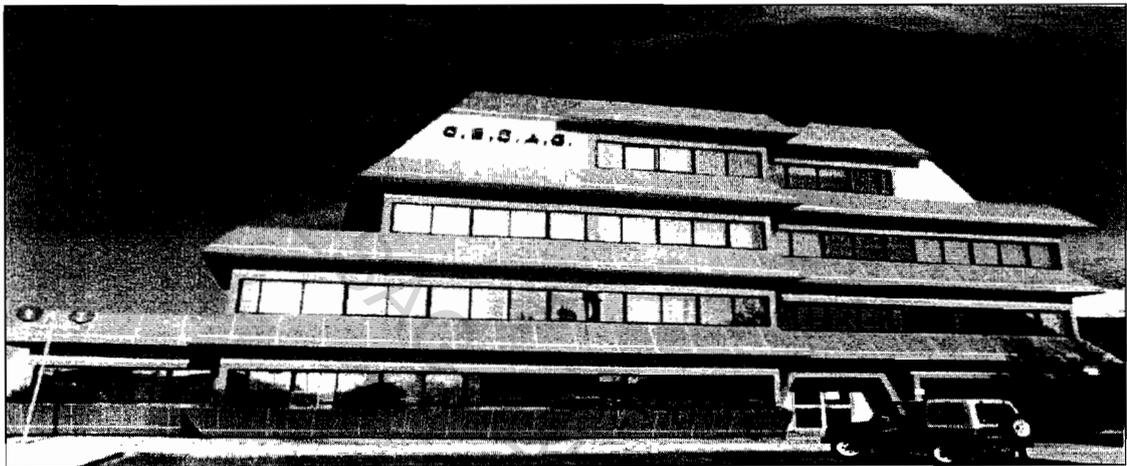


CENTRE AFRICAIN D' ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance
ISCBF
Maîtrise Professionnalisée De Techniques Comptables Et Financières
4^{ème} promotion
Année académique : 2004-2006



Thème

**Analyse de la pertinence du reporting comptable et financier
dans une société de distribution pétrolière : Cas de Total Congo**

Présenté par :

EOURIKO GNESSO

Sous la direction de :

Souleymane BOUSSO
Professeur associé au CESAG

Avril 2007

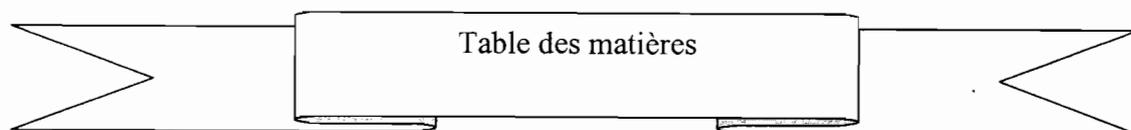


Table des matières

| | |
|-------------------------------|------------|
| DEDICACES | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| SIGLES ET ABREVIATIONS | III |
| FIGURES ET TABLEAUX | IV |

| | |
|---|----|
| Introduction générale | 1 |
| PREMIERE PARTIE :Le reporting comptable et financier :concepts et outils | 6 |
| Chapitre 1 : Généralités sur le reporting | 8 |
| 1.1 Définition. | 8 |
| 1.2 Objectifs et rôles..... | 9 |
| 1.3 Principes | 10 |
| 1.4 Contenu et périmètre du reporting | 10 |
| 1.5 Périodicité et délai de mise à disposition | 11 |
| 1.6 L'influence des normes internationales sur le reporting comptable et financier | 12 |
| Chapitre 2 : Le reporting et le pilotage..... | 13 |
| 2.1 Les informations de base du reporting | 13 |
| 2.1.1 Les outils classiques | 13 |
| 2.1.2 Les nouveaux outils..... | 20 |
| 2.1.2.2 La méthode ABM..... | 23 |
| 2.2 Les informations qualitatives | 36 |
| 2.3 Processus de collecte..... | 36 |
| 2.3.1 Le système d'information..... | 37 |
| 2.3.2 Les acteurs..... | 39 |
| Chapitre 3 :Approche méthodologique | 40 |
| 3.1 Modèle d'analyse | 40 |
| 3.1.1Description du modèle d'analyse | 42 |
| 3.2 Méthode de collecte des données | 42 |
| 3.2.1 L'analyse documentaire | 42 |
| 3.2.2 Les entretiens..... | 43 |
| 3.2.3 L'observation | 43 |
| 3.3 Mise en oeuvre des techniques..... | 43 |
| 3.3.1 La collecte documentaire | 43 |
| 3.3.2 Les entretiens..... | 43 |
| 3.4 Démarche d'analyse des données..... | 44 |
| Conclusion sur la première partie..... | 45 |
| DEUXIEME PARTIE :Analyse de la pertinence du reporting comptable et financier de Total Congo | 46 |
| Chapitre 4 : Total Congo et son reporting comptable et financier | 47 |
| 4.1 Présentation De Total Congo | 47 |

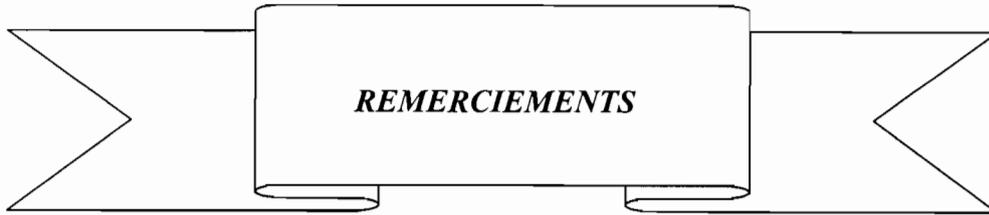
| | |
|---|-----------|
| 4.1.1 Historique | 47 |
| 4.1.2 Forme juridique et capital social | 48 |
| 4.1.3 Domaine d'activités..... | 48 |
| 4.1.4 Infrastructures..... | 48 |
| 4.1.2 Structure organisationnelle..... | 49 |
| 4.2 Organisation et fonctionnement du département financier et informatique..... | 49 |
| 4.2.1 Missions | 49 |
| 4.2.2 Organisation de la DFI | 50 |
| 4.2.3 Moyens matériels de la DFI | 54 |
| 4.3 Le Reporting comptable et financier à Total Congo | 55 |
| 4.3.1 Les informations internes du reporting | 55 |
| 4.3.2 Les informations externes | 56 |
| 4.3.3 Procédure de reporting à Total Congo | 56 |
| CHAPITRE 5 : Analyse des outils du reporting de Total Congo | 59 |
| 5.1 Description des outils de reporting à Total Congo..... | 59 |
| 5.1.1 Le tableau de bord des marges | 60 |
| 5.1.2 Le tableau de bord des volumes | 60 |
| 5.1.3 Le tableau de bord de suivi du BFR..... | 61 |
| 5.1.4 Le compte rendu mensuel de trésorerie..... | 61 |
| 5.1.5 Le tableau des bord des investissements | 62 |
| 5.2 Analyse des forces et des faiblesses du reporting comptable et financier de Total Congo | 63 |
| 5.2.1 Forces et faiblesses liées aux facteurs humains et organisationnels | 63 |
| 5.2.2 Analyse des forces et des faiblesses liées aux méthodes et outils..... | 64 |
| 5.2.3 Forces et faiblesses liées au système d'information de gestion | 66 |
| 5.3 Recommandations | 68 |
| Conclusion générale | 71 |
| BIBLIOGRAPHIE | V |
| ANNEXES | VI |

DEDICACES

Grâces soient rendues à Dieu qui nous fait triompher en Christ et qui répand par nous en tout lieu l'odeur de sa connaissance.

Je dédie ce mémoire à :

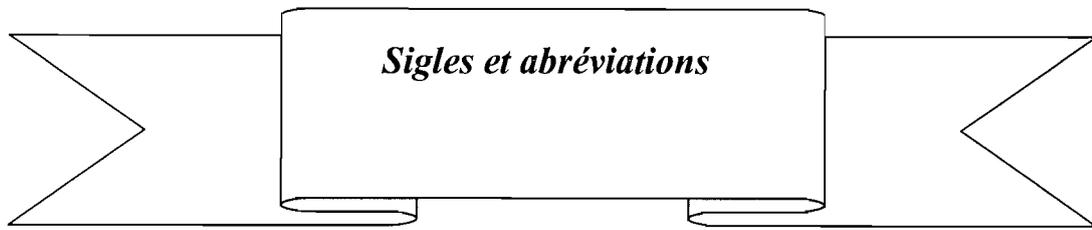
- Mon père EOURIKO Rigobert pour tous les efforts consentis et pour m'avoir donné très tôt le goût de la réussite. Puisse Dieu te garder afin que tu jouisses du fruit de tes efforts.
- Ma mère Mme EOURIKO née NII ANGOYOUROU Albertine pour son souci permanent de me voir réussir. Puisse Dieu par cette œuvre combler ton cœur de mère.
- Ma fille Syntiche Happy Gracias : ta présence à mes cotés a été un réel réconfort. Que ce travail te serve de modèle.
- A toute ma famille, ma réussite est aussi la votre.



- La réalisation du présent mémoire à été rendue possible grâce à Jésus -Christ mon Seigneur ainsi qu'à toutes les personnes qui de loin ou de près m'ont soutenue tout au long de ce cursus.

Mes remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- M. Mbacké DIOP, Directeur de l'institut de comptabilité ainsi qu'à tout le corps professoral du CESAG pour la qualité des enseignements dispensés.
- M..Souleymane BOUSSO, mon Directeur de mémoire pour sa disponibilité et tous les efforts consentis pour faire de ce mémoire une réussite.
- A mon Maître de stage et à tout le personnel du service comptabilité pour m'avoir fait bénéficié de leur savoir et de leur expérience.
- Mes collègues de la promotion MPTCF 4 pour l'union et l'ambiance malgré nos différences régionales.
- Mon Pasteur Louis EYARI ainsi que tous les membres de l'église Ministère de Délivrance parole de Foi pour m'avoir toujours porté dans leur cœur et dans leurs prières.
- M. et Mme NGASSAY pour le soutien qu'ils m'ont apportée. Recevez ici l'expression de ma gratitude.
- Tous ceux qui de loin ou de près ont désiré cette œuvre.
- L'exhaustivité de ces remerciements ne peut être possible, mais je ne saurais terminer sans témoigner ma profonde gratitude à Lavy SEKANGUE, un ami pour toujours, un ami toujours.



Sigles et abréviations

ABC : activity based cost.

ABM : activity based management

ADV : administration des ventes

BFR : besoin en fonds de roulement

CESAG : centre africain d'études supérieur en gestion

DEX : direction d'exploitation

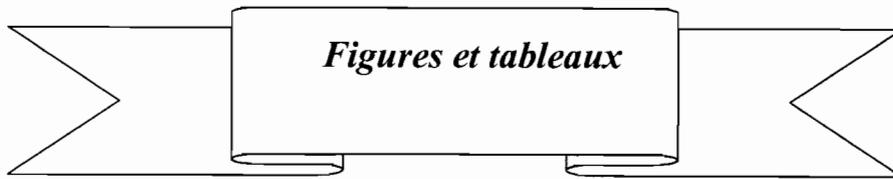
DFI : directeur financier et informatique

DG : directeur général

OHADA : organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires

TBP : tableau de bord prospectif

SCLOG : société commune de logistique.



Figures et tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Exemple de calendrier de reporting | 12 |
| Figure 1 : Articulation plan budget | 17 |
| Figure2 : Architecture budgétaire..... | 18 |
| Figure 3 : Distorsion entre la structure des coûts et l'orientation des mesures..... | 21 |
| Figure 4 : logique de la méthode ABC..... | 22 |
| Figure5 :Etapas de construction d'un tableau de bord | 28 |
| Figure 6 : Axes de mesure du TBP..... | 31 |
| Figure 7 : Chaîne de causalité des quatre axes..... | 33 |
| Figure 8 : Structure d'un ERP..... | 38 |
| Figure9 :Modèle d'analyse..... | 41 |
| Figure 10 : Organigramme de la DFI..... | 53 |
| Figure 11 : Procédure de reporting à Total Congo | 57 |

Introduction générale

La mondialisation et la globalisation sont des phénomènes caractéristiques de ce millénaire. La suppression des frontières ainsi que la réduction des barrières douanières offrent des possibilités d'accroissement d'activités pour les entreprises. Le marché devient mondial.

Pour s'adapter à cette nouvelle donne, les entreprises doivent changer de stratégie.

Alors, les entreprises ont de plus en plus tendance à développer leurs activités hors de leurs frontières locales pour satisfaire ce marché mondial. Les sociétés se constituent alors sous forme de groupe ou de multinationale avec une maison mère et une ou plusieurs filiales.

Les filiales ayant une personnalité distincte de la maison mère jouissent d'une autonomie par rapport à celle-ci en matière de gestion courante mais reçoivent d'elle les orientations stratégiques.

Cette stratégie de se développer à l'extérieur n'est pas sans contraintes et conséquences :

- La première est d'ordre géographique : la méconnaissance de l'environnement et du modèle de fonctionnement de l'unité décentralisée due à l'éloignement.
- Ensuite des différences apparaissent au niveau de la comptabilité (monnaie et langue de tenue de la comptabilité, système comptable,...)

Aussi, pour gérer ces unités décentralisées, les informations sont remontées périodiquement au niveau de la maison mère pour permettre la prise de décision et rendre compte de la performance des unités décentralisées : c'est le reporting.

Procédure de remontée des informations au niveau de la hiérarchie, le reporting est l'un des instruments les plus anciens ayant servi à cet effet dans les entreprises de groupe ou celles décentralisées. Il est obligatoire dans les sociétés cotées en bourse en raison de la production des états financiers consolidés.

Les informations remontées se présentent sous différentes formes : tableaux de bord, budgets, états financiers... Et permettent à la maison mère de réagir stratégiquement, de maîtriser sa filiale et son environnement et au-delà d'évaluer sa performance.

Selon MYKITA Patrick (2002 :206), on distingue le reporting comptable et (ou) financier du reporting de gestion, le reporting interne du reporting externe. Le reporting comptable et ou financier est celui dont les entreprises disposent le plus et dont les maisons mères se servent

pour le pilotage de leurs activités, parfois il est complété par un reporting de gestion dans une optique beaucoup plus élargie de gestion.

Bien qu'il existe cette distinction, les informations remontées demeurent le plus souvent financières.

Face à de tels enjeux, le reporting ne doit pas seulement être une restitution de l'information comptable mais un outil de pilotage efficace, utile à la prise de décision.

Total Congo, filiale du groupe Total Outremer, société cotée en bourse n'échappe pas à cette logique. Mensuellement, plusieurs informations sont envoyées au siège à Paris, informations émanant de la direction commerciale, de la direction financière, de la direction d'exploitation et du service des ressources humaines.

Le reporting comptable et financier est celui qui nous intéresse dans le cadre ce présent mémoire.

L'intérêt porté sur ce dernier est dû à deux aspects :

- Les critiques actuelles effectuées sur les outils purement financiers ;
- Les controverses que soulève le reporting (tantôt outil de suivi, tantôt outil de contrôle et de mesure de la performance, etc.)

La performance traduite uniquement en termes financiers fait l'objet de vigoureuses critiques de nos jours .Cela se traduit par ces mots de P.DOYLE repris par Jean louis Malo & al (2002 :182) : « la comptabilité des bénéfices constitue une mesure conceptuellement nulle de la valeur de l'entreprise. »

Malgré cela, le reporting est toujours tributaire de ce type de management. Certains auteurs ne voient en lui qu'un simple outil de contrôle ou de suivi ne traduisant qu'une vision partielle de la performance, performance qui de nos jours doit être appréhendée de façon multidimensionnelle. Cette vision partielle est tout aussi passéiste et court-termiste.

Ceci est également repris par Giraud Françoise & al (2002 :88) en ces termes : « Dans la pratique, les reporting de gestion sont longtemps centrés sur des indicateurs financiers au point où, très souvent un reporting désigne implicitement un reporting de type financier. »

Selon le même auteur, les informations transmises concernent essentiellement le chiffre d'affaires les marges et contributions avec quelques ratios clés.

Bien que très jeune, Total Congo filiale du groupe français total outremer n'a pas mal commencé ses activités. Les résultats sont satisfaisants. Ainsi elle dispose de divers reporting élaborés en son sein dont le reporting comptable et financier.

A total, le reporting comptable et financier est constitué de tableaux de bord, d'outils de suivi budgétaire. Il est calqué sur un modèle du siège dont une partie est renseignée mensuellement par le contrôleur de gestion (budget, coût, marges...) et une autre par le trésorier.

Ces tableaux de bord ainsi dénommés ne sont en fait que des statistiques ou des comptes rendus ne correspondant pas à la notion de tableau de bord que nous allons décrire dans ce mémoire. Les indicateurs financiers classiques en font partie (BFR par exemple).

Si ce système de reporting a l'avantage de mieux répondre aux pressions dont sont soumises les sociétés cotées et de n'utiliser qu'un seul système d'information à savoir la comptabilité (existant déjà et obligatoire) ; les conséquences sont tout aussi évidentes :

- ✓ une déconnexion des indicateurs d'avec la stratégie ;
- ✓ un surdimensionnement du pilotage central au détriment du pilotage opérationnel ; ce qui ne permet pas de cerner les déterminants du résultat et de la performance ;
- ✓ un système non évolutif car la plupart des indicateurs sont figés et ne font pas l'objet d'audits réguliers ;
- ✓ un manque de coordination car les différents tableaux de bord ne sont pas élaborés au sein d'une même unité.

Le pilotage de la performance devient alors un choix d'outils pertinents capables d'offrir une vision synthétique et équilibrée des différentes variables de gestion.

Pour rendre pertinent cet outil de gestion plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- ✓ déployer des indicateurs au moyen de la stratégie ;
- ✓ en sus des indicateurs financiers intégrer au sein du reporting des indicateurs non financiers capables d'offrir une vision équilibrée » de la performance ;
- ✓ l'évaluation du système de reporting afin de déterminer son efficacité ;
- ✓ d'analyser le reporting afin de déceler le gap à combler ;
- ✓ Etc.

Au regard des solutions ci dessus, nous envisagerons celle de l'analyse de la pertinence du reporting comptable et financier. Cette analyse nous permettra de vérifier si le reporting

comptable et financier tel que conçu par Total permet de répondre aux objectifs de pilotage et par ce biais proposer des leviers d'optimisation pour le rendre pertinent.

La question que nous nous posons dans le cadre de ce présent mémoire est la suivante : les outils utilisés par Total permettent ils de répondre aux objectifs de pilotage ?

Les outils de pilotage tel que définit actuellement sont ceux qui permettent l'anticipation, la mesure, la réaction et le progrès. Outil conçu pour être réactif face à un monde instable, très sélectif c'est à dire n'ayant pas pour vocation d'être exhaustif mais pertinent pour la prise de décision, cohérent avec la stratégie de l'entreprise.

Les questions spécifiques sont les suivantes :

- ✓ Quelles sont les caractéristiques du reporting comptable et financier de Total Congo ?
- ✓ Quelles sont les variables qui influencent ou qui impactent sa pertinence ?
- ✓ Quels sont les axes d'amélioration ?

C'est pour répondre à ces questions que le thème : « le reporting comptable et financier un outil pertinent ? » a été retenu pour faire l'objet de ce présent mémoire.

A travers l'analyse de la pertinence du reporting comptable et financier, nous nous sommes fixés les objectifs ci –après pour répondre à cet objectif global :

- Etablir un référentiel à partir de la littérature pour recenser les bonnes pratiques ;
- Analyser l'existant pour voir si le reporting comptable et financier à Total au travers de ses outils permet d'assurer le pilotage des activités ;
- Faire des recommandations en proposant des pistes d'améliorations.

La méthodologie adoptée dans le cadre ce cette présente étude est constituée d'une revue de littérature riche et variée, des entretiens, un modèle d'analyse et enfin des recommandations.

Notre stage s'est déroulé au sein du service comptabilité et administration des ventes. Ces deux services font partie de la direction financière et informatique et sont les systèmes d'informations de base du reporting comptable et financier.

Ce mémoire pourrait apporter une plus value au système de reporting comptable et financier de total Congo et ainsi lui permettre de tirer un avantage comparatif et d'être efficace.

D'autre part, il servira de point de départ ou d'aide à la recherche au CESAG tout comme aux stagiaires désireux d'approfondir leurs connaissances sur le reporting comptable et financier.

Ce mémoire est subdivisé en deux parties principales ;

- la première présente le cadre théorique de l'étude et comprend trois chapitres. Dans cette première partie nous présenterons le reporting selon la littérature et nous présenterons également la démarche d'analyse des données pour répondre à notre question de recherche.
- la seconde est réservée à l'étude de cas spécifique a total congo. Nous décrirons dans cette partie la procédure de reporting à Total. Cette description donnera lieu à une analyse qui débouchera sur des recommandations.

PREMIERE PARTIE



**Le reporting comptable et
financier :
Concepts et outils**

Le reporting est l'un des outils privilégiés pour le pilotage des entreprises décentralisées ou de groupe. C'est un processus qui définit à la fois la nature, la fréquence, la manière, l'origine et la destination des informations à remonter.

Selon Benoît PIGE & al (2003 :157) :« Le reporting est un processus et non un état .Par conséquent étudier le reporting consiste à étudier les mécanismes et les procédures permettant de fournir l'information demandée au niveau supérieur».

Aussi, disposer d'un reporting pertinent est un enjeu majeur, car la nature des comptes rendus affecte la prise de décision et la vie de l'entreprise.

Actuellement, la littérature s'accorde pour faire évoluer cet outil qui demeure obsolète dans la pratique malgré les mutations et les changements intervenus dans le domaine et l'ériger vers un nouveau paradigme qui est celui du pilotage.

La revue de la littérature proposée dans cette première partie constituera le socle ou le fondement de notre analyse tout au long de ce mémoire. Nous présenterons les nouvelles exigences en matière de pilotage, exigences que doit remplir le reporting afin de jouir d'une image privilégiée comme le sont les autres outils à savoir les tableaux de bord.

Cette première partie s'articule autour de trois chapitres :

- ✓ La première va présenter le concept de reporting et toutes les notions qui lui sont associées ;
- ✓ La seconde va parler des outils du reporting ;
- ✓ Et enfin, la dernière présentera l'approche méthodologique.

Chapitre 1 : Généralités sur le reporting

1.1 Définitions

Parler du reporting revient à voir toutes les notions qui lui sont associées et qui permettent de l'assimiler dans toutes ses dimensions. De manière à éclairer notre compréhension et soutenir notre point de vue.

Le reporting a été défini par plusieurs auteurs et de diverses manières. Souvent confondu aux outils qu'il utilise (en particulier le tableau de bord), le reporting est très distinct de ses derniers.

En effet selon la place accordée à ce dernier dans la dynamique de pilotage, le reporting peut selon Françoise Giraud & al (2002 :87) représenter la dimension centralisée du pilotage ou être associée à la phase de suivi et d'analyse de la performance.

En voici quelques définitions :

Une première définition (wikipédia) l'entend comme : « La présentation périodique des rapports sur les activités et les résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction, destinée à en informer ceux chargés de les superviser en interne ou externe ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats. »¹

Cette définition est très simpliste. Elle parle des informations remontées tout en précisant la destination de cette information sans pour autant préciser la nature, la finalité de ces informations et la manière dont elles sont remontées.

Une seconde définition nous est donnée par Benoît Pigé (2003 :

« Le reporting est l'ensemble des moyens qui permettent aux managers de mesurer la performance des unités dont ils ont la responsabilité. Il s'agit dans des organisations complexes de mettre en œuvre un ensemble de techniques, de règles, de processus et d'outils qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise. »

¹ Dictionnaire en ligne, voir le site sur la page consacrée à la bibliographie

La définition de Benoît PIGE met l'accent sur la mesure de la performance et sur la complexité que suggère la mise en place d'un outil de reporting.

Malgré ces controverses nous pouvons retenir ce qui suit :

- Le reporting est avant tout un compte rendu si l'on se rapporte à son sens anglais (to report c'est-à-dire rendre compte) et des propos de Eric Tort & al (2005 :21) : « le reporting vise avant tout « à rendre compte » de la marche de l'entreprise
- C'est un outil de mesure car il permet de rendre compte des performances à travers les réalisations de la société.
- Nous retiendrons également que le reporting est un processus et non un acte isolé. Le reporting est une chaîne où les informations sont remontées à travers la hiérarchie jusqu'à obtention d'une information agrégée au niveau supérieur. Cette remontée ne se fait pas de façon arbitraire mais elle est formalisée.

Le reporting comptable et financier consiste généralement en la présentation des états financiers et de certains indicateurs ou soldes financiers (BFR, Taux de rotation des stocks...) et va aussi de pair avec la tradition budgétaire.

Dans d'autres structures, il est complété par un reporting de gestion constitué de tableaux de bord pour une approche beaucoup plus managériale

1.2 Objectifs et rôles

Selon Henri BOUQUIN (2001 :399) : « le reporting consiste à informer la hiérarchie de la situation à laquelle fait face l'unité et des résultats qu'elle obtient. »

Le reporting permet de piloter les entités décentralisées via les informations sur leurs réalisations et de contrôler l'application de la stratégie sur le terrain.

Il permet en outre aux maisons mères de connaître et de maîtriser l'environnement dans lequel évoluent leurs filiales ainsi que leur business et leur rentabilité future bref mieux appréhender l'avenir.

Outil de décision, le reporting permet aux maisons mères de réagir stratégiquement par les éventuelles dérives budgétaires et par la mise en exergue des indicateurs de performance.

Le reporting permet enfin à l'organisation de disposer d'informations sélectionnées et synthétiques.

1. 3 Principes

Selon Jean Louis Malo & al (2002 :123), le reporting suppose trois principes qui sont :

- Principe d'exception : ce principe suppose des seuils de tolérance pour faciliter le contrôle par les responsables. Ce seuil est fixé par rubrique et selon le degré d'impact sur l'organisation.
- Principe de contrôlabilité : Ce principe permet de rattacher le responsable aux activités dont il à la charge. On ne jugera un responsable que sur les postes dont il a la maîtrise maîtrise.

Cela suppose aussi que ce responsable peut mener des actions correctives de façon autonome sur ces dits postes.

- Principe de correction : face aux dérives éventuelles, le reporting doit penser et permettre de mener des actions correctives immédiates.

1.4 Contenu et périmètre du reporting

Pour Norbert GUEDJ (1998 :319) : « il a bien entendu une présentation surtout financière et budgétaire et par ailleurs permet de répondre aux normes juridiques. Il comprend, en principe, des indicateurs extracomptables qui sont les tableaux de bord des centres de responsabilité rendant compte. ».

Cette position de Norbert GUEDJ illustre bien les tendances actuelles en matière de reporting. Longtemps centré sur les données financières, il fait de plus en plus recours de nos jours à des données non financières et beaucoup plus opérationnels pour aider à la prise de décision.

Le reporting comprend aussi :

- des rapports et des commentaires : expliquant le niveau des activités ainsi que les interprétations des écarts par rapport du budget et présentant l'environnement dans lequel se sont déroulées les activités pendant la période concernée.
- des prévisions : celles-ci interviennent dans le cas où les budgets ne sont pas révisés. Plus le temps avance, l'horizon budgétaire se dessine mieux et l'entreprise a donc la possibilité à déterminer avec beaucoup de précision les prévisions futures.
- d'autres informations : celles-ci peuvent concerner par exemple la fiscalité locale, les problèmes de change, les mouvements de fonds interne ...

1.5 Périodicité et délai de mise à disposition

Pour être beaucoup plus réactif et anticipatif, le reporting doit être élaboré avec une périodicité élevée et doit être disponible à temps. La périodicité mensuelle est fréquente.

Selon Henri Bouquin (2001 :405), le choix de la périodicité dépend de la valeur prévisionnelle et de la pertinence du diagnostic qu'elle autorise à faire. Certaines informations seront donc produites très fréquemment, d'autres le seront à fréquence très faible.

Produire son reporting dans les plus brefs délais ne doit pas remettre en cause la qualité, la réalité ou la précision des informations. On évitera d'avoir souvent recours aux données provisionnées.

Pour une périodicité mensuelle, le reporting est le plus souvent disponible cinq à dix jours le mois suivant la clôture du mois.

| | |
|-------------------------|-----|
| Clôture des comptes | J |
| Edition des états | J+1 |
| Travaux de retraitement | J+2 |
| Contrôle et validation | J+4 |
| Transmission | J+5 |

Tableau 1 : Exemple de calendrier de reporting MYKITA Patrick (2002 :207)

1.6 L'influence des normes internationales sur le reporting comptable et financier

L'un des problèmes posés par le pilotage est la comptabilité tenue en monnaie et langue différente, ce qui ne facilite pas les comparaisons économiques. D'où les normes IAS/IFRS (INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD) qui vise l'harmonisation de ces comptes et l'amélioration de l'information financière avec des impacts sur les systèmes d'informations des entreprises, les processus et les procédures de contrôle internes dans le but de redonner confiance aux investisseurs ou mieux encore l'ensemble des partenaires des entreprises devenus réticents suite aux scandales financiers intervenus dans le monde.

En dehors de ces institutions de normalisation, la loi Sarbanes Oxley (Angleterre) et la loi de sécurité financière vont dans ce sens ; elles interviennent au niveau de la fiabilité des données financières et de la transparence de leur méthode d'élaboration.

Ces nouvelles normes exigent un reporting avec des critères beaucoup plus détaillés par secteurs d'activités, par zone géographique et réduisent le délai de production des informations.

Chapitre 2 : Le reporting et le pilotage

Le pilotage est un nouveau paradigme dont la nécessité s'impose selon P.LORINO repris par Jean LOUIS Malo & al (2002 :181) .La nécessité du pilotage est justifiée par les évolutions et les mutations environnementales et technologiques, les limites de la gestion par les chiffres .

Aussi à travers ce chapitre, nous présenterons le reporting de manière à faire une analyse des différents outils qui le composent, qui le complètent ou qui peuvent aussi le suppléer. Cette analyse nous permettra de ressortir les insuffisances, les critiques dont fait l'objet chaque outil.

2.1 Les informations de base du reporting

Les informations de base du reporting proviennent principalement de la comptabilité (financière et de gestion) qui permettent aussi d'alimenter les réalisations budgétaires. Ces premiers outils que nous qualifions de classiques doivent être complétés par les nouveaux outils.

2.1.1 Les outils classiques

2.1.1.1 La comptabilité

La comptabilité a deux objectifs :

- permet de visionner les aspects économiques patrimoniaux (capital, immobilisations...) et conduit à la réflexion sur les points économiques importants de l'entreprise (revenu par exemple) ;
- organise les enregistrements comptables : sur cet aspect, on parle de système d'information comptable qui alors intègre dans son sein la comptabilité générale, la comptabilité de gestion et le processus budgétaire avec l'enrichissement de l'information comptable par le biais de la comptabilité en partie multiple et la comptabilité multicritères.

Les informations issues de la comptabilité générale servent à l'établissement des états financiers et donne une vision globale de la performance. Cette représentation de l'information est destinée aux tiers.

La comptabilité analytique ou de gestion se base sur le compte de résultat pour mettre en évidence la rentabilité des centres de profit et des différents axes d'analyse (canal de distribution, client...) afin d'expliquer cette performance décrite globalement par la comptabilité générale.

La comptabilité de gestion est fréquemment utilisée pour le calcul des coûts. Ce recentrage sur les coûts traduit aussi l'une de ces limites qui est celle de donner une vision partielle de la performance. Or la performance doit être appréhendée de façon multidimensionnelle ; en actionnant sur le couple coût / valeur.

Cette limite se traduit dans ses outils ou méthodes de calcul de coût qui sont loin de satisfaire les objectifs de pilotage dont il est question dans le monde économique actuel .Les caractéristiques en sont les suivantes :

- mutations industrielles ;
- difficulté de distinguer les charges directes des charges indirectes ;
- l'ambiguïté des clés de répartition entraînant la difficulté d'affecter les différents coûts aux différents produits ;
- la main d'œuvre servant d'imputation des frais généraux devenant de plus en plus non significative ;
- l'augmentation des frais généraux.

Face à la panoplie d'outils, nous passerons en revue deux méthodes de calcul des coûts à savoir le coût complet et le coût variable.

Selon Eric TORT (2003 :92), ces diverses caractéristiques de l'environnement actuel se traduisent par des incidences :

➤ **Sur la méthode des coûts complets**

La méthode des coûts complets ou des sections homogènes distingue les charges en charges directes et en charges indirectes. Les charges directes sont celles qui sont affectables directement au produit tandis que les charges indirectes doivent être imputées au produit par le biais des clés de répartition.

Le problème posé par cette méthode est la proportion de plus en plus grande des charges indirectes qui pose un problème de répartition ainsi que la pertinence du découpage en sections qui induit un cloisonnement de la structure et entraîne une déconnexion vis-à-vis de la segmentation stratégique.

Ces limites sont mis en évidence par :

- La présence des clés de répartition parfois arbitraires et subjectives des sections auxiliaires vers les sections principales ;
- Les problèmes complexes de calculs des prestations réciproques entre les sections ;
- L'ambiguïté de définition de l'unité d'œuvre et son homogénéité ;
- Etc.

➤ **Sur la méthode du direct costing**

Comme la première, elle permet de répartir les charges en charges variables et en charges fixes et à déterminer une marge sur coût variable permettant de couvrir les frais fixes (frais de structure liés à l'existence même de l'entreprise) pour déterminer le point mort ou le seuil de rentabilité. Elle permet d'analyser périodiquement par produit, par client, par zone géographique.

Actuellement, la tertiarisation des activités affecte le lien existant entre une charge et le niveau de production (critère utilisé pour distinguer les charges en charges variables et indirectes). « La marge sur coût variable perd véritablement son sens dès lors que les frais fixes atteignent un niveau particulièrement élevé.

2.1.1.2 Le système budgétaire

Le système budgétaire permet la gestion des ressources par la définition des objectifs et la mise en place des budgets et un processus de suivi centré sur l'objectif par la comparaison entre prévision et réalisations.

Ce dernier objectif qui est celui de suivi est assuré par le reporting.

Ces trois étapes peuvent se résumer ainsi selon Norbert GUEDJ (1998 :252) :

- la prévision et la simulation ;
- la budgétisation ;
- le contrôle budgétaire.

Le système budgétaire suppose donc :

- Des objectifs résultant de la stratégie ;
- le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité ;
- la fixation des moyens pour atteindre les objectifs ;
- le suivi des réalisations par la constatation des écarts et la prise d'actions correctives ;
- un système de sanction récompense.

L'horizon budgétaire est annuel et l'entreprise a la possibilité de le répartir en budgets mensuels. Cette répartition est très délicate et doit tenir compte des tendances prévues et de la saisonnalité des activités et non se faire sur la base des pondérations.

2.1.1.2.1L'élaboration des budgets

Selon Norbert GUEDJ (1998 :254) : « le budget est un plan à court terme chiffré comportant une affectation de ressources liée à une assignation de responsabilités pour atteindre les objectifs que souhaite l'entreprise. ».

Exhaustif, détaillé, quantitatif et qualitatif, le budget sert initialement à prévoir car gérer c'est prévoir, prévoir c'est supputer l'avenir, gérer c'est donc agir. (Fayol)

Les budgets sont la traduction chiffrée des plans opérationnels découlant du plan stratégique
Ceci est illustré par la figure suivante :

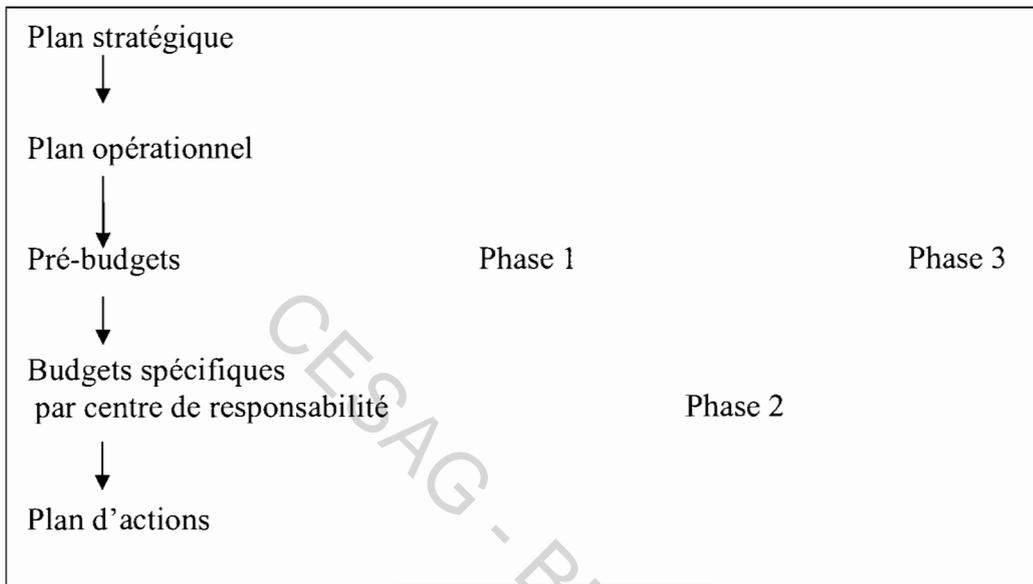


Figure1 : Articulation plan et budget

Source : J.L MALO & al (2002 :86)

Entre eux, les budgets suivent une séquence qui part du budget des ventes aux documents de synthèse prévisionnels, s'ils sont élaborés de façon fonctionnelle. Ce mode d'élaboration est l'un des plus fréquents dans les entreprises.

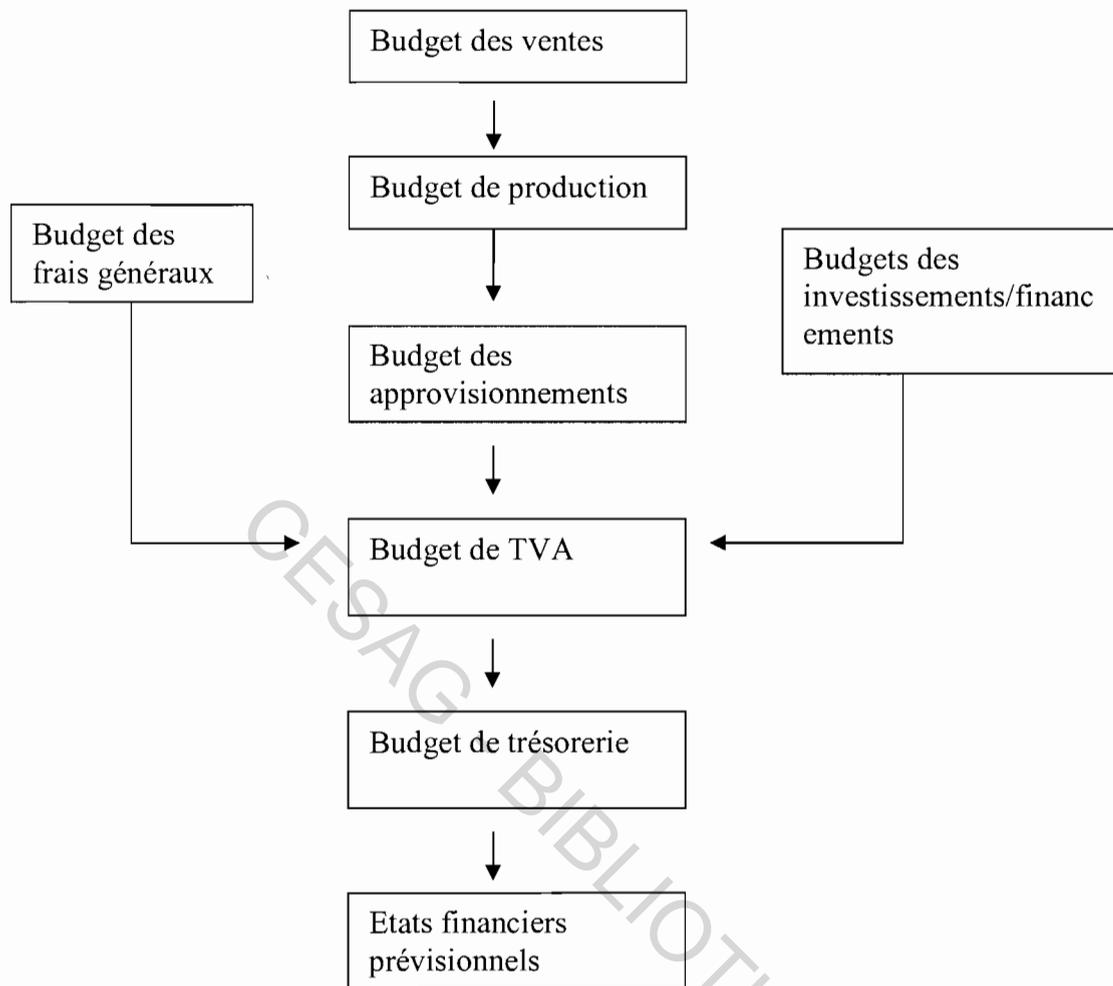


Figure 2 : Architecture budgétaire

Ce mode d'élaboration du budget est dit fonctionnel ; tous les budgets s'ajustent en fonction du budget des ventes qui en est le déterminant. Le contrôleur de gestion veillera à la compatibilité des budgets avec l'équilibre financier à court, moyen et long terme par le biais des budgets de trésorerie et des documents de synthèse prévisionnels.

2.1.1.2.2 Le contrôle budgétaire

D'une manière générale, les budgets sont élaborés en fin N-1, l'année N sert donc à l'exécution et au suivi des réalisations.

C'est le suivi de la performance par le résultat qui découle du rapprochement entre les prévisions et les réalisations. B.PIGE (2003 :127) écrit à ce sujet que : «confronter des réalisations aux prévisions c'est fatalement générer des écarts car comment croire que des prévisions puissent déterminer de façon exacte ce qui sera plus tard. » .

Après le calcul des écarts, le contrôle budgétaire va bien au-delà, dans la recherche des causes explicatives des écarts tant au niveau des responsabilités qu'au niveau des services ou des produits concernés et des composantes du résultat affecté.

Le contrôle budgétaire induit la gestion par exception c'est-à-dire seuls les écarts significatifs font l'objet de décisions correctives.

2.1.1.2.3 Limites de l'outil budgétaire

« Le système budgétaire est d'une puissance extraordinaire pour garder le cap en organisant le contrôle et en motivant les cadres....Sa logique interne est trop bien adaptée à des situations qui sont maintenant rares, d'où l'obligation de passer à une autre logique, celle du pilotage ».(J.L Malo& al,2000 :15)

Ayant connu le succès au 20^{ème} siècle, de nos jours, les fondements du système budgétaire s'effritent :

- L'environnement des entreprises devenant de moins en moins stables entraîne la remise en cause des stratégies qui deviennent ainsi caduques ;
- la lenteur du système dans l'obtention de l'information ne favorise pas la réactivité ;
- les résultats connus à posteriori ne permettent pas à l'entreprise d'être anticipative ;
- Le langage comptable servant de base au suivi paraît être trop réducteur de la performance et entraîne une négligence des facteurs qualitatifs ayant contribué au résultat ;
- La mauvaise maîtrise des facteurs clés de succès induite par la gestion par exception du système budgétaire (focalisation sur ce qui ne va pas) ;
- enfin, le problème des matelas budgétaires posés par les opérationnels en vue d'atteindre leurs objectifs (surestimation des coûts et sous estimation des ventes).

Néanmoins, le système budgétaire reste d'actualité et en vigueur dans les entreprises de tout secteur, la référence par rapport aux prévisions et aux objectifs demeure importante et primordiale.

2.1.1.3 Une alternative : le rolling forecast

L'enjeu de l'information financière est plus que jamais ressenti, le besoin de réactivité nécessite des délais de plus en plus courts que le système budgétaire est incapable de satisfaire.

Le rolling forecast (ou prévision glissante) peut être défini comme « le système qui aide les dirigeants à s'affranchir du cycle budgétaire annuel pour prendre des décisions basées sur une vision mouvante de l'information » (B. PIGE 2003 :187)

Le rolling forecast apparaît comme une remise en cause de cette annualité budgétaire par une remise à plat périodique du budget.

2.1.2 Les nouveaux outils

Ces nouveaux outils viennent suppléer aux faiblesses des premiers qui se sont avérés insuffisants au contexte actuel des entreprises.

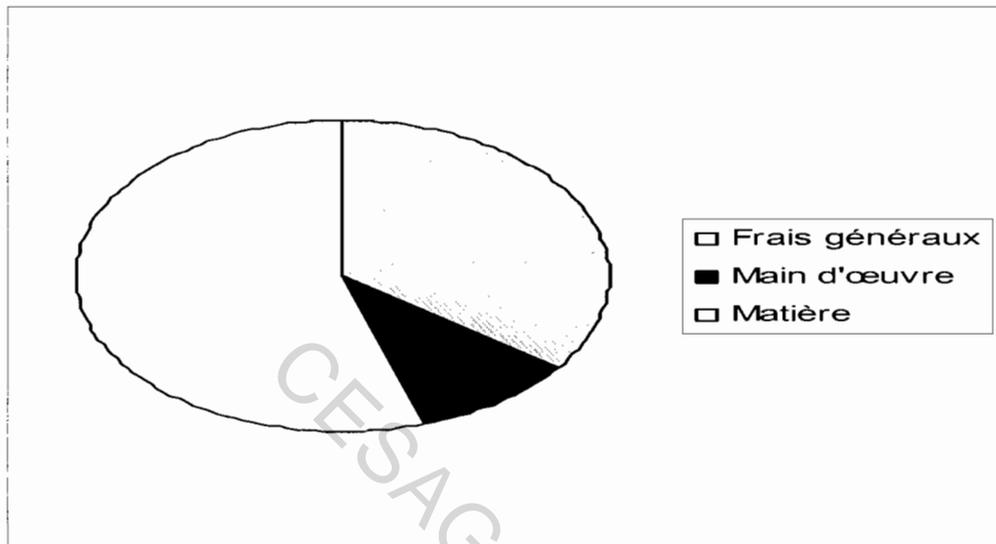
Il s'agit principalement des nouveaux outils de calcul des coûts, du tableau de bord et du balanced scorecard ou tableau de bord prospectif et du navigateur de Skandia.

2.1.2.1 La méthode ABC

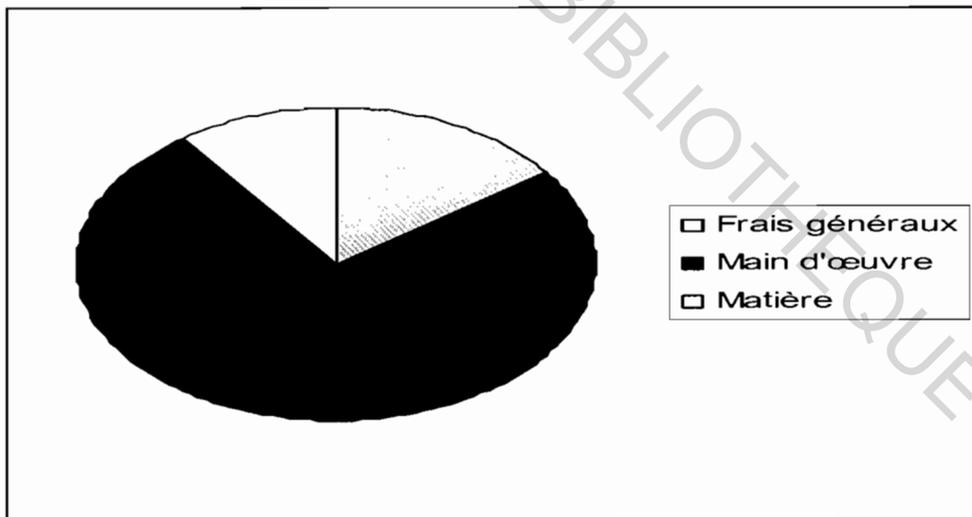
La méthode ABC (activity based costing) ou comptabilité par activités est une variante de la méthode des coûts complets. Elle ne remet pas en cause les premières méthodes mais vient pallier leurs insuffisances pour les compléter.

La problématique de la méthode ABC sied surtout dans l'inversion de la structure des coûts. En effet, la proportion des coûts indirects variant autour de 30% se trouve aujourd'hui élevée jusqu'à hauteur de 70%, plus élevée qu'elle est maintenant, le problème de sa répartition devient plus délicat sur le résultat.

Par ailleurs, la robotisation et l'automatisation des activités rend difficile la distinction entre main d'œuvre directe et main d'œuvre indirecte. La proportion des frais généraux est actuellement cinq fois plus supérieure à celle de la main d'œuvre.



Structure des coûts



Orientation des mesures

Figure 3 : Distorsion entre la structure des coûts et l'orientation des mesures ; TORT, Eric (2003 :94)

On ne parle plus de centres d'analyses ou de sections homogènes mais d'activités.

Le raisonnement qui part de l'amont c'est-à-dire de la recherche de la cause du coût et non de la conséquence (produit ou service) est le suivant : les produits consomment des activités, les activités consomment des ressources.

Ressources ← Activités ← Produit ou service

2.1.2.1 .1 Objectif de la méthode ABC

Elle vise :

- ✓ la compréhension de la formation des coûts et leur calcul ;
- ✓ la liaison des coûts aux différentes activités de l'entreprise ;
- ✓ la réconciliation du monde opérationnel et financier.
- ✓ l'amélioration de la performance par la connaissance des inducteurs de coûts ;
- ✓ une meilleure connaissance des activités pour supprimer celles sans valeur ajoutée et développer celles à forte valeur ajoutée.

2.1.2.1.2 Logique de la méthode ABC

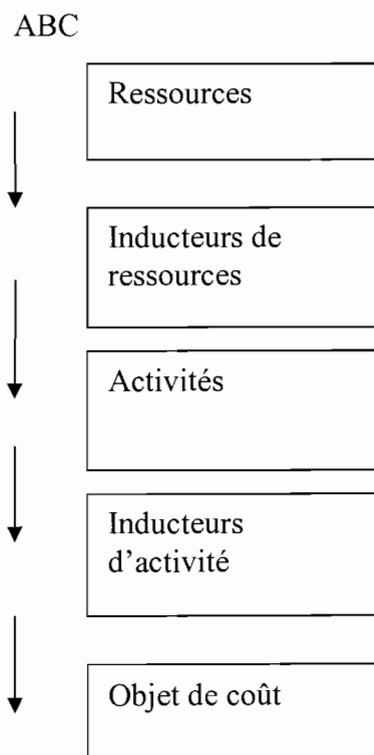


Figure 4 : logique de la méthode ABC, BOUIN Xavier & al, (2003 :141).

- Une activité est un « ensemble de tâches élémentaires utilisant un certain nombre de ressources (temps-homme, machines, information...) concourant à l'obtention d'un résultat identifiable (une pièce tournée, une facture, une commande émise...) au bénéfice d'un client interne ou externe. » (Bouin Xavier & al ,2004 :146)
- Ressources : ce sont des éléments qui sont consommés par les objets de coûts.
- Inducteurs de ressources : ce sont des facteurs qui déterminent la consommation des ressources par les activités.
- Inducteur d'activité : Ils sont similaires aux clés de répartition traditionnelle. Ils correspondent aux moyens qui assurent ou qui permettent la répartition du coût des activités entre les différents objets de coût. Ils expliquent la consommation des activités.
- Objet de coûts : C'est la destination finale du coût de l'activité. Ils peuvent être un client, un canal de distribution, un produit

2.1.2.2 La méthode ABM

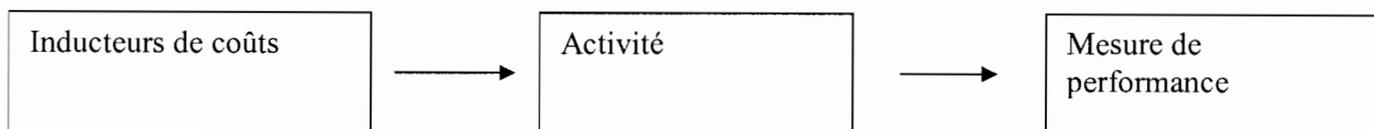
De l'anglais activity based management, la méthode ABM s'appuie sur la méthode ABC pour mesurer et piloter les performances des activités créatrices de valeur et gérer les processus ;ce n'est qu'en gérant les activités que l'entreprise peut réduire ses coûts .

La définition suivante nous le souligne : « L'approche ABM, prolongement de la méthode ABC, rassemble l'ensemble des actions qui peuvent être mises en œuvre par une entreprise pour améliorer l'efficacité et l'efficacités de ses activités et de ses processus. »

L'ABM vise la réintroduction d'une logique transversale de l'entreprise orientée client, vision transversale correspondant à la façon dont le travail est organisé à l'intérieur de l'entreprise.

2.1.2.21 Démarche ABM

A partir de l'analyse de l'activité par la méthode ABC, l'ABM va être déployée suivant la séquence ci après :



2.1.2.3 Le Target costing

Le Target costing n'est pas une méthode de calcul des coûts .C'est un renversement de l'approche traditionnelle qui consiste à empiler les coûts et en fonction d'une marge déterminée obtenir le prix de vente. Or ces prix de vente sont parfois élevés et peuvent entraîner une mévente ; d'où il faut tenir compte du marché (prix du marché) dans la conception des produits.

Le coût cible serait alors le compromis qui résulterait de la marge voulue et du prix du marché .Il permet d'optimiser la relation « valeur-cout »des produits et des services de l'entreprise.

2.1.2.4 Le tableau de bord

Appelé également tableau de bord à « la française », le tableau de bord n'est pas un nouvel outil. Cet ancien outil opère de nos jours un retour en force.

De même, que le pilote a besoin d'un tableau de bord pour conduire son appareil, tableau de bord sans lequel la conduite serait dangereuse, le gestionnaire lui aussi a besoin d'un tableau de bord pour piloter son entreprise.

Il peut être défini comme suit : « outil d'aide à la décision et à la prévision, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » (Henri bouquin, 1998 :409).

Cette définition met l'accent sur la sélectivité, l'aspect pro-actif des informations contenues dans le tableau de bord pour permettre aux gestionnaires de prendre des décisions qui s'inscrivent dans un horizon fonctionnel et temporel.

La définition d'Henri Bouquin n'apporte pas de précision sur la manière dont sont conçus les indicateurs et peut être complétée par celle de MYKITA Patrick & al (2002 :180) : « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, élaboré périodiquement pour un responsable et centré sur les facteurs clés de sa gestion. ».

Le tableau de bord présente trois (3) caractéristiques essentielles :

- ✓ le contrôle : par rapport au référentiel (objectifs, normes, budgets), le tableau de bord permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs afin de mesurer la performance ;
- ✓ l'aide à la décision : par les informations fournies, le tableau de bord doit alerter le responsable sur les dysfonctionnements, servir au diagnostic et permettre de s'orienter vers l'action ;
- ✓ le dialogue : le tableau de bord assure la communication au sein de l'entreprise entre les opérationnels et la hiérarchie et avec son environnement ; car le tableau de bord se doit être un outil ouvert et évolutif.

Pour se faire, le tableau de bord doit :

- ✓ se focaliser sur l'essentiel par la sélection d'informations pertinentes ;
- ✓ être conçu dans des délais assez courts : c'est un outil réactif ; mieux valent des informations estimatives obtenues rapidement que des informations précises obtenues en retard ;
- ✓ prendre en compte des données non financières ;
- ✓ mettre en exergue les anomalies et les actions correctrices ;
- ✓ être clair et compréhensible.

2.1.2.4.1 Contenu du tableau de bord

Selon MYKITA & al (2002 :182) : « Le contenu du tableau de bord dépend des besoins de son destinataire. »

Selon qu'il soit élaboré par fonction ou selon le niveau hiérarchique, le contenu du tableau de bord présente des divergences.

Le tableau de bord n'est pas un outil exhaustif et détaillé comme le sont les budgets. Il comprend des informations synthétiques et pertinentes susceptibles d'aider le décideur.

Le tableau de bord comprend :

- ✓ des indicateurs qui peuvent être qualitatifs et ou quantitatifs. Les indicateurs sont présentés sous forme de ratio, d'indice, de valeur cible, norme...
- ✓ des données historiques : le cumul de l'année en cours, ainsi les données antérieures du même mois ;
- ✓ Des données futures ;
- ✓ Des écarts ou des clignotants.

2.1.2.4.2 Les indicateurs du tableau de bord

« Paramètre ou combinaison de paramètres choisis comme représentatif de l'état d'un module, d'un flux ou du déroulement d'un phénomène. »

Les indicateurs généralement désignés sous le vocable d'indicateurs de performance permettent de mesurer les résultats et de piloter l'activité.

Les indicateurs sont classés suivant plusieurs critères dont :

- La nature :
 - les indicateurs économiques
 - les indicateurs physiques
 - les indicateurs humains
 - les indicateurs de suivi de projets

- Selon, la nature du phénomène mis sous contrôle

On distingue ainsi :

- les indicateurs de performance : rendent compte de la réalisation des missions
- les indicateurs de pilotage : portent sur les leviers d'action pour atteindre la performance

-
- les indicateurs d'éclairage : ce sont des variables externes non maîtrisées par le responsable qui toutefois permettent d'expliquer la performance.

 - Selon la durée du phénomène mis sous contrôle :
 - Les indicateurs conjoncturels : liés à une activité ponctuelle (mission, projet....)
 - Les indicateurs structurels : indicateurs permanents.

 - Selon leur mode d'élaboration
 - Les indicateurs de processus

Selon SELMER Caroline ((2003 :164) les indicateurs de processus prennent en compte la dimension transversale de la performance de l'entreprise et gèrent les relations inter fonctionnelles.

- Les indicateurs verticaux ou hiérarchiques

Déclinés à partir de la stratégie, ils se consolident le long de la ligne hiérarchique.

Cependant, trois types d'indicateurs sont les plus fréquents dans les entreprises :

Les indicateurs de résultat : ils portent sur les objectifs et mesurent un phénomène par ses résultats.

Les indicateurs de moyen : ils mettent en évidence un phénomène par rapport aux moyens engagés.

On parle principalement des indicateurs d'impact et d'action.

2.1.2.4.3 Démarche de construction

La démarche de construction d'un indicateur est tout un processus qui utilise divers mots qu'il est important de définir afin de comprendre la logique. La construction des indicateurs est une étape délicate car des indicateurs mal conçus peuvent induire des effets pervers.

Ceci est repris par SELMER (2003 :165) l'amélioration d'un indicateur entraîne parfois la dégradation d'un autre .Les indicateurs de qualité et de coûts évoluent souvent en sens contraire.

-
- Les objectifs : « domaine de résultat ou il est important d'obtenir un succès et de bonnes performances » (Hélène LONING & al ,2003 :81)

.Ils permettent de mesurer le résultat et par conséquent doivent être définis sans ambiguïté mais avec beaucoup de clarté, réalistes ou mieux possibles, mesurables et doivent s'inscrire dans un horizon temporel (date, délai...).

- Les facteurs clés de succès : ce sont des facteurs dont la maîtrise assure la compétitivité de l'organisation dans un secteur d'activité donné. Ce sont généralement des critères de performance externe (orientés clients).

« Qui dit facteur clé de succès dit leviers d'aujourd'hui pour être performant demain.». IRIBARNE Patrick (2003 :69).

- On parle parfois de variable d'action (définie ci-dessous) à la place de facteurs clé de succès. Ces deux notions ne sont pas à confondre car l'une est d'orientation externe (facteur clé de succès) et l'autre d'orientation interne (variable d'action).Elles ne sont non plus opposables car elles se complètent. Pour un même facteur clé de succès, les variables d'action peuvent être nombreuses et différentes d'une entreprise à une autre.

- Les variables d'action : variable sur laquelle on peut agir pour faire évoluer le processus afin de mieux atteindre l'objectif.

Exemple : la réduction des coûts peut être une variable d'action pour atteindre la rentabilité.

Les variables d'action constituant des leviers d'action et doivent être peu nombreux et maîtrisables par le responsable.

La détermination des variables d'action doit déboucher sur des plans d'actions.

A travers, le langage utilisé plusieurs méthodes sont proposées par la littérature, mais nous l'illustreront à travers le schéma ci-dessus :

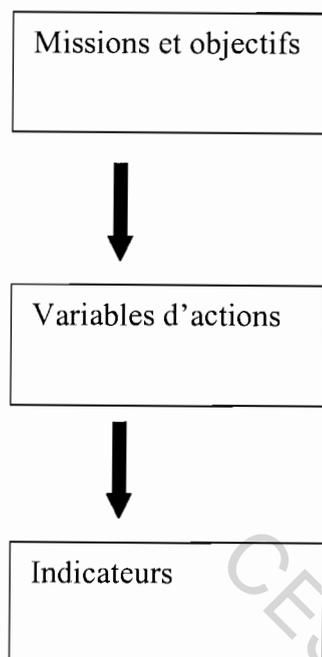


Figure 5 : Etapes de construction d'un tableau de bord

Source : Françoise GIRAUD & al (2002 :93)

2.1.2.4.4 Qualité d'un bon indicateur

Pour concevoir un bon tableau de bord, les indicateurs doivent être pertinentes qui permettront d'éviter de submerger le décideur par leur pléthore. Ainsi, voici quelques qualités :

- ✓ clairs et faciles à interpréter ;
- ✓ fiables ;
- ✓ stables (mode de calcul) ;
- ✓ issus d'une procédure appliquée avec rigueur ;
- ✓ anticipatifs, c'est-à-dire doivent favoriser la mesure (au plus tôt) de la performance ;
- ✓ évolutifs : les indicateurs ne doivent pas être figés mais évoluer en fonction des besoins des utilisateurs.

2.1.2.4.6 Le référentiel de mesure

La mesure de la performance est conditionnée par la présence d'un objectif qui représente la valeur de référence selon MYKITA Patrick & al (2002 :186). Cette valeur de référence permet également d'expliquer cette performance.

Pour Hélène LONING & al (2003 :151) : « Un indicateur sans base de comparaison ne sert à rien car il est impossible de l'interpréter ».

Le référentiel de mesure pour l'indicateur serait cette valeur pour laquelle le fonctionnement du système serait considéré comme normal.

Cette valeur ne doit pas être rigide ou figée mais encadrée par une fourchette de tolérance, qui comprend une valeur maximale et une valeur minimale qui encadrent le résultat acceptable. Le responsable n'est tenu d'agir qu'au-delà de ces valeurs.

Les bases de comparaison peuvent être internes ou externes. En interne l'entreprise a la choix entre :

- ✓ le budget ;
- ✓ une donnée historique qui peut être par exemple le même mois de l'année passée ;
- ✓ une valeur cible interne déterminée par le contrôleur de gestion ;
- ✓ par comparaison avec les autres les filiales du même groupe.

En externe, l'entreprise peut se comparer à ses concurrents ou au leader sur le marché à travers le benchmarking. Car la notion de benchmarking lui permet de prendre en compte d'autres facteurs exogènes qui affectent les autres structures concurrentes et de mieux se positionner. Pour J.L MALO & al (2002 :126) : « Des méthodes de contrôle et de diagnostic basées sur des références uniquement internes (standards, ratios budgétaires...) ne suffisent plus pour affronter la concurrence.)

2.1.2.4.7 Présentation du tableau de bord

Le tableau de bord en tant qu'outil de communication doit être présenté efficacement. Il convient de faire parler les chiffres par :

➤ la couleur :

L'entreprise pourra utiliser par exemple les signaux routiers :

- le rouge quand la situation dégrade ;
- l'orange quand elle est stable ou en faible évolution ;
- le vert quand la situation est évolutive.

➤ les pictogrammes

➤ les graphiques : dépendent du phénomène que l'on veut mettre en exergue. Ils doivent comprendre un titre et une légende.

On distingue :

- la courbe ou le graphique évolutif : qui permet de suivre l'évolution d'un phénomène par rapport au temps.
- Le graphique circulaire : encore appelé camembert montre la proportion d'un phénomène par rapport à d'autres.
- L'histogramme : favorise la comparaison des phénomènes entre eux.
- La courbe cumulée : elle éclaire sur la progression d'un phénomène vers un objectif à atteindre.
- La courbe de régression : elle met en évidence la corrélation d'un phénomène.

2.1.2.5 Le tableau de bord prospectif

Encore dénommé tableau de bord équilibré, le tableau de bord prospectif est issu des travaux de KAPLAN & NORTON dans les années 90 aux USA .Le TBP permet de maîtriser les clés de la performance passée comme celle à venir en articulant le niveau opérationnel au niveau stratégique.

Il n'est plus question de laisser seuls les indicateurs financiers (ne traduisant qu'une vision partielle de la performance) gouverner l'entreprise. En effet, 80% de la valeur de l'entreprise

ne peut être expliquée par les biens tangibles du bilan. D'où en dehors des indicateurs financiers, le TBP comprend des indicateurs sur les clients, sur l'efficacité et l'efficience des processus et un axe important celui de l'apprentissage.

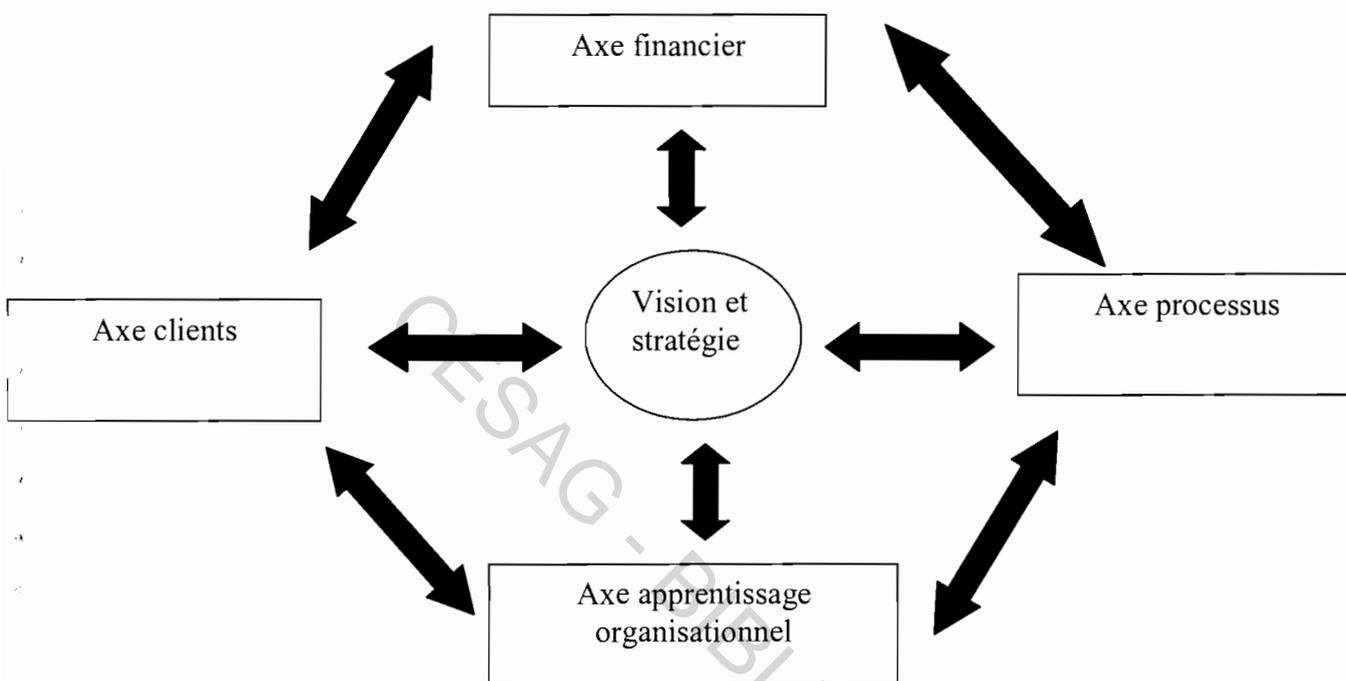


Figure 6 : Axes de mesure du TBP

Source : IRIBARNE Patrick (2003 :69)

- L'axe financier : Que faut-il apporter aux actionnaires ?

Il comprend les indicateurs que l'on retrouve dans les tableaux de bord dite à la française mais aussi les indicateurs financiers stratégiques portant sur :

- ✓ la croissance et la diversification du chiffre d'affaires ;
- ✓ l'amélioration de la productivité ; la stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement (réduction du besoin en fond de roulement).

- L'axe clients : Que faut-il apporter à nos clients ?

- ✓ part de marché ;
- ✓ conservation des clients ;
- ✓ acquisition des nouveaux clients ;

- ✓ satisfaction clients
- ✓ rentabilité par segment

- L'axe processus : quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?

Ces processus sont ceux qui apporteront un avantage concurrentiel à l'entreprise par leur efficacité et leur efficience. Il s'agit de :

- ✓ La satisfaction client (le respect des délais,...)
- ✓ L'innovation ;
- ✓ le service après vente ;
- ✓ Un bon service production (délais de fabrication, qualité du produit...)

- L'axe apprentissage : Comment piloter le changement et l'organisation ?

Le pilotage du changement de l'organisation lui permet de croître à long terme. L'axe apprentissage s'intéresse aux salariés par l'amélioration de leurs potentiels ainsi qu'au système d'information qui doit faciliter cet apprentissage. Ceci est rendu possible par l'interaction entre les décideurs et les opérationnels mais aussi avec les autres partenaires de l'entreprise.

2.1.2.5.1 Lien de causalité entre les différents axes

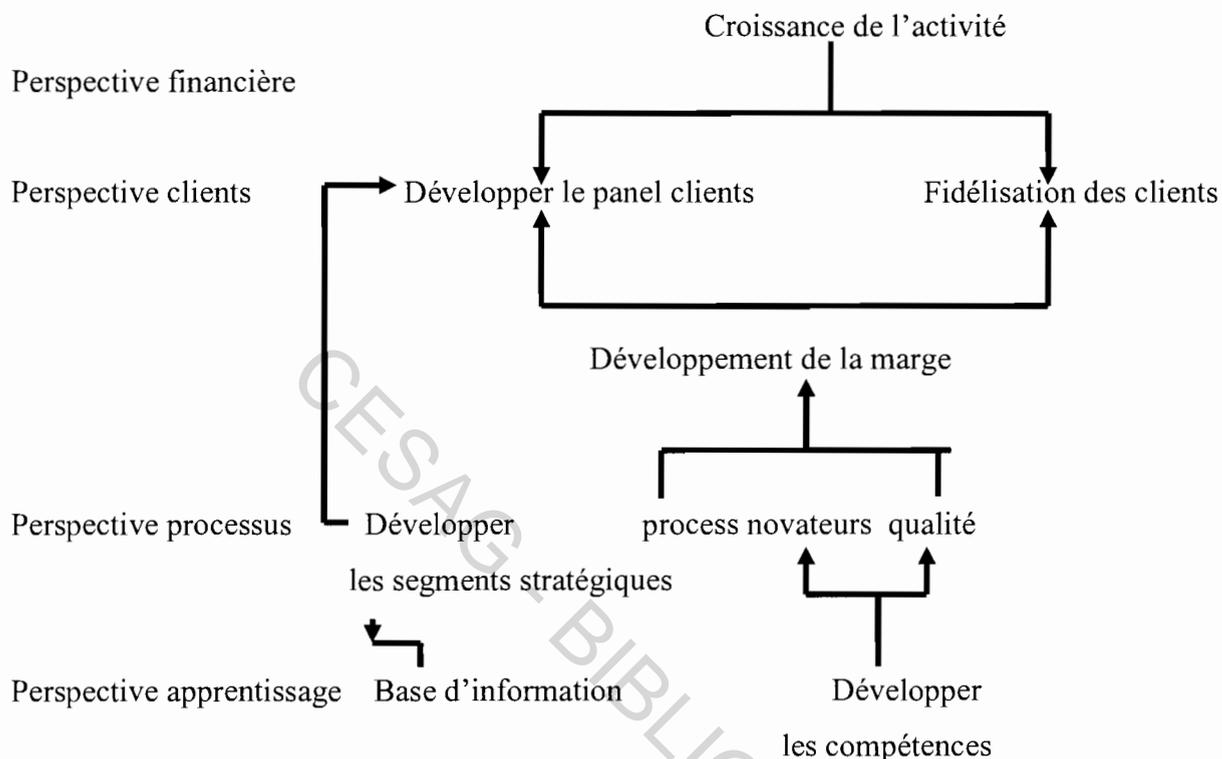


Figure 7 : Chaîne de causalité des quatre axes

Source : Carla MENDOZA & al (2002 :163)

L'axe financier est le but ultime et les autres axes constituent les moyens pour atteindre ce dernier.

L'équilibre se traduit par le biais des indicateurs de résultat qui constatent le résultat à posteriori et les seconds c'est-à-dire les indicateurs « avancés » qui vont influencer sur la performance future.

2.1.2.5.2 Démarche de construction

La construction du TBP passe par la définition d'une stratégie et des missions. Sans stratégie pas de TBP .Ensuite, sept étapes selon IRIBARNE Patrick (2003 :57) vont permettre de la mettre en place :

1. Identification des facteurs clés de succès

Ce sont des facteurs déterminants pour atteindre la stratégie.

2. Définition des mesures clés de succès

Ils vont permettre de quantifier les facteurs clés ci-dessus et doivent être construits suivant les quatre axes du modèle. Ils tiennent compte de la performance réalisée et des performances à venir.

3. Sélection des indicateurs financiers

4. sélection des indicateurs « clients »

5. sélection des indicateurs « processus »

6. sélection des indicateurs « apprentissage »

Ces indicateurs sont principalement ceux rattachés à la fonction ressources et concernent par exemple la motivation, la capacité à innover...

7. Etablissement de la carte stratégique : point déterminant du modèle, la carte stratégique détermine les relations de cause à effet entre les éléments de la performance et la stratégie.

Le TBP présente également quelques limites, pour Hélène LONING & al (2003 :162) :

- Le tableau de bord prospectif est un outil assez centralisé. D'aucuns pensent qu'il est l'apanage de la direction générale ou des grandes entreprises et n'est pas facilement déployable au sein de chaque centre de responsabilité comme l'est le tableau de bord à la « française »
- Le lien de causalité entre les différents axes du modèle a pour risque d'accorder la primauté aux indicateurs financiers.
- En outre, le modèle ne tient pas compte de certaines dimensions stratégiques comme les fournisseurs.

2.1.2.6. Le navigateur de skandia ou tableau de bord du capital intellectuel

Le capital immatériel est le fondement de ce tableau de bord. Il concerne :

- la compétence des employés ;
- l'agilité intellectuelle ;
- les motivations et les comportements favorables à la bonne exécution des tâches.

Le navigateur de skandia n'est pas loin du TBP de Norton et Kaplan il utilise tout comme lui les quatre axes de succès mais contrairement au TBP, le navigateur de skandia privilégie le capital humain qu'il considère comme déterminant.

2.2 Les informations qualitatives

Ce sont des informations qui expliquent les conditions dans lesquelles se sont déroulées les activités pendant la période concernée et sont susceptibles d'apporter des éléments de jugements pour aider les décideurs.

Elles sont constituées pour la plupart des commentaires portant sur l'environnement (économique politique, social,...) les taux de change, l'inflation mais aussi des analyses et explications effectuées par le contrôleur de gestion.

Elles peuvent également provenir des concurrents si l'entreprise pratique le benchmarking interne ou des autres démembrements ou filiales (dans le cas d'un groupe) au cas où elle pratique le benchmarking externe.

2.3 Processus de collecte

Cette étape est délicate en raison de l'abondance des informations dont dispose l'entreprise et du degré de fiabilité attendue de celles-ci. Le processus de collecte des données doit permettre de disposer des informations dans des délais impartis.

Le processus de collecte des informations doit être prévu lors de la phase initiale de mise en place du reporting. Il s'agit de définir les acteurs et les outils.

2.3.1 Le système d'information

L'avènement de l'informatique a rendu aisé le problème de la collecte des informations. Le système d'information doit aider à la production des informations tout en assurant sa disponibilité par :

- l'enregistrement de nouvelles données ou des mises à jour ;
- La sélection, le tri des données, la répartition, le groupement, la classification des données et la réalisation des calculs.
- L'automatisation des processus
- L'archivage et la sécurisation des données.

Les outils utilisés sont particulièrement : Les ERP et les data warehouse. Ces outils vont constituer un gain de temps pour le contrôleur de gestion qui pourra ainsi disposer de temps pour vaquer aux tâches à plus forte valeur ajoutée : l'analyse et la synthèse.

Le système d'information doit également définir les conditions d'exploitation par la gestion des droits d'accès et par le contrôle de la saisie de l'information.

Selon Caroline SEMER (2001 :164) « la saisie de l'information doit être contrôlée rigoureusement (l'expérience montre que 80% des erreurs sont dues à des imputations erronées). ».

Le contrôle de la saisie de l'information se fera à travers le dispositif de contrôle interne ou tout autre moyen de contrôle établi en amont permettant d'assurer :

- ✓ La réalité ;
- ✓ L'exhaustivité ;
- ✓ L'exactitude ;
- ✓ La classification (utilisation des comptes adéquats) ;
- ✓ La séparation des exercices (bonne période).

2.3.1.1 Le data warehouse

Il renvoie à une base de données bien particulière qui est organisée de façon à faciliter l'analyse de toutes les données produites par une entreprise. Cela permet généralement aux décideurs de définir au mieux la stratégie à adopter pour le développement de leur activité

Il est structuré en trois dimensions :

- le système opérant : il traite des données opérationnelles provenant de supports variés dont le but est d'alimenter la base de synthèse.
- la base de synthèse : C'est là où sont centrées les données liées à l'activité dans une base de données unique. La référence à l'activité évite toute ambiguïté et garantit ainsi la cohérence des informations.
- les outils décisionnels : Vrais outils d'aide à la décision, ils comprennent les tableurs, les requêteurs, les progiciels de gestion ou des SIAD/EIS. On y retrouve aussi des outils de tableau de bord, de gestion des projets...

Le data warehouse filtre les données qui vont du niveau agrégé à un niveau détaillé

2.3.1.2 Les ERP (entreprise ressource planning)

Ils favorisent une vision transversale de l'entreprise par la prise en compte de plusieurs aspects de la gestion de l'entreprise comme le décrira la figure ci-dessous. Ils optimisent l'utilisation des ressources tant matérielles qu'humaines.

A partir des informations stockées dans une base de données unique et en fonction des paramètres définis par les utilisateurs, les ERP permettent d'alimenter d'autres modules en fonction d'une information saisie (l'ERP limite les saisies multiples)

Les données sont traitées en temps réel, la traçabilité et la cohérence des données et l'unicité de l'information y sont assurées .Les interfaces se trouvent réduites.

Les ERP ont un coût élevé et sont généralement sous utilisés à cause de la vastitude du champ d'application Leur mise en œuvre requiert une réorganisation des tâches. Lourds et très

rigides avec des paramètres nombreux et complexes, les ERP peuvent modifier les processus de l'entreprise à leur profit.

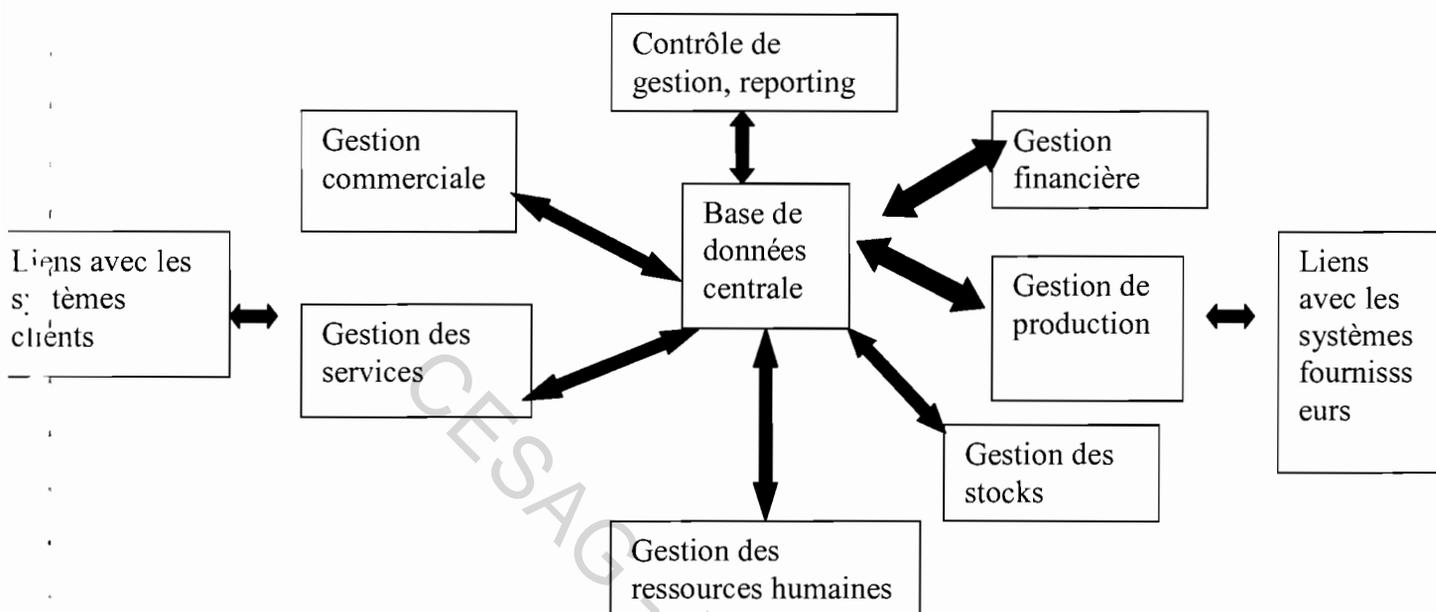


Figure 8 : Structure d'un ERP, GIRAUD Françoise & al (2002 :222)

2.3.2 Les acteurs

La collecte des informations n'est pas toujours de l'exclusivité du contrôleur de gestion. La procédure du reporting doit désigner les membres de l'organisation chargés et de renseigner les indicateurs.

Chapitre 3. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Suite à la revue de la littérature nous ayant permis de cerner le reporting comptable et financier, nous allons dans ce chapitre relater la méthode de travail ayant abouti à la réalisation de ce travail. Notre étude portant sur l'analyse de la pertinence du reporting comptable et financier nous permet de supposer que cet outil est utilisé pour des besoins de pilotage. Nous présenterons succinctement le modèle d'analyse, les méthodes de collecte de données.

3.1 Modèle d'analyse

Il doit permettre d'analyser la pertinence du reporting comptable et financier par la sélection des variables qui influent sur cette pertinence. Ceci nous permet également de montrer ou d'établir le lien entre :

- d'une part les variables indépendantes : ce sont des variables qui déterminent la pertinence du reporting comptable et financier. Les variables indépendantes sont des variables dont on doit tenir compte si l'on veut asseoir un reporting comptable et financier pertinent.

On peut citer :

- ✓ les facteurs humain et organisations ;
 - ✓ Les facteurs spatio-temporels ;
 - ✓ Le système d'information de gestion ;
 - ✓ Les méthodes et outils
-
- Et d'autre part les variables dépendantes ; variables qui correspondent à la finalité de reporting c'est à dire fournir aux décideurs les informations utiles et pertinentes nécessaires à la prise de décision.

Nous nous baserons sur cette définition du pilotage pour définir ces variables : « le pilotage est une activité qui regroupe un ensemble d'actions portant sur un système plus ou moins complexe (technique, humain....) dans le but d'atteindre les objectifs visés » (Henri Mathé DEBOISLANDELLE, 1998 ; 322).

Les activités suivantes feront donc partie du pilotage

- la prévision qui permet à la société de définir a priori ces objectifs
- les plans d'action : élément clé du pilotage (Caroline SELMER ,2003 ; 130), elle permet d'expliquer l'atteinte ou non des objectifs et met en exergue les leviers d'action.
- la mesure ou un dispositif de mesure permettent l'évaluation des actions car on ne gère que ce que l'on mesure.
- la correction : le système de pilotage ainsi conçu doit permettre ou doit prévoir des actions correctrices en cas de dérives et/ou repenser les méthodes de travail.

Pour se faire, nous allons effectuer notre travail essentiellement sur :

- le budget
- le tableau de bord
- le système d'information de gestion

3.1.1 Description du modèle d'analyse

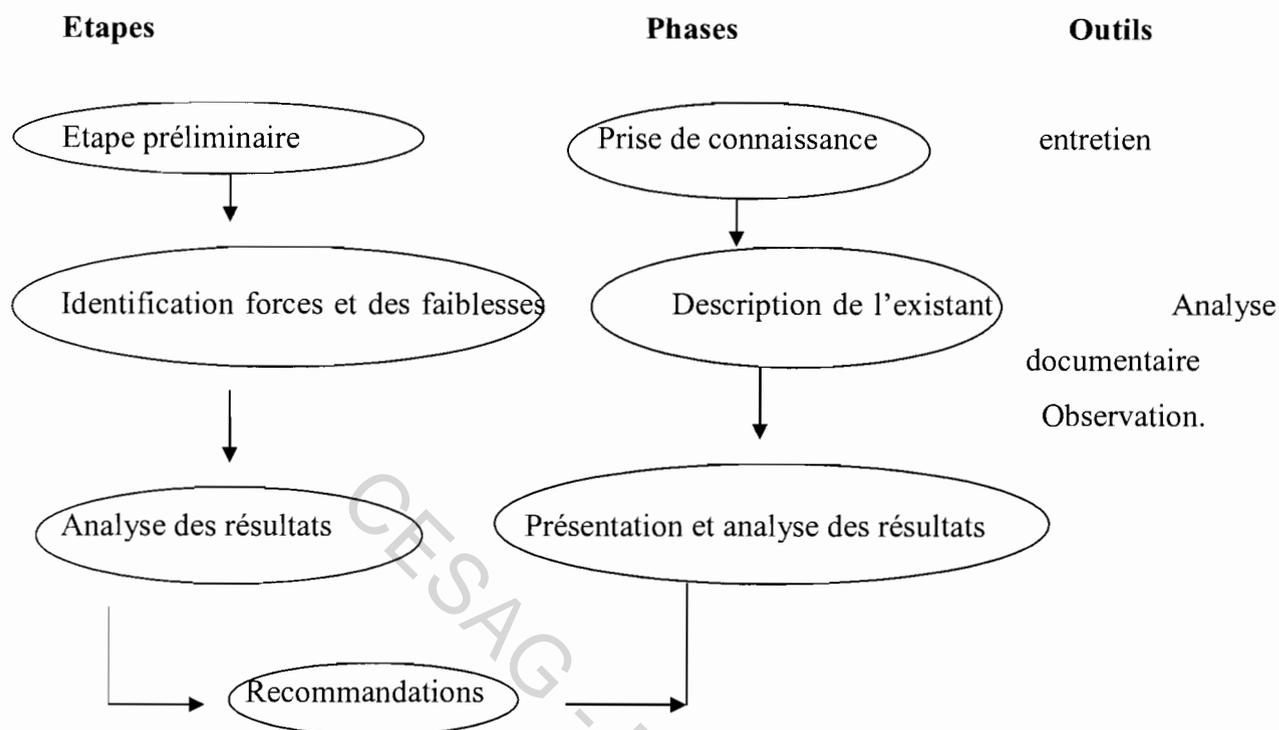


Figure 9 : Description du modèle d'analyse

Source : nous même

3.2 Méthode de collecte des données

Pour être pragmatique, nous avons procédé à une collecte de données à base des entretiens de l'analyse documentaire et des observations physiques.

3.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse de la pertinence du reporting comptable et financier requiert des informations sur le système comptable, le système budgétaire ainsi que le système informatique de Total congo. Nous avons analysé les documents ci dessous ; le bilan, les différents tableaux de bord du reporting.

3.2.2 Les entretiens

Les entretiens nous permettront de prendre connaissance des données primaires. Le personnel ciblé est le directeur financier, le contrôleur de gestion et le trésorier.

Ces entretiens nous permettront de prendre connaissance de la procédure de reporting tel que conçu par la structure et comprendre comment s'effectue la remontée des informations.

3.2.3 L'observation

L'observation nous permet de voir et de saisir certains faits qui échappent aux procédures ou des non dits et nous permet également de fonder notre propre appréciation des faits.

3.3 Mise en oeuvre des techniques

Pratiquement, nous avons procédé ainsi :

3.3.1 La collecte documentaire

La collecte documentaire s'est plus effectuée lors de la fin de notre période de stage relativement courte car elle ne fut que de deux mois. Au sein des départements où nous avons effectué notre stage, nous avons participé à l'alimentation du système d'information de l'entreprise. Ces deux services sont les sources principales de renseignement du reporting comptable et financier. Nous avons eu accès à la comptabilité de l'entreprise. Les documents en notre possession datent de septembre 2006. Il s'agit des maquettes de tableau de bord. Le reste des éléments n'ont pas pu être mis à notre disposition car ils ont été jugés confidentiels par l'entreprise.

3.3.2 Les entretiens

Nous nous sommes inspirés de la grille d'autodiagnostic du tableau de bord et des questions ouvertes.

Notre échantillon est assez réduit car peu de personnes entre en compte dans la procédure du reporting. Nous avons discuté avec le directeur financier, le contrôleur de gestion et le trésorier.

3.4 Démarche d'analyse des données

En partie manuel, le traitement des données a dans une autre partie (la plus importante) été effectué sur le logiciel word.

Nous avons fait :

- une analyse descriptive pour présenter la société ainsi que l'existant sur le reporting comptable et financier.
- une analyse comparative : elle nous a servi à faire le lien entre notre référentiel et la réalité de total afin de mettre en exergue le gap.
- une analyse explicative : elle nous a permis d'expliquer le choix de notre thème, nos avis et positions sur le reporting comptable et financier.

Conclusion sur la première partie

Cette première partie nous a permis de comprendre le reporting comptable et financier dans son ensemble et d'appréhender aussi les autres outils considérés parfois comme complémentaires ou opposés.

En sus, nous avons cerné la logique des nouveaux outils de pilotage qui se veulent multidimensionnels, prédictifs, anticipatifs et réactifs comme pour reprendre Alain FERNANDEZ dans sa préface (2000 : XXI) : « Avec un système de contrôle et de suivi fondé exclusivement sur les résultats comptables, le décideur ne constate que tardivement les conséquences des actions engagées. Il pilote en temps différé sans une réelle connaissance (limite au paramètre coût) des valeurs ajoutées des activités de l'entreprise. ».

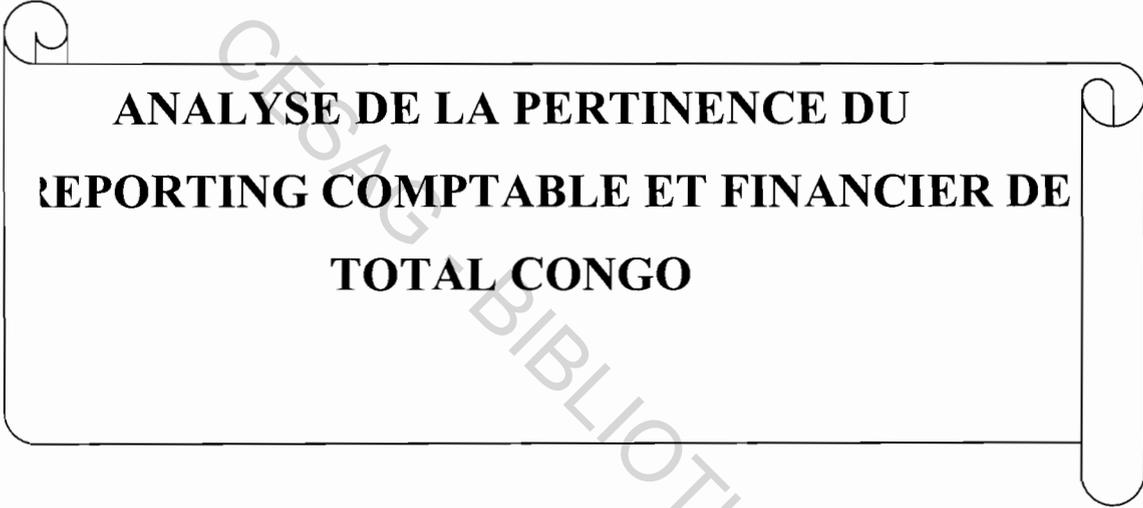
Nous avons aussi pu comprendre la logique des controverses sur le reporting qui ressort du fait qu'il n'a aucun lien avec la stratégie et de ce fait se trouve alors concurrencer par les autres outils comme les tableaux de bord.

Selon, Norbert GUEDJ (1998 :321) : « le reporting n'est pas par essence un système de tableau de bord opérationnel...il faut donc retirer ce qu'il a de bon (certaines informations de base au sens du tableau de bord) mais redéfinir toute synthèse utile par ailleurs ou tout autre indicateur pertinent. ».

Pour Norbert GUEDJ, le reporting est destiné à satisfaire les besoins d'informations juridiques et c'est à l'entreprise de se tourner vers d'autres outils pour satisfaire à ses besoins de pilotage opérationnel ou stratégique.

Enfin, tenir compte des indicateurs pertinents résultant de la stratégie dans le lot d'informations à remonter est déjà une voie pour améliorer cet outil.

DEUXIEME PARTIE :



**ANALYSE DE LA PERTINENCE DU
REPORTING COMPTABLE ET FINANCIER DE
TOTAL CONGO**

Après avoir compris la nécessité de disposer d'un reporting comptable et financier pertinent, nous allons dans cette seconde partie présenter TOTAL CONGO, structure dans laquelle nous avons effectué notre stage.

Ensuite, à travers la description de l'existant, nous allons analyser la pertinence de son reporting comptable et financier conformément au modèle d'analyse présenté dans la première partie.

Enfin, nous proposerons des pistes d'amélioration par la formulation des avis et recommandations.

Chapitre 4 : Total Congo et son reporting comptable et financier

Connaître la structure nous est primordial car il nous permet de mieux appréhender les problèmes qui se trouvent en son sein.

4.1 Présentation De Total Congo

Cette présentation très sommaire ne tiendra pas compte de tous les éléments. Quelques aspects comme l'historique, la forme juridique, les activités et les produits, la structure organisationnelle ainsi que les infrastructures jugés essentiels feront l'objet de cette présentation.

4.1.1 Historique

Le processus de privatisation qu'a connu ces dernières années la plupart des entreprises publiques congolaises n'a pas laissé indifférent Hydro Congo, société intervenant dans le domaine pétrolier et en particulier dans la distribution des produits pétroliers.

Cette privatisation a fait naître de ses cendres quatre sociétés dont la mission serait la distribution des produits pétroliers. Il s'agit de : Puma Congo, X-oil Congo, la Société Congolaise des Pétroles Texaco et Total Congo.

En outre une société commune de logistique dénommée en sigle SCLOG a été également créée et a pour mission de stocker et de distribuer les quotas entre les différentes sociétés.

Total Congo a démarré ses activités en 2002.

4.1.2 Forme juridique et capital social

Total Congo est une société anonyme au capital de 10.000.000 de FCFA détenu à plus de 90% par Total Outre-MER. Elle a son siège à Brazzaville sur la rue de la corniche et est connue sous la dénomination suivante : Total Congo SA.

4.1.3 Domaine d'activités

Total Congo assure la distribution des produits pétroliers. Il vend divers produits dont :

- ❖ Produits blancs : l'essence, le gasoil et le pétrole
- ❖ Le bitume ;
- ❖ Les lubrifiants ;
- ❖ Les fluides spéciaux ;
- ❖ Etc.

En dehors des produits blancs pour lesquels Total Congo est tributaire de la politique de l'Etat congolais en la matière, les autres produits sont pour la plupart importés des filiales sœurs ou du siège.

4.1.4 Infrastructures

Total Congo dispose de vingt huit stations réparties comme suit :

- ❖ Neuf (9) à Brazzaville
- ❖ Sept (7) à Pointe-noire
- ❖ Cinq (5) à Dolisie.
- ❖ Quatre sur l'axe Nord (Oyo, Ouessou, Loukoléla, Impfondo)

Certaines stations se trouvant dans les régions sont en gérance libre et appartiennent à des particuliers.

Les stations constituent ce que l'on appelle le « réseau » et y sont servis en grande partie les particuliers.

Par contre, les clients consommateurs (entreprises, organismes...) bénéficient pour certains des installations de la part de Total Congo.

Toutes les stations disposent de boutiques pour la vente des lubrifiants, fluides spéciaux, insecticides... Certaines stations disposent en dehors de cela, des boutiques dans le domaine d'alimentation permettant aux clients de faire leurs achats quotidiens.

Des espaces pour le lavage et l'entretien sont également présents dans les stations.

4.1.2 Structure organisationnelle

Total Congo dispose d'une structure de type hiérarchico-fonctionnelle.

Il est composé d'une direction générale assistée de trois directions fonctionnelles : la direction commerciale, la direction d'exploitation et la direction financière et informatique,

ainsi que deux agences situées à Pointe-noire et à Dolisie où travaille un personnel de quarante quatre collaborateurs.

Les agences sont des démembrements de la direction commerciale. En position de staff, nous avons le service de l'audit interne, celui des ressources humaines et l'assistance du directeur général.

4.2 Organisation et fonctionnement du département financier et informatique

Le département financier et informatique est le département dans lequel nous avons effectué notre stage. C'est aussi le département dans lequel est élaboré le reporting comptable et financier.

4.2.1 Missions

La DFI :

- ✓ Tient la comptabilité ;
- ✓ Gère la facturation ;
- ✓ Gère la trésorerie de l'entreprise ;
- ✓ conseille la DG en matière financière et budgétaire ;
- ✓ garantit le reporting comptable et financier ;
- ✓ gère la trésorerie et la relation bancaire ;
- ✓ veille à la conformité aux lois et règlements (application du plan comptable, fiscalité...) ;
- ✓ gère les ressources informatiques.

4.2.2 Organisation de la DFI

La DFI a en son sommet un directeur financier et informatique et dispose de cinq services :

- le service comptabilité ;
- le service administration des ventes ;
- la trésorerie ;
- le contrôle de gestion ;
- le service informatique.

4.2.2.1 le DFI

Le directeur financier et informatique de Total Congo a des prérogatives qui ne sont pas très loin d'un directeur financier classique.

Le DFI :

- Cosigne les chèques avec le directeur général ;
- Suit le reporting comptable et financier dont il est le garant ;
- Met en place des plans d'optimisation de la trésorerie ;
- assure le suivi budgétaire avec le contrôleur de gestion ;
- met en place la politique informatique.

4.2.2.2 Le responsable comptable

Il a pour mission :

- ✓ de valider (contrôle du numéro de compte, du montant, la liasse...) les pièces comptables avant leur saisie et d'effectuer des contrôles des différents éléments qui accompagnent la facture ;
- ✓ d'établir les déclarations fiscales ;
- ✓ valide les versements effectués par le caissier ;
- ✓ contrôle également les explications de comptes mensuels.
- ✓ Signe les chèques en cas d'absence du DFI.

Pour mener à bien cette mission, il a sous sa responsabilité cinq (5) comptables réparties suivant les tâches. Cette répartition est effectuée également pour des besoins de contrôle interne.

- un premier comptable

Il se charge de l'imputation des achats d'immobilisation ou de travaux et de tout autre élément à immobiliser.

Il effectue également les rapprochements bancaires mensuellement qui sont validés par le DFI.

Il utilise un logiciel SARI avec module immobilisation et un logiciel de trésorerie pour ses rapprochements bancaires.

- Un deuxième comptable

IL impute et saisit toutes les opérations de règlements effectuées pour le compte de tous les partenaires de l'entreprise par banque .Il établit également les notes de débit pour les fournisseurs.

- Un troisième comptable

Il tient la comptabilité des opérations effectuées avec les fournisseurs produits et les transporteurs.

Il participe aux inventaires et se charge de toutes les opérations liées aux stocks.

- Un quatrième comptable

Il assure la comptabilité des règlements effectués par les clients en faveur de l'entreprise mais aussi des dépenses effectuées par toutes les caisses mini dépenses.

- Un cinquième comptable

Ce dernier tient la comptabilité des charges autrement dites des frais généraux .Il effectue aussi mensuellement à partir du 25 du mois en cours l'abonnement des charges (charges constatées d'avance ou charges à payer)

4.2.2.3 Le service ADV (administration des ventes)

Le service ADV gère la comptabilité client. Il travaille en étroite collaboration avec les services commerciaux. Il est organisé comme suit :

- ✓ Un chef de service ou responsable ADV.
- ✓ Un dispatcheur ;
- ✓ Une facturière ;

✓ Une caissière.

- Le Responsable ADV

Il se charge de :

- Signer les bons de livraison ;
- Viser les notes de débit, les factures transporteurs ;
- Viser les imputations liées aux opérations clients.

- Le dispatcheur

- Il effectue les programmes de chargements des camions de livraison en fonction des quotas effectués par les commerciaux (réseau et hors réseau)
- Gère les interfaçages
- Saisit les notes de débit et les bons de livraison

- Le facturier

A partir de l'exemplaire du bon de livraison (Bons de livraison marketeur) cosigné par le client qui atteste la réception du produit, le facturier contrôle les quantités livrées et les quantités sorties par le dépôt (SCLOG) .A égalité, le facturier établit une facture qui sera ensuite validée par le DFI avant expédition au client.

Il reçoit en outre les bons de commandes des clients et en particulier des consommateurs et renseigne un état appelé « facture du jour » dont se servira le dispatcheur pour établir un autre état intitulé « clients à livrer ».

- Le caissier

Il reçoit tous les règlements effectués en faveur de l'entreprise que ce soit en espèces, par chèque ou par tout autre moyen de paiement et effectue les versements pour le compte de l'entreprise .Il établit quotidiennement la liste des règlements qu'il fait valider par le chef comptable.

4.2.2.4 Le trésorier

A partir des factures traitées par les comptables, les états de salaires, les déclarations fiscales, le trésorier établit les chèques et l'ordre de paiement à la banque qu'il fait valider par le Responsable comptable et le fait signer conjointement le par le DFI et le DG.

Il reçoit les états de règlements de la caisse lui permettant d'optimiser la trésorerie.

Il établit mensuellement le reporting de trésorerie qui fait partie du reporting comptable et financier.

Les paiements effectués par le trésorier pour le compte des différents partenaires de l'entreprise tiennent compte de la date d'échéance renseignée sur la fiche d'imputation et lors de la saisie.

Les factures dont la date d'échéance est proche sont parfois remises directement au trésorier ou parfois classés dans le classeur facture à payer.

Sans pour autant se contenter du travail effectué par le comptable, le trésorier lui-même veille aux factures à payer.

4.2.2.5 Le contrôleur de gestion

Il n'a pas accès à la comptabilité. Les données qu'il traite proviennent des extractions.

- Il effectue le suivi budgétaire par les tableaux de bord
- Renseigne mensuellement le reporting
- Génère les coûts d'achats.
- Analyse les frais généraux

4.2.2.6 Le Responsable informatique

Il pilote le serveur de l'entreprise. Il assure la gestion des logiciels, des droits d'accès et du matériel informatique.

Au regard de ce qui précède nous reconstituons l'organigramme comme suit :

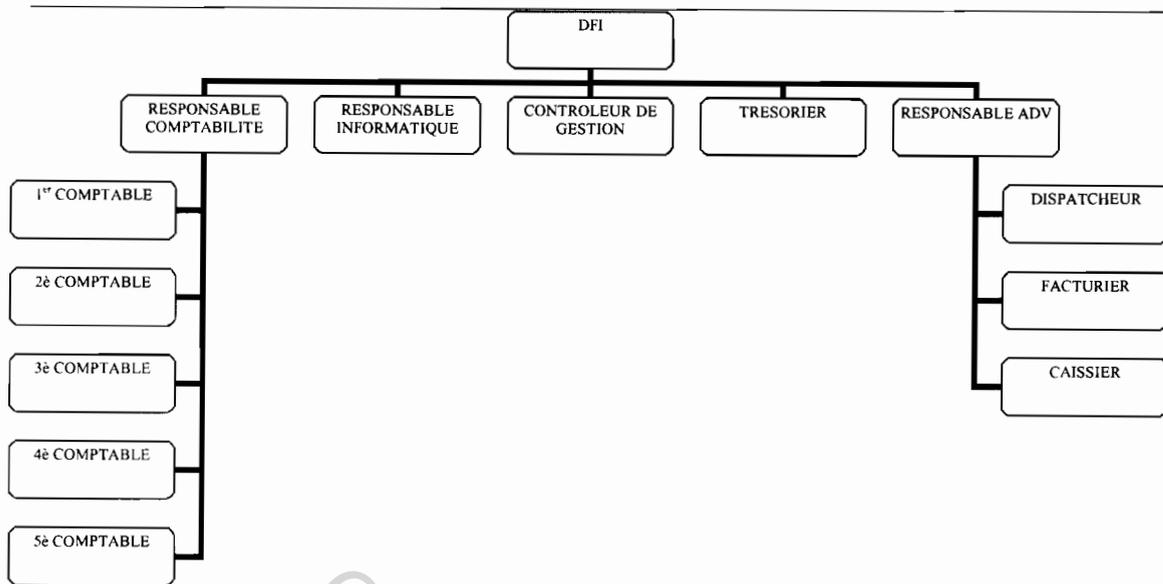


Figure 10 : Organigramme de la DFI

Source : nous même

4.2.3 Moyens matériels de la DFI

Chaque agent de la DFI dispose d'un ordinateur de bureau connecté sur serveur. Chaque ordinateur est relié à un onduleur qui garantit la sécurité logique des données en cas de coupure.

Total Congo dispose des extincteurs et d'un groupe électrogène qui fonctionne en relais automatique en cas de coupure d'électricité.

Les ordinateurs sont éteints à la pause et disposent tous d'antivirus régulièrement mis à jour.

Les espaces de travail sont climatisés pour éviter le réchauffement des machines.

L'accès à l'ordinateur se fait par un mot de passe qui peut être modifié à tout moment. De même que l'accès à la comptabilité. Ce qui permet de contrôler les utilisateurs et d'éviter les intrusions de personnes étrangères.

En dehors des logiciels classiques : WORD, EXCEL, ACCESS etc. installés sur les postes, les agents utilisent SAGE COMPTA avec un module immobilisation et un autre module gestion commerciale (utilisé par le caissier), XRT, logiciel de trésorerie est également installé et est utilisé par les comptables chargés des rapprochements bancaires, des règlements bancaires et par le trésorier.

Régulièrement, le dispatcheur ADV effectue des interfaces pour transférer les données du module commercial au module comptabilité. Les données relatives aux éléments de salaire gérés par le Responsable des ressources humaines sur le module paie de SAGE suivent également la même procédure.

Régulièrement, l'ordinateur effectue des contrôles des opérations et vérifie l'équilibre des journaux.

4.3 Le Reporting comptable et financier à Total Congo

Le reporting à Total Congo s'effectue suivant les objectifs de consolidation au niveau du siège pour les besoins de publication de résultats à la bourse et ensuite pour des besoins internes de gestion.

Il permet de faire connaître les résultats et d'apprécier la situation financière de la société.

Il est constitué de tableaux de bord, de commentaires, d'analyse d'écarts et d'éléments de suivi budgétaires par les tableaux de bord.

4.3.1 Les informations internes du reporting

4.3.1.1 Les informations comptables et financières

Elles sont issues du service comptabilité et du service administration des ventes. Les documents extraits sont principalement :

- ❖ La balance générale ;
- ❖ La balance âgée client ;
- ❖ Le compte de résultat ;
- ❖ La balance analytique des charges de fonctionnement.

4.3.1.2 Les autres informations

Elles peuvent prendre la forme d'une validation ou d'un contrôle et aide à éclairer les données comptables.

Elles proviennent des autres services par exemple :

- ❖ La direction d'exploitation pour les états d'avancements ou d'exécution des travaux ;
- ❖ La direction commerciale pour les recouvrements,

❖ etc.

4.3.2 Les informations externes

Elles proviennent des différents partenaires de l'entreprise.

Elles sont peu nombreuses et concernent par exemple les volumes effectivement sortis par la Société Commune de logistique (SCLOG), la situation conjoncturelle du pays, les relevés bancaires, etc.

4.3.3 Procédure de reporting à Total Congo

Le reporting à Total Congo s'effectue mensuellement et comprend cinq (5) principales étapes :

- La clôture des comptes ;
- les retraitements et calculs ;
- les analyses, explications et commentaires ;
- Les contrôles et validation ;
- L'envoi au siège.

Il sied de noter qu'en dehors du reporting comptable et financier définitif, au plus tard le 05 de chaque mois la société doit impérativement transmettre au siège un flash .Le flash a pour objectif de donner une tendance à la situation mensuelle. Il n'a pas pour vocation d'être exhaustif comme le reporting définitif.

Cette tendance peut subir des modifications ou se confirmer lors de l'envoi du reporting final.

Au début de chaque année, le siège envoie un calendrier relatant les dates d'envoi au plus tard des reporting mensuels.

4.3.3.1 La clôture des comptes

La comptabilité à Total Congo est mensuelle .La clôture des comptes répond aux objectifs de séparation des exercices .Pour se faire, les responsables hiérarchiques s'assurent de l'exhaustivité des opérations auprès des collaborateurs avant de clôturer une période.

Car aucune opération ne peut y être ajoutée après la clôture.

La clôture des comptes intervient généralement la fin du mois. Mais pour des raisons d'exhaustivité ou parfois en cas d'empêchement des supérieurs hiérarchiques cette clôture peut intervenir en début du mois prochain Elle est effectuée par le DFI en collaboration avec le chef comptable.

Ces retards n'empêchent pas au contrôleur de gestion, ni au trésorier d'établir leurs reporting .
Toutes les opérations non passées sont régularisées le mois suivant.

4.3.3.2 Les retraitements et calculs

Ils interviennent après la clôture des données et consistent à :

- ✓ A reconstituer le chiffre d'affaires,
- ✓ Etablir les bilans et comptes de résultat selon les normes du SYSCOHADA ;
- ✓ calculer les coûts, les marges et les ratios ;
- ✓ Déterminer les réalisations budgétaires par rapport aux codes budgétaires.

Pour les éléments de suivi budgétaire, les axes analytiques et les codes budgétaires (site, activité....) sont renseignés lors de la saisie.

Les codes budgétaires font parfois l'objet d'erreurs et c'est au contrôleur de gestion et au trésorier de veiller à cela pendant cette phase.

4.3.3.3 Les analyses et explications

Elles sont effectuées dans le but d'éclairer et d'aider les décideurs dans l'appréciation des données chiffrées .Ce sont les explications des causes ou de l'origine des écarts constatés, des tendances observées par rapport aux données historiques. Les effets graphiques et visuels pour illustrer les tendances et attirer l'attention des décideurs sur les éventuelles dérives.

4.3.3.4 Les contrôles et validation

Cette phase intervient après l'élaboration et le renseignement de la liasse du reporting. Le contrôleur de gestion ou le trésorier vont avoir une discussion préalable avec le DFI et ensuite avec le DG qui validera le reporting.

Lors de ces séances, le DG ou le DFI peuvent apporter des corrections dont tiendront compte ces derniers avant l'envoi.

4.3.3.5 L'envoi au siège

C'est la dernière phase du reporting .Après avoir été validé, le reporting peut être envoyé au siège par messagerie.

Le schéma ci-dessous va illustrer la procédure de reporting à Total

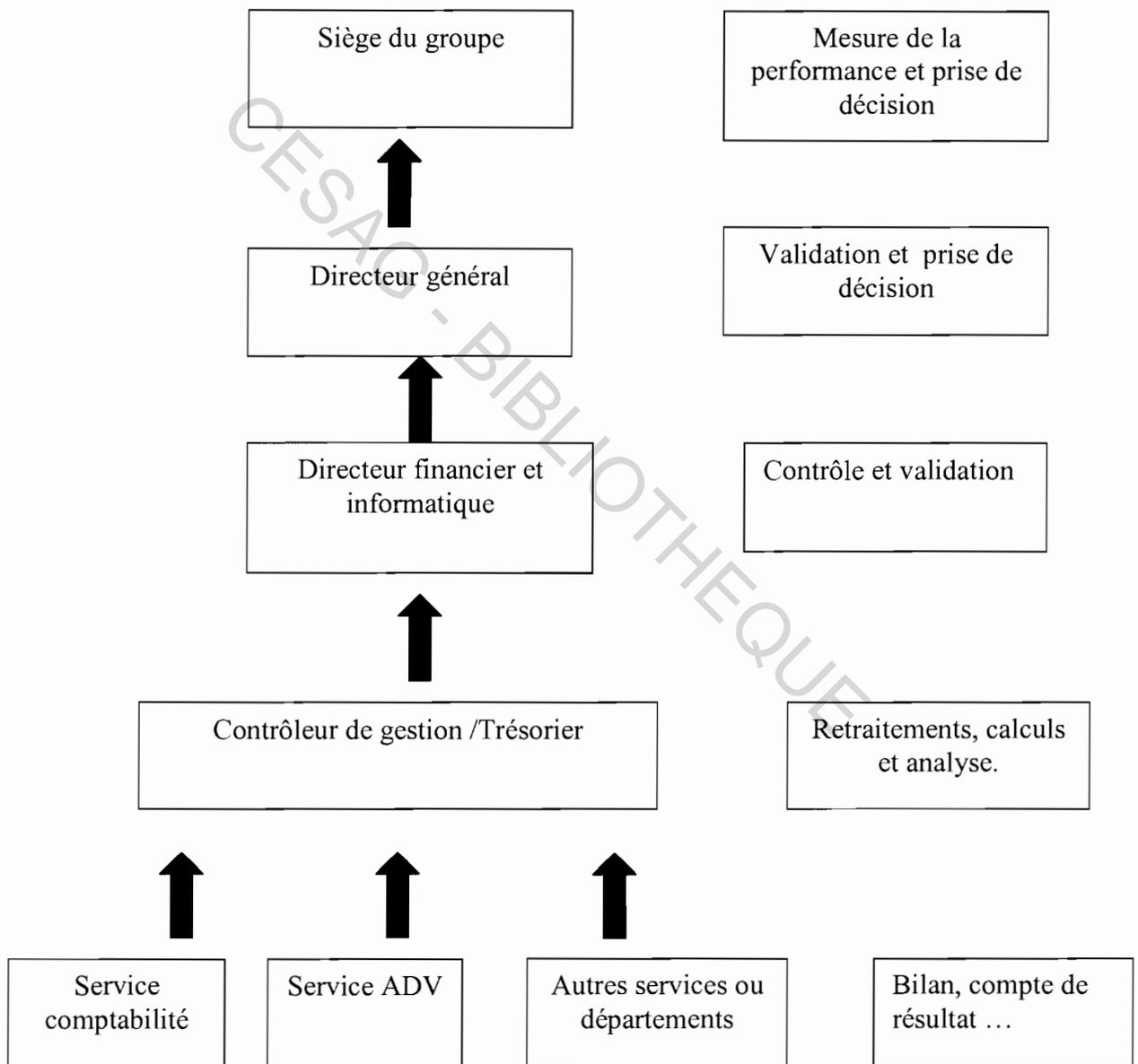


Figure 11 : Procédure de reporting

Source : nous même

CHAPITRE 5 : Analyse des outils du reporting de Total Congo

Ce chapitre va se décliner en deux parties :

- La première va décrire les différents outils en l'occurrence les tableaux de bord en soulignant les forces et les faiblesses ;
- La seconde va au travers de la première faire des recommandations.

5.1 Description des outils de reporting à Total Congo

Comme nous l'avons dit tantôt le reporting à Total Congo est constitué de tableaux de bord. On en dénombre cinq (5) :

- ✓ Le tableau de bord des marges ;
- ✓ Le tableau de bord des volumes ;
- ✓ Le tableau de bord de suivi du BFR ;
- ✓ Le compte rendu mensuel de trésorerie ;
- ✓ Le tableau de bord des investissements.

La description de ces tableaux de bord se fera à partir de deux éléments qui sont la forme et le contenu.

Ces différents tableaux de bord ont des caractéristiques communes et bien entendu quelques divergences selon la nature.

Tous ces différents tableaux ont en commun les éléments ci après :

- la forme du fichier qui est de type Excel conçu par le siège ;
- les axes d'analyses par canal et par produit ;
- les données historiques ;
- les données mensuelles.

5.1.1 Le tableau de bord des marges

Il permet de mettre en exergue les contributions des composants au résultat et d'expliquer le résultat global ; il sert également à déterminer la rentabilité par produit et par canal de distribution.

Total Congo utilise la méthode du direct costing c'est-à-dire qu'elle distingue ses charges en charges variables et en charges fixes.

Le résultat mensuel est comparé à celui budgété pour en dégager l'écart.

Ce tableau est complété par une analyse des frais. On y retrouve également des commentaires pour expliquer les écarts. Ces résultats sont également illustrés par des graphiques.

L'analyse de la marge résultant de l'activité est effectuée à travers deux composants : l'effet par canal et l'effet par volume.

Avec :

Qr : quantité réelle

Qb : quantité budgétée

Pr : prix réel

Pb : prix budgété

L'effet volume est déterminé comme suit : $(q_r - q_b) P_b$, il traduit l'influence d'une variation de quantité sur le prix budgété.

L'effet par canal est donné par la formule : $(p_r - p_b) q_r$, il mesure l'effet d'une variation de prix par rapport aux quantités réellement vendues.

Un effet positif traduit des réalisations meilleurs et vice versa.

5.1.2 Le tableau de bord des volumes

C'est un état qui permet de renseigner les volumes effectivement sortis.

Il reprend toutes les ventes effectuées en volumes et mesurées en tonnes métriques. Ces volumes sont repartis par canal et par produit et selon qu'ils soient livrés sur le marché local ou exportés.

Pour le renseigner, le contrôleur de gestion utilise les données issues du service ADV. En effet, à chaque édition de facture, le module commercial de SAGE prend en compte les volumes. Les

états de sortie établis par la SCLOG lui permettent de valider les sorties enregistrées par le logiciel.

On y retrouve :

Le titre

- ✓ La période c'est-à-dire le mois et l'année au cours duquel est élaboré le reporting ;
- ✓ L'unité de mesure ;
- ✓ Le type de produits ;
- ✓ Les volumes mensuels ;
- ✓ Les volumes cumulés.

5.1.3 Le tableau de bord de suivi du BFR

Suivre l'évolution du BFR est très important pour une société qui effectue des ventes à crédit, il permet de suivre l'évolution du besoin de financement et du poste clients en jours de chiffres d'affaires. Il permet d'observer le besoin ou l'excédent de financement de l'entreprise par rapport au décalage résultant des activités courantes de l'entreprise.

Ce tableau aide à la stimulation des actions du département en matière de recouvrement et de négociation des délais consentis aux clients.

Il est établi à partir de la balance générale et de la balance âgée clients. La balance générale sert à renseigner les postes stocks et fournisseurs et ne tient compte que des éléments liés à l'exploitation.

La balance âgée client permet de connaître le solde des comptes clients et permet de faire des analyses en termes de :

- Créances échues recouvrées ;
- Créances échues non recouvrées.

5.1.4 Le compte rendu mensuel de trésorerie

Il s'apparente à un budget de trésorerie et donne des informations sur la capacité de la structure à générer des liquidités et sur ses besoins de financement. Il offre une analyse à court terme sur la solvabilité et à long terme en ce qui concerne les besoins de financement.

Le compte rendu mensuel de trésorerie permet aussi d'expliquer la variation de la trésorerie à partir des recettes et des dépenses .

Il comprend :

- ✓ Une trésorerie au début du mois ;
- ✓ Les flux de trésorerie du mois en cours ;
- ✓ Une trésorerie prévisionnelle établie sur un horizon de trois mois ;
- ✓ Une trésorerie finale.

La différence entre la trésorerie réelle mensuelle et la trésorerie mensuelle prévue permet de dégager un écart qui fera l'objet de commentaires.

Les dépenses et les recettes distinguées par canal et par produit et selon qu'elles soient liées à l'exploitation ou non.

Il est élaboré à partir de :

- ✓ Le grand-livre analytique par centre (classe 5) ;
- ✓ La balance générale (classe 5) ;
- ✓ La balance analytique par centre classe 5 .

5.1.5 Le tableau des bord des investissements

IL permet de suivre l'état des investissements et des désinvestissements corporels, incorporels et financiers. Ce tableau débouche sur la détermination des plus ou moins values de cessions d'actifs.

Il est élaboré à partir des données comptables issues des comptes de bilan mais aussi à partir des informations issues de la direction d'exploitation en ce qui concerne l'état d'exécution des travaux (en termes de pourcentage).

Il comprend :

- Du coté des investissements
 - ✓ Le total des engagements formé par la somme des engagements non liquidés de l'année passée augmentée des engagements de l'année en cours et diminuée des engagements annulés.
 - ✓ Les liquidations en termes de stocks et en termes de flux.

- Du coté des désinvestissements

On y retrouve la valeur nette comptable et la valeur de cession dont la différence permet de déterminer la plus ou moins value de cession.

5.2 Analyse des forces et des faiblesses du reporting comptable et financier de Total Congo

Cette analyse se fera suivant les variables du modèle d'analyse décrites ci-dessus à savoir :

- ✓ Les facteurs humains et organisationnels
- ✓ Les méthodes et les outils
- ✓ Le système d'information de gestion

5.2.1 Forces et faiblesses liées aux facteurs humains et organisationnels

➤ Forces

Nous entendons par force l'avance ou l'avantage que présente le reporting comptable et financier à TOTAL CONGO.

La mise en place du reporting comptable et financier permet d'assurer la remontée des informations et ainsi d'obtenir une vision globale des performances ou des réalisations et enfin facilite la prise de décision.

Un autre réside dans son élaboration qui fait l'objet d'un suivi rigoureux par des agents spécialisés à savoir le contrôleur de gestion et le trésorier qui sont quasi indépendant des opérations « contrôlées ».

Total a par ailleurs inclus cette logique dans sa comptabilité qui est tenue mensuellement. Ce reporting assiste par ailleurs les autres directions ou influence leurs actions. Nous pouvons citer par exemple l'évolution des ratios clients qui permet d'influencer les actions de recouvrement de la direction commerciale.

➤ **Faiblesses**

Les faiblesses sont des manquements ou des failles que peut faire apparaître le reporting comptable et financier.

Les outils du reporting comptable et financier ne sont pas conçus par le contrôleur de gestion. On peut dire que ces outils sont imposés puisqu'ils sont conçus par le siège. Le contrôleur placé sous la responsabilité du DFI dispose de peu de marge pour agir. En effet, le contrôleur de gestion placé sous une telle position ne peut qu'utiliser des outils comptables, ce qui biaise la représentation qu'il a de l'entreprise et limite le rôle qu'il est censé jouer.

Le reporting comptable et financier n'est pas bien implémenté et demeure l'apanage de la direction financière ainsi que de la direction générale dont il sert les besoins en la matière. Les discussions ne se passent qu'entre le contrôleur de gestion, le trésorier et la hiérarchie. Ce qui remet en cause les vertus de communication que doit revêtir un tel outil pour obtenir l'assentiment de tout le personnel. A propos Jean Louis Malo & al (2002 :125) pensent que le reporting devient alors une activité purement administrative car déconnectée de la vie des centres de responsabilité.

En dehors des discussions tenues entre le DG et la direction commerciale à propos des comptes clients, des dialogues doivent également avoir lieu entre le contrôleur de gestion et les centres de responsabilité.

5.2.2 Analyse des forces et des faiblesses liées aux méthodes et outils

➤ **Forces**

Les outils utilisés sont globalement satisfaisants du point de vue conceptuel car ils comprennent des outils de prévision et les tableaux de bord pour l'actualisation des références si l'on se réfère à Henri Bouquin (2001 :387).

La mise en place d'un reporting mensuel a l'avantage de permettre l'anticipation et la réaction. Cette attitude anticipative est renforcée par l'envoi d'un flash avant le reporting définitif.

La présence des indicateurs financiers permet d'assurer une remontée plus homogène des informations rendue possible grâce au système d'information comptable qui jouit d'une image d'objectivité et de fiabilité (comptes certifiés, élaboration obligatoire...).

La prise en compte des outils budgétaires dans le reporting témoigne d'une attitude prévisionnelle tel que le témoigne les propos de Carla Mendoza & al. (2002 :24) : « on passe d'une attitude de constat ex post de la performance à une démarche volontariste qui met l'entreprise sous tension ex ante vers des objectifs qu'elle a choisis. ».

Le suivi des résultats par type de marché, par client, par canal rend visible les segments de marché rentables.

La décomposition du résultat global en marges intermédiaires facilite la lecture du résultat exprimé globalement par le bilan et favorise une compréhension analytique de la performance.

Le compte rendu mensuel de trésorerie permet d'observer la solvabilité, la liquidité et les besoins de financement de l'entreprise et d'assurer un suivi des performances tant passées que présentes et mêmes futures avec un horizon de prévision sur 3 mois.

➤ **Faiblesses**

Le langage comptable et financier utilisé dans le reporting est réducteur de la performance et donne une vision appauvrie de la performance focalisée sur le court terme. Un tel langage entraîne un déséquilibre de la performance centrée sur la performance financière. Or, avec un tel langage, le décideur ne peut que constater les résultats et non piloter son entreprise car le langage financier est moins prédictif de la performance, elle explique la performance passée et reste quasiment muette ou aveugle quant à l'avenir de l'entreprise.

On dénombre peu d'indicateurs physiques et quasiment pas d'indicateurs qualitatifs.

Les tableaux de bord ne font que restituer le langage comptable et ressemblent ne sont que statistiques et ne sont par conséquent que des outils de suivi et non de véritables outils de pilotage déclinés à travers les facteurs clés de succès et les variables d'action (qui expliquent mieux les causes de performance car plus proche des opérationnels) tel que nous l'avons mentionné plus haut. En effet « ...contrôler c'est agir sur les inducteurs et les causes. » Henri Bouquin (2001 :269).

Le suivi des coûts n'est pas accompagné des indicateurs portant sur la qualité et les délais.

L'absence d'une véritable comptabilité de gestion proprement dite constitue également un manquement et ne permet pas d'affiner les analyses d'écart et de charges.

Les informations à remonter sont largement dépendantes du rythme de production de l'information comptable dont le retard dans la production peut influencer la qualité ou biaiser les informations.

Centré sur les analyses d'écart, le suivi budgétaire reste sommaire dans la détermination ou l'explication des causes des déviations.

En l'absence de critères opérationnels, ces tableaux de bord ne sont utiles que pour le sommet hiérarchique.

5.2.3 Forces et faiblesses liées au système d'information de gestion

➤ Forces

« La fiabilité du système d'information est soumise au bon fonctionnement du système d'information et des mesures de contrôle interne. » N'GOLE Franck (2006 :2).

En effet, en dehors des outils de vérifications et des rapprochements classiques :

- Contrôle des imputations, montant, période....
- Rapprochement bon de commande facture ;
- Bon de commande/bon de livraison ;
- Bon de livraison /facture.

Total Congo dispose de contrôle à l'entrée des données .L'imputation d'une pièce se fait en deux étapes.

La première consiste à constater la réception de la facture à la faire approuver et à l'affecter à un département ou direction. La personne approuvant la facture est généralement une personne qui connaît les spécifications et confirme la prestation. Le schéma comptable est le suivant :

Débit : DIRGEN/DIREXP/DIRAFI/DIRCOM

Crédit : 401xxxx facture à approuver

La deuxième imputation ne peut se faire que si la facture est approuvée. La saisie informatisée n'est effectuée qu'après validation de l'imputation manuelle par le chef comptable qui le

confirme par son visa .La mention « saisie » ainsi que la signature du comptable est apposée sur la facture après saisie.

La mise en place des codes analytiques et budgétaires est une source d'enrichissement de l'information comptable.

L'automatisation de certains processus (les règlements par exemple) offrent un gain de temps et évitent des erreurs dues à la saisie.

La mise en place des barrières à l'entrée du système garantit l'information aux destinataires et interdit les intrusions illicites.

En outre, le système offre la possibilité de sauvegarder les données en attente, ce qui réduit les erreurs et assure une fiabilité des informations.

➤ **Faiblesses**

La présence d'un logiciel de comptabilité avec des critères d'affectations multiples ne dispense pas l'organisation de la mise en place d'un logiciel de reporting. Ceci permettra au contrôleur de gestion ainsi qu'au trésorier de disposer d'assez de temps pour l'analyse qu'à la construction de l'information.

Certains critères d'affectations analytique et budgétaire ne sont pas prévus par les fiches d'imputation manuelle, d'où l'absence de leur contrôle qui est également une source importante d'erreurs ; occasionnant une perte de temps en termes de retraitements.

L'existence de deux imputations est également une source de retard car les factures ne sont pas toujours approuvées à temps ,ce qui nuit au principe d'enregistrement au jour le jour des pièces.

5.3 Recommandations

L'analyse de la pertinence du reporting comptable et financier a fait ressortir des manquements que nous désirons combler dans cette partie afin d'améliorer cet outil.

➤ **Au niveau des facteurs humains et organisationnels**

Pour renforcer son rôle de conseil et pour porter une logique dynamisante au reporting comptable et financier à Total Congo, il est souhaitable que le contrôleur de gestion soit le seul habilité à établir les reporting. Ceci pour lui permettre d'avoir en sa possession tous les éléments pour affiner ces analyses et remédier également au problème de déséquilibre de la performance.

En outre, placé en position de staff le contrôleur de gestion est indépendant et pourra mieux assister les directions opérationnelles.

Il faut également organiser un système de dialogue qui constituera une véritable mise sous tension du reporting selon Jean –Louis Malo & al ,2002 :125)

- Dialogue entre les différentes directions (direction commerciale,DEX ... dans le but de déterminer l'origine des écarts et de mettre en place les actions correctrices ;
- Dialogue entre la DG générale et les différentes directions.

➤ **Au niveau des méthodes et des outils**

Pour améliorer l'existant, nous proposons la mise en place d'une comptabilité de gestion proprement dite avec des outils beaucoup plus modernes comme une comptabilité par activité.

En effet, la comptabilité analytique traditionnelle est : « un pilotage, ce que les mots sont à la communication, un vecteur et non une dynamique. » (Carla MENDOZA & al 2002 :24).

Une comptabilité de type ABC permettra à Total Congo de mettre en exergue les vraies causes de consommation des ressources, évitera l'affectation arbitraire des charges et fera entrer la société dans un processus de maîtrise des charges.

L'actualisation des prévisions budgétaires en fonction des réalisations tel que cela se passe avec le reporting de trésorerie permettra à Total Congo d'être plus pragmatique, plus proche et plus certain dans son avenir futur et d'éviter les surprises.

Le suivi des coûts doit être accompagné des indicateurs portant sur la qualité et les délais. Car ces indicateurs fonctionnent en sens opposé comme nous l'avons mentionné plus haut dans la première partie. De même, il faut y prendre en compte d'autres indicateurs physiques beaucoup plus prospectifs en dehors des volumes.

Les indicateurs ci après pouvaient s'y ajouter : nombre des commandes reçues, nombre de commandes annulées, nombre des réclamations, nombre de nouveaux clients apportés, nombre de clients perdus, délai d'intervention du service après-vente.

Ces indicateurs peuvent éclairer sur les causes de contre performance dont le reporting comptable et financier n'offre qu'une analyse sommaire.

Une baisse de commande se traduira plus tard en une baisse de chiffres d'affaires. La présence des indicateurs portant sur les commandes permet déjà d'alerter le décideur et orienter son action.

Au niveau du compte rendu de trésorerie, nous proposons les indicateurs d'appréciation de la solvabilité et du risque de faillite suivants :²

- Taux de couverture des dettes à court terme : flux de trésorerie d'activités / dettes à court terme
- Taux de couverture des intérêts : flux de trésorerie d'activité + intérêts payés + impôts / intérêt payés
- Taux de liquidité des ventes : flux de trésorerie d'activité / chiffres d'affaires

De façon prospective, nous suggérons aussi l'établissement des statistiques sur le pourcentage des fournisseurs payés, le pourcentage des dettes échues payées et non payées, le pourcentage des dettes non échues.

La performance d'un outil dépend aussi de son mode d'élaboration ainsi, il serait souhaitable à Total d'adopter les nouvelles méthodes de conception des tableaux de bord déclinés à partir de la stratégie.

L'audit interne devrait veiller à la mise en place des processus qui permettront de réduire les risques.

Enfin, la mise en place d'audits réguliers de préférence effectués par des agents externes à l'entreprise permettra un suivi des tableaux de bord par leur adaptation aux besoins actuels des utilisateurs.

² Confère encyclopédie de comptabilité de contrôle de gestion et d'audit (2000 :1163)

➤ **Au niveau du système d'information de gestion**

Grosso modo satisfaisant, nous proposons l'utilisation d'un logiciel de reporting qui offrira un gain de temps considérable par la réduction des retraitements et par l'automatisation des processus. Les solutions décisionnelles rendront aisé le tri de l'information afin de la rendre pertinemment utilisable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le reporting est l'un des vieux outils ayant servi au pilotage des unités décentralisées. Mais face à un environnement instable comme le notre, cet outil n'a quasiment pas changé et peu d'entreprises tiennent compte du contexte actuel dans sa conception qui demeure financière.

Or, « le contrôle par les chiffres ne permet pas de résoudre tous les problèmes de suivi et d'évaluation des performances. » Jean –Louis MALO & al (2000 :147).

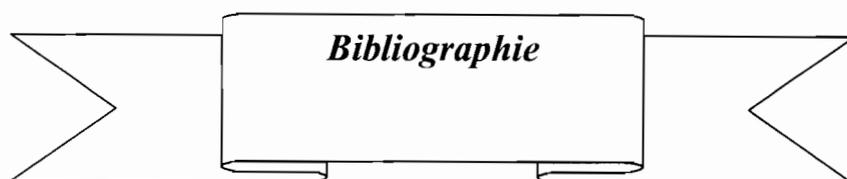
D'où la nécessité de prendre en compte toutes les dimensions de la performance car la performance n'est pas seulement traduite en termes financiers et que le langage comptable à lui seul ne peut fournir toutes les informations nécessaires au pilotage.

Le Cas de Total Congo n'échappe pas à ses critiques. Il permet de satisfaire aux exigences de la maison mère .Les indicateurs actuellement remontés permettent de mesurer la performance en termes financiers, performance surtout passée et ne prédisent pas les performances futures de l'organisation.

En d'autres termes, le système permet de suivre ses réalisations mais reste n'offre pas une vision prospective de la performance.

Enfin, cet outil dans le cas présent permet de répondre aux exigences de la maison mère pour des besoins de consolidation mais reste tout de même insuffisant pour répondre à la nouvelle donne qui est le pilotage.

En plus du reporting, l'audit interne constitue un maillon important dans la gestion prospective par l'analyse des processus et des risques notamment.



Bibliographie

Ouvrages

1. BOUIN Xavier, SIMON François Xavier (2003)
Tous gestionnaires : comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles, Dunod, Paris.
 2. BOUQUIN Henri (2001)
Le contrôle de gestion, Presses universitaires de France, Paris
 3. FERNANDEZ Alain (2001)
Les nouveaux tableaux de bord des décideurs : le projet décisionnel dans sa totalité ; comprendre la stratégie, gérer le projet et mettre en œuvre les progiciels de la business intelligence, Editions d'organisations, Paris.
 4. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard (2002)
Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualina éditeur, Paris.
 5. GUEDJ Norbert (1998)
Le contrôle de gestion pour améliorer la performance, édition d'organisation, Paris.
 6. IRIBARNE Patrick (2003)
Les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris.
 7. LONING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme (2003)
Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, Dunod, Paris.
 9. MALO Jean –Louis, MATHE Jean-Charles (2000)
L'essentiel du contrôle de gestion, édition organisation 2è.
 10. MENDOZA Carla, DELMOND Marie Hélène, GIRAUD Françoise (2002)
Tableaux de bord et balanced scorecards, Revue fiduciaire, Paris.
 11. MYKITA Patrick, TUSZINSKI Jack (2002)
Contrôle de gestion : Prévision, mesure et analyse de la performance
Foucher, paris
 12. PIGE Benoît, LARDY Philippe (2003)
Reporting et contrôle budgétaire, édition colombelles, Paris.
- EOURIKO GNESSO, Maîtrise professionnalisée de techniques comptables et financières, 4ème promotion, V
CESAG.

13. SELMER, Caroline (2001)

Concevoir le tableau de bord : outil de pilotage et d'aide à la décision, Dunod, Paris.

14. TORT Eric (2003)

Organisation et management des systèmes comptables, Dunod, Paris.

Article

1. TORT Eric, FROTIEE Patrick

Echanges N° 220, Avril 2005.

Mémoires

1. AFFRO, N'doubouassié Amah (2007)

Evaluation du système de tableaux de bord à la SODEFITEX, CESAG.

2. ANAGONOU, Diana (2006)

Analyse du système de contrôle de gestion de Premium Contact Center International (PCCI), CESAG.

3. MADUCKA MAKUSON, Betty Bell (2006)

Evaluation de la performance dans un centre de responsabilité:cas du service SDV pêche, CESAG.

4. N'GOLE Franck (2006)

Evaluation du contrôle interne appliqué au processus du reporting financier : le cas de DHL Sénégal SARL, CESAG.

Sites internet

<http://fr.wikipedia.org/wiki:reporting>

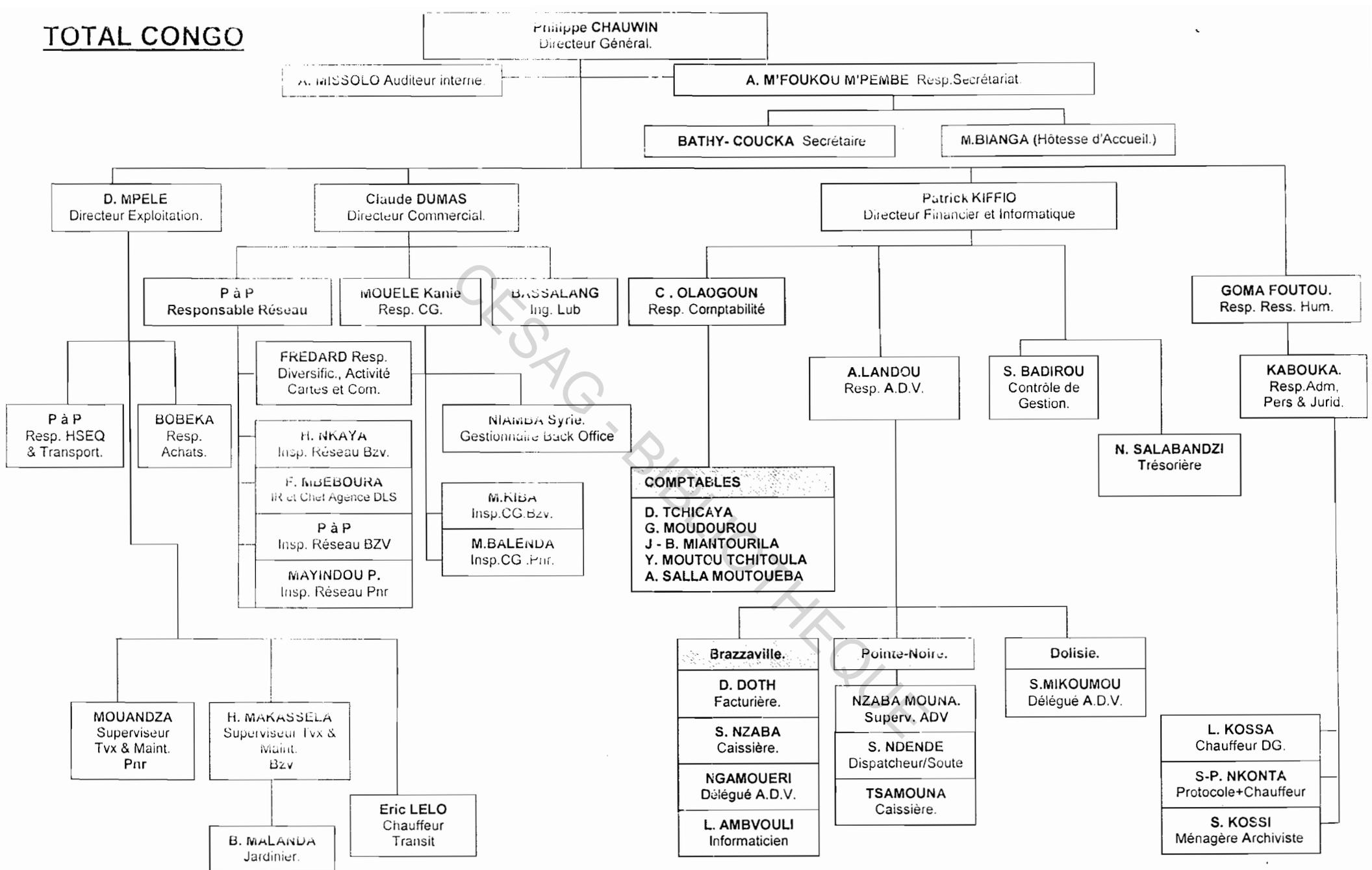
<http://www.fiducia.fr/actualites/reporting:methode.abc.doc>

www.dicodunet.com/definitions:e-marketing:datawarehouse.htm

Annexes

CESAG-BIBLIOTHEQUE

TOTAL CONGO



Date d'effet le 30/06/2006

| | TOTAL |
|--------------------|-----------|
| Dir. Générale | 05 |
| Dir. Commerciale | 10 |
| Dir. Fin & Inform. | 18 |
| Dépt. R. H | 05 |
| Dir. Exp. | 06 |
| Total | 44 |

Collaborateurs au 30/06/2006 = 44

Date d'effet le 30/06/2006

Investissements

| | INVESTISSEMENTS | | | | | | DESINVESTISSEMENTS | | |
|------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------|----------------------|
| | (1) | (2) | (3) | | (4) | (5) = (1)-(2)+(3)-(4) | (6) | (7) | (8) = (7)-(6) |
| | Non liquidé au 01/01/N | Annulations | Engagements Budget N | Engagements | Liquidations Budget N | Liquidations Budget N | #N/A | Valeur Nette Comptable | Valeur de cession |
| Raffinage | | | | | | | | | |
| Réseau nouveau | | | | | | | | | |
| Réseau existant | | | | | | | | | |
| Réseau | - | | | - | - | | - | - | - |
| Commerce général | | | | | | | | | |
| Ventes massives | | | | | | | | | |
| Lubrifiants | | | | | | | | | |
| GPL | | | | | | | | | |
| Aviation | | | | | | | | | |
| Bitumes | | | | | | | | | |
| Marine | | | | | | | | | |
| Fluides Spéciaux | | | | | | | | | |
| Informatique | | | | | | | | | |
| Autres siège | | | | | | | | | |
| Support | - | | | | | | - | - | - |
| Dépôts | | | | | | | | | |
| Transport | | | | | | | | | |
| Logistique | - | | | | | | - | - | - |
| Corporels | - | | | | | | - | - | - |
| Incorporels | | | | | | | | | |
| Financier * | | | | | | | | | |
| TOTAL | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Investissements nets -

07.E - Plus ou moins valeurs de cessions d'actifs -

Investissements

| | Liquidations Budget N | Liquidations | Ecart | Description de l'investissement | Explication de l'écart |
|------------------|--------------------------|--------------|-------|---------------------------------|------------------------|
| Raffinage | - | - | - | | |
| Réseau nouveau | - | - | - | | |
| Réseau existant | - | - | - | | |
| Commerce général | - | - | - | | |
| Ventes massives | - | - | - | | |
| Lubrifiants | - | - | - | | |
| GPL | - | - | - | | |
| Aviation | - | - | - | | |
| Bitumes | - | - | - | | |
| Marine | - | - | - | | |
| Fluides Spéciaux | - | - | - | | |
| Informatique | - | - | - | | |
| Autres siège | - | - | - | | |
| Dépôts | - | - | - | | |
| Transport | - | - | - | | |
| Incorporels | - | - | - | | |
| Financier * | - | - | - | | |

| DESIGNATION PRODUITS | NATURE | C | VENTES DU MOIS | | VENTES CUMULEES DEPUIS 01 JANVIER | |
|--|--------|---|----------------|------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | | Année Ccurante | Année Précédente | Année Courante | Année Précédente |
| <u>EULK GROUPE SOCIETES CONSOLIDEES</u> | | | | | | |
| GFL | 0011 | E | | | | |
| PROPANE | 0012 | E | | | | |
| BUTANE | 0013 | E | | | | |
| ESSENCE AVIATION | 0020 | E | | | | |
| SUPER FLOMBE (95<=RON<=98) | 0030 | E | | | | |
| ESSENCE AUTO FLOMBEE (91<=RON<=95) | 0035 | E | | | | |
| SUPER SANS PLOMB (95<=RON<=98) | 0036 | E | | | | |
| ESSENCE SANS PLOMB (91<=RON<=95) | 0037 | E | | | | |
| CARBUREACTEUR AVIATION | 0041 | B | | | | |
| PETROLE LAMPANT | 0044 | B | | | | |
| GAS OIL ROUTIER | 0052 | B | | | | |
| GAS OIL AUTRE (FIOUL DOMESTIQUE) | 0056 | B | | | | |
| MDO PECHE / NAVIG FLUVIALE | 0058 | B | | | | |
| FIOULS | 0061 | B | | | | |
| BITUMES | 0082 | B | | | | |
| LUBRIFIANTS | 0085 | E | | | | |
| HUILE DE BASE | 0086 | E | | | | |
| AUTRES (*) | | E | | | | |
| SOUS TOTAL (E) | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| <u>EULK GROUPE SOCIETES NON CONSOLIDEES</u> | | | | | | |
| GFL | 0011 | K | | | | |
| PROPANE | 0012 | K | | | | |
| BUTANE | 0013 | K | | | | |
| ESSENCE AVIATION | 0020 | K | | | | |
| SUPER PLOMBE (95<=RON<=98) | 0030 | K | | | | |
| ESSENCE AUTO PLOMBEE (91<=RON<=95) | 0035 | K | | | | |
| SUPER SANS PLOMB (95<=RON<=98) | 0036 | K | | | | |
| ESSENCE SANS PLOMB (91<=RON<=95) | 0037 | K | | | | |
| CARBUREACTEUR AVIATION | 0041 | K | | | | |
| PETROLE LAMPANT | 0044 | K | | | | |
| GAS OIL ROUTIER | 0052 | K | | | | |
| GAS OIL AUTRE (FIOUL DOMESTIQUE) | 0056 | K | | | | |
| MDO PECHE / NAVIG FLUVIALE | 0058 | K | | | | |
| FIOULS | 0061 | K | | | | |
| BITUMES | 0082 | K | | | | |
| LUBRIFIANTS | 0085 | K | | | | |
| HUILE DE BASE | 0086 | K | | | | |
| AUTRES (*) | | K | | | | |
| SOUS TOTAL (K) | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| <u>EULK AUTRES (HORS GROUPE)</u> | | | | | | |
| GFL | 0011 | J | | | | |
| PROPANE | 0012 | J | | | | |
| BUTANE | 0013 | J | | | | |
| ESSENCE AVIATION | 0020 | J | | | | |
| SUPER PLOMBE (95<=RON<=98) | 0030 | J | | | | |
| ESSENCE AUTO PLOMBEE (91<=RON<=95) | 0035 | J | | | | |
| SUPER SANS PLOMB (95<=RON<=98) | 0036 | J | | | | |
| ESSENCE SANS PLOMB (91<=RON<=95) | 0037 | J | | | | |
| CARBUREACTEUR AVIATION | 0041 | J | | | | |
| PETROLE LAMPANT | 0044 | J | | | | |
| GAS OIL ROUTIER | 0052 | J | | | | |
| GAS OIL AUTRE (FIOUL DOMESTIQUE) | 0056 | J | | | | |
| MDO PECHE / NAVIG FLUVIALE | 0058 | J | | | | |
| FIOULS | 0061 | J | | | | |
| BITUMES | 0082 | J | | | | |
| LUBRIFIANTS | 0085 | J | | | | |
| HUILE DE BASE | 0086 | J | | | | |
| AUTRES (*) | | J | | | | |
| SOUS TOTAL (J) | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL 2 (C + G + E + M + N + O + S + B + K + J) | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL SALES (1 + 2) | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Mois :

Année :

RV 1

VENTES PAR CANAL ET PAR PRODUIT

Page 3

Unité : Tonnes Métriques

Compagnie :

| DESIGNATION PRODUITS | NATURE | C | VENTES DU MOIS | | VENTES CUMULEES DEPUIS 01 JANVIER | |
|--|--------|---|-------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
| | | | Année Courante | Année Précédente | Année Courante | Année Précédente |
| <u>INTERNATIONAL BUNKERING VIA TRD MARINE FUELS</u> | | | | | | |
| DIESEL | 0052 | M | | | | |
| LIGHT MARINE DIESEL / MDO | 0058 | M | | | | |
| FUEL OIL | 0061 | M | | | | |
| LUBRICANTS | 0085 | M | | | | |
| SUB TOTAL (M) | | | | | | |
| <u>INTERNATIONAL BUNKERING VIA GROUP CONSOLIDATED COMPANIES</u> | | | | | | |
| DIESEL | 0052 | N | | | | |
| LIGHT MARINE DIESEL / MDO | 0058 | N | | | | |
| FUEL OIL | 0061 | N | | | | |
| LUBRICANTS | 0085 | N | | | | |
| SUB TOTAL (N) | | | | | | |
| <u>INTERNATIONAL BUNKERING VIA GROUP NON CONSOLIDATED COMPANIES</u> | | | | | | |
| DIESEL | 0052 | O | | | | |
| LIGHT MARINE DIESEL / MDO | 0058 | O | | | | |
| FUEL OIL | 0061 | O | | | | |
| LUBRICANTS | 0085 | O | | | | |
| SUB TOTAL (O) | | | | | | |
| <u>OTHER INTERNATIONAL BUNKERING (OUTSIDE GROUP)</u> | | | | | | |
| DIESEL | 0052 | S | | | | |
| LIGHT MARINE DIESEL / MDO | 0058 | S | | | | |
| FUEL OIL | 0061 | S | | | | |
| LUBRICANTS | 0085 | S | | | | |
| SUB TOTAL (S) | | | | | | |

VENTES PAR CANAL ET PAR PRODUIT

Page 2

Unité : Tonnes Métriques

Compagnie :

| DESIGNATION PRODUITS | NATURE | C | VENTES DU MOIS | | VENTES CUMULEES DEPUIS 01 JANVIER | |
|---|--------|---|-------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
| | | | Année Courante | Année Précédente | Année Courante | Année Précédente |
| <u>EXPORTATIONS GROUPE SOCIETES CONSO</u> | | | | | | |
| GPL | 0011 | C | | | | |
| PROPANE | 0012 | C | | | | |
| BUTANE | 0013 | C | | | | |
| ESSENCE AVIATION | 0020 | C | | | | |
| SUPER PLOMBEE (95<=RON<=98) | 0030 | C | | | | |
| ESSENCE AUTO PLOMBEE (91<=RON<=95) | 0035 | C | | | | |
| SUPER SANS FLOMB (95<=RON<=98) | 0036 | C | | | | |
| ESSENCE SANS PLOMB (91<=RON<=95) | 0037 | C | | | | |
| CARBUREACTEUR AVIATION | 0041 | C | | | | |
| PETROLE LAMPANT | 0044 | C | | | | |
| GAS OIL ROUTIER | 0052 | C | | | | |
| GAS OIL AUTRE (FIOUL DOMESTIQUE) | 0056 | C | | | | |
| MDO PECHE / NAVIG FLUVIALE | 0058 | C | | | | |
| FIOULS | 0061 | C | | | | |
| BITUMES | 0082 | C | | | | |
| LUBRIIFIANTS | 0085 | C | | | | |
| HUILE DE BASE | 0086 | C | | | | |
| AUTRES (*) | | C | | | | |
| SOUS TOTAL (C) | | | | | | |
| <u>EXPORTATIONS GROUPE SOCIETES NON CONSO</u> | | | | | | |
| GPL | 0011 | G | | | | |
| PROPANE | 0012 | G | | | | |
| BUTANE | 0013 | G | | | | |
| ESSENCE AVIATION | 0020 | G | | | | |
| SUPER PLOMBEE (95 <= RON<=98) | 0030 | G | | | | |
| ESSENCE AUTO PLOMBEE (91<=RON<=95) | 0035 | G | | | | |
| SUPER SANS PLOMB (95<=RON<=98) | 0036 | G | | | | |
| ESSENCE SANS PLOMB (91<=RON<=95) | 0037 | G | | | | |
| CARBUREACTEUR AVIATION | 0041 | G | | | | |
| PETROLE LAMPANT | 0044 | G | | | | |
| GAS OIL ROUTIER | 0052 | G | | | | |
| GAS OIL AUTRE (FIOUL DOMESTIQUE) | 0056 | G | | | | |
| MDO PECHE / NAVIG FLUVIALE | 0058 | G | | | | |
| FIOULS | 0061 | G | | | | |
| BITUMES | 0082 | G | | | | |
| LUBRIIFIANTS | 0085 | G | | | | |
| HUILE DE BASE | 0086 | G | | | | |
| AUTRES (*) | | G | | | | |
| SOUS TOTAL (G) | | | | | | |
| <u>AUTRES EXPORTATIONS (HORS GROUPE)</u> | | | | | | |
| GPL | 0011 | E | | | | |
| PROPANE | 0012 | E | | | | |
| BUTANE | 0013 | E | | | | |
| ESSENCE AVIATION | 0020 | E | | | | |
| SUPER PLOMBEE (95 <= RON<=98) | 0030 | E | | | | |
| ESSENCE AUTO PLOMBEE (91<=RON<=95) | 0035 | E | | | | |
| SUPER SANS PLOMB (95<=RON<=98) | 0036 | E | | | | |
| ESSENCE SANS PLOMB (91<=RON<=95) | 0037 | E | | | | |
| CARBUREACTEUR AVIATION | 0041 | E | | | | |
| PETROLE LAMPANT | 0044 | E | | | | |
| GAS OIL ROUTIER | 0052 | E | | | | |
| GAS OIL AUTRE (FIOUL DOMESTIQUE) | 0056 | E | | | | |
| MDO PECHE / NAVIG FLUVIALE | 0058 | E | | | | |
| FIOULS | 0061 | E | | | | |
| BITUMES | 0082 | E | | | | |
| LUBRIIFIANTS | 0085 | E | | | | |
| HUILE DE BASE | 0086 | E | | | | |
| AUTRES (*) | | E | | | | |
| SOUS TOTAL (E) | | | | | | |
| TOTAL 1 (C + G + E) | | | | | | |

(*) if quantities are relevant, please add the necessary lines and codes (Solvents, Paraffin, wax, sulphur, special products ...)

VENTES PAR CANAL ET PAR PRODUIT

Unité : Tonnes Métriques

Compagnie :

| DESIGNATION PRODUITS | NATURE | C | VENTES DU MOIS | | VENTES CUMULEES DEPUIS 01 janvier | |
|--|--------|---|-------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
| | | | Année Courante | Année Précédente | Année Courante | Année Précédente |
| RESEAU | | | | | | |
| GAS OIL CARBURANT | 0011 | R | | | | |
| GAS OIL SUPER PLOMBE (95<=RON<=98) | 0030 | R | | | | |
| ESSENCE AUTO PLOMBEE (91<=RON<=95) | 0035 | R | | | | |
| GAS OIL SUPER SANS PLOMB (95<=RON<=98) | 0036 | R | | | | |
| ESSENCE SANS PLOMB (91<=RON<=95) | 0037 | R | | | | |
| NETROLE LAMPANT | 0044 | R | | | | |
| GAS OIL ROUTIER | 0052 | R | | | | |
| GAS OIL AUTRE (FIOUL DOMESTIQUE) | 0056 | R | | | | |
| LUBRIFIANTS | 0085 | R | | | | |
| PRODUITS SPECIAUX BLANCS | 0090 | R | | | | |
| SOUS TOTAL (R) | | | | | | |
| HORS RESEAU | | | | | | |
| GAS OIL GPL | 0011 | H | | | | |
| PROPANE | 0012 | H | | | | |
| BUTANE | 0013 | H | | | | |
| NAAPHTA | 0014 | H | | | | |
| ESSENCE AVIATION | 0020 | H | | | | |
| GAS OIL SUPER PLOMBE (95 <= RON <= 98) | 0030 | H | | | | |
| ESSENCE AUTO PLOMBEE (91<=RON<=95) | 0035 | H | | | | |
| GAS OIL SUPER SANS PLOMB (95<=RON<=98) | 0036 | H | | | | |
| ESSENCE SANS PLOMB (91<=RON<=95) | 0037 | H | | | | |
| NETROLE LAMPANT | 0044 | H | | | | |
| GAS OIL ROUTIER | 0052 | H | | | | |
| GAS OIL AUTRE (FIOUL DOMESTIQUE) | 0056 | H | | | | |
| FIOULS | 0061 | H | | | | |
| BITUMES | 0082 | H | | | | |
| LUBRIFIANTS | 0085 | H | | | | |
| HUILE DE BASE | 0086 | H | | | | |
| SOLVANTS | 0089 | H | | | | |
| PRODUITS SPECIAUX BLANCS | 0090 | H | | | | |
| PARAFFINES ET CIRES | 0091 | H | | | | |
| SOUFRE | 0092 | H | | | | |
| SOUS TOTAL (H) | | | | | | |
| AVIATION | | | | | | |
| ESSENCE AVIATION | 0020 | A | | | | |
| MARBUREACTEUR | 0041 | A | | | | |
| SOUS TOTAL (A) | | | | | | |
| SOUTES LOCALES + PECHE | | | | | | |
| GAS OIL | 0052 | L | | | | |
| FIOULS | 0053 | L | | | | |
| FIOULS | 0031 | L | | | | |
| SOUS TOTAL (L) | | | | | | |
| TOTAL 1 (R + H + A + L) | | | | | | |
| - VENTES SUR LE MARCHE INTERIEUR | | | | | | |

ANNEXE 1

COMPTE RENDU MENSUEL DE TRESORERIE
MOIS de Septembre 2006

NOM FILIALE:

TRESORERIE REELLE

TRESORERIE PREVISIONNELLE

DEVISE : KCFA

sept.-06

oct-06

nov-06

déc-06

PARITE : 655,957

Prév. M

Réal M

Ecart

M+1

M+2

M+3

1- TRESORERIE DEBUT DE MOIS**2- RECETTES D'EXPLOITATION**

- 2-1 Réseau
- 2-2 Commerce Général
- 2-4 Aviation
- 2-5 Soutes internationales / Marine
- 2-6 Autres

2- TOTAL REC. EXPL.**3- DEPENSES D'EXPLOITATION**

- 3-1 Achats Produits Groupe
- 3-2 Achats Produits Hors Groupe
- 3-3 Autres Fournisseurs Groupe
- 3-4 Autres Fournisseurs Hors Groupe
- 3-5 Salaires Personnel
- 3-6 Charges sociales
- 3-7 Impôts & Taxes
- 3-8 Douanes
- 3-9 Autres

3- TOTAL DEP. EXPL.**4- VARIATION EXPLOITATION (2-3)****5- RECETTES HORS EXPLOITATION**

- 5-1 Dividendes reçus
- 5-2 Produits Financiers
- 5-3 Autres

5- TOTAL REC. HORS EXPL.**6- DEPENSES HORS EXPLOITATION**

- 6-5 Dividendes versés
- 6-6 Charges Financières
- 6-7 Investissements Groupe
- 6-8 Investissements Hors Groupe
- 6-9 Autres

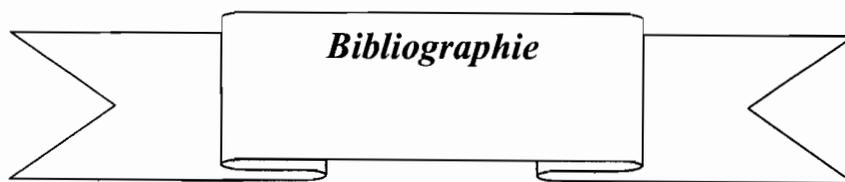
6- TOTAL DEP. HORS EXPL.**7- VAR. HORS EXPLOITATION (5-6)****8- FINANCEMENT LMT**

- 8-1 Tirages du mois
- 8-2 Remboursements du mois

8- VARIATION FINANCEMENT LMT**9- VARIATION DU MOIS****10- TRESORERIE FIN DE MOIS**

| | VOLUMES | | | | | | | | | | | | MARGES | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------|---------|------------|----------------------------------|---------|------------|--------|-----------------------------|------------|--------|---------|------------------------------------|--------|---------|----------------------|--------|---------|---------------------|--|--|
| | Total ventes (tonnes) | | | | Ventes Groupe hors DGRM (tonnes) | | | | Ventes Groupe DGRM (tonnes) | | | | Ventes tiers et non conso (tonnes) | | | MEFVu (XAF / tonnes) | | | MEFV (XAF / tonnes) | | |
| | N-1 | Budget | Realise | Delta R-BU | Budget | Realise | Delta R-BU | Budget | Realise | Delta R-BU | Budget | Realise | R-BU | Budget | Realise | Delta R-BU | Budget | Realise | Delta R-BU | | |
| Reseau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CG | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lubrifiants | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Commerces generaux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur local | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lubrifiants M | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Automotive | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Industrie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Banking + production | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GPL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eclairage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vra | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GPLC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aviation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JET-A1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aviat | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bitumes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fluides Speciaux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Soutes Internationales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventes massives | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Exports | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profession | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tota produits petroliers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marge non petroliere | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Causal des effets | Budget | | Realise | |
|-------------------|--------|---------|---------|---------|
| | Budget | Realise | Budget | Realise |
| #N/A | | | | |
| RC Budget | | | | |
| #chng | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| RC Realise | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |
| #mrg | | | | |
| #fix | | | | |
| #centr | | | | |
| #CAF | | | | |
| #mrg | | | | |
| #vol | | | | |



Bibliographie

Ouvrages

1. BOUIN Xavier, SIMON François Xavier (2003)
Tous gestionnaires : comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles, Dunod, Paris.
 2. BOUQUIN Henri (2001)
Le contrôle de gestion, Presses universitaires de France, Paris
 3. FERNANDEZ Alain (2001)
Les nouveaux tableaux de bord des décideurs : le projet décisionnel dans sa totalité ; comprendre la stratégie, gérer le projet et mettre en œuvre les progiciels de la business intelligence, Editions d'organisations, Paris.
 4. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard (2002)
Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualina éditeur, Paris.
 5. GUEDJ Norbert (1998)
Le contrôle de gestion pour améliorer la performance, édition d'organisation, Paris.
 6. IRIBARNE Patrick (2003)
Les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris.
 7. LONING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme (2003)
Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, Dunod, Paris.
 9. MALO Jean -Louis, MATHE Jean-Charles (2000)
L'essentiel du contrôle de gestion, édition organisation 2è.
 10. MENDOZA Carla, DELMOND Marie Hélène, GIRAUD Françoise (2002)
Tableaux de bord et balanced scorecards, Revue fiduciaire, Paris.
 11. MYKITA Patrick, TUSZINSKI Jack (2002)
Contrôle de gestion : Prévision, mesure et analyse de la performance
Foucher, paris
 12. PIGE Benoît, LARDY Philippe (2003)
Reporting et contrôle budgétaire, édition colombelles, Paris.
- EOURIKO GNESSO, Maîtrise professionnalisée de techniques comptables et financières, 4ème promotion, vii
CESAG.

Tableaux de bord et balanced scorecards, Revue fiduciaire, Paris.

11. MYKITA Patrick, TUSZINSKI Jack (2002)

Contrôle de gestion : Prévission, mesure et analyse de la performance

Foucher, paris

12. PIGE Benoît, LARDY Philippe (2003)

Reporting et contrôle budgétaire, édition colombelles, Paris.

13. SELMER, Caroline (2001)

Concevoir le tableau de bord : outil de pilotage et d'aide à la décision, Dunod, Paris.

14. TORT Eric (2003)

Organisation et management des systèmes comptables, Dunod, Paris.

Article

1. TORT Eric, FROTIEE Patrick

Echanges N° 220, Avril 2005.

Mémoires

1. AFFRO, N'doubouassié Amah (2007)

Evaluation du système de tableaux de bord à la SODEFITEX, CESAG.

2. ANAGONOU, Diana (2006)

Analyse du système de contrôle de gestion de Premium Contact Center International (PCCI), CESAG.

3. MADUCKA MAKUSON, Betty Bell (2006)

Evaluation de la performance dans un centre de responsabilité:cas du service SDV pêche, CESAG.

4. N'GOLE Franck (2006)

Evaluation du contrôle interne appliqué au processus du reporting financier : le cas de DHL Sénégal SARL, CESAG.

Sites internet

<http://fr.wikipedia.org/wiki/reporting>

<http://www.fiducia.fr/actualites/reporting:methode.abc.doc>

www.dicodunet.com/definitions:e-marketing:datawarehouse.htm