,
- à choisir un mode de collecte des informations.

Pour être mis à jour rapidement, la périodicité retenue le plus souvent est le mois. Cependant, en raison de l'informatisation, les informations sont disponibles en permanence et consultables sur écran.

1.4.4. Catégories.

On distingue deux grandes catégories de tableaux de bord :

- les **tableaux de bord stratégiques** contenant des indicateurs de performance globale de l'entreprise, permettant de décrire sa situation économique, sociale et financière.
- les **tableaux de bord de gestion ou de pilotage opérationnel** comportant :
 - des *indicateurs de résultats* ;
 - des *indicateurs de moyens* ou « facteurs clés du succès » ;
 - des *indicateurs de processus* pour le suivi des projets.

1.4.5. Méthodologie d'élaboration.

1°) Définitions des **missions et des objectifs des centres de responsabilités**.

2°) Attribution des **éléments ou facteurs clés** (compétences et savoir-faire) permettant d'atteindre les objectifs définis (cadence de production, taux d'absentéisme, coûts, ...).

3°) Définitions des **performances des centres de responsabilités**.

1.4.6. Exemple.

Tableau de bord de la direction générale

EXAMEN DES INDICATEURS ET DES DECISIONS A LA DATE DU :													
Indicateurs	Périodicités M : mensuel T : trimestriel	Prévisions				Indicateurs				Décisions prises	Responsables		
		Valeurs de base		Ecart tolérés / bases		Valeurs réelles		Observations					
		Périodes Moyennes mobiles	Défavorable	Favorable	Périodes Moyennes mobiles	Mois		Cumul					
ACTIVITE	1	CA HT	M										
	2	Retards de livraison	M										
	3	Commandes en portefeuille	M										
	4	Marges brutes	T										
	5	Charges de structure	T										
	6	Résultat	T										
	7	CAF	T										
	8	Créances douteuses	M										
STOCKS	9	Matières premières Fournitures	T										
	10	Produits finis	T										
	11	En-cours	T										
	12	Rotation des stocks	T										
CREDITS SOCIAL RENDEMENT	13	Taux d'utilisation machine	M										
	14	Rendement du personnel	M										
	15	Absentéisme	M										
CREDITS SOCIAL RENDEMENT	16	Départs volontaires	M										
	17	Crédits clients	M										
CREDITS SOCIAL RENDEMENT	18	Crédits fournisseurs	M										
	19	Rapport de structure	T										
CHARGES FINANCIERES	20	Charges financières CA	T										
	21	Charges financières FP	T										
TRESORERIE	22	Rapport de liquidité	T										
	23	Disponible	M										

Chapitre 2. LA REMONTEE DES COMPTES.

La remontée des comptes ou **reporting** est essentielle pour la présentation des tableaux de bord.

2.1. Définition.

Il permet la remontée des informations des différents centres de responsabilités ou de filiales (au niveau opérationnel) vers la direction générale ou maison-mère (au niveau stratégique).

Le reporting permet de rendre compte **des réalisations des objectifs** attribués aux responsables opérationnels et de suivre l'évolution des unités décentralisées.

2.2. Objectifs.

Il permet de **suivre les réalisations** progressives des objectifs définis. C'est un outil de suivi et d'évaluation des performances.

Il inclut à la fois des informations en provenance du contrôle budgétaire et du tableau de bord de gestion.

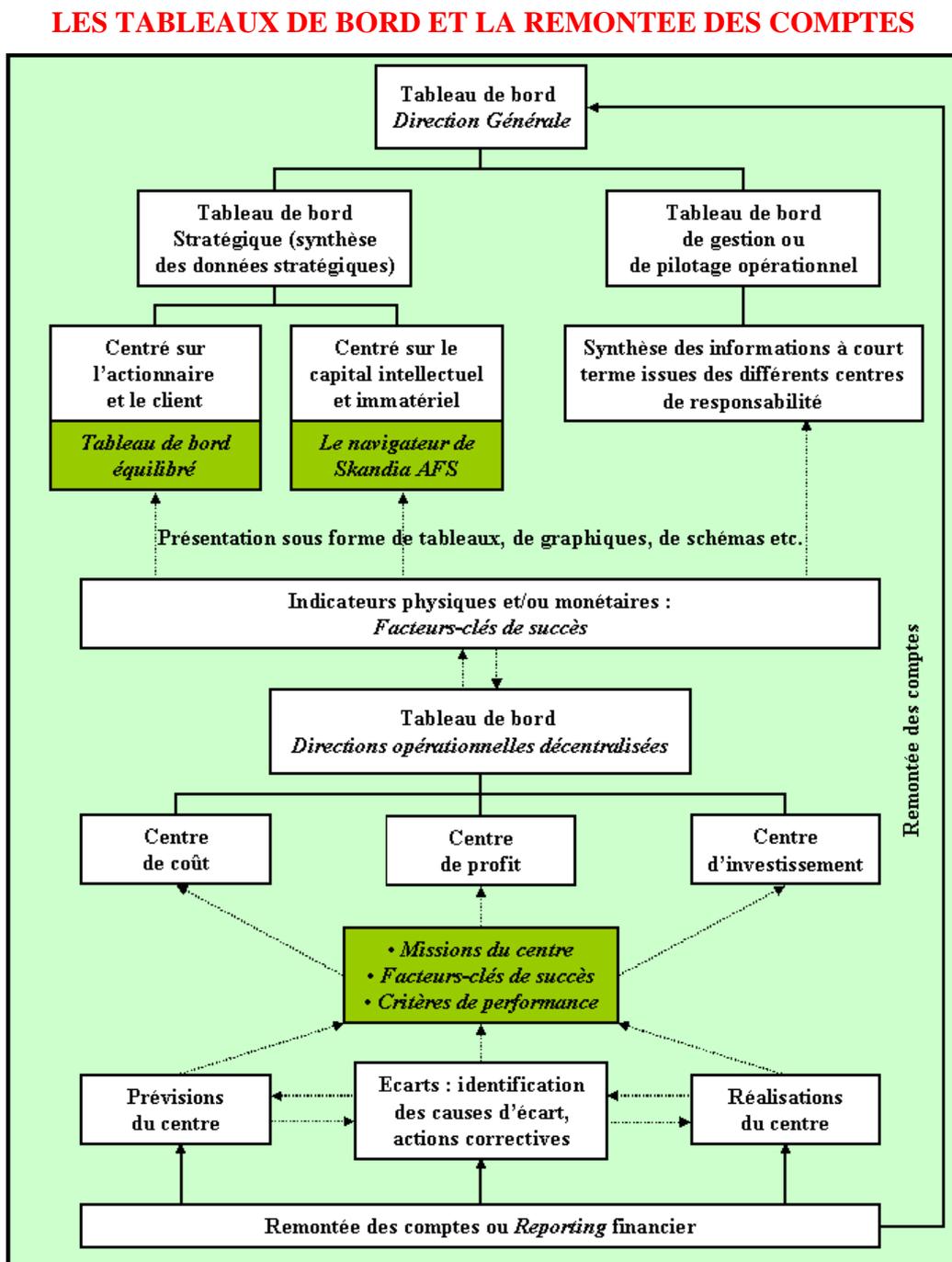
2.3. Structure.

Il comprend :

- la **comparaison** des réalisations aux prévisions avec les **écarts**,
- le repérage des **causes des écarts**,
- des **propositions** d'actions correctives transmises aux supérieurs hiérarchiques pour approbation.

Il se présente sous la forme de rapport ou compte rendu d'activité, de tableaux de suivis budgétaires, de tableaux de résultats.

2.4. Schéma de synthèse.



Chapitre 3. LE CONTRÔLE DE GESTION.

3.1. Place dans l'entreprise.

L'analyse systémique de l'entreprise distingue trois sous-systèmes :

- le **système opérant** chargé de l'exécution des tâches et activités,
- le **système d'information** dont le rôle consiste à collecter, stocker, diffuser des informations,
- le **système de pilotage**, ayant en charge la prise de décision.

Ces trois sous systèmes sont interdépendants. C'est le système d'information qui assure les liens et la cohésion de l'ensemble.

Le contrôle de gestion se situe au sein du système d'information.

3.2. Décisions.

Selon le *niveau hiérarchique* dont elles émanent, trois catégories de décisions peuvent être distinguées :

- les **décisions stratégiques** qui engagent le devenir de l'entreprise sont prises par les dirigeants,
- les **décisions tactiques** relèvent de la compétence des cadres,
- les **décisions opérationnelles** appartiennent à la maîtrise et aux exécutants.

Selon le *moment de la prise de décision*, il est possible de classer les décisions ainsi :

- décisions programmées gérables par des applications informatisées et des automatismes,
- décisions non programmées du ressort de l'intelligence et des capacités humaines.

3.3. Niveau de contrôle.

Les contrôles se situent aux différents niveaux hiérarchiques dotés de responsabilités spécifiques : exécution, encadrement, direction.

3.4. Attributions du contrôleur de gestion.

Il est responsable :

- de la conception et de l'organisation du système de contrôle de gestion,
- de son bon fonctionnement,
- de la pertinence et de la qualité des informations produites.

Il met en place des procédures, des méthodes, des indicateurs, des outils de collecte et de traitement des informations indispensables à la gestion de l'entreprise.

Il se situe au niveau de l'encadrement et formule des **avis et recommandations** en direction du système de décision.

C'est donc un **conseiller** qui propose des solutions aux instances décisionnelles en fonction des objectifs prédéfinis et des orientations retenues.

LE CONTRÔLE BUDGETAIRE ET LES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

