



Le tableau de bord budgétaire comme outil de maîtrise des dépenses de santé : cas du CHU de Tizi-Ouzou
The budget Dashboard as a tool for controlling health expenditure: case of UHC of Tizi-Ouzou

Ismahane FOUJIL

LAREMO, Université Mouloud
Mammeri,
Tizi-Ouzou, Algérie.
ismahane.foudil@ummto.dz

Lila AMIAR

LAREMO, Université Mouloud
Mammeri,
Tizi-Ouzou, Algérie.
lildouadi@yahoo.fr

Received: 24/09/2022

Accepted: 27/10/2022

Published: 31/12/2022

Résumé :

Les dépenses de santé sont en augmentation suite à l'accroissement démographique. L'Etat algérien mène des réformes hospitalières pour maintenir son système de santé, par l'instauration de plusieurs éléments de contrôle de gestion dans institutions hospitalières dont le but de maîtriser ces dépenses de santé. L'un de ses outils les plus utilisé : le tableau de bord budgétaire qui est considéré comme un instrument indispensable pour la maîtrise des dépenses. A travers cette recherche nous avons constaté que le tableau de bord budgétaire joue un rôle primordial dans le processus budgétaire au sein du CHU de Tizi-Ouzou, par sa contribution de contrôle, suivi et d'évaluation de l'activité budgétaire. Notre étude est une étude qualitative à une visée descriptive et explicative, consiste à analyser les données récoltées par un questionnaire d'entretien réalisés dans le service contrôle et comptabilité, afin de les traitées par le « EXCEL », et confirmer l'importance d'un tableau de bord budgétaire dans le contrôle, suivi et l'évaluation de l'activité budgétaire dès trois ans (2018-2020).

Mots Clés : Tableau de bord budgétaire, Maîtrise, Répartition, Dépenses de santé, CHU de T-O.

Abstract:

Health expenditure increasing continuously because the population growth. The Algerian State is carrying out hospital reforms to maintain its health system, by introducing several elements of management control in hospital institutions, the aim of which is to control these health expenditures. One of its most used tools: the budget dashboard, which is considered an essential instrument for controlling expenditure. Through this research we found that the budget dashboard plays a key role in the budgetary process within the University Hospital of Tizi-Ouzou, through its contribution to the control, monitoring and evaluation of budgetary activity. Our study is a qualitative study with a descriptive and explanatory aim, consists in analyzing the data collected by interview questionnaire carried out in the control and accounting department, in order to process them by "EXCEL", and confirm the importance of a budgetary edge in the control, monitoring and evaluation of budgetary activity from three years (2018-2020).

Key Words: Budget Dashboard, Control, Allocation, Health Spending, UHC of T-O.

JEL Classification: H51, G31.

* Auteur correspondant : FOUJIL Ismahane (*ismahane.foudil@ummto.dz*)



Introduction

La santé publique est une préoccupation majeure pour l'Etat, bien que sa gestion est de plus en plus devenue difficile à maîtriser surtout aux moments des crises. En effet, cette situation aura un effet majeur sur les dépenses de santé.

L'implantation des outils de contrôle de gestion *destinés à l'aide de la maîtrise des dépenses* (Simon, Boitier, & Anne, 2013, p 176) aux hôpitaux est une étape cruciale pour améliorer la gestion du secteur sanitaire. Le tableau de bord est l'un de ces outils fréquemment utilisés dans le suivi, l'évaluation des activités hospitalières et ensuite l'aide à la prise de décision financière et budgétaire.

Notre sujet de recherche a été traité seulement par quelques études dans le métier des entreprises, sauf quelques-uns, qui traitaient en général le contrôle de gestion ou le tableau de bord prospectif dans les établissements de santé. Parmi ces travaux on peut citer : Dahak (2020), Saidj (2020), et Elabidi (2019) et Matene et Adli (2017). Les résultats obtenus par ces travaux : le tableau de bord prospectif est un outil de mesure de la performance et de pilotage orienté vers l'organisation, l'amélioration de la satisfaction du malade, ainsi un outil managériale efficace instauré par le gouvernement pour contrôler l'activité hospitalière.

Problématique de recherche : Pour mieux comprendre la valeur ajoutée par l'instauration d'un tableau de bord budgétaire dans le suivi et le contrôle des dépenses de santé au sein du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou, nous avons posé la problématique suivante : **Quel est le rôle que peut jouer un tableau de bord budgétaire dans la maîtrise des dépenses de santé au sein du CHU de Tizi-Ouzou ?**

Objectifs de recherche : L'objectif principal de notre recherche est de présenter le rôle d'un tableau de bord budgétaire dans la maîtrise de dépenses de santé, afin de comprendre la place du contrôle de gestion dans les établissements publics en Algérie. Nous avons étudié le cas du centre hospitalo-universitaire de la wilaya de Tizi-Ouzou comme utilisateur de ce type de tableau, après le traitement des données récoltées à travers plusieurs entretiens réalisés au niveau du CHU de Tizi-Ouzou (service calcul des coûts).

Méthodes, outils et mesures de recherche : Pour comprendre le rôle de tableau de bord dans l'amélioration de la gestion des institutions hospitalières en Algérie, nous avons choisi le tableau de bord budgétaire pour expliquer son effet sur les dépenses de santé.

- **Méthodes de sélection d'échantillonnage :** Car notre recherche concentre seulement sur le tableau de bord budgétaire (appelé tableau de la situation financière au sein du CHU de T-O), nous avons réalisé nos entretiens avec les responsables de la « direction de finance et comptabilité » ; et plus précisément le service « calcul des coûts », pour observer la réalité de l'application du ce type des tableaux, et récolter les données nécessaires pour notre étude.
- **Méthodologie de recherche**
 - Procédures de recherche ; car notre étude est qualitative, a une visée explicative et compréhensive, nous avons consulté les travaux mettent en



relation avec notre sujet de recherche, ensuite on a collecté la documentation bibliographique nécessaire à notre recherche tel que : les ouvrages, thèses, articles..., enfin pour justifier notre cadre conceptuel nous avons réalisé quelques entretiens au sein de l'établissement concerné par l'étude, et analyser les données récoltés à l'aide d'une présentation graphique de programme « EXCEL ».

- L'élaboration d'un tableau de bord budgétaire ce fait par le choix d'un ensemble d'indicateurs, nous avons choisi quelques-uns tel que : les dépenses globales, taux d'augmentation de dépenses, dépenses par service.
- Outils d'analyse : dont le but de s'informer, de vérifier et de réaliser des résultats plus fiables nous avons utilisé l'entretien non directif et l'observation des documents comptables comme des outils de collecte des données ; qui sont classées aux archives de l'établissement ;
- Outils statistiques : dans l'objet de faciliter l'analyse des données et d'adapter des résultats fiables d'une manière simple et facile, nous avons utilisé « le Microsoft-Excel ».

Plan de travail : Notre travail est subdivisé en deux parties, dont la première est consacrée au cadre théorique qui contient une définition et les trois types de tableaux de bord. En deuxième lieu nous avons fait une présentation du lieu de stage et l'analyse des données récoltées par nos entretiens.

I. Généralité sur le tableau de bord

Avant de présenter l'importance du tableau de bord dans la gestion des institutions sanitaires, il est nécessaire de le définir et connaître ses types.

1. Définition, types et indicateurs des tableaux de bord

1.1. Définition

Il existe plusieurs définitions du tableau de bord, nous avons choisi les plus courantes :

Pierre Voyer (2002), dans un ouvrage portant exclusivement sur ce sujet, définit le tableau de bord de gestion comme « *une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail* » (Dumas, 2014, p. 19). C'est-à-dire le tableau de bord est une façon de choix d'un ensemble d'indicateurs qui permettent d'agencer la situation financière et sociale d'une organisation en détail.

Le tableau de bord est aussi « *Peut-être considéré comme un outil de pilotage à la disposition d'un responsable ou de son équipe pour prendre des décisions et agir en vue d'atteinte un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques* » (Leteurtre & Vaysse, 1994, p.14). Donc le tableau de bord est un instrument qui aide



les responsables à la prise de décision, ensuite au pilotage de leurs organisations, afin de comparer les résultats obtenus avec les objectifs prédéfinis.

D'autre façon le tableau de bord est aussi considéré comme un outil de contrôle de gestion qui permet de faire des comparaisons avec des données précédentes ou prévues dans le cas échéant et inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées (Doroath, 2008, p V).

1.2. Types de tableau de bord

Il existe plusieurs types de tableau de bord, nous avons cités les plus courants et les plus connus.

a. Tableau de bord budgétaire : il se réfère enfin à un outil de gestion qui, comme son nom l'indique, permet le suivi des opérations financières. Il se révèle particulièrement nécessaire dans la gestion de risques. L'objectif dans ce cas est de favoriser les performances économiques grâce à un système d'information pertinent (MATHIEU, 2021). Ce tableau a pour objet de contrôler la performance financière de l'organisation, cette performance fondée sur « *le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct* » (Demeestere, Lorino, & Mottis, 2013, p. 8).

Nous avons consacré notre étude de cas à ce type de tableaux pour le suivi et le contrôle du processus budgétaire de l'hôpital sur une période de trois ans.

b. Tableau de bord prospectif : il est nommé aussi le *tableau de bord stratégique* (Aim, 2011, p. 5) ou équilibré, ou encore Balanced Scorecard (BSC). Ce type orienté généralement vers l'évaluation de la performance dans une entreprise/ hôpital, conçu pour la première fois par Robert S. Kaplan et David P. Norton, en 1996 dont l'objectif est de prendre en compte l'ensemble des dimensions contribuant à la réalisation de la performance.

c. Tableau de bord des ressources humaines : appelé aussi le tableau de bord social, c'est un tableau de suivi et d'évaluation de l'activité humaine et la création de valeur (Imbert, 2007, p. 40). Sa construction est un peu complexe car les indicateurs choisis sont en général qualitatifs plus que quantitatifs ce qui rend l'évaluation difficile.

« Le système de pilotage RH s'appuie sur un ensemble d'indicateurs issus d'informations disponibles dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. Ces indicateurs permettent d'anticiper, décider et contrôler les politiques et pratiques RH ». (Imbert, 2007, p. 58). Cette difficulté de choisir les indicateurs vient de la complexité de recueil des informations nécessaires.

1.3. Indicateurs des tableaux de bord

Les indicateurs peuvent être financiers, physiques et/ou qualitatifs, ainsi le choix d'indicateurs communs entre les niveaux hiérarchiques favorise le dialogue et la



communication entre le supérieur et ses collaborateurs (L.Langois, C, & M, 2006, p. 23).

Le contrôleur de gestion dès la construction de ses différents tableaux de bord doit respecter quelques normes de choix d'indicateurs, car le mauvais choix d'indicateurs reflète sur les résultats obtenus. Parmi les meilleurs indicateurs utilisés à travers le monde nous citons :

a. Indicateurs de pilotage : Les indicateurs de pilotage représentent un ensemble des indices et des ratios permettant aux organisations la prise de décision. Parmi ces indicateurs nous pouvons citer :

- Les dépenses octroyées aux différents services de l'organisation ;
- Les investissements ;
- Le marché et les concurrents.

b. Indicateurs de performance : Les indicateurs de performance se sont des indicateurs prépondérants dans le système de suivi et de contrôle (JUGLARET, 2012, p 20) qui permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience des produits de l'organisation. Parmi ces indicateurs nous avons :

- Les charges du personnel ;
- Le coût de matière première ;
- Le taux de vente/ la production.

II. Tableau de bord comme moyen de maîtrise de dépenses de santé au sein du CHU de T-O

Dès cette partie nous allons présenter notre cas empirique, par la présentation de l'établissement concerné et le choix de quelques indicateurs pour élaborer nos tableaux.

1. Présentation du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou

Le centre hospitalo-universitaire de Tizi Ouzou c'est un cadre administratif qui gère les structures sanitaires de la commune de Tizi Ouzou. Il a été créé le 12 février 1950, constitué de deux hôpitaux principaux d'une capacité de 900 lits. En 2020, comptant plus de 3571 employés dont 989 constituent l'effectif médical, 1193 paramédicaux et psychologues, ainsi que plus de 1439 éléments du personnel administratif et autres répartis en 42 services implantés à l'hôpital NEDIR Mohamed et l'hôpital Sidi BELLOUA.

Le centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohamed a reçu un ordre ministériel en 2002 pour objet de suivre et contrôler son activité. Cet ordre exige l'établissement de présenter sa situation financière chaque année au ministère de la santé. Le suivi se fait par l'utilisation des tableaux sous format « EXCEL » établis par le ministère.



Pour mieux aider les responsables à utiliser ces tableaux, le ministre de la santé, population et de la réforme hospitalière a envoyé un document aux établissements de santé appelé « le guide méthodologique », qui permet aux dirigeants de la santé de justifier leurs situations financières et budgétaires chaque année. Ce guide est composé de trois canevas à savoir :

- **Canevas A** : contient les dépenses ou charges, ces dernières comportent toutes les dépenses et les frais de fonctionnement des services en TTC.
- **Canevas B** : il comporte l'activité des services comme suit : l'activité des services (nombre de lits d'hospitalisation, nombre de malades, nombre de journée d'hospitalisation, package), activité d'hémodialyse, activité du SAMU (nombre des interventions et d'évacuations), activité de laboratoire, activité de radiologie et activité de plateau technique.
- **Canevas C** : il comporte la répartition des charges : la répartition primaire et la répartition secondaire, ainsi que la récapitulation de la répartition primaire et secondaire.

A travers ces canevas les établissements de santé suivent leurs activités, et contrôlent leurs budgets et en enfin ils envoient un rapport justificatif de leurs situation financières au ministère.

2. Tableau de bord budgétaire comme outil de maîtrise de dépenses à l'hôpital NEDIR Mohamed

Pour présenter le rôle de ces tableaux, nous avons choisi le tableau de bord budgétaire comme élément de maîtrise de dépenses de santé durant trois ans, à savoir : 2018, 2019 et 2020. Nous avons utilisé les dépenses globales pour *un suivi synthétique des charges* (Leteurtre & Vaysse, 1994, p. 13), et la répartition de dépenses par service comme un suivi détaillé des charges.

Le tableau N° 1 ci-dessous représente les dépenses globales du centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohamed par an.

Tableau N°1 : Dépenses globales du CHU NEDIR Mohamed (2018-2020) en milliard de DA

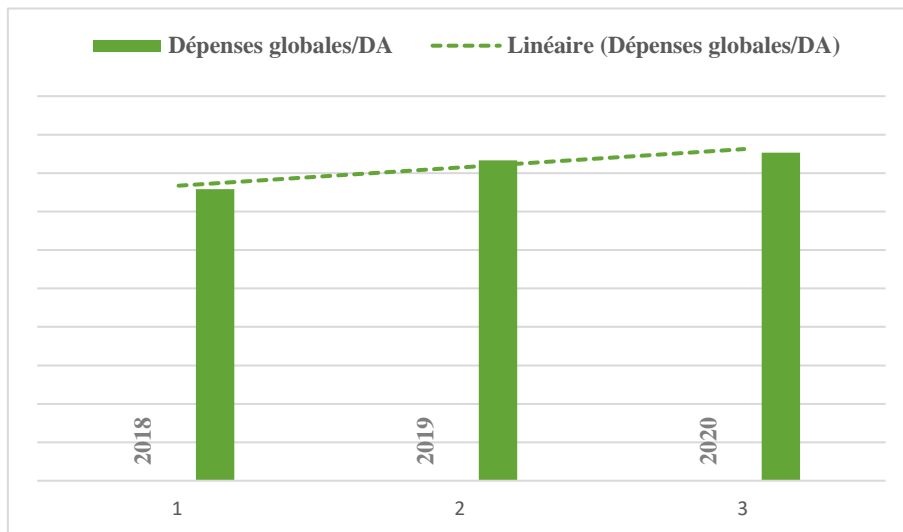
Année	2018	2019	2020
Dépenses globales/DA	7.583	8.328	8.535
Taux d'augmentation/an	/	0.78	6.31

Source : données de CHU NEDIR Mohamed 2021



La figure N° 1 suivante représente l'évolution des dépenses globales au CHU NEDIR Mohamed :

Figure N°1 : Dépenses globales du CHU NEDIR Mohamed (2018-2020)

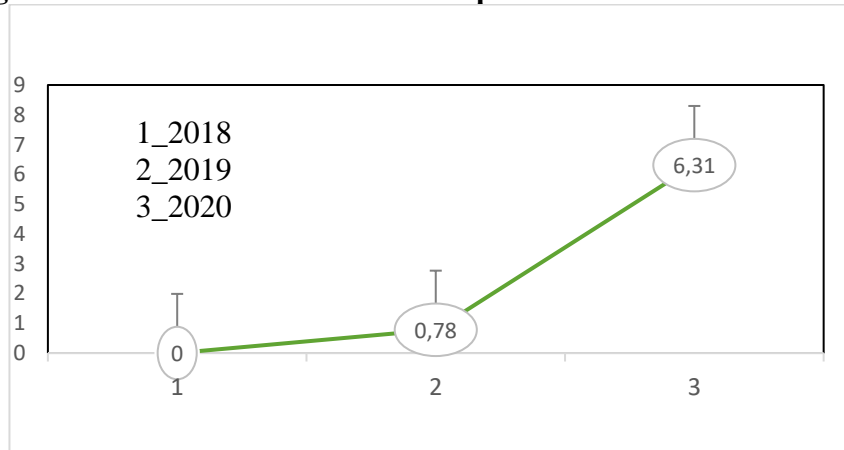


Source : Etabli par les auteurs à travers les données du CHU de T-O

La Figure N°1 représente l'accroissement des dépenses totales du CHU NEDIR Mohamed des trois ans 2018, 2019 et 2020.

Ces dépenses totales ce sont accrues de plus en plus d'une manière remarquable. En tant que les deux derniers ans (2019-2020) sont exceptionnels à cause de la crise sanitaire, les dépenses prennent un pourcentage très considérable du budget. Pour mieux comprendre cette évolution nous avons calculé le taux d'évolution entre chaque année et l'année juste après. La courbe suivante (Figure N° 2) représente le taux de l'évolution des dépenses globales par année :

Figure N° 2 : Taux d'évolution des dépenses de santé entre 2018 et 2020



Source : Etabli par les auteurs à travers les tableaux précédents



A travers les schémas précédents nous avons remarqué que les dépenses globales au centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou sont de plus en plus en augmentation. Cette dernière s’explique par l’effet que les besoins et les charges financières de l’hôpital sont de plus en plus en accroissement. Le tableau ci-dessous (Tableau N°2) explique les raisons de l’évolution de ces dépenses :

Tableau N° 2 : Répartition des dépenses par service au CHU NEDIR Mohamed en milliard de DA

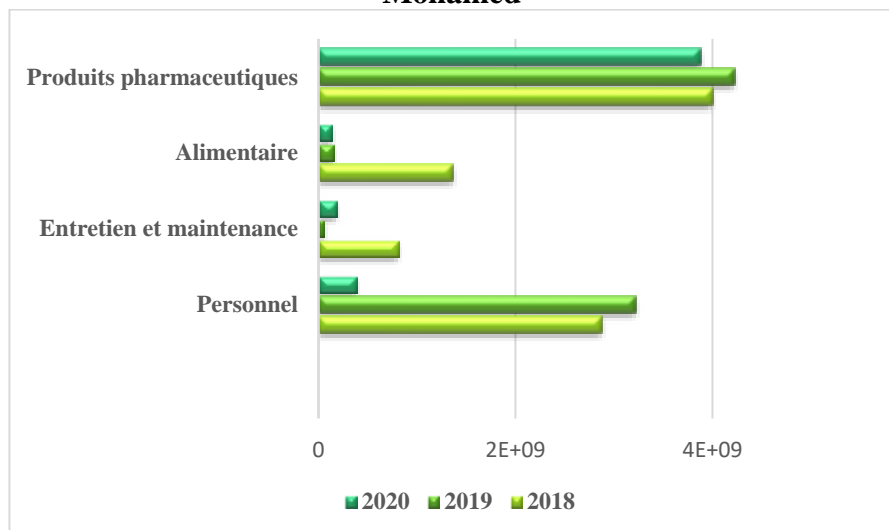
Années \ Dépenses	2018	2019	2020
Personnel	2.883	3.227	3.850
Entretien et maintenance	8.108	5.528	1.860
Alimentaire	1.369	1.563	1.365
Produits pharmaceutiques	4.000	4.229	3.886

Source : Les données du CHU NEDIR Mohamed 2020

A travers le tableau N°2, on constate une augmentation remarquable de dépenses de produits pharmaceutiques, suivi par les dépenses de personnel, ensuite l’alimentation, enfin les dépenses des entretiens et maintenances.

La période de 2019 a connu une hausse de dépenses du personnel et de produits pharmaceutiques avec l’alimentation, par contre les dépenses d’entretien et maintenance qui a diminué par rapport à 2018. L’année 2020 a connu une diminution de dépenses alimentaires et des produits pharmaceutiques, ainsi que les dépenses du personnel est reste en augmentation. La figure N°3 ci-dessus indique la répartition de dépenses par service durant les trois ans 2018, 2019 et 2020 :

Figure N° 3 : Répartition des dépenses par service au CHU NEDIR Mohamed



Source : Etabli par les auteurs à travers les données de CHU de T-O



D'après les résultats de la figure N° 3, nous remarquons que les produits pharmaceutiques prennent une place importante dans la consommation de dépenses de l'hôpital, surtout dès l'année 2019, ensuite les dépenses alimentaires, les entretiens et maintenances et enfin le personnel. Nous remarquons aussi que les dépenses du personnel ont augmenté d'une manière remarquable en 2019 avec les produits pharmaceutiques par rapport aux autres années. Par contre les dépenses des entretiens et maintenances ont diminué dans la même année, alors qu'en 2020 ont réaugmenté.

III. Analyse et interprétation des résultats

A partir des données présentées par le centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohamed et l'analyse graphique de ses données, nous avons obtenus les résultats suivants :

Nous avons constaté tout d'abord que les dépenses de l'année 2018 diminuent par rapport à celles des années suivantes ; une grande part de ces dépenses sont orientées vers le financement des produits pharmaceutiques pour couvrir les besoins élevés des différents services tels que : les blocs opératoires, médecine interne, cardiologie, les urgences... avec un pourcentage important orienté vers les hospitalisations. Le coût d'une journée d'hospitalisation est estimé par 156.432.20 DA dès 2018 (près de 56.315.592 DA pour l'année).

Ensuite les dépenses du personnel avec un coût de 2882452026.20 DA, orientées vers le financement du personnel tous ensemble ; la grande partie spécialisée pour le paiement et les formations et le reste pour les primes et les rémunérations. Suivi par les dépenses alimentaires ; qui sont spécialisées pour la couverture des besoins des malades hospitalisés. Le service qui a met le suivi et le contrôle de cette opération est le service « Economat ». Enfin les dépenses des entretiens et de maintenances avec un coût de 810791175 DA ce qui explique le besoin limité à ces services.

La progression des dépenses pour l'année 2019 est exprimée par l'apparition de la crise sanitaire « covid19 ». Nous remarquons que les dépenses augmentent avec un taux de 0.78 par rapport à l'année antérieure. Les dépenses des produits pharmaceutiques prennent toujours une partie importante des dépenses globales, bien que dès cette année l'Algérie comme tous les pays du monde a connu une insuffisance partielle des médicaments de traitement de corona virus, surtout l'oxygène, suivi par les dépenses de personnel avec un coût de 3226880859.16 DA. Cet accroissement est expliqué par le besoin de l'hôpital à la source humaine plus précisément le personnel médical et paramédical et les primes « primes de la pandémie » dès 2019.

Ensuite, nous avons remarqué que les dépenses alimentaires, les entretiens et maintenance sont diminués à cause de la surcharge de l'hôpital qui exige la mise en œuvre d'une stratégie exceptionnelle pour faire face à cette crise sanitaire. Cette stratégie mène à diminuer les services de consultations, d'analyse, opérations...etc.



Enfin pour l'année 2020 nous avons remarqué que les dépenses globales augmentent avec un taux de 6.31% par rapport à l'année 2019 pour plusieurs raisons à savoir :

- L'accroissement démographique qui explique l'augmentation des besoins de soins de santé, donc la nécessité d'augmenter les dépenses ;
- L'accumulations du nombre des contaminés par le virus de la deuxième et la troisième vague de covid19 ;
- L'augmentation du nombre de consultations et des opérations reportées de l'années d'avant.
- L'augmentation du budget spécialisé aux primes.

Conclusion

Le tableau de bord budgétaire est un outil indispensable dans les établissements de santé, car il permet de suivre l'activité hospitalière, d'évaluer et de comparer les résultats obtenus avec la stratégie prédéfinie. L'Etat algérien exécute une démarche managériale dans le secteur public, et plus précisément dans le secteur de la santé par l'instauration des outils de contrôle de gestion pour surveiller son fonctionnement et assurer la transparence dans la répartition du budget.

Le tableau de bord est l'un de ces outils instaurés par l'Etat dont les réformes hospitalières engagées par le ministère de la santé et de la population et de la réforme hospitalière dans le but de maîtriser les dépenses de santé par le contrôle et le suivi des dépenses orientés vers chaque service.

Le centre hospitalo-universitaire NEDIR Mohamed de la wilaya de Tizi-Ouzou utilise le tableau de bord budgétaire dans le contrôle et l'évaluation de son activité afin d'analyser les résultats et les comparés avec ces prévisions.

Les tableaux de bord des trois années présentées entre 2018 et 2020 représentent la situation financière de l'hôpital. Les résultats obtenus aident le ministère de la santé et de la population et de la réforme hospitalière de prendre une stratégie qui mène à la création d'un autre établissement de santé (EPH) en 2021 à la wilaya de Tizi-Ouzou pour diminuer la surcharge de l'hôpital, et réduire ces dépenses par la rationalisation de la consommation de ces dépenses par un certain nombre de services comme celui des entretiens et maintenances, avec une fermeture partielle des blocs opératoires dès la période de la pandémie et orienter leurs budget aux achats des produits pharmaceutiques.



Références bibliographiques :

- Aim, R. (2011). 100 questions pour comprendre et agir. Indicateurs et tableaux de bord. Saint-Denis Cedex : AFNOR.
- Dahak, Nadja (2020) : l'adaptation du balanced scorecard à l'établissement hospitalier spécialisé public en Algérie ; revue Dirassat Journal Economic Issue- Vol 11. N°01-Janvier,2020, p-p ; 475-486.
- Demeestere, R., Lorino, P., & Mottis, N. (2013). Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion. Paris, France : DUNOD.
- Doriath, B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiches (Vol. 5). Paris, France : DUNOD.
- Imbert, J. (2007). Les tableaux de bord RH (éd. EYROLLES). Paris Cedex : Éditions d'Organisation. Récupéré sur www.edition-eyrolles.com
- Juglaret, F. (2012). Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail (éd. HAL). (Paris Tech, Éd.) Paris, France : institut des sciences et technologies.
- L.Langois, C, B., & M, B. (2006). Contrôle de gestion. Paris : BERTI.
- Leteurtre, H., & Vaysse, M. (1994). Les tableaux de bord de gestion hospitalière. Paris : Berger-Levrault.
- Mathieu, G. (2021, 12 9). Comparateur de banques pour les professionnels et les entreprises. Récupéré sur Compte Pro : <https://www.compte-pro.com/tableau-de-bord>.
- Mellah, S., Merhoum, M-H. (2019). Tableaux de bord, outil de pilotage cas de la SONELGAZ ; revue finance et marché, Vol 5, N 10, p-p, 39-59.
- Simon, A., Boitier, M., & Anne, R. (2013). Contrôle de gestion sur mesure. Paris : DUNOD.
- Matene, Zineb., Adli, Zoheir (2017). Le tableau de bord équilibré comme outil d'évaluation de la performance d'une organisation de sante : université Alger3.
- آسية سايج (2020). نموذج مقترح لتطبيق لوحة القيادة وفق مشروع المؤسسة لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف ولاية المدية (2016-2019) ؛ مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 11، العدد 1، ص-ص، 27-41.
- العبيدي عمارة (2019). محاولة تصميم لوحة قيادة استشرافية في مؤسسة عمومية صحية؛ مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 12 / العدد، 01، ص 21-27.
- خروي يوسف (2021). أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 7، (العدد 2)، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص. ص 61-74
- رحيم حسين، بونقيب أحمد (2020). دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 2008، ص-ص، 1-21.



- عريس طاهر (2006-2007). التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحة القيادة الاستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3: الجزائر
- يوغرطة بايموت (2018-2019). دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف: المسيلة، الجزائر.
- <http://chuto.dz>