



digital lifelong learning

FORMATION EN LIGNE

BUDGÉTISATION, CONTRÔLE & GESTION BUDGÉTAIRE

MODULE 6 PACK REPORTING BUDGÉTAIRE CODIR : KPIS, DASHBOARDS & STORYTELLING FINANCIER

INTERVENANT

Pr. AbdelAli EZZIADI

Docteur en Sciences de Gestion
Professeur Universitaire
Expert en Contrôle de Gestion
Ex-Contrôleur de Gestion CHU - Maroc
Expert - Consultant auprès de plusieurs
organisations



07/03/2026



14h00 à 17h00 GMT



GOOGLE MEET

RÉSERVEZ LE CRÉNEAU !

⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮



Chapitre 1. Défis du digital pour le contrôleur de gestion

A. Impact de la transformation digitale sur le CG

- ✓ les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning)
- ✓ les solutions BI (Business Intelligence)
- ✓ les outils d'analyse de données (data analytics)
- ✓ les technologies cloud
- ✓ l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus

Dans ce contexte, le contrôle de gestion connaît une évolution profonde → **Analyse des données et du pilotage de la performance en temps réel.**

Chapitre 1. Défis du digital pour le contrôleur de gestion

A. Impact de la transformation digitale sur le CG

La numérisation a un impact durable sur le contrôle de gestion:

- **Automatiser les processus**
 - **Nouvelles possibilités d'analyse de données**
 - **Collaboration et interaction avec la direction**
- Les contrôleurs ont besoin de compétences accrues**

**** Passage d'un rôle de producteur de données à un rôle d'analyste:**

Le contrôleur de gestion peut désormais se concentrer sur :

- ❖ l'analyse des données
- ❖ l'interprétation des résultats
- ❖ la formulation de recommandations stratégiques.

➔ business partner de la direction.

**** Passage d'un rôle de producteur de données à un rôle d'analyste:**

Le contrôleur de gestion devient un acteur clé dans :

- la définition des indicateurs de performance
- l'analyse prospective
- l'aide à la décision stratégique.

**** Automatisation et digitalisation des processus de contrôle**

- ✓ Automatisation du reporting.
- ✓ Digitalisation du processus budgétaire
- ✓ Exploitation des données et data analytics
- ✓ Amélioration de la qualité de l'information

B. Nouvelles compétences du CG

Le contrôleur de gestion doit désormais maîtriser :

- les outils de business intelligence
- les bases de data analytics
- les techniques de visualisation de données
- les systèmes ERP.

En plus de la communication, la pédagogie et la capacité d'analyse stratégique

Chapitre 2. Tableaux de bord

A- Définitions

Le tableau de bord est :

« Une représentation synthétique chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants (entre preneurs, gouvernements...) pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écarts par rapport aux projets ou projections. » (Dalloz)

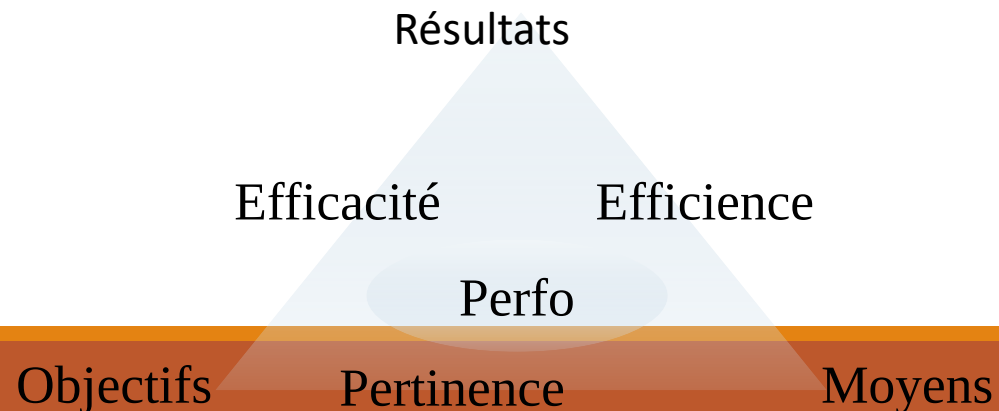
Chapitre 2. Tableaux de bord

A- Définitions

Tableau de bord

=

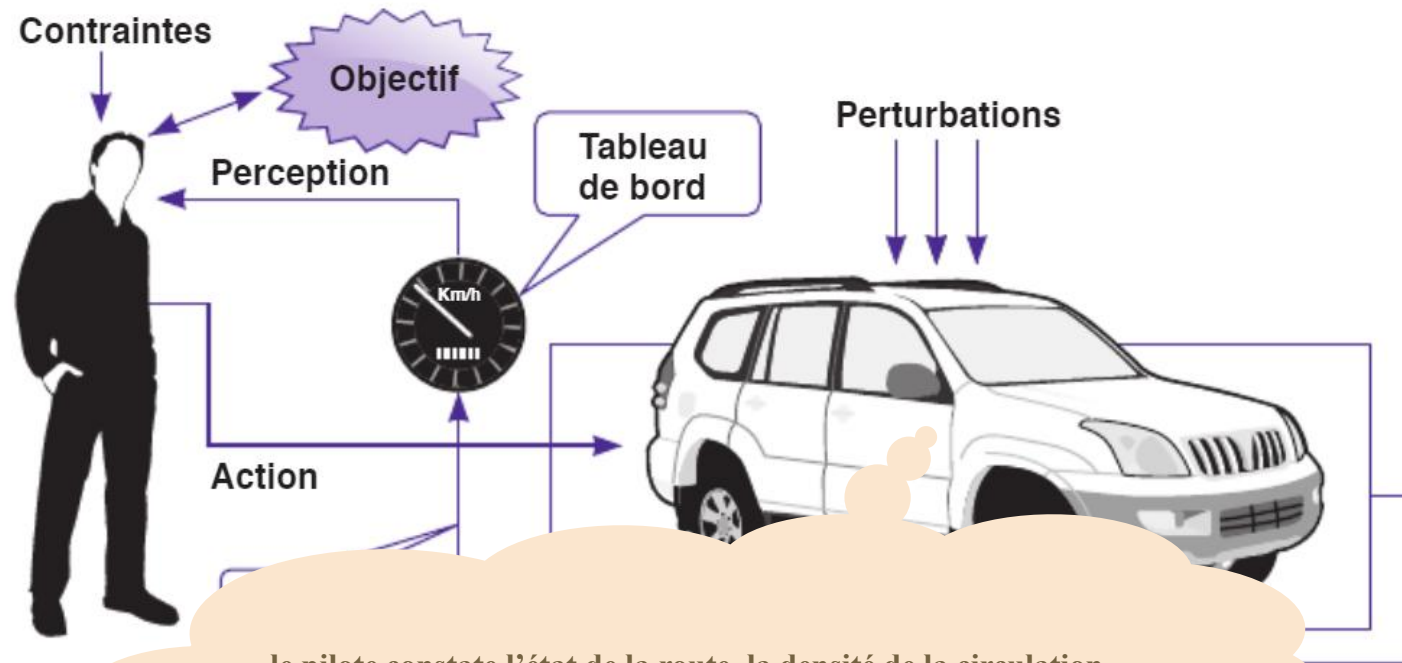
Instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise.



Chapitre 2. Tableaux de bord

A- Définitions

Expliquez chacune des légendes de ce modèle de pilotage.

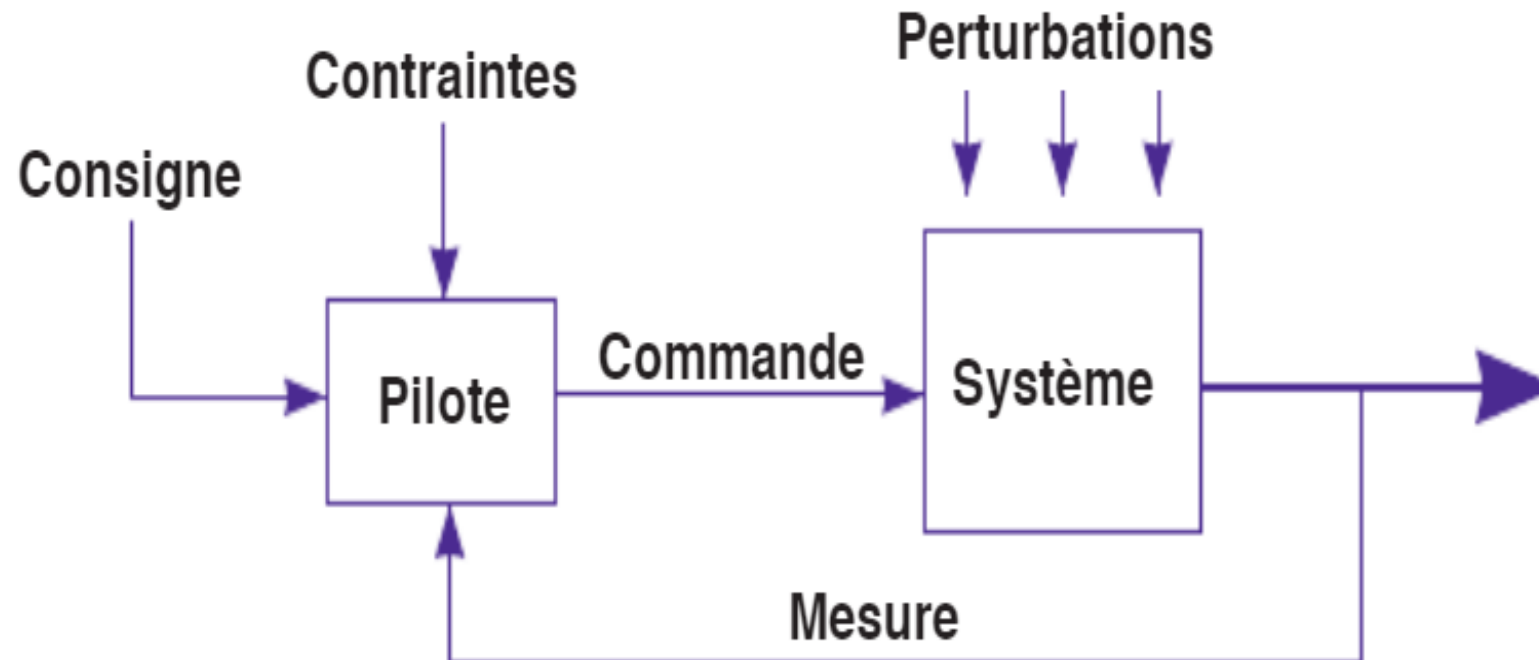


le pilote constate l'état de la route, la densité de la circulation, la vitesse de son véhicule, le temps restant avant l'heure prévue d'arrivée et décide l'attitude à tenir

Chapitre 2. Tableaux de bord

A- Définitions

Du mode véhicule au mode entreprise-Projet



Chapitre 2. Tableaux de bord

A- Définitions

Le tableau de bord:

- Est un document de référence,
- A un contenu documenté et structuré,
- Permet d'anticiper les obstacles (alerte, clignotants...)
- Conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion)
- Pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

Chapitre 2. Tableaux de bord

B- Typologie

On distingue trois grandes familles de tableaux de bord :

- Le tableau de bord « fonctionnel » ou de gestion
- Le tableau de bord d'un projet
- Le tableau de bord stratégique
- Le tableau de bord équilibrée (Balanced Score-Card)

Chapitre 2. Tableaux de bord

C-Conception du tableau de bord

La conception d'un tableau de bord classique est fondée sur le postulat suivant:

Le décideur est par définition :

- **Omniscient** : il est à même de comprendre et d'intégrer toutes les informations ;
- **Omnipotent** : il peut prendre tout type de décision ;
- **Rationnel** : son raisonnement est modélisable mathématiquement

Modèle de l'Homo œconomicus → Décision rationnelle

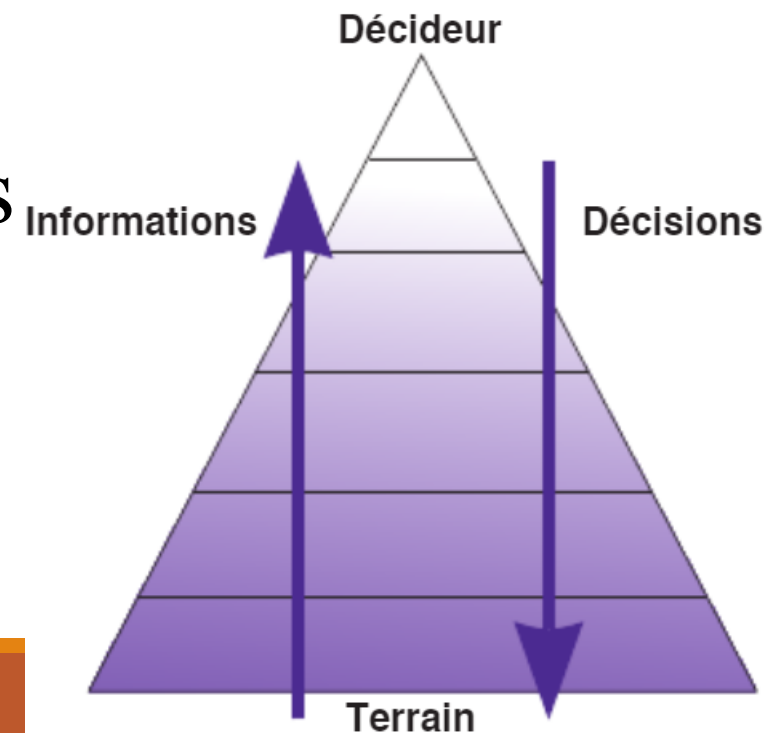
Chapitre 2. Tableaux de bord

C-Conception du tableau de bord

Défauts de l'approche classique des tableaux de bord centralisés.

1- Perte décision

- Risque d'être déformées ou mal interprétées



Chapitre 2. Tableaux de bord

C-Conception du tableau de bord

Défauts de l'approche classique des tableaux de bord centralisés.

2- Mesure en temps différé

Décalage entre la fréquence de publication des données et le rythme d'évolution du système

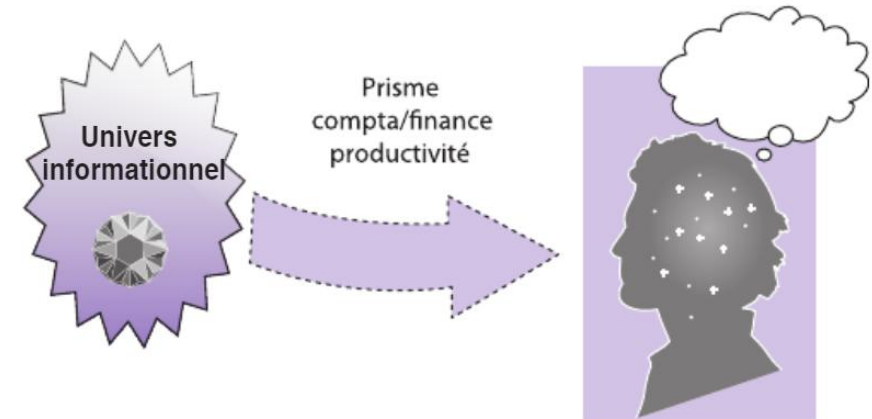
Chapitre 2. Tableaux de bord

C-Conception du tableau de bord

Défauts de l'approche classique des tableaux de bord centralisés.

3- Incomplétude de la mesure

Le système de tableau de bord basé sur des données comptables et financières ne peut produire qu'une vision partielle de la réalité de la performance.

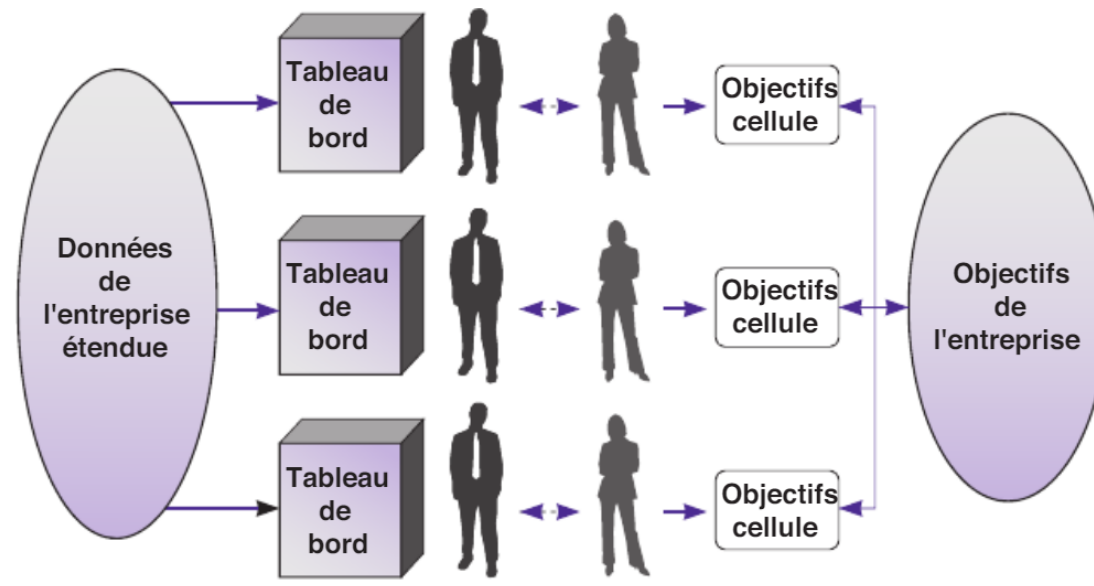


Chapitre 2. Tableaux de bord

C-Conception du tableau de bord

La conception du tableau de bord se base sur une définition claire des objectifs:

→ Objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, et Temporels)



Chapitre 2. Tableaux de bord

C-Conception du tableau de bord

À de très rares exceptions près, les tableaux de bord utilisés par les gestionnaires de projets sont des outils de constat (indicateurs de délais et de budgets).

- **assurer la comparaison entre le « prévu » et le « réalisé »**
- **Facile à bâtir, fort utile pour constater les retards et les dérapages**

Chapitre 3. Indicateurs de performance

A- Définition et caractéristiques

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

C'est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation.

Chapitre 3. Indicateurs de performance

A- Définition et caractéristiques

— L'indicateur doit répondre à 4 caractéristiques:

Caractéristiques	Explications
Fidélité	Un bon indicateur doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé
Clarté	Les indicateurs doivent être simples pour pouvoir être compris par les utilisateurs
Un nombre réduit	On recommande généralement un nombre de trois indicateurs.
Prédictivité	Un indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème pour pouvoir apporter une solution.

Chapitre 3. Indicateurs de performance

B- Catégories d'indicateurs

- Les indicateurs peuvent être classés en 3 catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur:

Indicateurs d'alerte
(Dysfonctionnements)

Indicateurs d'équilibration *(Objectifs)*

Indicateurs d'anticipation *(Veille)*

Chapitre 3. Indicateurs de performance

B- Catégories d'indicateurs

Le choix des indicateurs doit refléter le type d'activité du tableau de bord, l'orientation donnée par son responsable (financier, qualité...) et ses préoccupations majeures (objectifs sur lesquels il est engagé). Ces indicateurs peuvent être de résultat, de moyens, d'objectifs, de délai...

Caractéristiques	Explications
Indicateurs de résultat	Ils mesurent les résultats produits par le centre (niveau d'activité) en comparant avec les objectifs pour une évaluation de l'efficacité du centre : quantités produites, chiffre d'affaires, marges, etc.
Indicateur de moyens	Mesurent la productivité et la rentabilité en mettant en perspective les résultats obtenus par rapport aux moyens engagés (ratio : HMOD/Nb de produits fabriqués, etc.).
Indicateurs d'environnement	Apportent un éclairage

Chapitre 3. Indicateurs de performance

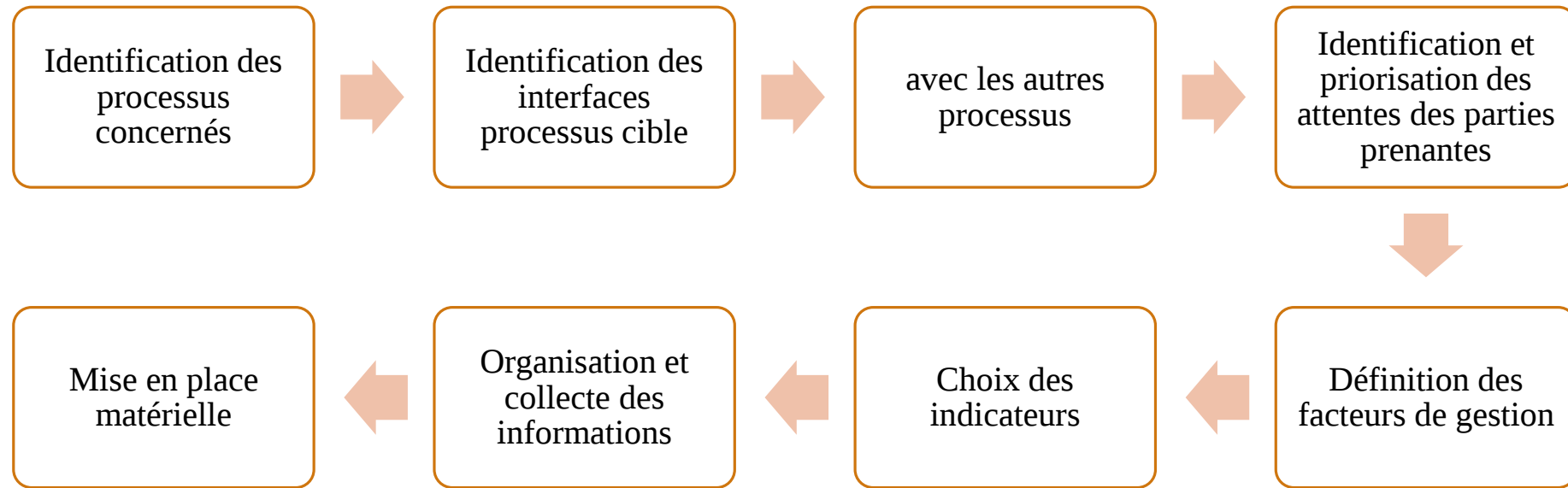
B- Catégories d'indicateurs

Exemple

Responsable	Objectif	Paramètres à mesurer	Indicateurs
Directeur Production	Maximiser la production	Productivité	Quantités produites/Nombre d'heures de travail effectif
		Variation des effectifs	$(\text{Effectif } N - \text{Effectif } N-1) / \text{Effectif } N-1$
		Absentéisme	$\text{Nombre de journées d'absence} / (\text{Effectif} \times \text{Nombre de jours ouvrables})$

Chapitre 3. Indicateurs de performance

C- Processus de construction des indicateurs



Chapitre 3. Indicateurs de performance

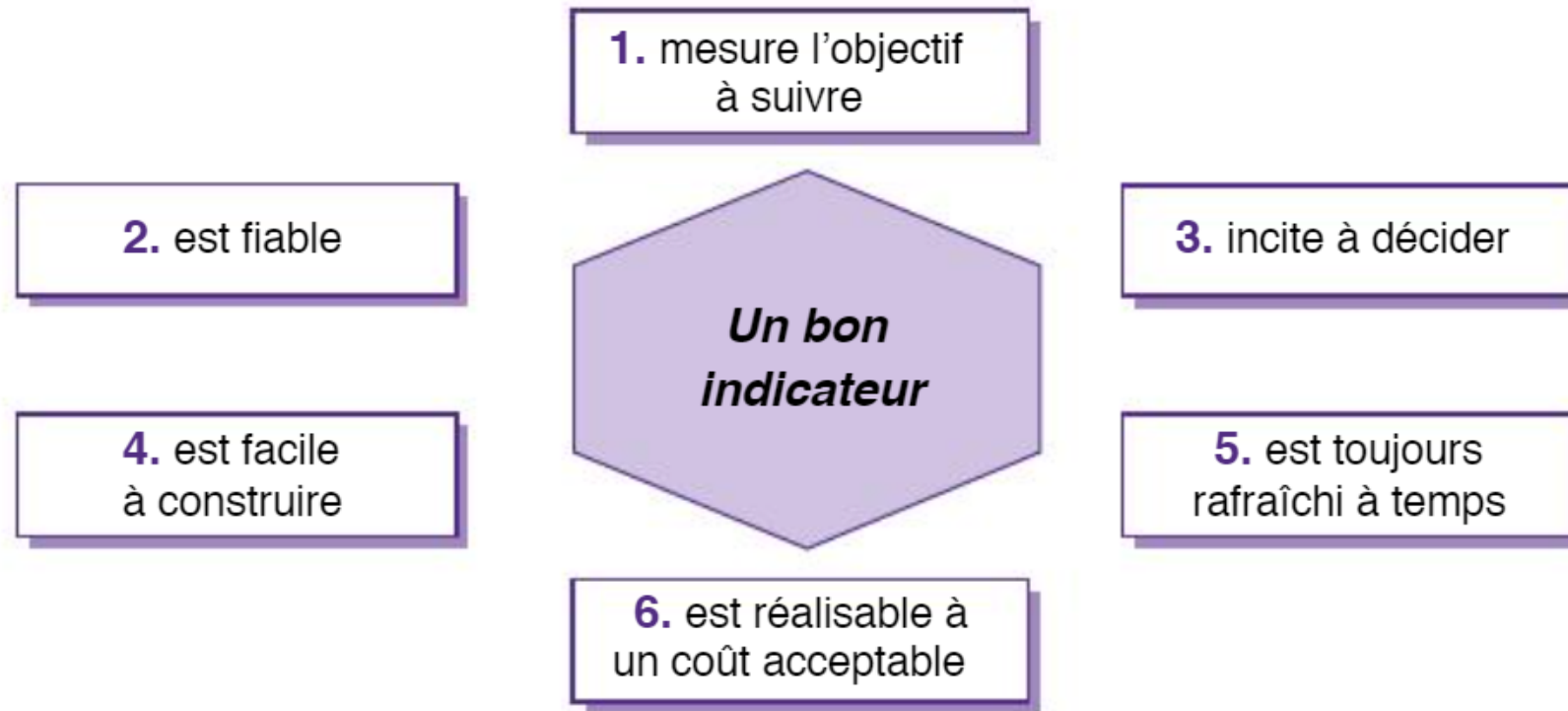
C- Processus de construction des indicateurs

Étape	Objectif	Livrable
Identifier le processus cible	Comprendre le fonctionnement de processus de gestion des incidents	Tableau d'activités et d'interaction
Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes	Définir les attentes des parties prenantes	Tableau des attentes
Formuler les objectifs	Définir les objectifs opérationnels	Tableau des objectifs opérationnel
Formuler les facteurs clés de succès et les variables d'actions	Définir les facteurs clés de succès et les variables d'actions	Tableau des facteurs clés de succès et variables d'actions
Construire les indicateurs	Définir les facteurs clés de succès niveau 2 en mesures clés de succès et ensuite en indicateurs	Tableau des indicateurs
Documenter les indicateurs	Définir les indicateurs dans un langage commun	Tableau d'identité des indicateurs

Chapitre 3. Indicateurs de performance

C- Processus de construction des indicateurs

Les 6 facettes d'un bon indicateur



Chapitre 3. Indicateurs de performance

C- Processus de construction des indicateurs

CODE INDICATEUR	LIBELLÉ DE L'INDICATEUR		INDICE DE RÉVISION	
PROPRIÉTAIRES : UTILISATEUR(S)	DATE DE CRÉATION		DATE DE RÉVISION	
OBJECTIF MESURÉ : LIBELLÉ COMPLET				
1. DESCRIPTIF DE L'INDICATEUR				
1.1 Description en quelques lignes				
.....				
.....				
1.2 Unité et échelle de mesure				
2. CONSTRUCTION DE L'INDICATEUR				
2.1 Informations nécessaires				
Libellé	Origine	Propriétaire	Emplacement	Accès
2.2 Algorithme de calcul				
2.3 Responsable de l'algorithme				
2.4 Seuil d'alerte (cas échéant)				
3. MISE À JOUR DE L'INDICATEUR				
3.1 Période de rafraîchissement				
3.2 Principe de rafraîchissement				
3.3 Responsable du rafraîchissement				

Fiche de suivi indicateur

4. TYPE DE PRÉSENTATION
.....
.....
5. RECOMMANDATIONS D'UTILISATION
.....
.....

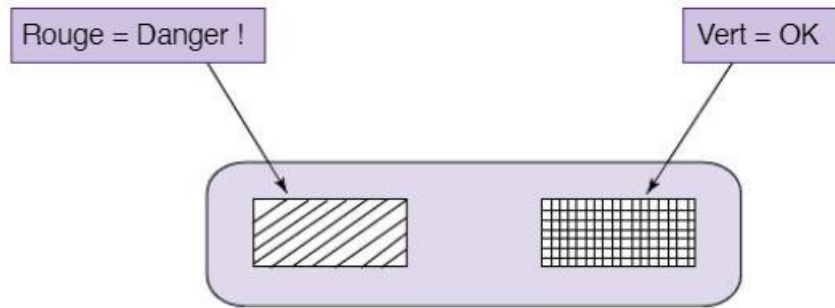
Chapitre 3. Indicateurs de performance

C- Processus de construction des indicateurs

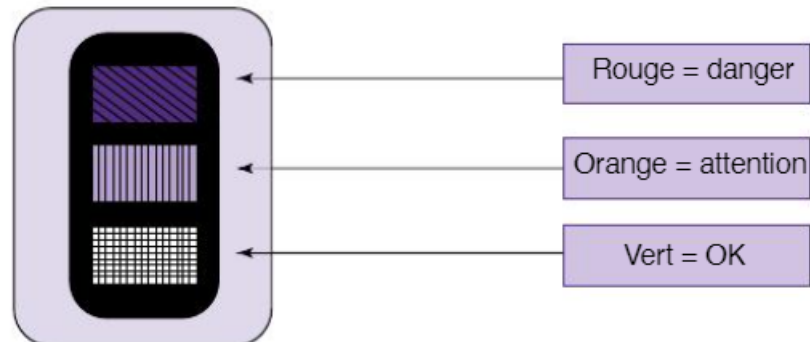
Présentation des indicateurs

Selon le rôle joué par l'indicateur et le message porté, on adoptera un type différent de présentation.

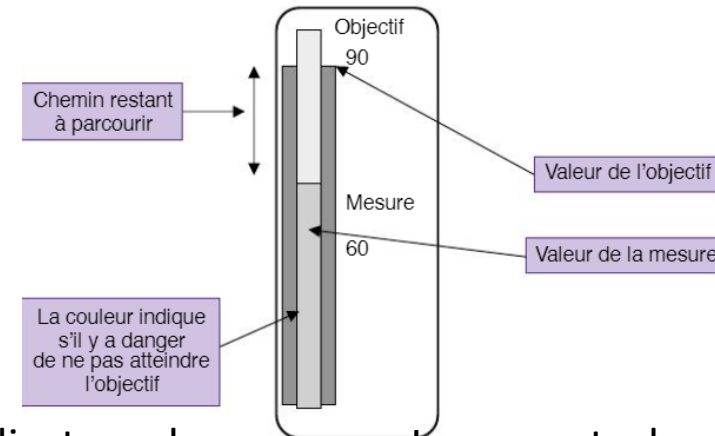
Indicateur « tout ou rien »



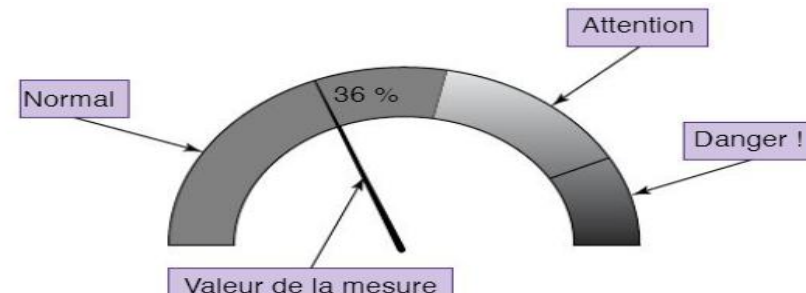
Indicateur « feux tricolores »



Indicateur de mesure « Thermomètre »



Indicateur de mesure « Jauge ou tachymètre »



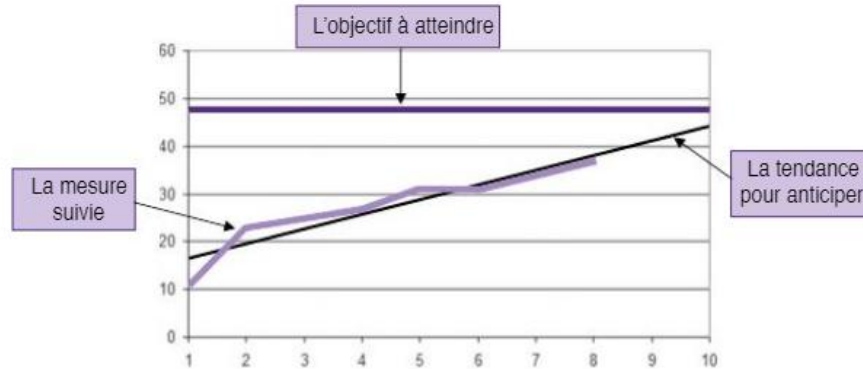
Chapitre 3. Indicateurs de performance

C- Processus de construction des indicateurs

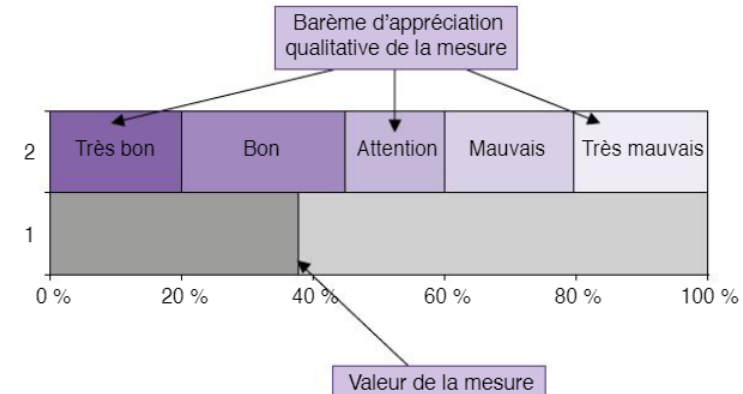
Présentation des indicateurs

Selon le rôle joué par l'indicateur et le message porté, on adoptera un type différent de présentation.

Indicateur « courbe avec tendance »



Indicateur de mesure multi-seuils



Chapitre 3. Indicateurs de performance

D- Ergonomie du TB

Sept conseils pour réussir l'ergonomie du tableau de bord:

Respecter la structure de l'information

- *Les données affichées (graphique ou en mode chiffré) seront présentées en parfaite cohérence avec le fruit de ce travail de préparation*

Choisir et concentrer l'information

- *Un seul coup d'œil pour prendre connaissance des informations essentielles*

Se focaliser sur l'information essentielle

- *Se poser au préalable la question du type et de la nature des informations que l'on souhaite communiquer*

Chapitre 3. Indicateurs de performance

D- Ergonomie du TB

Sept conseils pour réussir l'ergonomie du tableau de bord:

Éliminer le bruit

- *Ajuster au mieux les nécessités ergonomiques et les règles du design. Eviter toutes les fioritures et décorations, et tous les gadgets pauvres en informations*

Faciliter le passage du sens

- *Multiples solutions typographiques et graphiques. À chaque type d'information, selon sa nature et son usage, ne correspond qu'un choix très réduit de présentations*

Choisir le bon graphique

- *Le type de présentation conditionne la valeur de l'information.*

Chapitre 3. Indicateurs de performance

D- Ergonomie du TB

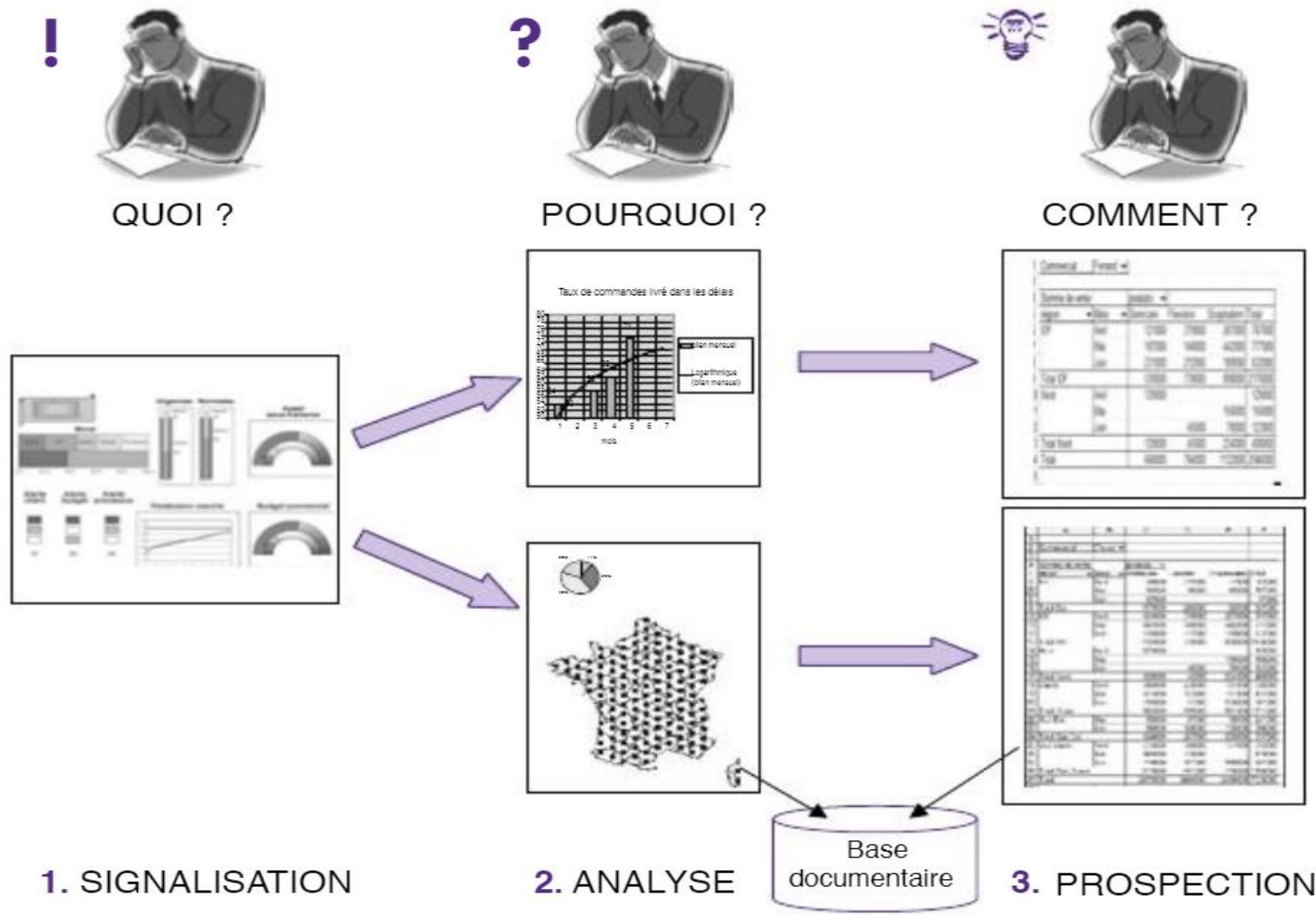
Sept conseils pour réussir l'ergonomie du tableau de bord:

Assurer la cohérence du tableau de bord

- *Standardiser le code couleur, la typographie, le design des indicateurs, et les commandes*

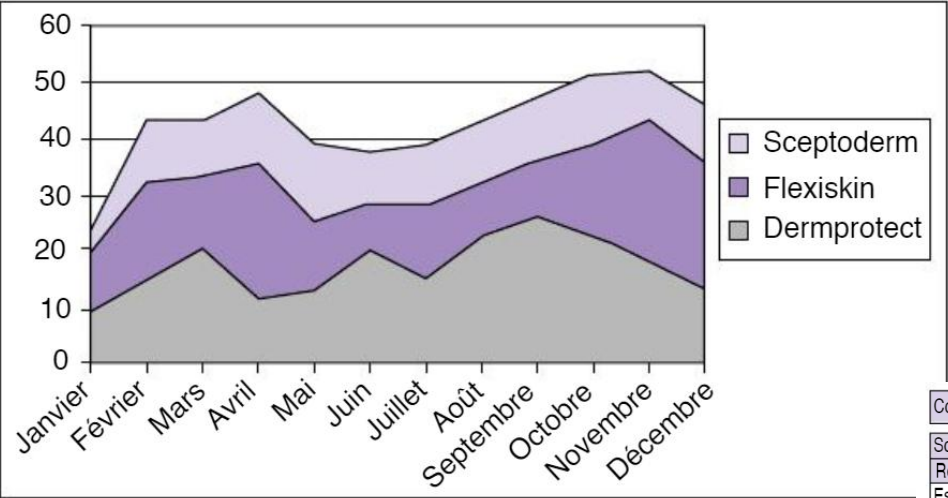
Chapitre 3. Indicateurs de performance

E- Niveau d'analyse

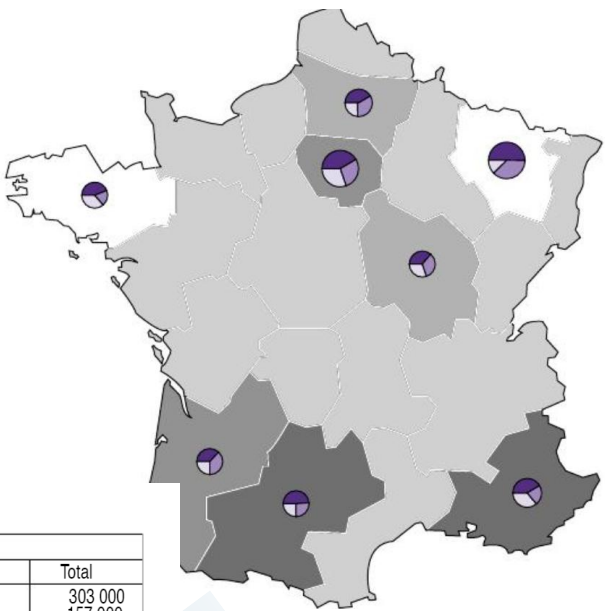


Chapitre 3. Indicateurs de performance

E- Niveau d'analyse



Commercial		(Tous)			
Somme de vente		Produits			
Région	Mois	Flexiskin	Sceptoderm	Dermprotect	Total
Est	Avril	232 000	37 000	34 000	303 000
	Mai	56 000	45 000	56 000	157 000
	Juin			87 000	87 000
Total Est		288 000	82 000	177 000	547 000
IDF	Avril	379 000	267 000	121 000	767 000
	Mai	148 000	442 000	187 000	777 000
	Juin	212 000	189 000	231 000	632 000
Total IDF		739 000	898 000	539 000	2 176 000
Nord	Avril			129 000	129 000
	Mai		156 000		156 000
	Juin	45 000	78 000		123 000
Total Nord		45 000	234 000	129 000	408 000
Ouest	Avril	230 000	187 000	309 000	726 000
	Mai	143 000	161 000	123 000	427 000
	Juin	97 000	236 000	228 000	561 000
Total Ouest		470 000	584 000	660 000	1 714 000
Sud-Est	Avril	87 000	98 000	56 000	241 000
	Mai	120 000	138 000	98 000	356 000
	Juin				
Total Sud-Est		207 000	236 000	154 000	597 000
Sud-Ouest	Avril	300 000	177 000	316 000	793 000
	Mai	230 000	189 000		419 000
	Juin	121 000	249 000	314 000	684 000
Total Sud-Ouest		651 000	426 000	819 000	1 896 000
Total		2 400 000	2 460 000	2 478 000	7 338 000



Chapitre 4. Le reporting CoDir

Le reporting CoDir : objectifs et principes

Le reporting destiné au CoDir doit permettre :

- une lecture rapide de la performance
- l'identification des écarts significatifs
- la compréhension des causes
- l'anticipation des évolutions
- la formulation de recommandations

Chapitre 4. Le reporting CoDir

Le reporting CoDir : objectifs et principes

Différence entre reporting opérationnel et reporting exécutif

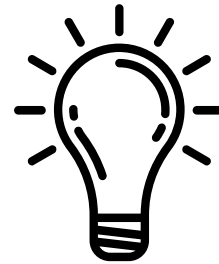
Reporting opérationnel	Reporting CoDir
détaillé	synthétique
nombreux indicateurs	indicateurs clés
orienté contrôle	orienté décision
analyse historique	analyse + projection
technique	stratégique

Structure du Pack Reporting CoDir

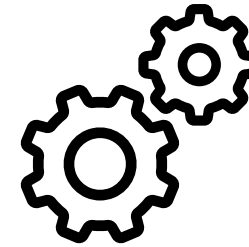
Synthèse exécutive



Analyse des KPI



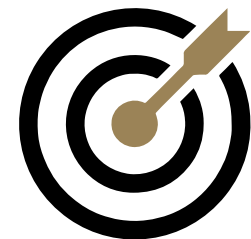
Waterfall et trajectoire



Risques et opportunités

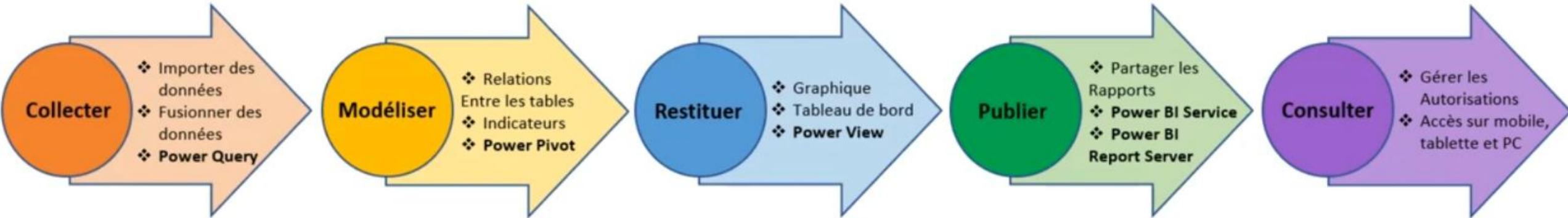


Plan d'actions



Chapitre 5. Analyse et visualisation des données avec POWER BI

Etapes du Power BI

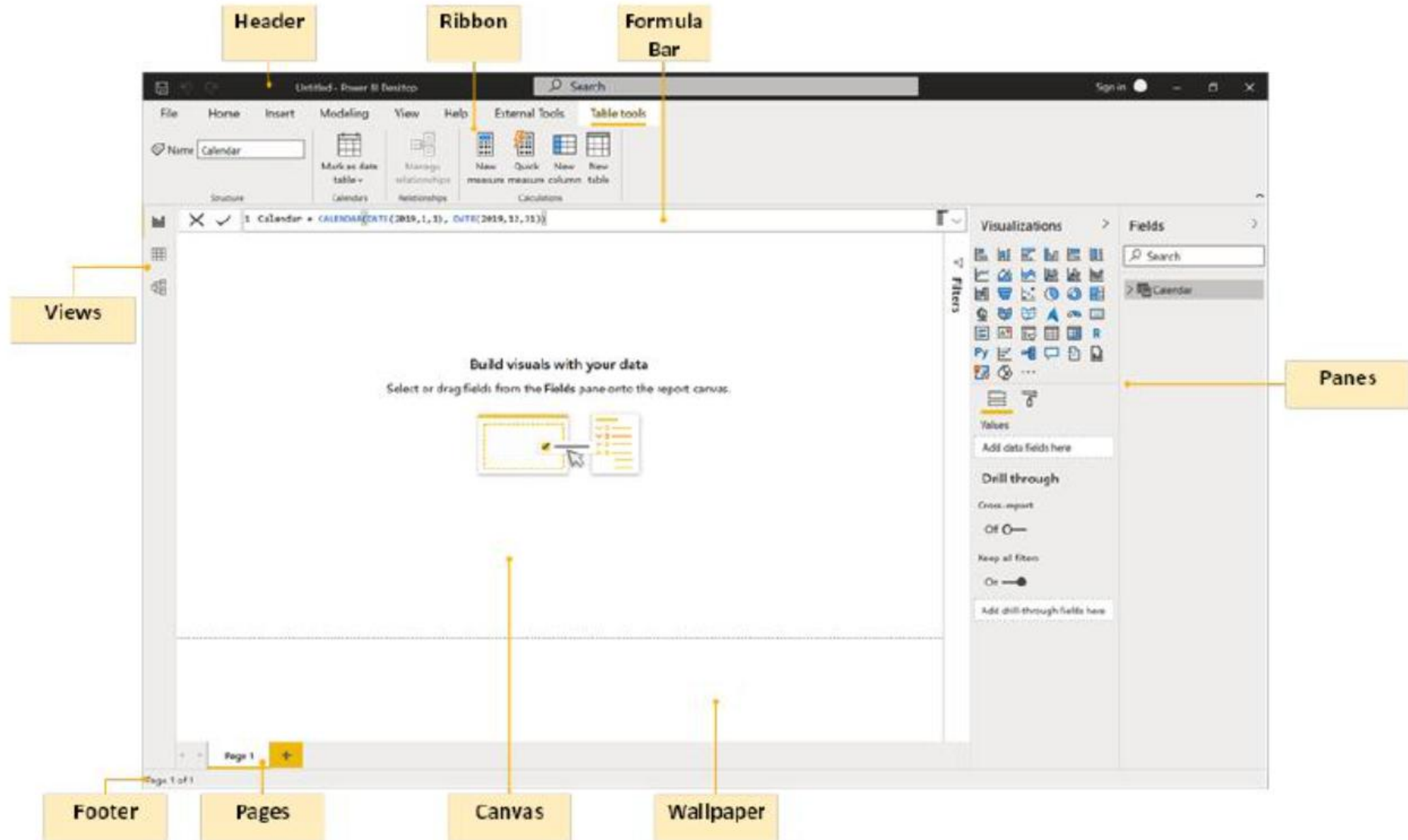


Téléchargement de Power BI

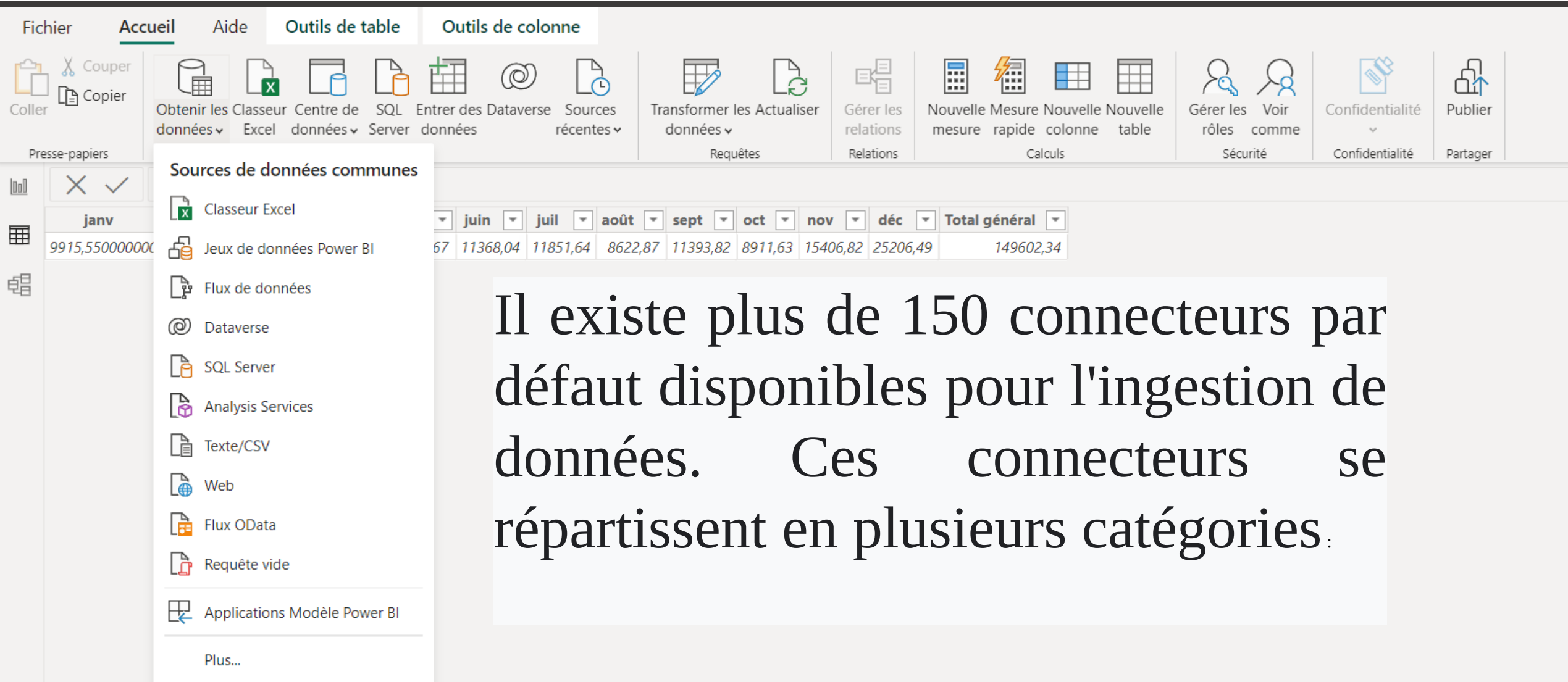
<https://powerbi.microsoft.com/fr-fr/>

- ❖ **Power BI Desktop : GRATUIT**
- ❖ **Power BI Service : Il existe une version GRATUITE et une version Pro PAYANTE (par utilisateur et par mois).**
- ❖ **Power BI Mobile : GRATUIT (Disponible sur Google Play, App Store et Windows Store).**
- ❖ **Power BI Report Server : PAYANT (incluse avec Power BI Premium).**

Interface du Power BI Desktop



Récupération et transformation de données



The screenshot displays the Microsoft Power BI interface, specifically the ribbon area. The 'Outils de table' (Table Tools) tab is selected. Within this tab, the 'Obtenir les données' (Get Data) group is expanded, showing a list of common data sources. The list includes:

- Classeur Excel
- Jeux de données Power BI
- Flux de données
- Dataverse
- SQL Server
- Analysis Services
- Texte/CSV
- Web
- Flux OData
- Requête vide
- Applications Modèle Power BI
- Plus...

The background shows the 'Outils de colonne' (Column Tools) tab with various icons for data transformation and calculation. A data table is visible in the background, showing monthly data for 'janv' through 'déc' and a 'Total général' (Grand Total) row.

	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total général
	67	11368,04	11851,64	8622,87	11393,82	8911,63	15406,82	25206,49

Il existe plus de 150 connecteurs par défaut disponibles pour l'ingestion de données. Ces connecteurs se répartissent en plusieurs catégories:

CAS PRATIQUE