



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté de Sciences Economiques, Sciences commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Option : Comptabilité et audit

Mémoire de Master

Thème

Evaluation de la performance financière à travers

le tableau de bord financier

Cas d'étude : SARL IFRI d'Ighzer Amokrane – Bejaïa.



Elaboré par :

Melle GUERROUT Rabha.

Melle SAIDANI Saliha.

Encadré par :

MAAMRI Moussa

Année universitaire
2019 / 2020

Remerciements

Nous remercions Dieu le tout puissant pour nous avoir donné la foi pour accomplir cette tâche et la mener à ses termes.

En préambule de ce mémoire, nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons à remercier Monsieur MAAMRI Moussa, notre promoteur qui s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide, le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et pour ses critiques et conseils si précieux.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à monsieur IFOURAH Hocine qui nous a aidé, soutenus et encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être. Je vous remercie pour tout le soutien que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours. Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices. Cependant, je ne peux pas finir et ne pas vous citer. Alors,

Je dédie ce modeste travail :

- A ma défunte mère **TASSADITE** qui m'a encouragé et soutenu depuis mon enfance. Mais qui malheureusement ne peut ni assister, ni être fière, de ce qu'elle a laissé derrière elle.
- A ma très chère grande sœur **SAMIRA** qui a su être une deuxième mère pour moi. C'est grâce à son amour, son soutien indéfectible, ses encouragements et ses sacrifices que j'ai pu en arriver là, les mots ne suffisent pas pour vous rendre ce que vous m'avez donné.
- A mon cher grand frère **HOCINE** pour ses encouragements tout au long de mon cursus.
- A mon cher et adorable petit frère **ABDERAOUF** qui m'encourage tout en me faisant rire.
- À mon très cher mari **ZINEDDINE**. Tes sacrifices, ta gentillesse sans égale, ton profond attachement m'ont permis de réussir mes études. Que dieu réunisse nos chemins pour un long commun et que ce travail soit un témoignage de ma reconnaissance
- A mon père et ma belle mère qui sont fière de moi.
- A mes défunts grands parents et mon frère que dieu le tout puissant les accueille dans son vaste paradis.

À toute ma famille, ma belle famille, à ma binôme **SALIHA** qui est avant tout une très chère amie d'enfance, à mes amies et toute la promotion 2020 de comptabilité et audit.

À tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

RABHA

Dédicaces

Je ne saurais être à la hauteur de ce que vous avez fait pour moi, vos sacrifices, vos encouragements et votre amour ne peuvent être résumés dans ces quelques lignes. Néanmoins, je dédie ce modeste travail à :

- A mon très cher défunt père **RABAH** qui m'a encouragé et soutenu depuis mon enfance. Mais qui malheureusement nous a quittés récemment et ne peut voir le fruit de son indéfectible soutien.
- A ma très chère maman **HASSINA** qui s'est sacrifiée pour moi et va encore et encore souffrir sans la présence de mon père, pour cela je lui transmets une dédicace spéciale et que DIEU le tout puissant soit avec toi.
- A mon très cher frère **RIAD** dit « **REDA** » qui m'a aussi encouragé et soutenu durant tout mon cursus.
- A mon très cher oncle **AZIZE** et tata **SALIMA** qui m'ont apporté beaucoup de soutien et qui ont été toujours présents à mes côtés.
- A ma tante **NADIA** et son mari **MOKHTAR** qui m'ont fait grandir et soutenu durant toute ma vie. Les mots ne suffisent pas pour vous rendre ce que vous m'avez donné.
- A ma grand-mère à qui je souhaite une longue vie.

À toute ma famille, à mes amies, ma binôme **RABHA** qui est une très chère amie d'enfance et toute la promotion 2020 de comptabilité et audit.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.

SALIHA



Liste des abréviations

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

AI : Actifs Immobilisés

BFR : Besoin Fond de roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CA : Chiffre d'affaire

CAF : La Capacité d'Autofinancement

DA : Dinar Algérienne

DCT : Dettes à Court Terme

DF : les Dettes Financières

DG : Direction général

DLMT : les Dettes à Long et Moyen Terme

EBE : l'Excédent Brut d'Exploitation

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

FRP : Fond de Roulement propre

GIMSI : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Individualité

HT : Hors taxe

IBS : Impôt sur les bénéficiaires des sociétés

J : Jour

JANUS : Justifier, Analyser, Normaliser, Unifier, Système

KP : capitaux permanents

MC : Marge Commerciale

MP : Matière première

OFAI : Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, indicateurs

OVAR : Objectifs, Variables d'Action, Responsables

PDG : Président- directeur général

R.A.F : Ratio D'autonomie Financière

R.F.P : Ratio de Financement Permanent

R.F.P.I : Ratio de Financement Propre des Immobilisations

R.F.T : Ratio de Financement Total

R.I.A : Ratio des Immobilisations d'Actif

R.L.G : Ratio de Liquidité Générale

R.L.I : Ratio de Liquidité Immédiate

Liste des abréviations

R.L.R : Ratio de Liquidité Réduite

R.R : Ratio de Rentabilité

R.R.E : Ratio de Rentabilité Economique

R.R.F : Ratio de Rentabilité Financière

R.S.G : Ratio de Solvabilité Générale

RCAI : Résultat Courant Avant Impôts

RE : Résultat d'Exploitation

RT : Résultat

SARL : Société à responsabilité limitée

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

TA : Trésorerie Active

TCR : Tableau du Compte de résultat

TDB: Tableau de bord

TN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passive

TTC : Toute taxe comprise

VA : La valeur Ajoutée

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeur Immobilisés

VR : Valeur Réalisable



Liste des figures

Liste des figures

N°	Libellé	Page
01	Les composantes de la performance	8
02	Les sept axes de démontions de la performance	10
03	Les étapes et les outils clés du processus d'évaluation	38
04	Présentation d'histogramme	46
05	Présentation de la courbe	46
06	Présentation du camembert	46
07	La maquette du tableau de bord	63
08	Les étapes de conduite du projet	63
09	Représentation de la méthode JANUS	69
10	Les étapes de la méthode OVAR	70
11	Fiche signalétique de la SARL IBRAHI & Fils « IFRI »	75
12	Organigramme de la SARL IBRAHIM & Fils « IFRI »	82
13	Représentation graphique du fonds de roulement net global	88
14	Représentation graphique du besoin en fonds de roulement	89
15	Représentation graphique de la trésorerie nette	90
16	Présentation de la capacité d'autofinancement	95
17	Présentation les ratios de structure financière	97
18	Présentation les ratios de solvabilité	98
19	Présentation les ratios de liquidité	100
20	Présentation les ratios de rentabilité	101



Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Libellé	Page
01	principales différences entre l'efficacité et l'efficience	8
02	Tableau comparatif de la performance interne et externe	9
03	présentation les deux parties du bilan (Actif et Passif)	22
04	Présentation des soldes intermédiaires de gestion	26
05	La capacité d'autofinancement	29
06	Les ratios de liquidité	31
07	Les ratios de solvabilités	32
08	Exemple d'un tableau de bord	42
09	Les 10 étapes de la méthode GIMSI	66
10	La méthode à 5étapes et 14 outils	67
11	Exemple de déclinaison de la méthode OFAI	71
12	La gamme des produits de la Sarl Ifri	77
13	Catégorie de clients de Sarl Ifri	79
14	Effectif par sexe et par catégories socioprofessionnelle	81
15	Bilan financier 2015	83
16	Bilan financier 2016	84
17	Bilan financier 2017	85
18	Le calcul de FRNG par le haut du bilan	87
19	Le calcul de FRNG par le bas du bilan	88
20	Le calcul de BFR à partir des bilans financiers d'exercice 2015,2016 et 2017	89
21	Calcul de la trésorerie nette à partir de TA et TP d'exercice 2015,2016 et 2017	90
22	Calcul de la trésorerie nette à partir de FRNG et BFR d'exercice 2015,2016 et 2017	90
23	Les soldes intermédiaires de gestion	92
24	Calcul de la CAF à partir d'EBE	94
25	Calcul de la CAF à partir de résultat de l'exercice	94

26	Calcul des ratios de structure financière	96
27	Calcul des ratios de solvabilité	97
28	Calcul des ratios de liquidité	99
29	Calcul des ratios de rentabilité	100
30	Calcul le délai de paiement	102
31	Tableau de bord financier 2015 et 2016	106
32	Tableau de bord financier 2016 et 2017	107



Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Notions générales sur la performance de l'entreprise

Section 1 : La performance : Définitions et notions voisines

Section 2 : Les indicateurs de la performance

Section 3 : La mesure et les méthodes d'évaluation de la performance

Chapitre II : La démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et conditions de mise en œuvre

Section 1 : Analyse conceptuelle de tableau de bord

Section 2 : Méthodologie d'accomplissement des tableaux de bord

Section 3 : Conception et construction du tableau de bord

Chapitre III : Etude de cas: évaluation de la performance financière de la SARL IFRI à travers le tableau de bord financier

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil IFRI

Section 2 : La mesure de la performance au sein de l'organisme IFRI

Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI

Conclusion générale



Introduction générale

Introduction générale

L'objet ultime de toute entreprise économique est la réalisation du profit. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise ne dispose pas seulement des ressources humaines qualifiées, mais aussi les moyens financiers suffisants pour assurer sa performance.

La mesure de la performance dans l'entreprise est devenue indispensable en raison d'un contexte économique actuel plus compétitif d'une part, et pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise d'autre part. Chaque organisation doit avoir un système de mesure de performance fiable qui tient compte de tout changement environnemental pour assurer sa survie et être compétitive par la suite. Or, la complexité de la performance et l'absence d'un consensus autour de ce concept sont la cause de certains problèmes de l'entreprise.

La recension de la littérature a signalé l'existence de cinq dimensions de la performance financière à savoir ; la rentabilité, la liquidité, le financement, la croissance et la productivité. D'un autre côté, les études sur la mesure de ces dimensions ont relevé une relation de complémentarité entre les mesures objectives et les mesures subjectives des dimensions de la performance financière. En effet, les recherches qui sont intéressées à ce sujet mesurent la plupart de temps ces dimensions sous un angle financier en s'appuyant sur des ratios financiers. Mais de nos jours, dans le contexte économique actuel, les mesures objectives des dimensions financières sont limitées. D'autres mesures qui sont subjectives sont essentielles pour compléter les ratios financiers dans l'évaluation des dimensions financières.

Un grand nombre d'organisations mettent sur pied des systèmes de mesure visant à alimenter le suivi et l'évaluation de leur performance. Ces mesures sont en général produites sous la forme d'indicateurs pertinents qui fournissent aux gestionnaires une vision générale et synoptique. Cette manière de traiter et de présenter l'information devrait permettre à ses utilisateurs de focaliser sur l'essentiel, de communiquer l'information et d'en partager l'interprétation de façon plus uniforme à l'intérieur et entre les organisations de mêmes secteurs présentés de façon évocatrice et souvent agencés par un outil indispensable de la performance appeler le tableau de bord.

Le tableau de bord est l'outil le plus prisée, il permet la mise sous contrôle du système à piloter puisqu'il interface entre le système d'information constitué de fonctions ou d'activités et un système de décision, il représente l'évolution des activités et la mesure

Introduction générale

d'atteinte des objectifs tout en reflétant les conséquences des décisions prises. Grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, il permet de contrôler le fonctionnement du système en analysant les écarts significatifs dans le but de prévoir, décider, et d'agir. Il est considéré comme un outil important de contrôle de gestion, est au cœur du processus de management et d'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateur. Il permet la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les décideurs dans la prise de décision.

Pour une gestion de la performance axée principalement sur les résultats, le tableau de bord constitue, par excellence, l'outil privilégié des dirigeants. Il est quelque part, l'instrument de prédilection du contrôle de gestion.

La mise en place d'un TDB est un véritable investissement stratégique. En outre, les entreprises sont confrontées à une concurrence accrue ou à remettre en question de manière quasi permanente leurs politiques (commerciale, financière, production, sociale...etc). Réagir rapidement, anticiper et déléguer la prise de décisions est devenu vital. En conséquence, les dirigeants doivent avoir à leur disposition l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité (à l'aide d'informations pertinentes).

L'objectif de cette étude, est de montrer la notion de la performance financière et sa mesure au sein de la Sarl Ifri ainsi la conception du tableau de bord, son rôle, et son système d'élaboration au sein de cette organisme, qui ont fait l'objet d'un moteur de motivation de notre étude.

Pour cela nous allons poser la problématique suivante :

- **Comment peut-on mesurer la performance financière et quel est le rôle du tableau de bord dans son amélioration ?**

En plus de cette question principale, certaines interrogations méritent la réflexion, à savoir :

- ✓ Quelles sont les outils à la disposition de l'entreprise qui permettent de mesurer sa performance ?
- ✓ C'est quoi un tableau de bord financier ? Et quelle est son utilité au sein d'une organisation ?
- ✓ Comment intervient le TDB dans le processus de prise des décisions à l'intérieur de l'entreprise IFRI ?

Introduction générale

Ces interrogations nous amènent à poser les hypothèses suivantes qui seront à vérifier tout au long de notre étude :

H1 : Comme toute entreprise « IFRI » cherche à améliorer sa performance globale afin d'assurer sa pérennité, pour se faire, elle doit disposer d'indicateurs qui lui permettent de contrôler d'une façon permanente.

H2 : Le tableau de bord peut être un système d'alerte et également d'actions, il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont détectés entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement.

H3 : L'entreprise IFRI fait toujours appel à son contrôleur de gestion pour élaborer périodiquement un tableau de bord financier dans l'objectif d'avoir une image claire et crédible de sa santé financière.

Pour répondre à notre problématique et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons suivi une approche méthodologique hypothético-déductive qui nous a, d'abord conduit à la réalisation de ce travail s'articule sur deux axes de recherche : la recherche documentaire et l'enquête de terrain. La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés à la performance financière et au tableau de bord à travers la consultation des ouvrages et site de la finance et de contrôle de gestion. L'enquête de terrain nous a permis d'effectuer un stage au sein d'une entreprise d'une durée d'un mois (l'entreprise IFRI) là où on a eu accès à des documents internes de l'entreprise et aussi à un ensemble de données qui nous a permis de rédiger le cas pratique et étudier le cas du tableau de bord financier, et de collecter les données nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche d'autre part.

Dans le but de répondre aux questions précédemment posées, nous avons tenté de cerner au mieux notre sujet d'étude à travers un plan qui trace en premier lieu un volet théorique, clair et précis, qui se subdivise en deux grands chapitres :

➤ **Le volet théorique**

- Le premier intitulé « Notions générales sur la performance de l'entreprise » est composé de trois sections : la première portera sur les définitions et notions voisines qui entourent la performance de l'entreprise, la deuxième, sera consacrée à la présentation des indicateurs de la performance et enfin la dernière exposera la mesure et les principaux méthodes d'évaluation de la performance utilisés par les entreprises dans leur pratique de contrôle de gestion.

- Le second chapitre intitulé « La démarche de réalisation d'un tableau de bord » sera consacré, dans un premier temps, à l'analyse conceptuelle de tableau de bord dans laquelle nous avons réuni quelques indicateurs pertinents. Après cela, on aura une deuxième section qui portera sur la méthodologie d'accomplissement de tableau de bord. Et enfin, la dernière section abordera une conception générale de construction de tableau de bord financier.

➤ **Le volet pratique**

Tandis que le volet pratique sera présenté en un seul chapitre dans lequel nous présenterons, en premier lieu, l'organisme d'accueil : à savoir la Sarl IFRI. Et dans la section suivante on procèdera à analyser sa santé financière. Et enfin en termine par l'élaboration d'un tableau de bord financier qui nous permettra de mesurer la performance de l'entité analysée.



Chapitre 01 : Notions générales sur la performance de l'entreprise

Chapitre 01 : Notions générales sur la performance de l'entreprise

La performance se définit par la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Afin d'appréhender la nécessité de l'intégration de la performance au sein d'une entreprise, il y a lieu de répondre, avant tout, aux questions suivantes : « Qu'est-ce qu'une performance ? Et quelle méthode à suivre pour la réaliser ? » ; Pour cela nous allons traiter dans ce chapitre l'essentiel du concept de la performance ; et une démarche d'élaboration avec une méthodologie bien définie pour faciliter l'implantation de cette dernière.

Section 01 : La performance : Définitions et notions voisines

La performance est un concept englobant et intégrateur, elle a toujours été une notion ambiguë, rarement définit explicitement donc il ya lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

1. Définition de la performance

Le mot performance puise ses origines du mot latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultat réel. On effet «to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et applications, exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable¹. Le mot a été introduit en français au milieu du 19^{ème} siècle dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et en fin d'action.

Dans le langage courant, la performance renvoie à trois significations majeures :

- **Le succès** : La performance renvoie à un résultat positif, qui par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- **L'action** : La performance désigne simultanément les résultats et les actions mise en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.

¹ LAVOISIER-Hermès(2006), « amélioration des performances par l'analyse de la valeur », Edition Hermès-Lavoisier, Paris, p 17.

- **La capacité** : La performance renvoie alors le potentiel.

La performance peut être définie dans son sens général comme l'atteinte des buts que l'on s'est fixés, la performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs et parmi lesquelles on retient les suivantes :

Selon MALLOT.J.L et maître JEAN.C la performance se définit comme étant « l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats »².

Par ailleurs selon, LEBAS³ la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de caractères communs qui sont liés à la :

- Réalisation d'une activité dans un but déterminé ;
- Réalisation d'un résultat ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ;
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;
- Application des concepts de progrès continus dans but de compétition ;
- Mesure par un chiffre ou une expression communicable.

Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, nous évaluons les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise :

Dans l'entreprise, la performance peut être définie comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur- coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur /coût ou le solde valeur-coût »⁴.

² MALLOT Jean louis, JEAN Charles (1998), « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, Paris, p46.

³ LEBAS Michel (1995), « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, p62.

⁴ MOLHO Denis, POISSON Dominique Fernandez (2003), « La performance globale de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, p8.

- ✓ **La valeur** : c'est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins.
- ✓ **Le coût** : C'est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

2. Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si les notions suivantes sont appliquées :

2.1. L'efficacité

En répondant à la question suivante : "Est ce que l'objectif est atteint ?" Une nouvelle question vient d'apparaître «Existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?".

Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc par le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.⁵ D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

2.2. L'efficience

D'après BOUQUIN.H⁶ l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de service à partir d'une quantité donnée de ressources. Donc l'efficience c'est acquérir les ressources de l'entreprise au moindre coût et les utiliser d'une façon rationnelle dans la création de valeur.

Le concept de l'efficience peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{ressources utilisées}}$$

La performance sert donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

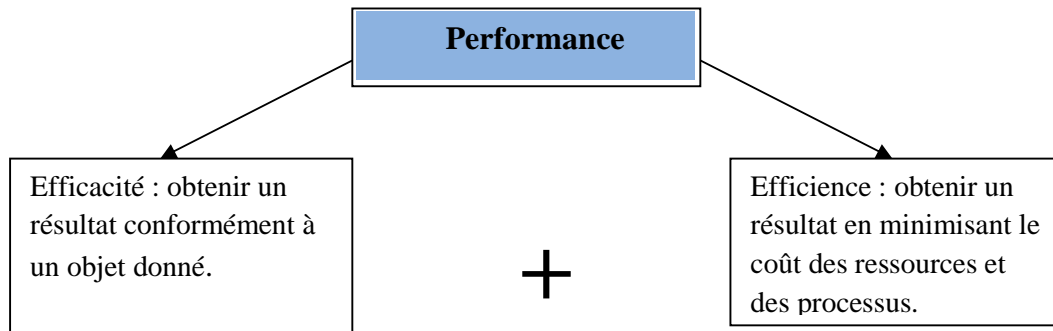
Enfin nous pouvons dire que la performance c'est : **Efficace + Efficience.**

⁵ DEMESTERE René, LORINO P, MOTTIS N(2017), « pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, 6^{ème} Edition, paris, p27.

⁶BOUQUIN Henry(2008), « le contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, presse universitaire d France, Paris, p75.

Nous expliquons les composantes de la performance dans la figure ci-dessus :

Figure n°01 : Les composantes de la performance



Source : ALGLAVE C. et all(2008), « management des entreprise », BTS Hachette Technique, Paris, P39.

De même qu'on peut présenter les principales différences entre l'efficacité et l'efficience comme suite :

Tableau n°01 : les principales différences entre l'efficacité et l'efficience

Efficacité	Efficience
-Faire des bonnes choses	-Bien faire les choses
-savoir-quoi-faire	-Savoir-comment-faire
-Pourquoi	-Comment
-But, objectif	-Moyen
-Contenu	-Méthode et processus
-Fond	-Forme

Source : NADI ZAMBO Benoit26-30 Mai 2003, l'évaluation de la performance : Aspects conceptuels, Séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public, organisé par le gouvernement de la Gambie et le centre africain de recherches administratives pour le développement (CAFRAD), p03.

2.3. La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé⁷.

⁷DEMESTERE René, LORINO.P, MOTTIS.N, op.cit., p28.

2.4. L'économie

D'après VOYER.P l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre »⁸.

Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

3. Les formes de la performance

La performance de l'organisation appréciée différemment selon les acteurs, client, salariées, actionnaires, managers, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne de la performance externe⁹.

3.1. La performance externe :

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.

3.2. La performance interne :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

Tableau°0 2 : Tableau comparatif de la performance interne et externe.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORIATH Brigitte, GOUJET Christian(2007), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition DUNOD, Paris, p173.

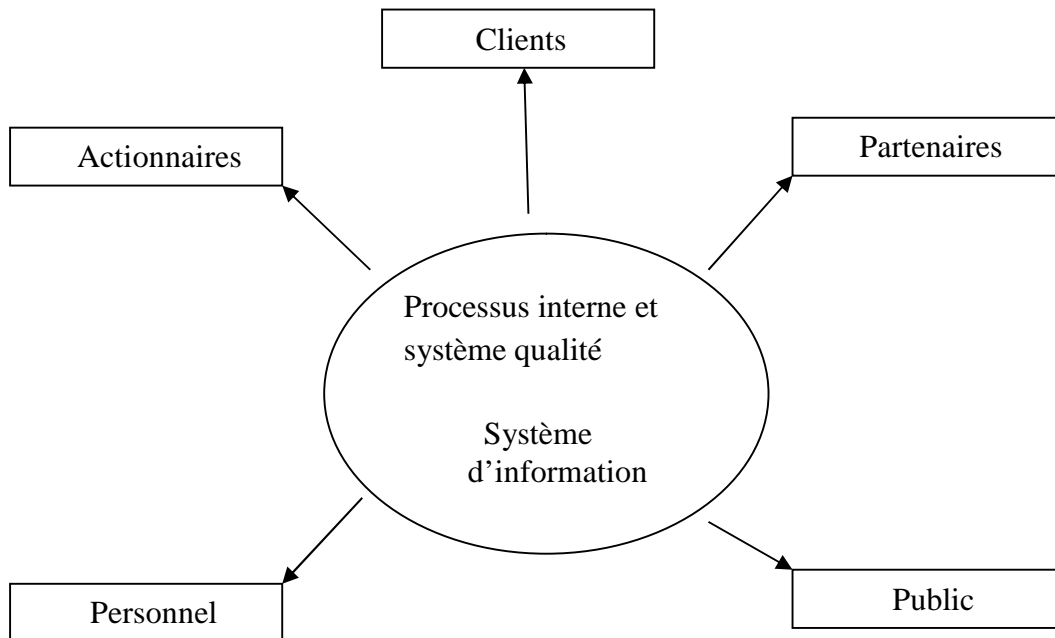
⁸ GUERRA Fabienne(2007), « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, Paris, p110.

⁹ LANGLOIS Georges, BRINGER.M, BONNIER.C(2010), « contrôle de gestion », 4^{ème} Edition, Paris, p14.

4. Les dimensions de la performance

On décline la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance¹⁰.

Figure n°02 : Les sept axes de démentions de la performance



Source : FERNANDEZ Alain(2018), « les tableaux de bord du manager innovant: une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe », 1^{ère} Edition Eyrolles, Paris, p73.

4.1. La performance et actionnaires : Les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

4.2. La performance et clients : La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser.

4.3. La performance et personnel : Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.

¹⁰ PASCAL Fabre, CATHERINE Thomas(2007), « management et contrôle de gestion: DSCG3 », Edition Dunod, p27-30.

4.4. La performance et partenaires : Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représentent un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprises et fournisseurs ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique c'est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et leurs partenaires est source de synergies au sein d'une même chaîne de valeur.

4.5. La performance et public : Pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

4.6. Les processus internes et le système qualité : Un processus, quel qu'il soit, est toujours d'une certaine manière connecté au client. La performance globale de l'entreprise est bien directement dépendante de l'efficacité et de la qualité de tous les processus en action.

4.7. Le système d'information : C'est devenu le pivot de toutes les entreprises. Il s'agit plus de se focaliser sur les traitements sensés rationaliser les procédures de l'entreprise.

Aujourd'hui l'enjeu est à deux niveaux :

- La capacité de mettre en place des processus originaux.
- La mise en disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise.

5. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit¹¹ :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;

¹¹GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier(2004), « contrôle de gestion et pilotage de la performance »,2^{ème} Edition Gualino Editeur, Paris, p113.

- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir –faire.

6. Les typologies de la performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : organisationnel, commercial, financier, sociale¹² ...etc.

6.1. La performance organisationnelle

Inspirée des études de TAYLOR et de FAYOL, cette approche a été introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir¹³ :

- ❖ **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- ❖ **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- ❖ **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- ❖ **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

6.2. La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

¹² LEBOYER-Claude Lévy(2001), « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Edition d'organisation, Paris, p79.

¹³ IRIBARIN Patrick(2009), « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, p130.

6.3. La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

6.4. La performance sociale

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

6.5. La performance commerciale

La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaire ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction de leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise. Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients.

6.6. La performance financière

La performance financière d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. Généralement évaluée à partir des documents comptables. La mesure de la performance financière est primordiale, certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

Section 02 : Les indicateurs de la performance

Un indicateur de performance est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donnée, ou dans le temps. Dans cette section nous allons développer les paragraphes ci-après :

1. Définition d'un indicateur de performance

Selon LORINO.P un indicateur de performance est défini comme «une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »¹⁴.

D'après VOYER.P un indicateur de performance est « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées »¹⁵.

Alors un indicateur est un élément de mesure qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou une dégradation du comportement soumis à l'examen.

Un indicateur est considéré comme :

- Un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative ;
- Un indice représentatif ;
- Une statique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure ;
- Résultat de la collecte de donnée sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

¹⁴LORINO Philips(2003), « méthode et pratique de la performance », 3^{ème} Edition, Paris, p35.

¹⁵ VOYER Pierre(2002), « tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », 2^{ème} Edition, presse de l'université du Québec, p114.

2. Evolution des indicateurs

Dans un cadre stratégique de recentrages et d'alliances, dans un contexte concurrentiel fondé aussi bien sur les coûts que sur la qualité et les services, les gestionnaires éprouvent la nécessité de mettre en place des indicateurs non plus seulement financiers qui impliquent d'avantage les responsables et qui aident à un suivi permanent¹⁶.

Ainsi, aujourd'hui la performance globale implique la mise en place de trois types de fonctions pour bien la mesurer et la piloter.

-Une fonction de coordination : Les compétences, les métiers sont variés au sein d'une organisation changeante et apprenante mais il faut que la synergie s'établisse entre tous les acteurs ; c'est pourquoi il est nécessaire d'assurer une coordination entre les objectifs de différents niveaux par une connaissance permanente des indicateurs de chacun.

-Une fonction de suivi : La collaboration entre de nombreux partenaires internes et extérieurs qui intègrent toutes les dimensions quantitatives, financières et qualitatives.

-Une fonction de diagnostic : Les facteurs clés de succès actuels et potentiels doivent être connus en permanence pour assurer les orientations stratégiques les plus performantes ; là encore, des indicateurs sur des paramètres variés internes et externes doivent aider à surveiller les évolutions en temps réel.

3. Les différents types d'indicateurs

3.1. Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers ont été présentés lors de l'analyse de la performance financière, et bien qu'ils aient été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance. D'autre part, nous avons soulevé tout au long de notre analyse que les actifs immatériels comptaient beaucoup dans la performance de l'entreprise. Or, ces indicateurs ne prenaient pas ces éléments en compte.

3.2. Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de pilotage sont des indicateurs qui permettent de faire un suivi des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles. Les indicateurs de pilotage ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la nécessité de les construire et de les mesurer.

¹⁶ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine(2004), « contrôle de gestion : Manuel et applications), 6^{ème} Edition Dunod, Paris, p604 et 605.

Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct. Il est possible de citer : Les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social. Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indiquent, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines.¹⁷

3.3. Les indicateurs de résultats

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non.¹⁸

3.4. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

Il existe des indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques qui permettent d'appréhender la performance de l'entreprise¹⁹.

A. Les indicateurs opérationnels

Impliquent le fonctionnement de l'organisation, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte. Leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi. Pour mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise, il existe des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, les coûts du traitement d'une réclamation client, l'efficacité de la main d'œuvre, l'efficacité des équipements, le rendement matière. Ces exemples permettent de définir le respect des engagements de l'entreprise envers ses clients.

B. Les indicateurs stratégiques

De leur côté, impliquent la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité de l'organisation et ses choix de mission. D'autre part, ces indicateurs tiennent compte des mesures externes concernant les besoins et les exigences de l'environnement qui sont parfois difficiles à mesurer. Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre aux facteurs critiques de succès de l'entreprise. Ces indicateurs stratégiques se présentent donc sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques.

¹⁷ LUTHI Thierry(2011), « améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandation concrètes », Edition d'organisation Eyrolles, Paris, p 273.

¹⁸ Idem, p274.

¹⁹ VOYER Pierre, op.cit, p446.

3.5. Les indicateurs de moyens et d'environnement

Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise²⁰.

3.6. Les indicateurs de marché

Le manager peut aussi évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs de marché c'est-à-dire qui permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaire. Ces derniers peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaire a été identifiée, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché. Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons citer sont le degré de satisfaction du client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaire généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

Les indicateurs de la performance financière sont nombreux, nous pouvons citer trois parmi eux : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

3.7. La rentabilité

La rentabilité peut être définie comme « le rapport de résultat aux moyens mis en œuvre pour les obtenir. Ainsi elle désigne sa capacité à produire des résultats ».²¹

La rentabilité comporterait donc plusieurs facettes. On s'intéressera aux deux grandes catégories de rentabilité.

3.7.1. La rentabilité économique

C'est la capacité de l'entreprise à obtenir un résultat à partir des capitaux, que ceux-ci soient apportés par des actionnaires, ou prêteurs par une banque, elle est mesurée comme suite :

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux investis}}$$

²⁰ VILAIN Laurent(2003), « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, p37.

²¹ JEAN Barreau, JACQUELINE Delahaye(2000), « gestion financière: corrigés du manuel », 9^{ème} Edition Dunord, Paris, p134.

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de productions employés qui sont le capital, le travail et le mode de financement. Sachant que les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations brutes + la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).

Alors La rentabilité économique dépend du taux de profitabilité économique.

3.7.2. La rentabilité financière

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres). Elle se calcul en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

Selon HOARAU.C « Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires ».²²

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

3.7.3. Effet de levier

L'effet de levier consiste, pour une entreprise, à utiliser l'endettement pour augmenter sa capacité d'investissement. Les bénéfices obtenus grâce à l'endettement deviennent ainsi plus importants que la valeur de l'endettement. Cette technique concerne également l'effet sur la rentabilité des capitaux propres investis. On parle alors de la rentabilité financière et rentabilité économique.

« L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante ».²³

Alors l'effet de levier s'exprime par la formule ci-dessus :

$$\text{Effet de levier} = \frac{\text{résultat d'exploitation} - \text{impôt} - \text{dette financière}}{\text{capitaux propres}}$$

Le résultat est favorable lorsque l'effet de levier est positif, c'est-à-dire que le recours à l'endettement permet l'amélioration de la rentabilité financière. Dans le cas contraire, le recours à l'endettement a un effet négatif sur la rentabilité financière.

²²HOARAU Christian(2008), « maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} Edition, Revue fiduciaire, Paris, p88.

²³RAMAGE Pierre(2001), « analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, p145.

3.8. La profitabilité

La profitabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité. C'est le rapport entre un résultat et des ventes. Le taux de profitabilité est donc égal à²⁴ :

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{chiffres d'affaires}} \times 100$$

3.9. L'autofinancement

L'autofinancement représente l'ensemble des ressources de financement interne dégagé par l'entreprise après avoir distribué les dividendes aux associés durant l'exercice. L'autofinancement est consacré alors à maintenir le patrimoine et le niveau d'activité, et à financer une partie de la croissance.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante²⁵ :

$$\text{Autofinancement} = \text{capacité d'autofinancement} - \text{dividendes payés en « N »}.$$

4. Les rôles d'un indicateur

4.1. Informer : Le premier rôle à tout indicateur est l'information car elle permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique qu'elle a mis en œuvre.

4.2. Diagnostiquer : Le deuxième rôle des indicateurs est de mettre un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il ya entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.

4.3. Prévoir : Les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.

Autrement dit :

- Déterminer l'état de l'entreprise, suivre son évolution dans un temps ainsi que son développement ;
- Mesurer les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Evaluer le degré d'inégalité dans les prestations de services ;
- Informers les décideurs du fonctionnement et de l'efficacité de l'entreprise mais également rendre compte de son état à l'ensemble des membres de cette entité.

5. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Un des problèmes posés par la mesure de performance survient lorsque plusieurs entités concourent à la réalisation d'un même résultat. Il est alors nécessaire qu'elles partagent

²⁴ FORGET Jack(2005), « financement et rentabilité des investissements », Edition d'organisation, Paris, p90.

²⁵ DEISTING Florent, LAHILLE Pierre(2017), « analyse financière », 5^{ème} Edition Dunod, Paris, p116.

les mêmes indicateurs et que la part de chacune d'elles soit évaluée. Un bon indicateur de performance doit être : pertinent, éviter les effets pervers, attribuable, bien défini, disponible en temps utile, fiable, comparable, et vérifiable²⁶.

A. Pertinent : L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. Il doit avoir une signification dans le contexte d'étude de gestion ;

B. Eviter les effets pervers : L'indicateur doit éviter d'encourager des comportements non désirés ou du gaspillage. Un indicateur peut conduire à des comportements cohérents avec l'indicateur, mais non avec l'objectif. **Exemple :**

- la rapidité de réponse au courrier sans mesure de la qualité des réponses ;
- le taux de prévalence d'une maladie est un objectif qui peut conduire à délaissier les autres maladies.

C. Attribuable : L'indicateur doit dépendre des actions de l'organisation. Idéalement, la mesure devrait permettre d'indiquer quelle part de la variation de l'indicateur est attribuable à l'organisation. **Exemple :**

- le nombre de plainte reçu peut refléter la qualité d'un service, mais aussi la confiance des plaignants quant à la suite qui sera donnée à leur plainte ;
- le taux de scolarisation résulte de l'action de plusieurs ministères : éducation, infrastructures (routes d'accès aux écoles), santé, ...

D. Bien défini : L'indicateur doit être défini clairement, sans ambiguïté, de telle sorte qu'il soit facile à comprendre et à utiliser par les parties intéressées, et que les données nécessaires à son calcul soient collectées de façon cohérente avec l'indicateur. Une note technique peut accompagner une définition simple. Les indicateurs doivent être connus et compris des services déconcentrés et des opérateurs chargés de mettre en œuvre le programme. Ils doivent être compris des partenaires de l'administration et de la population ou de ses représentants ;

E. Mesurable : l'indicateur doit être bien formulé, précisément défini, ses paramètres bien établies le tout bien documenté ;

F. Disponible en temps utile : Les données qui entrent dans le calcul de l'indicateur doivent être produites avec une fréquence suffisante et suffisamment rapidement. La fréquence souhaitable dépend de la rapidité avec laquelle les politiques peuvent être infléchies. Elle dépend aussi de la substitution qui existe entre la qualité des données et leur rapidité, ainsi que du coût de la collecte ;

²⁶BESCOS LAURENT-Pierre, VERAN.L, RAVIART.D(1999), « dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux », Edition l'harmattan, Paris, p93.

G. Fiable : L'indicateur doit être adapté à son usage et réactif aux évolutions. Il doit refléter fidèlement ce qu'il a pour but de représenter. Il doit être statistiquement significatif ;

H. Comptable : l'indicateur doit permettre des comparaisons dans le temps ou avec d'autres programmes similaires. Pour être comparable dans le temps, il est nécessaire qu'un indicateur ne soit pas trop sensible à l'évolution du contexte ;

I. Comparable vérifiable : La construction de l'indicateur doit être clairement documentée.

Section 03 : La mesure et les méthodes d'évaluation de la performance financière

Toutes les entreprises utilisent des outils de mesure pour vérifier les progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs. Cela permet de bien comprendre la performance de l'entité, de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner ses projets sur le chemin du succès.

Piloter la performance de l'entreprise grâce au contrôle de gestion nécessite tout d'abord de mesurer la performance financière, cette dernière se mesure avec des critères et des indicateurs financiers de résultat. Compte tenu de la multitude des ratios financiers existants, il est nécessaire de sélectionner les plus pertinents en fonction de l'entreprise et de ses activités. Une fois calculés, les résultats permettent d'obtenir des informations simples afin de les analyser, à leur tour, et de détecter facilement les points forts et les points faibles de l'entreprise.

1. Définition de la mesure de la performance de l'entreprise

Le but principal d'une mesure de la performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. Selon KHEMAKHEM précise que « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise »²⁷.

Autrement dit, la mesure de la performance permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière. Afin de mesurer la performance, on recourt aux différents niveaux de mesures traditionnellement développées par les entreprises qui sont la mesure comptable, la mesure par les soldes intermédiaire de gestion et enfin la mesure par l'analyse des ratios qui servent à exprimer à la fois des objectifs et les résultats de cette entité.

²⁷ KHEMAKHEM Abdellatif(2007), « la dynamique de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, p343.

2. La mesure comptable de la performance

2.1. Le bilan

Le bilan est un document comptable que chaque entreprise doit produire au moins une fois par an, qui permet de connaître le patrimoine de cette dernière à un moment donné, il résume ce que possède l'entreprise et ce qui constitue l'origine de ce qu'elle possède. Le bilan se présente sous forme d'un tableau divisé en deux parties : la partie droite représente les ressources de financement de l'entreprise et dite passif, la partie gauche représente les emplois des ressources dite actif.

Tableau n°03 : Présentation les deux parties du bilan (Actif et Passif)

Actif	Passif
Actif Immobilisé	Capitaux propres assimilés
Immobilisations incorporelles -Brevet, fonds commercial... Immobilisations corporelles -Terrain, constructions, matériel industriel... Immobilisations financières -Titres de participation, prêt...	Capitaux propres -Capital, réserve... -Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) -Report à nouveau (positif ou négatif)
	Dettes
Actif Circulant	Dettes Financières -Emprunts, découvert...auprès des banques -Emprunts et dettes auprès des associés
Stocks -Marchandises, matières premières, produits finis...	Dettes d'exploitation -Dettes auprès des fournisseurs -Dettes fiscales et sociales
Créances -Créances sur les clients...	Dettes sur immobilisations
Disponibilités -Comptes en banque, caisse...	Autres dettes

Source : CERRADA Karine, Yves de Rongé, Michel de Wolf(2016), « Comptabilité et analyse des états financiers », 2^{ème} Edition Boeck supérieur, Belgique, P24.

2.1.1. Les indicateurs d'équilibres financiers du bilan

A. Le fond de roulement net global :

Le fond de roulement net global (FRNG) représente l'excédent de ressource durable qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes²⁸ :

- **Par le haut du bilan**

Le fonds de roulement est égal à la différence entre les ressources et les emplois :

$$\text{FRNG} = \text{ressources stables} - \text{actifs stables bruts}$$

Le fonds de roulement peut être évalué également par le **bas du bilan** :

$$\text{FRNG} = \text{actifs circulants bruts} - \text{dettes circulants}$$

Cette méthode permet de mesurer la part de l'actif circulant qui n'est pas financée par les ressources du cycle d'exploitation.

Interprétation du FRNG²⁹

FRNG > 0 signifie que l'entreprise a dû réunir les K*P d'un montant aussi élevé pour lui permettre de financer de façon stable à la fois l'intégralité de ses immobilisations et aux risques divers à court terme. C'est une ressource structurelle de haut du bilan.

FRNG < 0 signifie que l'entreprise a dû affecter des dettes à court terme au financement d'une partie de ses investissements. Elle ne dispose alors d'aucune marge de sécurité à court terme.

FRNG = 0 une harmonisation totale (cohérence) de la structure entre ressources et celles des emplois.

Un FRNG positif est un élément favorable dans l'appréciation du financement de l'entreprise car des capitaux permanents financent une partie de l'exploitation. Cependant, un

FRNG négatif peut signifier un mauvais mode de financement de l'affaire.

²⁸ BOUINOT Claire, LARPIN.F, THEVENOT.M(2000), « l'analyse financière en M14 : une nouvelle pratique », 2^{ème} Edition Economica, Paris, p17.

²⁹Idem, p18.

B. Besoin en fond de roulement

Le besoin en fonds de roulement correspond à la somme que l'entreprise doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties. Ces décalages sont couramment dus à l'exploitation de l'entreprise.

En règle générale, le besoin en fonds de roulement se présente sous la forme suivante³⁰ :

$$\text{BFR} = \text{Les valeurs d'exploitations} + \text{Les valeurs réalisables-DCT hors concours}$$

➤ Décomposition du BFR

Le besoin en fonds de roulement est formé de deux composantes :

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

- Besoin en fonds de roulement d'exploitation

Il s'agit d'opération d'approvisionnement de production et de vente qui sont liées à l'exploitation c'est à dire l'actif [stocks, créances et avance faite par le client à l'entreprise]

$$\text{BFRE} = \text{Emploi d'exploitation} - \text{Ressource d'exploitations}$$

- Besoin en fonds de roulement hors exploitation

Il présente la différence entre les emplois hors exploitation et les ressources hors exploitation.

$$\text{BFRHE} = \text{Emplois hors exploitations} - \text{Ressources hors exploitations}$$

Interprétation du BFR³¹ :

BFR > 0 : signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme, soit par son fonds de roulement, soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires).

BFR < 0 : dans ce cas, les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources d'exploitation. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

³⁰ ROCHER-Béatrice Meunier(2006), « le diagnostic financier », 4^{ème} Edition d'organisation Eyrolles, Paris, p60.

³¹ Idem, p61 et 62.

BFR = 0 : dans ce cas les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas donc besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant (DCT) suffit à financer l'actif circulant.

C. La trésorerie (TR)

La trésorerie est le résultat de la comparaison, à une date donnée du FRNG et du BFR. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance du FRNG après financement du BFR.

La trésorerie est donnée par la formule suivante³² :

Trésorerie nette = fonds de roulement net global - besoins en fonds de roulement

Interprétation de la TR³³

FRNG > BFR (trésorerie positive) : le FRNG finance intégralement le besoin en fond de roulement. L'excédent de FRNG constitue la trésorerie positive.

Si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive et envisager des placements rémunérateurs.

FRNG < BFR (trésorerie négative) : cette situation traduit un ajustement dans lequel les liquidités s'avèrent insuffisantes pour permettre le remboursement des dettes financières à court terme.

FRNG=BFR (trésorerie nulle) : dans ce cas, on peut parler d'une réelle autonomie financière à court terme donc c'est une situation d'autonomie financière temporaire à court terme. On trouve généralement une trésorerie positive dans les entreprises commerciales, cette situation de surplus est le résultat du délai de paiement de client comparé à celui du règlement du fournisseur.

2.2. Compte de résultat

C'est un tableau qui récapitule les charges et les produits de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date de paiement ou d'encaissement. Il est établi à la fin de l'exercice.

2.2.1. La structure du compte de résultat

Le compte de résultat est un tableau scindé en deux parties³⁴ :

La partie gauche, regroupe les charges ou l'ensemble des consommations de l'exercice, ou encore les emplois résultant de l'activité.

La partie droite, regroupe les produits ou l'ensemble des ressources de l'activité de l'exercice.

Le classement des charges et des produits par nature, fait apparaître trois activités distinctes :

³² BATSCH. Laurent(2000), « le diagnostic financier », 3^{ème} Edition d'organisation Economica, Paris, p68.

³³ Idem, p69.

³⁴ MARION Alain(2015), « analyse financière : concepts et méthodes», 6^{ème} Edition, Paris, p95.

- l'activité d'exploitation ;
- l'activité financière ;
- l'activité exceptionnelle.

2.3. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des variables significatives qui mettent en évidence les performances et l'efficacité de l'entreprise sous différents angles. Ils doivent être également évalués en pourcentage du niveau d'activité afin de les juger par référence à des bases de données sectorielles³⁵.

Le tableau des SIG comprend neuf (09) soldes successifs obtenus par différence entre certains produits et certaines charges.

Les trois (03) premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les six (06) suivants sont consacrés à l'analyse du résultat.

Les SIG permettent d'analyser le fonctionnement de l'entreprise sur plusieurs plans (l'activité, l'efficacité du capital, l'évolution du profit ...etc.).

Tableau n°04 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Produits	Charges	Soldes intermédiaires	N	N-1
Vente de marchandise	-Coût d'achat de marchandises vendues	Marge commerciale		
Production vendue Production stockée Production immobilisée	—	Production de l'exercice		
-Production de l'exercice -Marge commerciale	-Consommation de l'exercice en provenance de tiers	Valeur ajoutée		
Valeur ajoutée Subventions d'exploitation	-Impôt, taxes et versements assimilés -Charges de personnel	Excédent brut d'exploitation		
Excédent brut d'exploitation reprise sur charges et transfert de charges Autre produits	-Insuffisance brute d'exploitation -Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions -Autres charges	Résultat d'exploitation		
Résultat d'exploitation Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun Produits financiers	-Résultat d'exploitation -Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun -Charges financières	Résultat courant avant impôt		
Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Résultat exceptionnel		
Résultat courant avant impôt Résultat exceptionnel	-Participation des salariés -Impôt sur les bénéfices	Résultat de l'exercice		
Produits des cessions d'éléments d'actif	-Valeur comptable des éléments d'actif cédés	Plus-value ou moins-value sur cession d'élément d'actif		

Source : DEGOS Guy-Jean, FAYAD Abou Amal(2003), « le diagnostic financier des entreprises », Edition E-Theque-167 rue Jean Jaurès-59264 Onnaing, p58.

³⁵ LAHILLE Pierre-Jean(2007), « analyse financière », 3^{ème} Edition Dunod, Paris, p54-68.

- **Solde n°1 : La marge commerciale**

Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale de l'entreprise, la marge commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises vendues. Elle se calcule comme suite³⁶ :

$$\text{MC} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues.}$$

Elle permet de calculer leur taux de marge

$$\text{Taux de marge} = \text{marge commerciale/Prix d'achat HT}$$

$$\text{Taux de marge} = \text{Marge commerciale/Prix de vente HT}$$

Le cout d'achat des marchandises vendues = Achat de marchandises nettes +- variation de stock de marchandises + les accessoires (prime d'assurance, transport,)

- **Solde n°2 : La production de l'exercice**

Le concept de production permet de comparer les consommations de l'exercice à la base d'activité à laquelle elles correspondent³⁷.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{Production immobilisée.}$$

- **Solde n°3 : La valeur Ajoutée (VA)**

C'est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise, il traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise dans son activité.

Elle est donc égale à la somme de la marge commerciale, diminuée des consommations de bien et de service en provenance des tiers³⁸.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommations en provenance des tiers.}$$

- **Solde n°4 : L'Excédent brut d'Exploitation**

L'excédent brut d'exploitation correspond à ce qui reste à l'entreprise une fois que les salariés rémunérés et les taxes et impôts payées à l'état.

Un solde négatif indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation préjudiciable de l'entreprise.

³⁶ CHARPENTIER Patricia, COUCOUREUX.M, SOPEL.D(2007), « gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel), Edition Hachette, Paris, p43.

³⁷ Idem, p44.

³⁸ Idem, p44.

Celle-ci peut être calculée ainsi³⁹ :

EBE = Valeur ajoutée + Subventions d'exploitation - Charges de personnel - impôts, taxes et versements assimilés.

- **Solde n°5 : Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation permet de mesurer « l'enrichissement brut de l'entreprise en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique »⁴⁰. Le résultat d'exploitation se calcule ainsi :

Résultat d'exploitation = EBE + repris sur charges et transferts de charges + autres produits – dotations aux amortissements, dépréciations et provisions – autres charges.

- **Solde n°6 : Résultat courant avant impôt**

C'est le résultat de toutes les opérations courantes de l'entreprise par opposition aux opérations exceptionnelles. C'est ainsi une appréciation des performances à la fois industrielles, commerciales, et financières de l'entreprise⁴¹.

Résultat courant avant impôt = Le résultat d'exploitation + résultat financier (Produits financiers – Charges financiers).

- **Solde n°7 : Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel représente « le solde net des produits et des charges exceptionnelles, il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise »⁴².

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles.

- **Solde n°8 : Résultat net**

Le résultat net, qui est le solde final du compte du résultat de l'exercice, ce calcul après les opérations de répartition : participations des salariés et impôt sur les bénéfices⁴³.

Résultat net = résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel - Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS) - Participation des salariés aux résultats de l'exercice

³⁹ HUBERT de la Bruslerie(2014), « analyse financière », 3^{ème} Edition Dunod, Paris, p156.

⁴⁰ Idem, p156.

⁴¹ Idem, p 157.

⁴² LEGROS Georges(2016), « ingénierie financière », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, p134.

⁴³ Idem, p134.

• **Solde n°9 : Résultat sur cession plus d'éléments d'actif immobilisés :**

Ce solde est à rapprocher de la notion de plus et moins-values réelles pour des opérations de cessions d'éléments d'actif immobilisé, effectuées pendant l'exercice et présentant un caractère exceptionnel. Il s'agit d'une information complémentaire⁴⁴.

Plus-value ou moins- value sur cession d'éléments d'actif= produits de cessions d'éléments d'actif – valeur comptable des éléments d'actif cédés.

➤ **La capacité d'autofinancement**

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur-clé de l'activité de l'entreprise, obtenue à partir du compte de résultat. Elle désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Cette capacité donne en quelque sorte à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses besoins de financement⁴⁵.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

Tableau n° 05 : La capacité d'autofinancement

La Méthode additive		La méthode soustractive	
	Résultat net de l'exercice		Excédent brut d'exploitation
+	Dotations aux amortissements, dépréciation et provisions ;	+	autre produit (d'exploitation) ;
+	Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés ;	+	transfert de charges (d'exploitation) ;
-	Reprises sur amortissement, dépréciation et provision ;	+	produits financiers(a) ;
-	Produits des cessions des éléments d'actif immobilisés ;	+	produits exceptionnels(b) ;
-	Quote-part de subvention d'investissement virée au résultat de l'exercice.	-	Autres charges (d'exploitation) ;
		-	Charges financières(c) ;
		-	Charges exceptionnelles(d) ;
		--	Participation des salaires aux résultats ;
			Impôts sur les bénéfices.
=	Capacité d'autofinancement	=	Capacité d'autofinancement

Source : ROCHER-Meunier Béatrice(2003), « le diagnostic financier », 4^{ème} Edition d'Organisation Eyrolles, rue des Grands-Augustins, Paris, p 139.

(a) sauf reprise sur dépréciations et provisions ;

⁴⁴ LEGROS Georges, op.cit, p135.

⁴⁵ BATSCHE Laurent, op.cit, p73.

- (b) Sauf (produits de cession d'immobilisations, quotes-parts des subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice, reprise sur dépréciations et provisions exceptionnels) ;
- (c) Sauf (dotation aux amortissements, dépréciations et provisions financières);
- (d) (sauf la valeur comptable des immobilisations cédées, dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnels).

3. La mesure de la performance par l'analyse des ratios

L'analyse par les ratios permet de percevoir plus facilement l'évaluation dans le taux de la performance financière tout en la comparant à celle d'autres entreprises de même secteur d'activité et de même taille .

Le ratio peut être défini comme suit : « un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance de l'entreprise »⁴⁶ .

Il existe un nombre important de ratios. Nous allons calculer et interpréter quelques-uns :

3.1. Les ratios de liquidité :

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs de même nature. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios qui sont présentés dans le tableau suivant⁴⁷ :

⁴⁶ DORIATH Brigitte, LOZATO Michel(2008), « Comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème} Edition DUNOD, Paris, P136.

⁴⁷ RAMAGE Pierre, op.cit, p218.

Tableau n°06 : Les ratios de liquidité

Ratios	Calculs	Interprétations
Ratio de liquidité générale ou (ratio du fond de roulement).	$\frac{\text{Actif Circulant}}{\text{DCT}}$	Ce ratio doit être supérieur à 1, il mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en utilisant tout l'actif circulant c'est-à-dire en vendant tous les stocks, en recouvrant toutes les créances et en utilisant toutes les disponibilités.
Ratio de réduite ou (ratio de trésorerie).	$\frac{(\text{VR} + \text{VD})}{\text{DCT}}$	Ce ratio doit être supérieur à 0,7 et proche de 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement. il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit clients.
Ration de liquidité immédiate.	$\frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$	Ce ratio doit être supérieur à 0,5 pour les entreprises commerciales et 0,3 pour les entreprises industrielles, il présente peu d'intérêt et il peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de 0.

Source : LAHILLE Pierre-Jean(2001), « analyse financière », 1^{ère} Edition Sirey, rue Froidevaux, Paris, p121.

3.2. Les ratios de solvabilité

L'entreprise reste solvable lorsque l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise.

Deux ratios sont utilisés pour vérifier la solvabilité d'une entité⁴⁸ :

⁴⁸ HOARAU Christian, op.cit, p106.

Tableau n°7 : Les ratios de solvabilités

Ratios	Calculs	Interprétations
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{Actif réel net}}{\text{Total des dettes}}$	Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédents.
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à s'endetter. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

Source : BOUINOT Claire, LARPIN Françoise, THEVENOT Martial(2000), « l'analyse financière en M14: une nouvelle pratique », 2^{ème} Edition, rue Héricart, Paris, p142.

3.3. Les ratios de rotation

Les ratios de rotation sont des taux calculés à partir de certaines données du bilan comptable et du compte de résultat et qui informe sur la vitesse ou la fréquence moyenne à laquelle les clients règlent les factures émises par les fournisseurs et les stocks se renouvellent⁴⁹.

- **Le délai de rotation des stocks**

A. Entreprise commerciale

Pour les rotations des marchandises ce ratio se calcul ainsi⁵⁰ :

$$\text{Rotation des stocks de marchandises} = [\text{stock moyen de marchandises} / \text{coût d'achat}] * 360j$$

B. Entreprise industrielle

Pour les rotations des produits finis ce ratio se calcule comme suite :

$$\text{Rotation des stocks de matières premières} = [\text{stock moyen de MP} / \text{coût d'achat}] * 360j$$

$$\text{Rotation des stocks de produits finis} = [\text{stock moyen de produits finis} / \text{coût de production}] * 360j$$

Ces ratios mesurent la durée d'écoulement des stocks ; elle doit être appréciée en prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité. Un allongement de la durée de rotation entraîne une augmentation du besoin en fond de roulement (BFR) et inversement.

⁴⁹ VIZZAVONA Patrice(1992), « Gestion financière : analyse financière, analyse prévisionnelle», Tome1, 7^{ème} Edition Atol, Paris, p51.

⁵⁰ Idem, p52.

- **Le délai de rotation du crédit clients**

Le mode de calcul de ce ratio est le suivant⁵¹ :

$$\text{Délai de rotation clients} = [\text{créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}] * 360j$$

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. Un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du BFR et inversement.

- **Le délai de rotation du crédit fournisseurs**

Ce ratio se calcule comme suite :

$$\text{Délai de rotation fournisseurs} = [\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Achats en TTC}] * 360j.$$

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, supérieur au ratio du crédit clients. Un allongement de la durée a pour effet de déduire le niveau du BFR.

Cependant, il est nécessaire de vérifier que l'allongement du crédit fournisseurs ne résulte pas de difficultés à respecter les échéances.

3.4. Les ratios de structure financière :

Permettent de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise à un moment donnée, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financière de l'entreprise. Ces ratios sont composent en quatre ratios :

3.4.1. Le ratio de financement permanent (RFP) :

Il exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables, il exprime également le niveau de fond de roulement. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{RFP} = \text{Capitaux permanents (KP)} / \text{Actifs immobilisés (AI)}$$

Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, il permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

⁵¹VIZZAVONA Patrice, op.cit, p52.

3.4.2. Le ratio de financements propres des immobilisations (RFPI) :

Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés.⁵²

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses propres qu'il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{RFPI} = \text{Capitaux propres (CP)} / \text{Actifs immobilisés (AI)}$$

3.4.3. Le ratio de financement des immobilisations (RFI) :

Ce ratio montre l'importance des immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise. Il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{RFI} = \text{Actifs immobilisés} / \text{total actif}$$

3.4.4. Le ratio de financement total (RFT) :

Ce ratio permet de mesurer la part des ressources de l'entreprise. Il doit être supérieur ou égale à 1/3. Il se calcule par :

$$\text{RFT} = \text{Capitaux propres} / \text{Passif total}$$

3.5. Ratio de Rentabilité

La notion de rentabilité est liée à celle du bénéfice et, d'une manière générale, la rentabilité d'une entreprise exprime le rapport entre ce que l'entreprise offre comme résultat par rapport aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

On distingue deux types d'indicateurs pour, la rentabilité de l'entreprise⁵³ :

⁵² COHEN, Elie, (1991), « Gestion de l'entreprise et développement financier », Edition EDICEF. Paris, P. 146.

⁵³ BOUIN.X, SIMON.F-X, « Tous gestionnaires », « Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », 2ème Edition, DUNOD, Paris 2006, P 50

3.5.1. La rentabilité financière

La rentabilité financière exprime la comparaison entre la performance de l'entreprise et la rentabilité attendue par les actionnaires, il s'agit d'apprécier l'attractivité de l'entreprise. Son mode de calcul est comme suit :

$$\text{RF} = (\text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres})$$

3.5.2. La rentabilité économique

La rentabilité économique est appréhendée par le retour des capitaux utilisés. Ces derniers correspondent à la somme du besoin de financement de l'activité.

Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{RRE} = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Total actif})$$

4. Le processus d'évaluation d'une entreprise

L'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe et la valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. On peut identifier sept étapes-clés nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation comme suit⁵⁴ :

Étape 1 : Collecter l'information

La première étape est une phase de collecte d'information (l'information économique, financière, juridique et fiscale). Cette phase vise à réunir le maximum d'informations et données disponibles sur une société afin d'analyser le portefeuille de produits ou de services. Ces informations peuvent porter sur des événements passés ou sur des prévisions futures.

A. L'information passée

C'est des données relatives au passé qui proviennent essentiellement des données comptables et financières, qui donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'entreprise et qui demeurent essentielles dans toute évaluation d'entreprise.

B. L'information future

C'est des données relatives à l'avenir, dans une perspective d'évaluation par actualisation des flux ou en effectuant des prévisions à partir de nombreux paramètres (taux de croissance des cash-flows, niveau du BFR...).

⁵⁴PALARD Etienne Jean, IMBERT Franck(2013), « Guide pratique d'évaluation d'entreprise »,Edition Eyrolles, Paris, p83.

Étape 2 : Effectuer un diagnostic économique de l'entreprise

Le diagnostic économique doit permettre de comprendre le business model de la société à évaluer. Le business model est la représentation synthétique des aspects majeurs de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation, il repose sur la mise en œuvre de méthodes d'analyse. Avant de se lancer dans l'évaluation d'une entreprise, il est nécessaire :

- de procéder à une analyse économique de l'entreprise pour réfléchir aux caractéristiques du secteur et du marché dans lequel elle évalue ;
 - d'effectuer une lecture attentive et une analyse critique du rapport des commissaires aux comptes et des règles et principes comptables suivis par l'entreprise pour établir ses comptes ;
- Sur le plan financier, l'objectif est d'analyser les déterminants de la performance économique et financière de financement et d'évaluer sa solidité financière.

Étape 3 : Choisir la bonne méthode d'évaluation

Selon PALARD J.E et IMBERT.F, les méthodes d'évaluation sont en général classées en quatre grandes catégories les plus couramment utilisées⁵⁵ :

A. Les approches patrimoniales

Elles sont fondées sur la réévaluation des actifs et des passifs en valeurs de marché ou en valeur de liquidation, si l'entreprise se trouve en difficulté.

B. Les approches analogiques

Elles reposent sur le principe que la valeur d'un actif peut être mesuré en comparaison avec la valeur d'actifs comparables, dont le cours ou le prix peut être observé sur les marchés financiers.

C. Les approches par les flux ou les revenus

Elles sont fondées sur l'actualisation de flux futurs à un taux qui reflète à la fois le risque économique et financier des projets développés par l'entreprise, mais également le coût d'opportunité supporté par les investisseurs.

D. Les approches par les options réelles

Elles sont fondées sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

Étape 4 : Elaborer un business plan

Le business plan est un outil de communication qui sert souvent de base à l'évaluation lors d'une introduction en bourse ou de base à la négociation lors de la structuration du

⁵⁵ PALARD Etienne- Jean, IMBERT Franck, Op.cit, p118.

montage de financement. Il s'appuie sur un nombre d'hypothèses liées à l'évaluation des cash-flows, à la croissance du BFR ou dépense d'investissement.

Étape 5 : Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation

Les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues.

Étape 6 : Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur

L'objectif de toute évaluation n'est pas de donner une valeur unique à une entreprise. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher une fourchette de valeur c'est-à-dire de proposer une fourchette de prix correspond en définitive à proposer un intervalle de valeur puisque le prix d'une entreprise est unique. Il existe trois manières de construire cette fourchette⁵⁶ :

- Elle peut être fixée à partir des évaluations déterminées par un panel d'analystes qui suivent une entreprise : elle correspond aux valeurs maximales et minimales ;
- Elle peut être fixée par l'analyse de la sensibilité aux paramètres des modèles discounted cash-flows.
- Elle peut être fixée sur la base des valorisations obtenues à partir des différentes méthodes d'évaluations.

Les méthodes d'évaluations ne doivent être considérées que comme des outils d'aide à la décision à destination des dirigeants et des investisseurs.

Étape 7 : Négocier et fixer un prix de cession

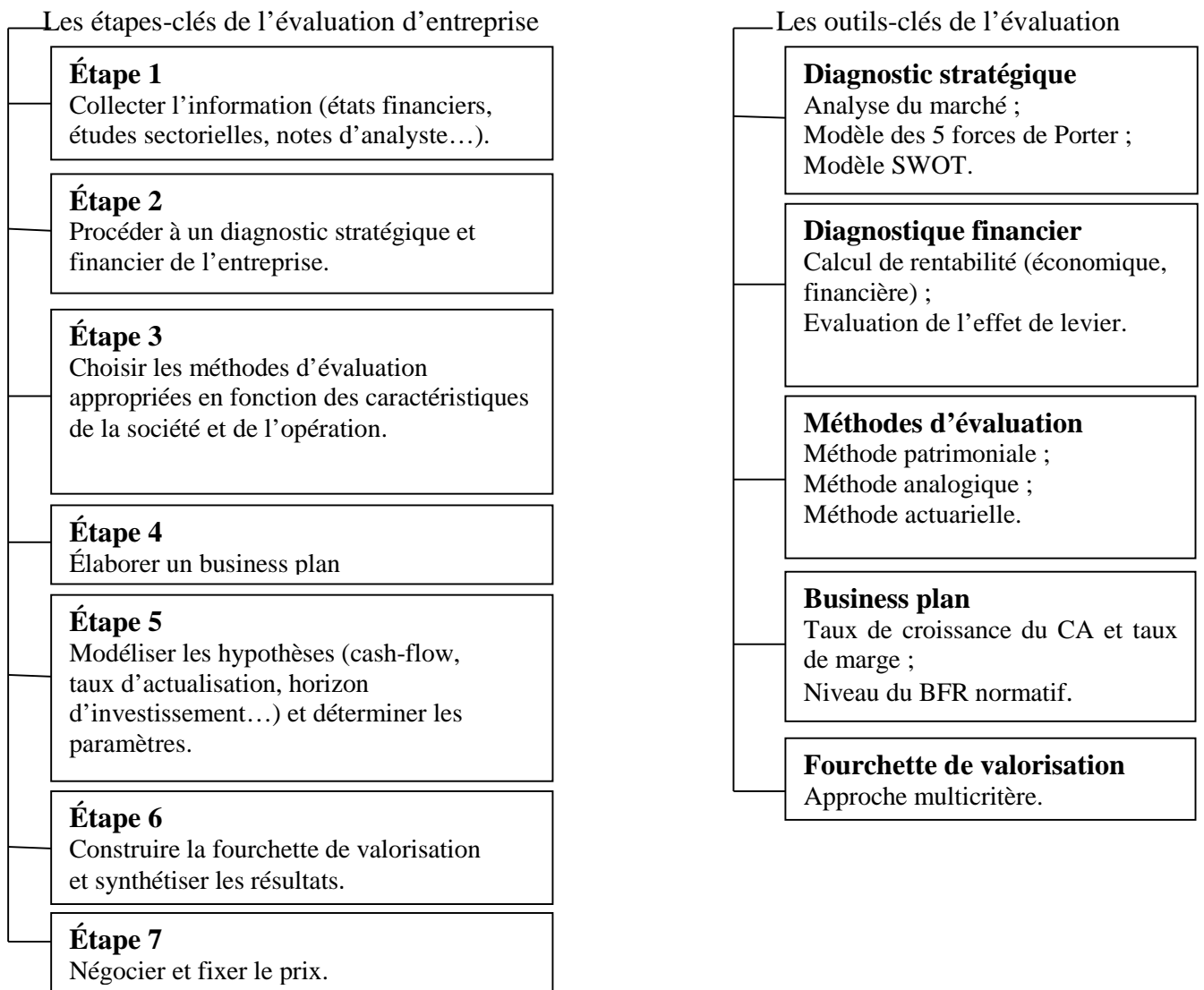
Une fois que les six premières étapes du processus d'évaluation ont été finalisées et qu'une fourchette de valorisation a été déterminée, la phase de négociation peut alors débuter. Cette phase fait généralement intervenir les conseils qui vont aider les vendeurs et les acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

L'évaluation est nécessaire pour la survie de l'entreprise, elle permet de savoir si l'entreprise crée de la richesse, et si elle a des difficultés financières.

Dans la figure sous de dessus, nous allons représenter les étapes et les outils-clés d'évaluation d'entreprise.

⁵⁶ PALOU Michel-Jean(2008), « les méthodes d'évaluation d'entreprise », 2^{ème} Edition, Revue fiduciaire, Paris, p92.

Figure n°03 : Les étapes et outils-clés du processus d'évaluation



Source : PALARD Etienne Jean, IMBERT Franck(2013), « Guide pratique d'évaluation d'entreprise », Edition Eyrolles. Paris, p80.

Conclusion du chapitre

Pour mieux comprendre l'évaluation de la performance de l'entreprise et bien cerner le sujet, nous avons essayé de mettre l'accent sur certains points essentiels dans ce chapitre. Tels que les principaux critères et méthodes de base de l'étude de la performance, qui peuvent être utilisées par l'entreprise afin d'évaluer la situation financière de cette dernière.

La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Le choix d'un mode de financement à une incidence remarquable sur la performance de l'entreprise et sa validité met en exergue une analyse du risque et de la sensibilité afférente à la santé financière de cette entité.

Enfin la mesure de la performance nécessite de mettre en place des instruments d'informations qui permettent les responsables d'agir en réalisant la cohérence entre les objectifs moyens et les réalisations pour prendre des décisions nécessaires.

**Chapitre 02 : La démarche de réalisation
d'un tableau de bord: approche, étapes et
conditions de mise en œuvre**

Chapitre 02 : La démarche de réalisation d'un tableau de bord : approches, étapes et conditions de mise en œuvre

Les approches du management qui intègrent les démarches comme la création de valeur, la qualité totale, le développement durable, contribuent à faire jouer au tableau de bord un rôle dans la mise en œuvre du changement.

Le tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité. Cet outil est privilégié du contrôle de gestion, mais sa vocation est plus large. Il est un instrument de mesure de tous les aspects de la vie de l'entreprise.

L'objectif premier de ce chapitre est d'offrir une vision globale sur la conception et la construction du tableau de bord de l'entreprise. Pour cela, nous tenterons, en premier lieu, de Comprendre le concept du tableau de bord ; ensuite dans la deuxième section nous allons tenter les outils et les différents types des tableaux de bord et enfin dans la dernière section nous allons voir comment mettre en place un tableau de bord financier.

Section 01 : Analyse conceptuelle de tableau de bord

Par souci de réussite, l'entreprise accorde de plus en plus de l'importance au pilotage et à la prise de décision. Le tableau de bord s'avère être le moyen le plus approprié en considérant son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel organisationnel.

1. L'évolution de la notion du tableau de bord

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20^{ème} siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord¹.

C'était vers les années 40, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifiait la mise en circulation d'une masse

¹ CALIER Bruno, ROBERT-Christophe Ruprich(2013), « construire ses tableaux de bord financiers », Edition Territorial, Paris, p52.

de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspondent réellement à la notion du tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. Principalement, avec le développement des méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord était présenté comme un outil de reporting. Et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

2. Définition de tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion et un instrument de communication et de décision, qui présentent synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires.

✓ Selon LEROY.M

Le tableau de bord est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte².

✓ Selon BOIX.D

Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue d'atteindre un but qui concourt la réalisation d'objectifs stratégiques, il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter. Il est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions³ :

- **Piloter** : Définir et donner les orientations d'actions compte tenu des évolutions internes et externes de l'unité de gestion.
- **Animer** : Faire partager et suivre les orientations définies par l'équipe dont il a la responsabilité.

²LEROY Michel, LOCHARD Jean(1998), « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, p14.

³ BOIX Daniel(2005), « Le tableau de bord, un dispositif de management », Edition d'Organisation, Paris, p04.

▪ **Organiser** : Par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques, et peut réfléchir sur les actions qui vont permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

✓ Selon ALAZARD.C et SEPARI.S

Le tableau de bord comme est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe⁴.

✓ Selon HEMICI.F et HENOT.C

Le tableau de bord est un tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage à court terme de l'entreprise⁵.

Tableau n°08 : Exemple d'un tableau de bord

Eléments	Mois			
	Prévu	Réel	Ecart	Action correctrice
CA				
CA par clients				
Nombre de clients				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de produits				
Marge commerciale				
Charge fixes				
Charge variables				
Stokes(en valeur)				
Indicateurs physiques				
Délais de livraisons				
Satisfaction clients				

Source : VOYER Pierre (2002), « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} Edition, Presses de l'Université du Québec, p44.

⁴ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, op.cit, p40.

⁵ HEMICI Farouk, HENOT Cristophe(2007), « Contrôle de gestion », Edition Bréal, Paris, p138.

3. Les typologies de tableau de bord

En réalité, il existe divers types de tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'organisation de l'entreprise. SAULOU dans cette typologie des tableaux de bord en propose trois types ⁶:

3.1. Le tableau de bord d'activité

Il s'agit du tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie. Ce type de tableau de bord est utile quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'action mise en œuvre pour atteindre un objectif.

Par extension, l'activité peut constituer une partie d'un processus et peut alors être définie comme « un ensemble de tâches généralement successives ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie ».

3.2. Le tableau de bord de pilotage

Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant un ensemble d'action structurées et inter reliées. Deux techniques se présentent pour structurer le plan d'action : Celle de la relation amont- aval et celle issue des approches par les processus.

Elles doivent comporter une part de risque, pour l'entreprise et/ou une part pour le responsable de l'objectif. Ce tableau de bord est efficace si trois conditions majeures sont remplies :

- le décideur a déterminé les objectifs qu'il veut atteindre ;
- les objectifs ont fait l'objet de plans d'action structurés et ses actions sont inter reliées ;
- les indicateurs présentés à l'examen sont en nombre limité afin de faciliter leur analyse.

3.3. Le tableau de bord de projet

Il s'est instauré pour piloter l'atteinte d'un objectif, généralement matérialisé par un produit physique (construire une maison, développer un logiciel, réaliser un produit). Le projet possède une date de début, une date de fin et, surtout, des jalons en fin de chaque étape, matérialisés par un produit livrable intermédiaire : pour une maison, la fin de soubassement, la fin de construction du gros œuvre, la fin de la charpente. Le produit est à réaliser pour une date.

Ensuite nous allons présenter les différents types de tableau de bord proposés par les spécialistes de la discipline.

⁶ SAULOU YVERS-Jeans(2006), « tableaux de bord pour décideurs qualité », 2^{ème} Edition Afnor, Saint-Denis Cedex, p31-34.

3.4. Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique a pour objectif de piloter les plans d'actions mis par la direction pour la réalisation de la stratégie et aussi la conduite de son processus, en se basant sur des critères internes et externes pour atteindre les objectifs et l'équilibre entre les délégués axes de l'entreprise.

3.5. Le tableau de bord de gestion

Outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance, il est utilisé dans les entreprises afin de permettre la visualisation de données brutes, L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

3.6. Le tableau de bord financier

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat »⁷.

Donc Le tableau de bord financier et comptable est un outil de constatation qui est essentiellement fondé sur des données financières et comptables. Il privilégie l'analyse des résultats plutôt que le suivi des responsabilités opérationnelles.

4. Les outils de tableau de bord

La mise en œuvre d'un tableau de bord nécessite un certain nombre d'instruments, tel que :

Les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision⁸.

4.1. Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »⁹.

Autrement dit l'écart représente la différence entre le réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire (le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts), il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

⁷ WILFRIED Niessen, ANNE Chanteux(2005), « les tableaux de bord et business plan », Edition des chambre de commerce et d'industrie, Paris, p12.

⁸ LEROY Michel, LOCHARD Jean, op.cit, p16.

⁹ DORIATH Brigitte(2000), « le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition Dunod, Paris, p68.

4.2. Les ratios

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, ils se limitent aux facteurs clés souvent exprimés en unité physique, ils facilitent une appréhension de la situation en terme relative et autorise une mesure de la performance. (Ex : le chiffre d'affaire, par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires...).

Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps, et de présenter la réalité en chiffres simples.

Ils permettent d'appréhender l'efficience de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur).

Leurs règles de bonne utilisation sont les suivantes :

- Un ratio n'a pas de valeur en soi ; il n'a de valeur que par rapport à une norme (norme de la branche professionnelle ou norme propre à l'entité) ;
- Il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres.

4.3. Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques des faits marquants du mois, l'activité du mois, les écarts constatés...etc qui figurent déjà sur le tableau de bord.

4.4. Les clignotants

Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

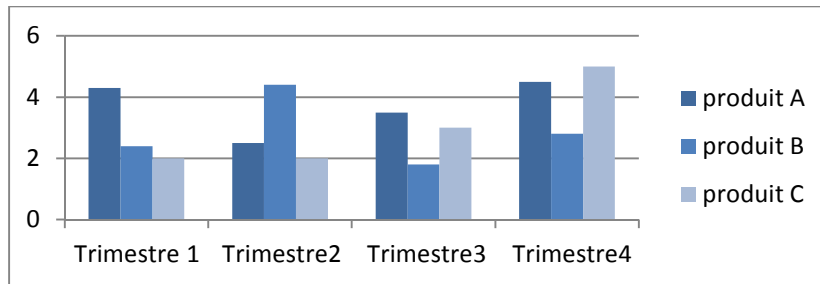
Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil de tableau de bord tien d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisque il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

4.5. Les graphiques

Leurs intérêts est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leurs inconvénients ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste. Leurs formes peuvent être variées.

4.5.1. Les histogrammes : Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeur.

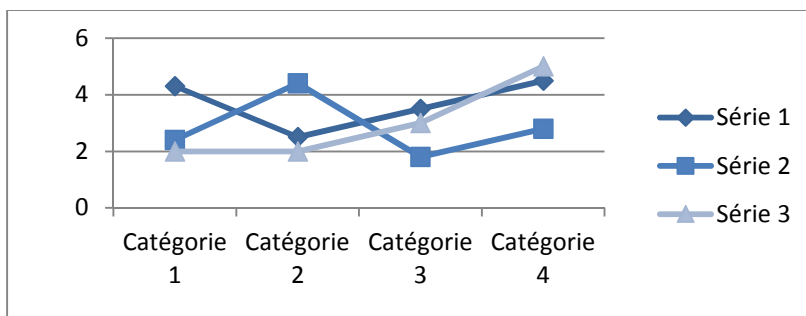
Figure n°04: Présentation d'histogramme



Source: Microsoft office Word

4.5.2. Les courbe : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

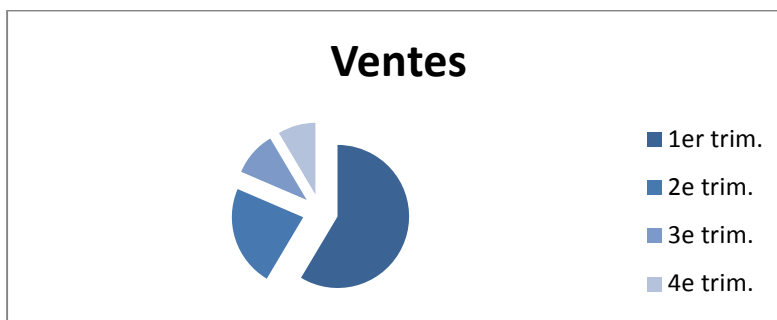
Figure n°05 : Présentation de la courbe



Source : Microsoft office Word

4.5.3. Le camembert : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

Figure n°06 : Présentation du camembert



Source : Microsoft office Word

4.6. Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

5. Evolution des rôles du tableau de bord

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information qu'il constitue en fait aussi un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la décision¹⁰.

5.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

5.2. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

5.3. Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces

¹⁰ SELMER Caroline(2003), « Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, p48.

phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

5.4. Le tableau de bord outil de diagnostic et de réactivité

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système¹¹.

5.5. Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances

Etre performant implique être, à la fois, efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectifs par la juxtaposition des prévisions et des réalisations. La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes¹².

6. L'utilité et avantages de tableau de bord

6.1. L'utilité de tableau de bord :

Les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés pour aider au pilotage de la performance et cela pour de multiples raisons :

- Un tableau de bord est l'élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible (on ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas !)
- Un tableau de bord réduit le temps nécessaire à la prise de décisions :
 - Un tableau de bord permet un accès simple aux données clés au moment approprié (ne nécessite pas que des manipulations soient refaites à chaque fois);
 - Un tableau de bord permet de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée ;
 - Un tableau de bord permet à l'entreprise d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel (ou presque).

¹¹ LEROY Michel, LOCHARD Jean, op.cit, p42.

¹² Idem, p43.

- Un tableau de bord permet d'enclencher des actions correctives sur le champ :
 - Un tableau de bord permet une réduction des coûts (et des pertes) puisqu'on observe rapidement là où l'entreprise perd de l'argent.
- Un tableau de bord permet de réunir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués à travers l'entreprise ;
- Un tableau de bord permet la mobilisation des employés vers des objectifs communs ;
- Un tableau de bord permet d'effectuer une meilleure veille sur le marché.

6.2. Les avantages de tableau de bord

Un tableau de bord a de nombreuses fonctions, de sorte qu'il y a un certain nombre d'avantages à produire des rapports sur les tableaux de bord. Voici les six principaux avantages d'un tableau de bord¹³ :

- **Transparence des données** : Les données sont l'actif le plus important de toute entreprise. Cependant, cela ne sert pas à grand-chose si personne ne peut le comprendre ou y accéder. Un tableau de bord bien conçu permet d'accéder à la demande et à tous les indicateurs les plus importants.
- **Accès aux données** : Comme son nom l'indique, un tableau de bord rassemble plusieurs sources de données, dont Excel, dans une seule interface. Cela signifie qu'on peut immédiatement voir une vue d'ensemble détaillée d'une entreprise en un coup d'œil rapide. Mieux encore, il réduit le temps nécessaire à la compilation des rapports, ce qui fait gagner du temps.
- **Meilleure prise de décision** : Les tableaux de bord fournissent une vision impartiale non seulement de la performance globale de l'entreprise, mais aussi de chaque département. Si chaque service est en mesure d'accéder au tableau de bord, il peut offrir une base pour la poursuite du dialogue et la prise de décision. Par exemple, le service des ventes et du marketing peut aligner ses données et ses expériences afin d'accroître les acquisitions de clients et d'améliorer la génération de la demande. Les tableaux de bord des entreprises constituent un bon point de départ pour ces décisions, ce qui est l'un des principaux avantages des tableaux de bord

¹³ COUCOUREUX Michel, CUYAUBERE Thierry (2014), « DCG contrôle de gestion », Edition Nathan, Paris, p346.

- **Responsabilité** : Bien qu'il soit toujours agréable de voir ce qu'on fait bien, on doit aussi voir et comprendre ce qu'on fait mal afin d'améliorer notre rendement. Les tableaux de bord d'entreprise peuvent nous montrer exactement où se trouvent nos zones de problèmes et nous fournir les informations dont nous avons besoin pour nous améliorer. De plus, en rendant les tableaux de bord visibles dans l'ensemble des entreprises, ils peuvent tenir différents départements responsables des hauts et des bas.
- **Interactivité** : Certains des meilleurs tableaux de bord offrent une expérience dynamique. Plutôt que de fournir des informations statiques, nous et nos utilisateurs pouvez filtrer les données, interagir avec les graphiques pour voir les changements au fil du temps, et même permettre un composant ad hoc à la volée. Cela signifie que nous pouvons obtenir autant ou aussi peu de détails que nous le souhaitons sur des mesures spécifiques.
- **Gâtification** : nos mesures, qu'il s'agisse du trafic vers notre site Web ou des produits vendus, sont les chiffres clés que nous souhaitons améliorer en permanence. Les principales entreprises ont réussi à jouer avec certains paramètres d'affaires pour augmenter la probabilité de fidélisation de la clientèle. Si nous envisageons de jouer, les tableaux de bord d'entreprise peuvent suivre le succès de nos efforts.

Section 02 : Méthodologie d'accomplissement des tableaux de bord

Le tableau de bord est un outil essentiel de mesure et d'évaluation de la performance, il enveloppe tous les aspects du projet et place l'homme décideur et communicant au cœur de son développement pour assurer la cohérence entre le système décisionnel et la stratégie gagnante. A cet effet nous allons présenter au-dessus de cette section les différentes fonctions du tableau de bord, limites et ses caractéristiques.

1. Les fonctions d'un tableau de bord

Le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'état et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systémique et plus objective sur la performance¹⁴.

¹⁴ VOYER Pierre(1999), op.cit, p47-48.

1.1. Fonction de constat d'écart et d'alerte

Le tableau de bord permet de plus de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme. Ainsi, l'utilisation d'un bon système de tableaux de bord va au moins permettre de recevoir le message plus rapidement et de localiser la zone problème apparaissant de façon aléatoire, ou encore d'éliminer de l'analyse les zones où le problème ne se situe pas. Le gestionnaire peut donc se concentrer sur l'exception. En fait, le tableau de bord constitue avant tout, par son approche éclair, un avertisseur, un détecteur rapide de problèmes, d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Ainsi libérer de l'analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire a de meilleures chances de pouvoir cibler et de réagir plus vite et au bon endroit.

1.2. Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse

Le tableau de bord peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Le tableau de bord, par sa capacité de ventilation, peut guider l'utilisateur jusqu'au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celles-ci, ou lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation. De plus, la capacité du tableau de bord de mémoriser et de comparer les résultats à des balises permet de les comparer dans le temps, à des objectifs et à des normes, facilitant d'autant le constat et le calcul des écarts, des tendances et des exceptions. Le tableau de bord, en plus d'attirer l'attention sur les écarts significatifs, les présenter visuellement de façon à en faciliter la reconnaissance et l'interprétation.

1.3. Fonction de reportage et de reddition de comptes

L'information consolidée et présentée sous forme de tableaux de bord répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion, pour la reddition de comptes. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, autant, comme fournisseurs d'information, ils peuvent à leur tour rendre compte en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents aux paliers supérieurs, avec la possibilité de les mettre en contexte avec des conditions existantes et des considérations permettant de mieux les interpréter, d'en dégager une perspective d'ensemble et d'y insérer des explications et commentaires, avant de les présenter aux destinataires. De plus, un système rigoureux

d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend plus crédibles les évaluations qui en sont tirées.

1.4. Fonction de communication et de motivation

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. En facilitant à la fois la mesure de ses propres résultats et la consolidation des résultats pour l'ensemble de l'organisation, de même que leur comparaison pour un nombre significatif d'unités ou d'organismes comparables, le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance.

2. Les qualités du tableau de bord

Plusieurs qualités découlent, à savoir ¹⁵:

- Le tableau de bord doit être, essentiellement conçue en fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction. Si l'un de ces éléments change (le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés) la configuration du tableau de bord doit changer également ;
- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique, car d'un côté il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité, à son utilisateur de le lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche de système ;
- C'est un outil d'aide à la décision. En effet, la batterie d'indicateurs qu'il contient permet d'avoir une vue d'ensemble du système et de déceler les perturbations pour prendre les décisions d'orientation de la gestion ;
- C'est également, un outil d'aide à la prévision. Il ne représente pas, uniquement, la situation actuelle et la situation passée, mais également la situation envisageable en fonction de l'historique des indicateurs ;
- Le tableau de bord est un instrument de contrôle, mais ce n'est pas le contrôle dans le sens de vérifier pour sanctionner, c'est dans le sens de surveiller pour apprendre.

¹⁵ ROGER Aim. (2011), « 100 questions pour comprendre et agir : indicateurs et Tableau de bord », 3^{ème} Edition Afnor, Paris, p82.

3. Les limites du tableau de bord

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspondent pas, totalement, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques que sur le plan des fonctions. Plusieurs insuffisances apparaissent, dans la réalité des entreprises, parmi elles, nous citons¹⁶ :

3.1. La perte de précision

Dans l'entreprise classique à structure pyramidale, les centres de décision sont placés dans la partie haute. Avant d'atteindre le centre de décision, l'information de terrain (coûts de production, rapports d'activité, prévisions de ventes) subit une série d'agrégations successives (le reporting) effectuée par chaque niveau de la pyramide. Le décideur dispose donc d'une information globale, dépourvue de détails, présentée généralement sous forme de ratios. A force de globalisation, l'information est dénaturée et n'est pas toujours porteuse de sens significatif riche pour susciter la prise de décision dépassant le même constat. De même, en descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuses d'une autre idée.

3.2. Mesure en temps différé

En général, le décideur se trouve en décalage avec le rythme d'évolution naturel de l'entreprise : cela est dû au fait que les tableaux de bord sont connectés au système comptable de l'entreprise et au contrôle de l'activité de type reporting, et que la publication des résultats s'effectue périodiquement (à échéance fixe). Ce système pose des problèmes dans le cas d'évolutions imprévues.

3.3. L'incomplétude de la mesure

Le système du tableau de bord ne peut donner qu'une vision partielle de l'entreprise, car, il est souvent basé sur les systèmes comptables et financiers, et de nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (information qualitative telle la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents pour appliquer des méthodes tel que le benchmarking...). Parfois, les indicateurs sont déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise et ne

¹⁶ KAPLAN Robert, NORTON David(2003), « Le tableau de bord prospectif », 2^{ème} Edition d'Organisation, Paris, p168.

permettent pas d'orienter l'action. Se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps¹⁷.

3.4. La recherche d'une représentation standardisée et universelle de l'information

Chaque responsable a ses propres préoccupations et ses propres objectifs ; ceux-ci ne sont pas universels. Toute prise de décision est en fonction de son vécu, de son expérience, et de sa manière de sélectionner les informations nécessaires. Une information pertinente universelle n'existe pas. Et partir d'une présentation standard de l'information ne conduit pas à une perception universelle. Pour le réussir, un tableau de bord doit être personnalisé, c'est-à-dire adapté aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du responsable concerné.

Malgré ces limites, le tableau de bord reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

4. Le tableau de bord et le reporting

On confond, souvent, tableau de bord et reporting alors qu'ils ne couvrent pas le même champ d'application.

4.1. Définition du reporting

« Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité¹⁸».

Le reporting est un outil de contrôle, a posteriori, des responsabilités déléguées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subalternes, ce qui leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et d'évaluer la performance des responsables.

4.2. Comparaison entre tableau de bord et le reporting

Le tableau de bord est un outil de suivi de la gestion qui synthétise les points clés de l'activité pour alerter les responsables de toute dérive ou perturbation susceptible d'entraver le bon fonctionnement du système et ce, dans un but d'aide au pilotage de l'activité. Il ne permet

¹⁷ FERNANDEZ Alain(2010), Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5^{ème} Edition d'Organisation Eyrolles, Paris, p33.

¹⁸ IRIBARINE Patrick, op.cit, p17.

pas, seulement, de suivre l'état du système mais offre, également, la possibilité d'anticiper des actions et d'appréhender le futur avec moins d'incertitudes. Cependant, il existe plusieurs similitudes entre le tableau de bord et le reporting. Tous les deux sont des outils d'aide à décision qui permettent de fournir des informations afin de mesurer les réalisations et les comparer aux objectifs.

Ainsi ils présentent les points communs suivants :

- Ce sont des outils d'aide à la décision offrant la possibilité d'adoption de mesures correctives ;
- Ils sont constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie;
- Tous deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés;
- Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent-en évidence les tendances;
- Enfin, ils s'adaptent à l'organisation de l'entreprise et changent de structuration si cette dernière change.

Par rapport aux similitudes suscitées, le reporting et le tableau de bord présentent les différences suivantes :

✓ **Le tableau de bord**

- Suit la manière dont les objectifs sont réalisés;
- Synthétise des informations propres à un responsable. Il est tourné, essentiellement, vers une information opérationnelle orientée vers le pilotage ;
- Il repose sur une sélection des informations (qualitatives, quantitatives ou physiques) pour ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs;
- Seules quelques informations sont consolidées pour le niveau hiérarchique supérieur;
- Il sert à suivre les actions, à les corriger et à anticiper d'autres actions;
- Il peut être d'une périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie.

✓ **Le reporting**

- Se focalise sur le degré de réalisation des objectifs ;
- Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques. Ces informations sont orientées vers la vérification ;
- Il ne contient que de l'information financière et il n'y a pas de sélection

d'information; Les informations financières sont, toujours, toutes consolidées pour les supérieurs ;

- C'est un outil de contrôle, a posteriori, des responsabilités déléguées ;
- Généralement, il est de périodicité mensuelle¹⁹.

5. Les caractéristiques du tableau de bord

Pour parler d'un tableau de bord efficace il doit répondre à certains nombres de caractéristiques qui lui permettent d'accomplir sa finalité celle d'aider ses utilisateurs à maîtriser, piloter son entreprise et optimiser les plans d'actions, ces qualités peuvent concerner ainsi que la forme aussi bien le fond. De fait de sa place importante dans le système de management de l'entreprise, le tableau de bord doit se caractériser par certaines qualités qui sont indispensables. Il doit :

5.1. Etre en cohérence avec l'organigramme de gestion

La structure va rendre compte des responsabilités au sein de l'entreprise, en terme d'informations nécessaires pour exécuter cette dernière, ainsi qu'en terme de savoir-faire. Elle se représente par un découpage de l'entreprise en centres de responsabilités caractérisés par un responsable. De fait pour assurer une certaine cohérence entre les différents responsables, il faut éviter le chevauchement des responsabilités ceci est possible par la mise en place des tableaux de bord spécifiques pour chaque responsable, dans le but de présenter les informations de son centre de responsabilité et aussi assurer la relation de causalité entre les différents responsables.

5.2. Etre un outil anticipateur

Dans un contexte d'économie concurrentielle et globalisée, les entreprises, pour rester compétitives et sauver leur pérennité, doivent prévoir et anticiper les modifications et les évolutions futures. De fait le tableau de bord anticipe les dysfonctionnements de système de management, en utilisant des informations internes à l'entreprise, ainsi que prévoir les changements, anticiper les modifications et identifier les évolutions futures en se basant sur des informations externes à l'entreprise pour agir au bon moment.

5.3. Etre simple et clair

La simplicité et la clarté de tableau de bord sont inspirées de la qualité des indicateurs qui lui compose. De ce fait, la représentation des données et des informations d'une manière

¹⁹ SELMER Caroline, op.cit, p48.

simple et claire permet aux utilisateurs d'éviter la manipulation, le cout d'élaboration, ainsi qu'avoir une idée globale avant les détails sur la situation actuelle et future de l'organisation.

5.4. Etre animer par les acteurs eux même

Un tableau de bord qui n'est pas comité il risque des erreurs. Par contre les commentaires et décisions ne doivent pas provenir d'un seul manager. En fait, ce dernier peut apporter des éléments de repense incomplet à celle dont les opérationnelles sont les auteurs, ainsi que peut se trouver dans des cas de décision ne lui revenant pas totalement. Alor pour avoir un tableau de bord efficace il faut appliquer un mode management participatif.

5.5. Etre évolutif et dynamique

Le tableau de bord doit évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés éclairer. Ainsi, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profit de nouvelles attentes plus intéressantes pour le décideur.

5.6. Etre outil d'agrégation synoptique

Car, d'un côté, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité, à son utilisateur, de le lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.

Section 03 : Conception et construction du tableau de bord

Un tableau de bord doit renfermer des informations qui permettront au responsable opérationnel une bonne maîtrise de son activité d'un côté et qui offriront une vue globale mais précise sur la performance dont fait preuve l'organisation pour les autres destinataires d'un autre côté.

1. Les principes de conception du tableau de bord

La conception d'un système de tableaux de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception²⁰ :

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

²⁰ ALAZARD Claud, SEPARI Sabine, op.cit, p599-602.

1.1. Une cohérence avec l'organigramme

Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord est la conformité à l'organigramme de l'entreprise. Cela induit un mécanisme de délégation de pouvoir qui fait que chaque responsable se voit déléguer, par le niveau hiérarchique supérieur, un pouvoir associé d'objectifs négociés et délègue lui-même au niveau inférieur, une partie de son pouvoir. Cela engendre trois flux de communication :

- Un flux descendant venant du niveau hiérarchique supérieur vers le niveau inférieur pour lui déléguer des pouvoirs et des objectifs négociés ;
- Un flux transversal entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- Un flux ascendant venant du niveau inférieur pour rendre compte au niveau supérieur.

En épousant la structure de l'entreprise, le système de tableaux de bord aura une cartographie pyramidale qui reflète le mécanisme de la délégation et où :

- Chaque responsable aura son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord aura une ligne de totalisation des résultats qui devrait figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord devra respecter la ligne hiérarchique.

1.2. Un contenu synoptique et agrégé

Le tableau de bord se veut un outil d'agrégation synoptique. Néanmoins, ces deux qualités ne sont pas faciles à satisfaire. Agrégation signifie automatiquement synthèse, mais une synthèse trop simplifiée ne pourra pas rendre compte au responsable des fluctuations réelles, et une synthèse trop importante ou trop riche le submergera de détails inutiles. En outre, parmi la panoplie d'informations dont dispose le responsable, il faut sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion de son centre et déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire de l'outil. En fin, les informations portées dans un tableau de bord doivent être agrégées pour faciliter la remontée de l'information à un niveau hiérarchique supérieur, et être exploitées dans la construction d'un autre indicateur à un échelon supérieur.

1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission

La construction d'un tableau de bord avec une information de qualité n'est pas tout, il s'agit de conjuguer avec des paramètres, d'adaptation au changement et de rapidité de l'obtention de l'information et de sa diffusion.

Les Anglo-saxons utilisent le terme « Flash » pour désigner les informations présentées dans le tableau de bord, faisant référence à la rapidité de leur édition et transmission. Mais, l'obtention des informations requises, dans les délais, n'est pas un pré requis ; et par conséquent, il devient impératif de développer les méthodes d'estimation et de prévision.

2. Les étapes de conception du tableau de bord

La conception d'un système de tableau de bord obéit à une démarche constituée de cinq principales étapes agencées comme suit :

2.1. L'établissement de l'organigramme de gestion

La conception de l'organigramme de gestion permet d'établir la matrice des responsabilités réellement exercées dans l'entreprise et celle des moyens d'action correspondants, afin de définir les missions et les objectifs de chaque centre de responsabilité et de le situer dans un niveau hiérarchique bien déterminé.

La clarification des missions et des objectifs d'effectuer à travers une démarche interactive au cours de laquelle le contrôleur de gestion ou le chargé du projet « tableau de bord » rencontre les responsables concernés dans le but d'identifier qui fait quoi.

Les attributions de chacun, ses moyens d'action ainsi que les éventuelles délégations d'autorité successives à ce sujet, il convient d'insister sur un danger.

La mise en place des tableaux de bord risque d'être rejetée, si elle n'est pas cohérente avec la structure en place. A cet effet, leur cartographie doit épouser l'organisation existante de l'entreprise et d'adapter aux changements qu'elle subit.

En revanche, la construction et le fonctionnement du système de tableau de bord sont susceptibles de mettre en évidence des défauts d'organisation de tout ordre : domaines d'activités non couverts ou au contraire, recouvrement d'un Domaine par plusieurs centres.

Ces défauts donneront naissance à des décisions de modification qui seront canalisées et échelonnées de manière supportable par l'entreprise.²¹

²¹ SELMER Caroline, op.cit, p168.

2.2. L'identification des points clés de gestion

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord. Le but de cette étape est de définir les points clés que tout manager doit suivre de près, car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs. Il est nécessaire que le nombre de ses points soient relativement faible pour l'attention et l'action du manager soient focalisée sur les quelques causes qui produisent l'effet le plus important de manière à optimiser les résultats obtenus.

La mise en évidence des points clés de gestion doit aboutir à²²:

- Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne.
- Constitue des bases de référence pour la réflexion et la décision.
- Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

2.3. Le choix des indicateurs pertinent

La réflexion sur l'organigramme de gestion et les points clés de gestion structure en amont le choix des indicateurs, car elle permet de mieux cibler les informations importantes pour une entité donnée. Nous allons présenter dans ce qui suit la définition d'un indicateur, les critères de sa qualité, la typologie des indicateurs, leur rôle ainsi que les modalités de mise en place.

2.4. La collecte des informations

Une fois les indicateurs retenus, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle. Cela nous mène à définir, pour chaque indicateur²³:

- Les sources d'information qui permettent de l'obtenir ;
- le délai de production et sa fréquence ;
- L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes, si nécessaire).

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut :

- En premier lieu, on établit la liste. Le chargé du projet de « tableau de bord » doit dresser, dans un premier temps, l'inventaire des données pour chiffrer les indicateurs.
- En deuxième lieu, les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité.

²² IRIBARINE Patrick, op.cit, p56.

²³ GERVAIS Michel(2009), « contrôle de gestion », 9^{ème} Edition Economica, Paris, p423.

- En troisième lieu, le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimation rapides des données tardives ou manquantes.
- En dernier lieu, il faut élaborer un cahier des charges des informations dans lequel sera précisée la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaire et les sources de ces informations.

2.5. La mise en forme des tableaux de bord

L'information, mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme) signifie plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à²⁴:

2.5.1. Personnaliser la présentation

La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :

- **La forme de présentation des indicateurs**

Tout décideur peut choisir la forme de présentation qu'il juge la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer de tableaux, d'autres préfèrent les graphiques.

- **Les caractéristiques des indicateurs**

C'est-à-dire la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes l'objectifs de la période ou le réalisé de la période précédente).

- **Le support de présentation**

Les possibilités offertes actuellement, par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnant en temps réel, chose qui n'exclue pas l'utilisation du papier.

2.5.2. Personnaliser le contenu

La personnalisation du contenu dépend du monde de gestion employé dans l'entreprise des préoccupations du responsable et des données. Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects ; M.GERVAIS²⁵ distingue entre ;

- **Les indicateurs généraux**

Qui donnent une image de la situation à tous les membres de l'établissement.

²⁴ PIJET Patrick(2015), « de la comptabilité de gestion au contrôle de gestion », 7^{ème} Edition Economica, Paris, p87.

²⁵ GERVAIS Michel, op.cit, p616.

- **Les indicateurs collectifs**

Qui sont commun à plusieurs gestionnaires.

- **Les indicateurs locaux**

Concernant ; en particulier l'unité du responsable et qui représentent les objectifs à atteindre.

- **Les indicateurs individuels**

Choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des ressources spécifiques d'informations.

3. La conception générale d'un tableau de bord


En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones²⁶ :

- La zone « **paramètres économiques** » : qui comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur, et présenter un poids économique significatif.
- La zone « **résultats réels** » : ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité, quantitatives et qualitatives. A côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières (marges, résultats intermédiaires, etc.).
- La zone « **objectifs** » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
- La zone « **écarts** » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

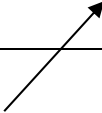
²⁶ Alazard Claude, SEPARI Sabine, op.cit, p593.

Figure n°07 : La maquette du tableau de bord


Rubriques	TABLEAU DE BORD		
Rubrique 01	Résultats	Objectifs	Ecart
<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B 			
Rubrique 02			
<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B 			




Zone « paramètre »



zone « résultats »



zone « objectifs »



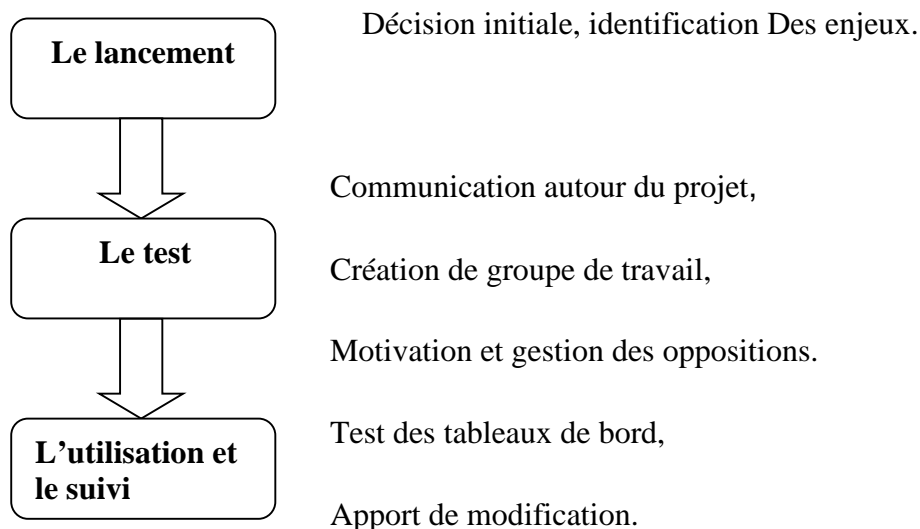
zone « écarts »

Source : LORY Michel(2001), « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, p32.

4. La conduite du projet tableau de bord

Il est important de programmer les étapes de conduite du projet de tableau de bord de manière détaillée pour assurer une sortie rapide des premiers tableaux de bord. Le schéma suivant illustre les différentes étapes de la gestion du projet.

Figure n°08 : Les étapes de conduite du projet



Source: SELMER Caroline(1998), « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », Edition DUNOD, Paris, p193.

4.1. Le lancement

Le projet doit être initié par la direction générale qui arrêtera les objectifs attendus du système (pilotage, motivation, contrôle). Son lancement nécessite la constitution d'une équipe qui sera composée en générale ; d'un contrôleur de gestion ou consultant, d'un informaticien et de principaux cadres et responsables qui utiliseront les tableaux de bord.

Au cours de cette étape, le maître d'œuvre aura à exposer le plan d'action à adapter et qui portera sur²⁷ :

- La définition des objectifs et de l'intérêt de l'outil dans la gestion de l'entreprise ;
- Les ressources et les moyens à mettre en œuvre ;
- Les étapes à suivre pour la construction de tableaux de bord ;
- Les analyses à mener, c'est-à-dire les délais prévisibles et la part de chacun dans ces analyses ;
- Les modalités d'utilisation de l'outil au niveau des différents centres de responsabilités projet grâce aux entretiens et débats constructifs, qui augmentent la compréhension et l'acceptation future de l'outil.

4.2. Le test

Avant de généraliser l'utilisation des tableaux de bord au niveau de l'entreprise, il y a lieu de passer par une étape de test qui permettra²⁸ :

- D'améliorer le fond et la forme des tableaux de bord ;
- De vérifier qu'il n'y a pas de problèmes pour leur alimentation et informations ;
- De s'assurer que les principes de conception de l'outil ont bien été respectés.

4.3. L'utilisation et le suivi

Accepter le tableau de bord comme un nouvel outil de gestion n'est pas une chose facile pour les différents responsables de l'entreprise. Plusieurs problèmes peuvent se poser, spécialement les premières semaines de l'intégration des tableaux de bord, et constituer un obstacle pour la poursuite du projet²⁹.

²⁷ BOUIN Xavier, SIMON Xavier-François(2015), « les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 103.

²⁸ AUGE Bernard, Naro Gérard(2011), « mini manuel de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, p109.

²⁹Idem, p111.

5. Méthodes d'élaboration du tableau de bord

La construction et la mise en place des tableaux de bord au sein d'une entreprise suivent une certaine méthodologie qui est rigoureuse et qui s'agence en plusieurs étapes.

5.1. La méthode GIMSI :

5.1.1. Définition

Alain Fernandez a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage. GIMSI est une méthode de conception du système global de pilotage et de mesure de la performance. La méthode GIMSI est destinée depuis l'origine à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents. Ainsi la méthode ne se contente pas de proposer un guide de conception du tableau de bord et de choix des indicateurs de performance. La méthode GIMSI couvre tous les aspects du projet décisionnel, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix et la mise en œuvre des progiciels. Elle traite notamment les aspects purement technologiques du projet et les questions managériales ou politico-sociologiques propres à l'entreprise.

L'acronyme « GIMSI » signifie : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Individualité.

5.1.2. Les étapes de la démarche GIMSI

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système. Le but de la démarche GIMSI est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Le respect des étapes successives préconisées par la méthode vise à obtenir un système cohérent avec la stratégie et permettant de canaliser les actions tout en accordant au chef de projet et son équipe une attitude décisionnelle importante lors de la concrétisation locale des objectifs globaux³⁰.

³⁰ FERNANDEZ Alain, op.cit, p481.

Tableaux n°09 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification, Quel est le contexte ?	01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet.
	02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception, Que faut-il faire ?	03	Définitions des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	04	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe.
	05	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	06	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	07	Le système de tableau de bord	Construction de système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre, Comme le faire ?	08	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
	09	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du système.

Source : FERNANDEZ Alain(2007), « les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions d'Organisation, Paris, p485.

5.2. Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils

Cette méthode, proposée par Allain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle : simplicité, rapidité et faible cout de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel, comme une Pme ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un cout particulièrement réduit³¹.

³¹ FERNANDEZ Alain, op.cit, p486.

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils, cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace. Les étapes sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°10: La méthode à 5 étapes et 14 outils

Etapes	Intitulés des outils	Numéro d'outil
Sélectionner les axes d'action	▪ Identification des gains de l'entreprise.	01
	▪ Situer l'entreprise sur le marché.	02
	▪ Evaluation des attentes des clients.	03
	▪ Repérer les principaux leviers.	04
	▪ Evaluation et choix des axes de progrès.	05
Déterminer les points d'intervention	▪ Identifier les processus et les activités critiques.	06
Sélectionner les objectifs	▪ Choisir les objectifs.	07
	▪ Mesurer les risques.	08
	▪ Elaborer les plans d'action.	09
Sélectionner les indicateurs	▪ Choisir les indicateurs.	10
	▪ Présenter l'indicateur sur le poste de travail.	11
Structurer le tableau de bord	▪ Personnaliser la présentation	12
	▪ Personnaliser le contenu	13
	▪ Maintenir le tableau de bord	14

Source : FERNANDEZ Alain(2005), « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, p489.

5.3. La méthode JANUS :

5.3.1. Définition :

Méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage, Concevoir le tableau de bord. Elle la caractérise par la simplicité de sa démarche et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

5.3.2. La démarche de la méthode JANUS :

La démarche de la méthode JANUS se décline comme suit³² :

- Jalonner toutes les étapes du projet : Déterminé les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet.

³² SELMER Caroline, op.cit, p21.

- Justifier d'un cadre pour l'action : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus.
- Analyser les besoins des utilisateurs : Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes.
- Architecturer le réseau de tableau de bord : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontés des informations.
- Normaliser les différentes mesures de performance : Choisir les indicateurs de performance appropriés.
- Normer les liens entre performance et pilotage : Il s'agit d'identifier les déterminants de la performance et entreprendre une démarche d'identification des indicateurs pertinents.
- Unifier les modes de représentation : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
- Système informatique adapté : L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.
- Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.
- Situer le tableau de bord au cœur du management : Les tableaux de bord prendront réellement toute leur valeur en association avec ces nouvelles pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

Figure n°09 : Représentation de la méthode JANUS

Lancement du projet	Organigramme de gestion	Information décisionnelle	Support de l'information	Pérennité du système
Jalonner toutes les étapes du projet	Analyser les besoins des utilisateurs	Normaliser les différentes mesures de performance	Unifier les modes de représentation	Structurer la mise en œuvre du tableau de
Justifier d'un cadre pour l'action	Architecturer réseau de tableau de bord	Normés les liaisons entre pilotage et performance	Utiliser un système informatique adapté	Situer le TBG au cœur du management

Source : Caroline SELMER(2005), « Tableau de bord » ; Edition d'Organisation, Paris, p23.

5.4. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) :

5.4.1. Définition :

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan.

La méthode OVAR part des managers de terrain et reflète les objectifs et les conditions concrètes de fonctionnement des centres de responsabilité concernés. Elle est considérée comme démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins cités par Fiol³³ :

- Piloter la performance : en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- Offrir une méthodologie : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? »
- S'appuyer sur une démarche formalisée : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

³³ FIOLE Michel, JORDAN Hugues, SULLA Emilie(2004), « renforcer la cohérence d'une équipe », Edition Dunod, Paris, p450.

5.4.2. Les étapes de la méthode OVAR :

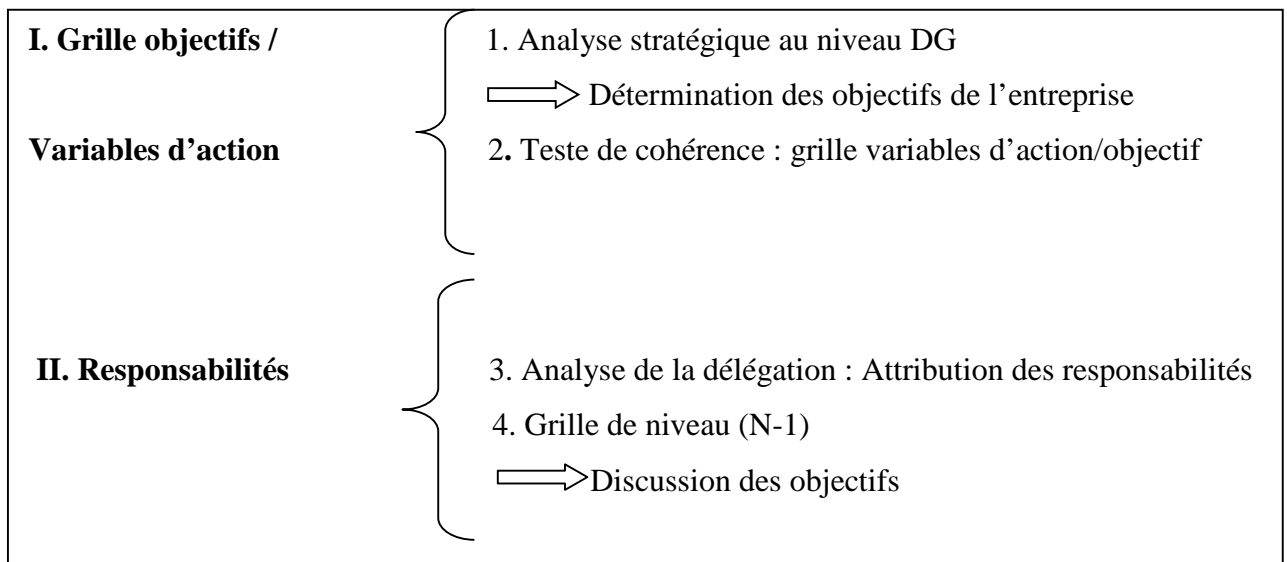
La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes³⁴ :

Etape 1 : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception).

Etape 2 : Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

Etape 3 : Conception des grilles objectifs ou variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs des gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

Etape 4 : Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous lesquelles les indicateurs seront présentés.

Figure n°10 : Les étapes de la méthode OVAR

Source: LONING Hélène, et all(2008), « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, p383.

³⁴BOURGUIGNON Annick, MALLERET Véronique, NORREKLIT Hanne (2001), «balanced scorcard versus french tableau de bord: beyond dispute, a cultural and an ideological perspective», Edition CCSD, Paris, p273.

5.5. La méthode OFAI :

Pour éviter les écueils de la méthode OVAR, la méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, indicateurs) intègre un niveau d'analyse supplémentaire avec la notion de « facteur clé de succès ». Les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès qui représentent les forces de l'entreprise à travers lesquelles peuvent se réaliser les objectifs. La méthode OFAI part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir déterminé des facteurs clés de succès et des actions. L'objectif est défini en terme de facteurs clés de succès, à savoir l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser l'objectif et qui influent sur celui-ci. Ensuite, chaque facteur clé de succès est décliné en actions opérationnelles dont la réalisation est évaluée à travers les indicateurs. Les facteurs clés de succès ont l'avantage de s'intéresser aux forces que l'entreprise possède pour mener à la réalisation des objectifs. C'est aussi un moyen pour décliner les indicateurs et faire leur reporting, de manière plus cohérente³⁵.

Tableau n° 11 : Exemple de déclinaison de la méthode OFAI

Objectifs	Facteurs clés de succès	Actions	Indicateurs
Augmenter les marges de 10 %	Les ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuer les ristournes ▪ Augmenter le montant des ventes ▪ Augmenter le volume des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage rabais / CA ▪ Pourcentage de contrats avec toutes les offres ▪ Montant de la commande / client
	Les achats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mieux acheter les matières premières ▪ Mieux gérer le stock ▪ Rechercher des gains matière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix d'achat / prix standard ▪ Nombre de nouveaux produits testés ▪ Coût complet pour une unité vendue
	La performance productive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maitriser les coûts de production ▪ Maitrisé les coûts logistiques ▪ Maitrisé les coûts commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût du colis envoyé ▪ Coût par commande passé ▪ Coût d'acquisition d'un nouveau client

Source : AUTISSIER David, DELAYE Valérie (2008), « Mesurer la performance du système d'information », Edition d'Organisation : Groupe Eyrolles, Paris, p259.

³⁵ AUTISSIER David, DELAYE Valérie (2008), « mesurer la performance du système d'information », Edition d'Organisation : Groupe Eyrolles, Paris, p257.

Pour que l'élaboration du tableau de bord soit réussie, il faut d'abord que l'organisation soit prête et suffisamment mature c'est-à-dire qu'il faut avoir une volonté réelle de performer, de mesurer et d'avancer en acceptant les risques.

Cette volonté doit être suffisamment partagée et majoritaire par des utilisateurs et intervenants mûres ainsi qu'un réseau de communication d'information adapté.

Il est aussi indispensable que les systèmes d'information et de gestion soient suffisamment articulés, rigoureux, axés sur les objectifs fixés et permettant le suivi et le contrôle de leur atteinte. Les ressources nécessaires doivent être à leurs tours disponibles que ce soit les ressources informationnelles, budgétaires et financières, humaines.

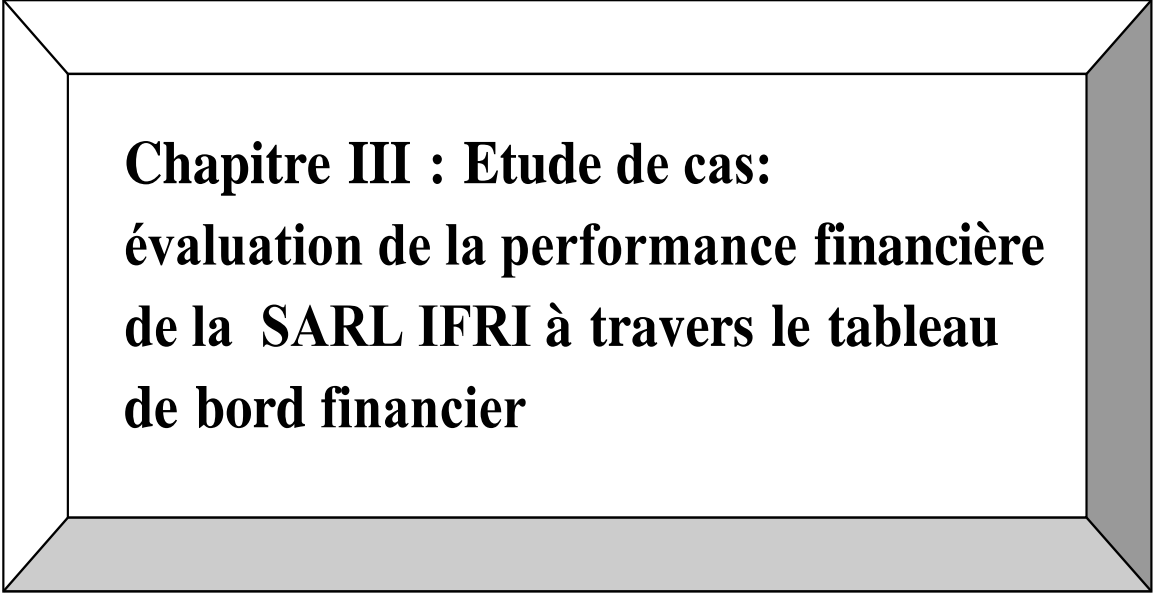
Conclusion du chapitre

On tient à signaler que nous avons présenté tout au long de ce chapitre les généralités et l'importance du tableau de bord et ses fonctions dans une organisation, mais aussi de suivre les différentes étapes de construction de cet instrument de l'identification de l'environnement de l'entreprise jusqu'à sa mise en œuvre.

Le tableau de bord fait partie des instruments de mesure de la performance, et un outil essentiel à la bonne gestion de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs méthodes d'élaboration de tableau de bord est pour qu'il soit réussie, il faut d'abord que l'organisation soit prête et suffisamment mature c'est-à-dire qu'elle doit avoir une volonté réelle de performer, de mesurer et d'avancer en acceptant les risques. Cette volonté doit être partagée et majoritaire par des utilisateurs et intervenants mures ainsi qu'un réseau de communication d'informations adaptées.

Le chapitre suivant étant une étude de cas, nous essayons de voir de près le tableau de bord de la Sarl Ifri, son contenu, sa forme ainsi que son exploitation par ses responsables. Pour l'élaborer nous allons appliquer la méthode de conception que nous avons déjà citée.



**Chapitre III : Etude de cas:
évaluation de la performance financière
de la SARL IFRI à travers le tableau
de bord financier**

CHAPITRE 03 : Etude et analyse de la santé financière à travers le tableau de bord de la SARL IFRI

Afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement mondial, l'Algérie a lancé une série de réformes encourageant le développement du secteur privé. La Sarl Ibrahim & fils figure parmi les premières entreprises privées ayant bénéficié du code d'investissements et la libération de la politique d'investissement en 1993¹ sise à IGHZER Amokrane, cette entreprise œuvre dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire. Afin de satisfaire la demande importante du marché, elle a entamé un ensemble de précautions dans le but d'accroître sa capacité de production.

Le présent chapitre est subdivisé en trois sections. La première sera consacrée à une présentation générale de l'entreprise étudiée à travers son fonctionnement, ses activités et ses performances. Ensuite nous allons procéder aux calculs des différents indicateurs de la performance et leurs analyses. Enfin, une dernière section porte sur l'élaboration du tableau de bord financier.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil IFRI

Durant notre stage pratique, on a pu connaître la Sarl Ibrahim & fils « IFRI », et pour une présentation générale de cette entreprise, on va commencer par cette présente section de préciser successivement son historique, son cadre juridique et sa situation géographique, y compris ses missions et ses activités, dans le même courant nous traiterons les moyens de l'organisation d'IFRI, enfin, on termine par l'organigramme de l'entreprise.

1. Historique et évolution de l'entreprise

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

La naissance de cette organisation remonte à l'année de 1986 quand elle était « LIMONADERIE IBRAHIM » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, créée par les fonds propres de M. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a

¹ Journal officiel de la république algérienne n°64, décret législatif n°93-12 du 05/10/1993. Disponible sur : http://WWW.andi.dz/PDF/evolution_loi_sur_investissement_fr/loi%2093-12.pdf

capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que dix ans plus tard, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société Non Collectif) puis le statut de la SARL (Société à Responsabilité Limitée) composé de plusieurs associées.

La SARL Ibrahim & fils IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004. La production franchira le cap des 541 378 351 millions de litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2012.

2. Cadre juridique de la SARL « Ifri »

- La société prend la forme juridique « société à Responsabilité limitée » (SARL) ;
- Son capital est de 1.293.000.000.00 DA ;
- Numéro de registre de commerce est : 98B0182615 ;
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615 ;
- Numéro d'identifiant fiscal : 099806018261598.

3. La situation géographique

- **Site Ighzer Amokrane :** La Sarl Ibrahim & fils « IFRI » est située dans la commune d'Ighzer Amokrane, दौरa d'Ifri Ouzellaguen dans la wilaya de Bejaia dans le nord de l'Algérie. Elle est localisée au sud-ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 mètres de la R.N n°26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam, en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.
- **Site Zone d'Activité Taharacht Akbou :** L'activité secondaire de production de JUS Ifruit est implantée à la zone Taharacht Akbou sur un site de 20 hectares destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme sodas ; jus, etc.

Figure n°11 : Fiche signalétique de la SARL Ibrahim & fils « IFRI »

- **Raison sociale :** SARL IBRAHIM & FILS « IFRI ».
- **Forme juridique :** Société à Responsabilité Limitée (SARL).
- **Capitale :** 1293000000,00DA
- **La fondation de la SARL IFRI:** Ibrahim Laid
- **Date de création :** 1996
- **Effectifs :** 1178
- **Missions :** Production d'eau minérale et de Boisson diverses .
- **Siège sociale :** IGHZER AMOKRANE Ifri Ouzllaguen-06010 Bejaia –Algerie
- **Téléphone :** 00 213 34 35 12 66
- **E mail :** ifri@ifri-dz.com; **Site web:** www.ifri-dz.com

Source : Document interne de l'entreprise Ifri

4. Les différentes filières de la SARL « IFRI »

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » diversifié ses filières comme suite :

- **IFRI :** eau minérale plate et gazéifier, soda et boissons fruitées avec actuellement près de 80 référence ;
- **GENERAL PLAST:** préforme en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec différents grammages ;
- **BEJAIA LOGISTIQUE :** extension du parc roulant ;
- **SARL Numidia Huilerie d'Ouzellaguen :** activité agricole, transformation d'olive et mis en bouteille l'huile d'olive extra-vierge.

5. Missions et activités de l'organisme Ifri

5.1. Les missions :

L'entreprise IFRI a pour mission essentielle **la production et la commercialisation** des produits agro-alimentaires. Elle est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage **VERRE** et **PET**.

La finalité de l'entreprise est d'être leader dans le domaine des eaux minérales tout en renforçant progressivement ses positions dans le segment des boissons diverses et de développer ses capacités à l'international.

5.2. Les activités d'IFRI

5.2.1. L'activité industrielle

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroit sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, en 2015 la production de l'entreprise a franchi les 800 millions de bouteilles.

Le succès des produits IFRI sur le marché national s'explique par sa qualité naturelle, mais également par un souci constant de maintien de cette qualité par des contrôles quotidiens en laboratoires avec des équipements à la pointe de la technologie.

La Sarl Ifri veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme comme le montre le tableau n°03.

Les objectifs de cette activité est la formalisation des nouvelles boissons, embouteillages d'eau minérale naturelle plate et gazéifiée, fabrication des jus et des boissons gazeuses, apporter une qualité optimal aux produits fabriqués et le contrôle des produits finis.

Le tableau n°12 : La gamme des produits de la SARL IFRI

Les Produits	Catégories	Volume
L'eau Minérale Naturelle	-Eau minérale naturelle non gazeuse	-0.25L ,0.50L ,1L ,1.5L
	-Eau minéral naturelle gazéifiée	-0.25L ,0.50L ,1L ,1.5L
	-Eau minéral naturelle au bouchon sport	-0.33L, 0.50L
Boissons Fuitées	-Boisson mangue	-0. 33L, 1L ,2L
	-Boisson au jus de fruits tropical	-0.33L, 1L ,2L
	-Boisson au raisin mure	-0.25L, 0.33L, 1L, 2L
	-Boisson orange Citron, carotte	-0.25L, 0.33L, 1L, 2L
	-Boisson Orange	-0.25L, 0.33L, 1L, 2L
	-Boisson Orange pêche	-0.25L, 0.33L, 1L, 2L
	-Boisson Pêche abricot	-0.25L, 0.33L, 1L, 2L
-Boisson Mellon ananas	-0.25L, 0.33L, 1L, 2L	
Boissons Fruitées au lait	-Boisson Pomme fraise au lait	-0.20L, 0.25L, 0.33L, 1L
	-Boisson Orange mange au lait	-0.20L, 0.25L, 0.33L, 1L
Boissons Sport drink « AZRO »	-Boisson Pomme fraise au lait	-0.50 L
	-Boisson Orange mange au lait	-0.50 L
Soda	-Soda bitter	-0.25L ,1.25L
	-Soda Citron	-0.25L, 0.33L ,1.25L, 2L
	-Soda Fraise	-0.25L, 0.33L ,1.25L, 2L
	-Soda Orange	-0.25L ,1.25L, 2L
	-Soda Pomme	-0.25L, 0.33L, 1.25L, 2L
	-Soda Pomme Vert	-0.25L, 0.33L ,1.25L, 2L

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'entreprise

5.2.2. L'activité économique

L'objectif principal de cette activité c'est qu'elle permet à une région rurale de connaître un certain développement et amélioration du pouvoir d'achat.

5.2.3. L'activité sociale

L'objectif de cette activité est la diminution du taux de chômage et la baisse du niveau de la délinquance.

5.2.4. L'activité environnementale

Son objectif est de ne pas avoir un rejet toxique ou déchet polluant sur l'environnement (Impact positif).

6. Les objectifs de la SARL IFRI

La SARL IFRI a des objectif stratégique à (long terme) et des objectifs opérationnels à (court et à moyen terme)

6.1. Les objectifs stratégiques

La SARL Ifri fixe comme objectifs stratégiques d'être leader dans son domaine (marché des eaux et des boissons diverses), avoir plus de part dans le marché international, assurer la durabilité et suivre l'évolution du marché.

6.2. Les objectifs opérationnels

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action du fait que, l'aspect financier vise à améliorer la rentabilité et la trésorerie. L'aspect commercial, vise à avoir une image de marque par la mise en place d'un bon plan marketing et augmenter le chiffre d'affaire sur le marché par l'amélioration tout en veillant sur le rapport qualité/prix. L'aspect productif, cherche une meilleure production par, la maîtrise des outils de production et la maîtrise des couts et l'aspect d'approvisionnement consiste à améliorer son organigramme et à maîtriser les achats en améliorant le rapport qualité prix.

7. IFRI dans le monde

Grâce à une gamme de produits tellement diversifiée, IFRI est parti à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Aujourd'hui exporte ses produits vers la France,

l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg...par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase de finalisation avec des partenariats étrangers soucieux d'acquérir ses produits.

L'un des principaux objectifs étant l'élargissement du réseau d'exportation vers d'autres pays. De gros efforts d'investissements sont continuellement consentis, pour permettre de réaliser des extensions de leurs capacités de production, afin de répondre à une demande du marché international en constante augmentation.

Tableau n°13 : Catégorie de clients de la Sarl IFRI

N°	Catégorie de clients
01	Exclusivité
02	Dépositaires
03	Société de CATERING
04	Société publiques
05	Institutions Militaires
06	Institutions Publiques
07	Exportations
08	Hôtels
09	Compagnies aérienne
10	Centre commerciaux

Source : Document interne de l'entreprise

8. Les moyens d'Ifri

Les moyens de l'entreprise IFRI peuvent être classés selon deux catégories humaines et matérielles :

8.1. Les moyens humains

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleurs qui a déjà franchis les (1139) salariés.

8.2. Les moyens matériels

L'entreprise est dotée des moyens matériels appropriés.

8.2.1. Présentation des chaînes de production

La SARL Ifri dispose de dix (10) chaînes de production qui sont :

1. « **Combi 12** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
2. « **Combi 20** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
3. « **KSB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 0.5L et 1.5L.
4. « **KRONES 1** » Une ligne de production d'eau minérale fruitée en emballage verre de 0.25L.
5. « **KRONES 2** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle et d'eau minérale naturelle gazéifiée en emballage verre de 0.25L et 1L, de sodas (orange, pomme, pomme verte, citron, citron vert, fraise, bitter) de 0.25L et 1L.
6. « **CSD** » Une ligne de production de boissons d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.33L et 1.25L de différents sodas en emballage PET de 0.33L, 1.25L et 2L.
7. « **SASSIB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET 0.5L, 1.5L, d'eau minérale naturelle en bouchon SPORT de 0.5L, d'eau minérale naturelle JUNIOR en bouchon Sport de 0.33L, d'eau minérale Air Algérie de 0.33L.
8. « **Aseptique** » Une ligne de production aseptique de jus Ifruit en emballage PET (Mangue, fruits tropical, raisin et mure, orange citron carotte, melon ananas, pêche abricot) de 0.33L, 1L et 2L, de boissons au jus et au lait (pomme fraise, orange mangue) de 0.20L, 0.33L et 1L, de boissons Biscuit 10 Fruits de 0.33L et 1L, de boissons Isotonique (fraise-ananas, cerise) AZERO de 0.5L, et Jus d'Orange et de Pomme de 0.20L et 1L.
9. « **KRONES Mixte** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage verre de 0.25L, 0.5L et 1L, et d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.25L, 0.5L et 1L.
10. « **KSB 18-2** » Une nouvelle ligne de production aseptique de sodas de 1L et 2L.

8.2.2. Transport et logistique

-302 camions de distribution (brasseurs) dont : 185 de 2.5 tonnes (125 de Hyundai HD 35 et, 60 de IVECO), 42 de 1.5 tonnes (Hyundai HD 100), 75 de 1 tonne (Hyundai HD 72).

-210 Charrions élévateurs de 1.5 tonne à 25 tonnes dont, 26 sont réservés aux dépositaires.

Tableau n° 14 : Effectif par sexe et par catégories Socio- professionnelle à IFRI

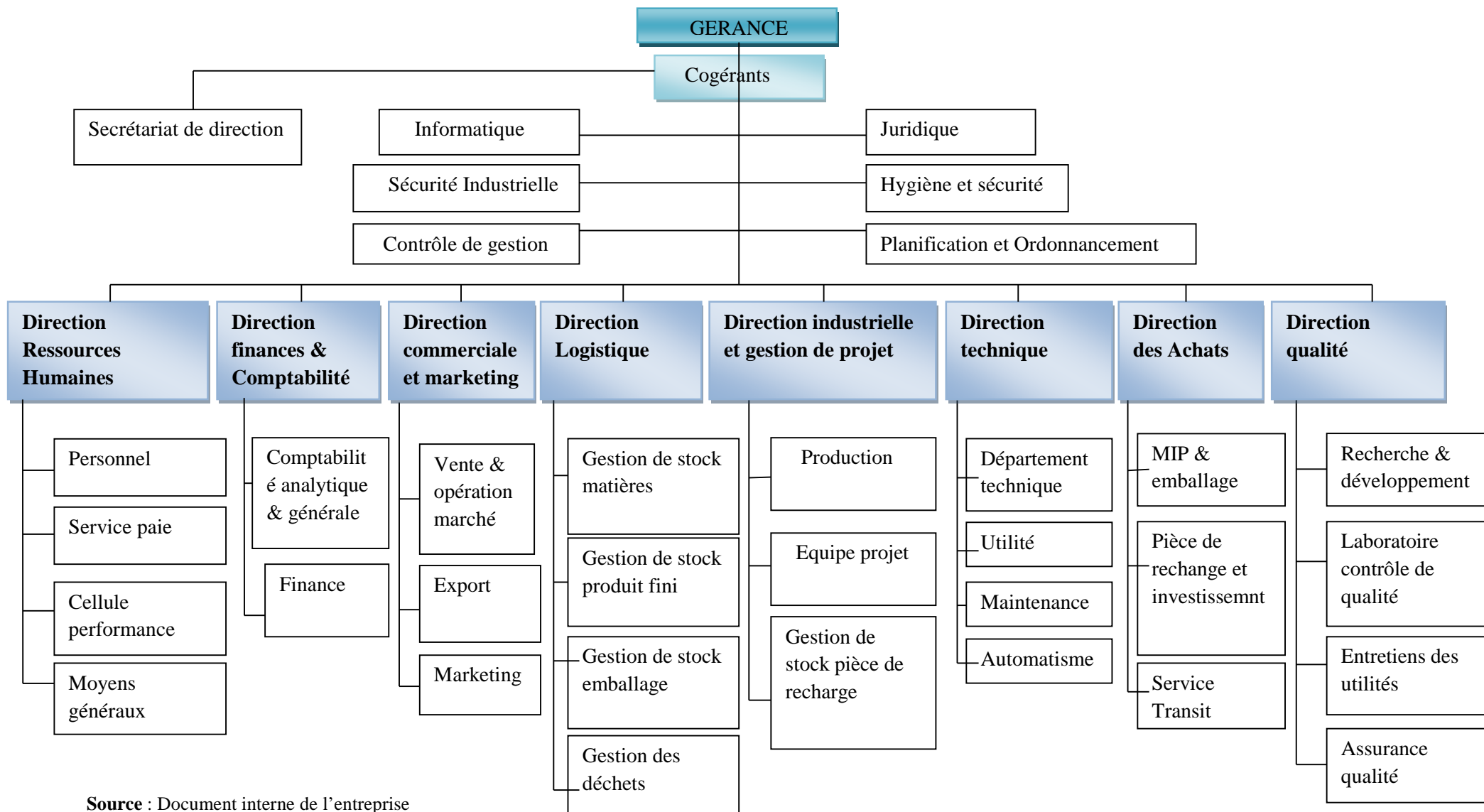
Catégories Socio professionnelle	Masculin	Féminin	Total
Cadres dirigeants	12	02	14
Cadres supérieurs	28	00	28
Cadres	155	36	191
Maitrises	457	22	479
Exécutions	450	11	461
Pré-emploi	03	02	05
Total	1105	73	1178

Source : Document interne de l'entreprise IFRI

9. L'organisation interne de l'entreprise

Comme toute entreprise la SARL IBRAHIM & FILS est hiérarchisée en structure. La notion de structure fait référence à l'organigramme de l'entreprise, donc la manière dont le travail est organisé et coordonné. IFRI est dirigée par une gérance qui vacille à l'exécution optimale des taches et à la bonne gestion des ressources. Elle est subordonnée d'autres directions et services que nous avons identifiés dans la figure n° 08.

Figure n°12: Organigramme de la SARL IBRAHIM et Fils « IFRI »



Source : Document interne de l'entreprise

Section n°02 : La mesure de la performance au sein de l'organisme IFRI

La question de la performance est posée dans toutes les organisations que ça soit privés ou publiques. La mesure de cette dernière nécessite de mettre en place des indicateurs destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence entre objectifs, moyens et réalisation.

Après avoir effectué des retraitements et des rectifications sur le bilan comptable des années 2015, 2016 et 2017 nous avons pu dégager une présentation du bilan financier, du bilan de grande masse et du bilan condensé des trois années.

1. Les bilans financiers de la SARL IFRI**1.1. Le bilan financier 2015****Tableau n°15 : Bilan financier 2015**

Actif	Valeurs brutes	Amortis. Et provisions	Montant	Passif	Montant
Immobilisation incorporelles	15 624 051	12 670 752	2 953 299	Capitaux propres	1 293 000 000
Immobilisations corporelles	15 139 355 985	6 807 439 291	8 331 916 696	Primes & réserves	12 298 058 052
Immobilisation encours	1 290 248 064	-	1 290 248 064	Total capitaux propres	13 591 058 052
Immobilisations financiers	417 870 142	36 152 457	441 717 685	Passifs non courants	2 522 924 471
Impôts différés actif	9 938 545	-	9 938 545	-	-
Total actif non courant	16 933 063 789	6 858 262 500	10 076 774 289	Total passifs non courant	2 522 924 471
Stocks & encours	2 539 374 254	30 060 440	2 509 313 814	Passif courants	6 403 809 197
Créances et emplois assimilés	6 367 130 077	168 738 042	6 198 392 034	-	-
Disponibilités	3 733 311 582		3 733 311 582	-	-
Total actif courant	12 639 815 913	198 798 482	12 441 017 431	Total passif courants	6 403 809 197
Total général actif	29 572 852 702	7 055 060 982	22 517 791 720	Total général passif	22 517 791 720

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

1.2. Le bilan financier 2016

Tableau n°16 : Bilan financier 2016

Actif	Valeurs brutes	Amortis. Et provisions	Nette	Passif	Nette
Immobilisation incorporelles	16 301 041	13 501 706	2 799 335	Capitaux propres	1 293 000 000
Immobilisation corporelles	17 303 775 933	7 951 798 731	9 351 977 202	Primes & réserves	13 706 027 472
Immobilisation encours	2 207 355 513	-	2 207 355 513	Total capitaux propres	14 999 027 472
Immobilisations financiers	450 342 640	16 152 457	434 190 183	Passifs non courants	3 434 580 187
Impôts différés actif	11 394 467	-	11 394 467	-	-
Total actif non courant	19 989 169 594	7 981 452 894	12 007 716 700	Total passifs non courant	3 434 580 187
Stocks & encours	3 345 342 960	30 060 440	3 315 282 520	Passif courants	6 155 451 834
Créances et emplois assimilés	7 267 073 220	128 676 480	7 138 396 740	-	-
Disponibilités	2 127 663 534	-	2 127 663 534	-	-
Total actif courant	12 740 079 714	158 736 920	12 581 342 793	Total passif courants	6 155 451 834
Total général actif	32 729 249 308	8 140 189 814	24 589 059 493	Total général passif	24 589 059 493

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

1.3. Le bilan financier 2017

Tableau n°17 : Le tableau financier 2017

Actif	Valeurs brutes	Amortis. Et provisions	Nette	Passif	Nette
Immobilisation incorporelles	17 960 342	14 147 749	3 812 593	Capitaux propres	1 293 000 000
Immobilisation corporelles	20 214 726 098	8 964 690 017	11 250 036 081	Primes & réserves	15 193 362 588
Immobilisation encours	1 109 878 956	-	1 109 878 956	Total capitaux propres	16 486 362 588
Immobilisations financiers	447 740 998	16 152 457	431 588 540	Passifs non courants	3 208 173 363
Impôts différés actif	11 894 139	-	11 894 139	-	-
Total actif non courant	21 802 200 533	8 994 990 223	12 807 210 310	Total passifs non courant	3 208 173 363
Stocks & encours	3 162 384 913	12 722 431	3 149 662 483	Passif courants	6 426 728 697
Créances et emplois assimilés	6 827 769 783	60 628 944	6 767 140 839	-	-
Disponibilités	3 397 251 016	-	3 397 251 016	-	-
Total actif courant	13 387 405 713	73 351 374	13 314 054 338	Total passif courants	6 426 728 697
Total général actif	35 189 606 246	9 068 341 597	26 121 264 648	Total général passif	26 121 264 648

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

2. Bilan financier de grandes masses 2015, 2016 et 2017

2.1. Bilan financier de grande masse 2015

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeurs immobilisée	10 076 774 289	45%	Capitaux permanents	16 113 982 523	72%
Actif circulant	12 441 017 431	55%	Dette à court terme	6 403 809 197	28%
Total	22 517 791 720	100%	Total	22 517 791 720	100%

Source : Etabli par nos soins à partir de bilan comptable de l'entreprise

2.2. Bilan financier de grande masse 2016

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeurs immobilisée	12 007 716 700	49%	Capitaux permanents	18 433 607 659	75%
Actif circulant	12 581 342 793	51%	Dette à court terme	6 155 451 834	25%
Total	24 589 059 493	100%	Total	24 589 059 493	100%

Source : Etabli par nos soins à partir de bilan comptable de l'entreprise de l'exercice 2016

2.3. Bilan financier de grande masse 2017

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeurs immobilisée	12 807 210 310	49%	Capitaux permanents	19 694 535 951	75%
Actif circulant	13 314 054 338	51%	Dette à court terme	6 426 728 697	25%
Total	26 121 264 648	100%	Total	26 121 264 648	100%

Source : Etabli par nos soins à partir de bilan comptable de l'entreprise de l'exercice 2017

Interprétation**Actifs immobilisés :**

D'après ces trois bilans en grandes masses, on constate que la valeur des immobilisations pour chacun des trois exercices représente une partie importante du total de l'actif. La proportion de l'actif immobilisé par rapport au total actif est de 45% en 2015, 49% en 2016 et 49% en 2017. Cela s'explique qu'IFRI encourage des investissements mais nous souhaitons de donner plus d'importance à la valeur des immobilisations à travers l'acquisition de nouveaux investissements pour améliorer sa rentabilité. .

Actif circulant :

On constate que l'actif circulant a enregistré des proportions décroissantes par rapport au total de l'actif durant les trois exercices, pour atteindre respectivement, soit 55% en 2015, 51% en 2016 et 51% en 2017. Nous souhaitons d'encourager d'avantage de réalisation d'autres investissements pour réaliser plus d'équilibre de se genre d'entreprise à caractère industriel.

Capitaux permanents :**Capitaux propres :**

On constate que, la part des capitaux propres dans le total du passif a connu un abattement durant les trois années, on a enregistré une proportion de 72% en 2015, 75% en 2016 et 75% en 2017. Cela dépend de résultat de l'exercice.

Dettes à court terme

La part des dettes à court terme par rapport au total du passif a enregistré des fluctuations durant les trois années, soit une proportion de 28% en 2015, 25% en 2016 et 25% en 2017. Cela dépend de l'évolution des dettes fournisseurs et des comptes rattachés. ET cela suite à l'amélioration de sa rentabilité.

3. Les indicateurs financiers

Pour analyser la santé financière de la SARL IFRI, on va procéder au calcul des différents

Indicateurs de l'équilibre financier qui est comme suit :

3.1 Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement : la méthode par le haut du bilan et la méthode par le bas du bilan. Le tableau suivant nous permet de déterminer le fonds de roulement durant les trois années de notre étude et selon ces deux approches :

→ **La première méthode (par le haut du bilan)**

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Actifs Immobilisés (AI)}$$

Tableau n° 18 : Le calcul de FRNG par le haut du bilan

Désignations	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution (%)= $\Delta/1$	2017 (3)	Variation(Δ) = 3-2	Evolution (%)= $\Delta/2$
KP	16 113 982 523	18 433 607 659	2 319 625 136	14,40	19 694 535 951	1 260 928 292	6,84
AI	10 076 774 289	12 007 716 700	1 930 942 411	19,16	12 807 210 310	799 493 610	6,66
FRNG	6 037 208 234	6 425 890 959	388 682 725	6,44	6 887 325 641	461 434 682	7,18

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétation du fonds de roulement net globale (FRNG) par le haut du bilan

Nous avons constaté que pendant les trois années l'entreprise a dégagé un fonds de roulement positif avec un montant de 6 425 890 959DA en 2016 et 6 887 325 641DA en 2017 par apport à l'année de base 2015 qui est de 6 037 208 234DA, ce qui signifie que la totalité des valeurs immobilisées est financée par les capitaux permanent, c'est à-dire, l'entreprise est capable de dégager une marge de sécurité pour financer les besoins de cycle d'exploitation.

→ La deuxième méthode (par le bas du bilan)

$$\text{FRNG} = \text{Actifs circulants (AC)} - \text{Dette à Court Terme (DCT)}$$

Tableau n°19 : Le calcul de FRNG par le bas du bilan

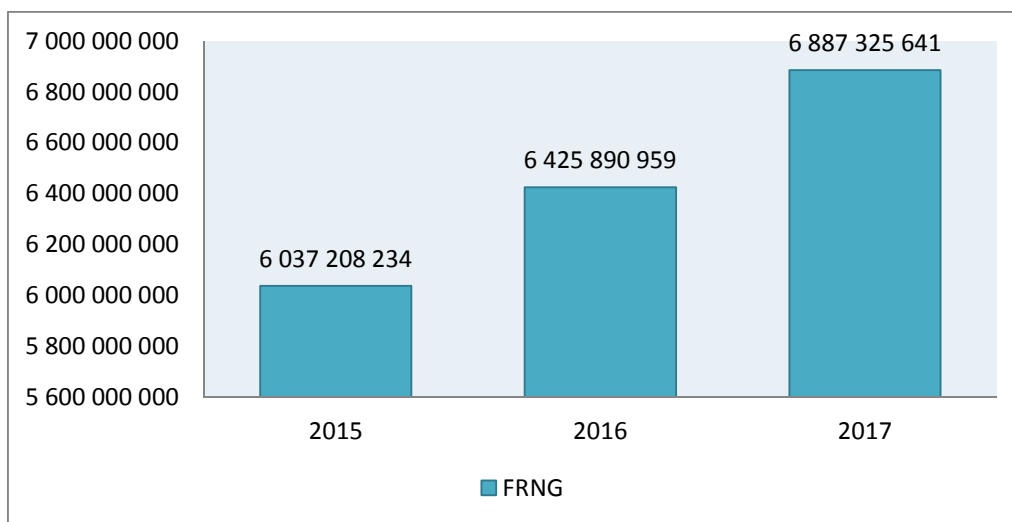
Désignations	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolutio n (%)=Δ/1	2017 (3)	Variation(Δ)= 3-2	Evoluti on(%)= Δ /2
AC	12 441 017 431	12 581 342 793	140 325 362	1,13	13 314 054 338	732 711 545	5,82
DCT	6 403 809 197	6 155 451 834	-248 357 363	-3,88	6 426 728 697	271 276 863	4,41
FRNG	6 037 208 234	6 425 890 959	388 682 725	6,44	6 887 325 641	461 434 682	7,18

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétation du fonds de roulement net globale (FRNG) par le bas du bilan

La SARL IFRI exprime un FRNG positif en 2015, 2016 et en 2017 avec un montant de 6 037 208 234DA, 6 425 890 959DA et 6 887 325 641DA, cela signifie que l'actif circulant arrive à couvrir la totalité des dettes à court terme ce qui est bénéfique pour l'entreprise IFRI.

Figure n° 13 : Représentation graphique du fond de roulement net global



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne d'IFRI

3.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

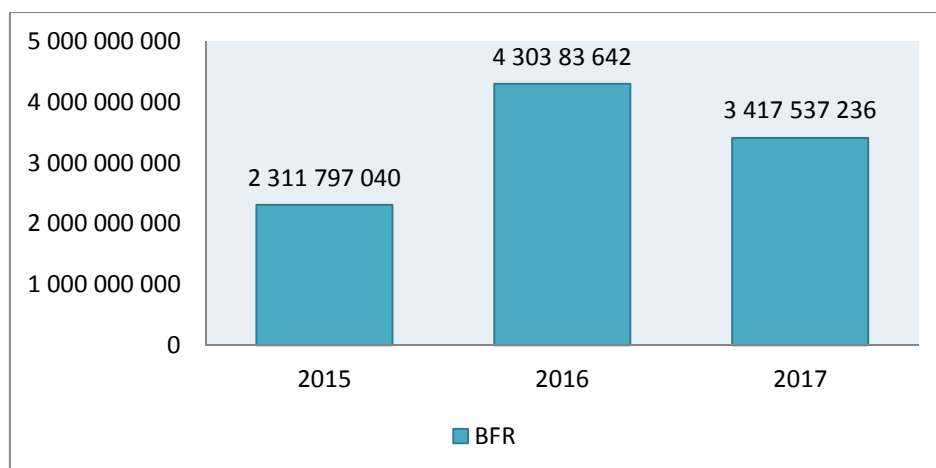
$$\text{BFR} = [\text{valeurs d'exploitations (VE)} + \text{valeurs réalisables (VR)}] - [(\text{Dettes à court terme} - \text{la trésorerie du passif (TRp)})]$$

Tableau n° 20 : Le calcul de BFR à partir des bilans financiers des exercices 2015, 2016 et 2017

	Désignations	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution (%)= $\Delta/1$	2017 (3)	Variation(Δ)= 3-2	Evolution(%)= $\Delta /2$
+	VE	2 509 313 814	3 315 282 520	805 968 706	32,12	3 149 662 483	-165 620 037	-5
	VR	6 198 392 034	7 138 396 740	940 004 706	15,17	6 767 140 839	-371 255 901	-5,20
	DCT	6 403 809 197	6 155 451 834	-248 357 363	-3,88	6 426 728 697	271 276 863	4,41
	TR p	7 900 389	5 609 216	-2 291 173	-29,00	9 191 461	3 582 245	63,86
=	BFR	2 311 797 040	4 303 836 642	1 992 039 602	86,17	3 499 266 086	-804 570 556	-18,69

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Figure n°14 : Représentation graphique du besoin en fonds de roulement



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne d'IFRI

Interprétation du besoin en fonds de roulement (BFR) :

La SARL IFRI a réalisé un BFR positif en 2015, 2016 et 2017 avec un montant de 2 311 797 040DA, 4 303 836 643DA et 3 499 266 086DA. Cela signifie que (les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation), dans ce cas l'entreprise doit financer ses besoins à court terme par son fonds de roulement, donc elle ne dispose pas d'une autonomie financière à court terme.

3.3. La trésorerie Nette

La trésorerie nette se calcule par deux méthodes différentes

→ Première méthode

$$\text{TR} = \text{Trésorerie Actif (TA)} - \text{Trésorerie Passif (TP)}$$

Tableau n°21 : Calcul de la trésorerie nette à partir de TA et TP de l'exercice 2015, 2016 et 2017

Désignations	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution(%)=Δ/1	2017 (3)	Variation(Δ)= 3-2	Evolution(%)=Δ /2
TA	3 733 311 583	2 127 663 534	-1 605 648 048	43,01	3 397 251 016	1 269 587 482	59,67
TP	7 900 389	5 609 217	-2 291 172	-29,00	9 191 461	3 582 244	63,86
TR	3 725 411 193	2 122 054 317	-1 603 356 876	-43,04	3 388 059 555	1 266 005 238	59,66

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

→ Deuxième méthode

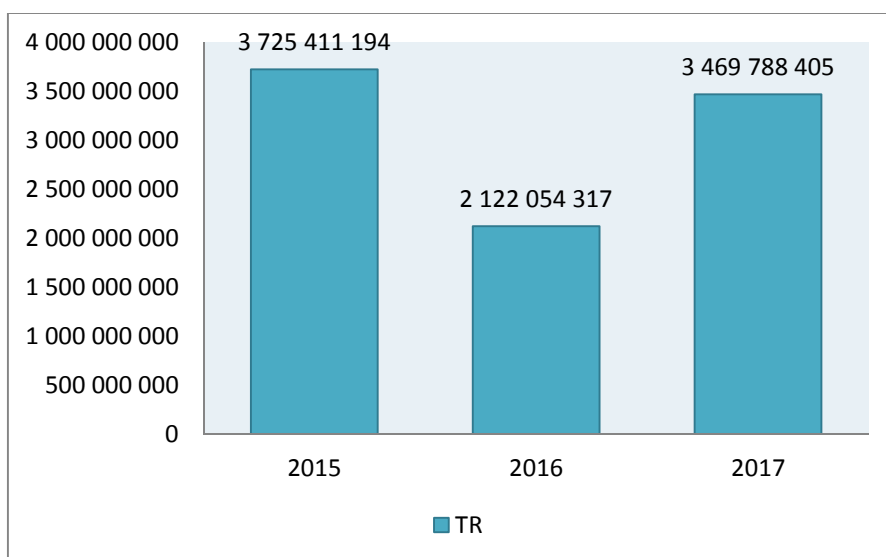
TR= fonds de roulement net global – besoin en fonds de roulement

Tableau n°22 : Calcul de la trésorerie nette à partir de FRNG et de BFR de l'exercice 2015, 2016 et 2017

Désignations	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution(%)=Δ/1	2017 (3)	Variation(Δ)= 3-2	Evolution(%)=Δ /2
FRNG	6 037 208 234	6 425 890 959	388 682 725	6,44	6 887 325 641	461 434 682	7,18
BFR	2 311 797 040	4 303 836 642	1 992 039 602	86,17	3 499 266 086	-886 299 406	20,59
TR	3 725 411 194	2 122 054 317	-1 603 356 876	-43,04	3 388 059 555	1 266 005 238	59,66

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Figure n° 15 : Représentation graphique de la trésorerie nette



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne d'IFRI

Interprétation de la trésorerie nette :

Nous remarquons une diminution de -1 603 356 876 DA entre 2015 et 2016, ceci s'explique par l'augmentation du besoin de financement. Dans ce cas, l'entreprise d'IFRI ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins, elle doit avoir des recours à ses modes de financements à court terme pour pallier à cette situation c.-à-d. que l'entreprise ne dispose pas d'une marge de sécurité suffisante. Par contre une augmentation remarquable entre l'année 2016 et 2017 d'un montant de 1 266 005 238 DA, cela indique que cette entité dispose des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins.

4. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion

L'analyse financière ne se limite pas à l'étude du bilan, il faut aussi étudier le compte de résultat pour déterminer les soldes intermédiaires de gestion (SIG), ce dernier constitue un outil de l'analyse de l'activité de l'entreprise. Nous procédons à l'étude des tableaux des comptes des résultats des exercices 2015, 2016 et 2017.

Tableau n° 23 : Les soldes intermédiaires de gestion

Désignations	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution (%)= $\Delta/1$	2017 (3)	Variation(Δ) = 3-2	Evolution (%)= $\Delta / 2$
Marge commerciale	00	00	00		00	00	00
Production vendue	14 748 387 859,52	15 784 695 162,92	1 036 307 303,4	7,026	15 318 363 804	-446 331 358,92	-2,95
(+)-Production stockée	95 452 756,65	312 040 253,53	216 587 496,88	226,91	390 372 832,17	78 332 578,64	25,10
+Production immobilisée	104 415 706,38	00	-104 415 706,38	-1	178 815 298,49	178 815 298,49	1
Production de l'exercice	14 948 256 320,55	16 096 735 416,45	1 148 479 095,9	7,68	15 106 806 271	-989 929 145,45	-6,15
Marge commercial	00	00	00	00	00	00	00
+ Production de l'exercice	14 948 256 320,55	16 096 735 416,45	1 148 479 095,9	7,68	15 106 806 271	-989 929 145,45	-6,15
-Achats consommés	8 432 043 871,25	9 290 983 308,39	858 939 437,14	10,19	8 678 907 978	-612 075 330,39	-6,59
-services extérieurs et autre Consommations	1 018 458 623,41	1 946 998 966,65	928 540 343,24	91,17	1 794 528 009		
Valeur ajoutée	5 497 753 825,89	4 858 753 141,41	-639 000 684,48	-11,62	4 633 370 282	-225 382 859,41	-4,64
Valeur ajoutée	5 497 753 825,89	4 858 753 141,41	-639 000 684,48	-11,62	4 633 370 282	-225 382 859,41	-4,64
+Subventions d'exploitation	00	00	00	00	00	00	00
-Charge de personnel	1 124 436 473,88	1 244 922 156,94	120 485 683,06	10,72	1 193 688 823	-51 233 333,94	-4,16
-Impôt et taxes	157 840 372,80	1 68 373 184,85	10 532 812,05	6,67	193 246 456,56	24 873 271,71	14,77
Excédent brut d'exploitation	4 215 476 979,21	3 445 457 799,62	-770 019 179,59	-18,27	3 246 435 002,44	-199 022 797,18	-5,77
Excédent brut d'exploitation	4 215 476 979,21	3 445 457 799,62	-770 019 179,59	-18,27	3 246 435 002,44	-199 022 797,18	-5,77
+ Autres produits opérationnels	40 350 282,61	251 240 729,76	210 890 447,15	522,65	166 988 547,34	-84 252 182,42	-33,53
- Autres charges opérationnelles	549 189 400,23	214 744 746,23	-334 444 654	-60,90	293 104 866,37	78 360 120,14	36,50
-Dotation aux amortissements et perte valeurs	1 056 134 027,93	1 221 984 785,15	165 850 757,22	15,70	1 207 843 632	-14 141 153,15	1,16
+Reprise sur pertes valeur et provision	20 897 024,69	85 696 037,06	65 072 012,37	311,39	100 886 919,44	15 190 882,38	17,73
Résultat d'exploitation	2 671 400 858,35	2 345 665 035,06	-325 735 823,29	-12,19	2 013 361 970,85	-332 303 064,21	-14,17
+Résultat d'exploitation	2 671 400 858,35	2 345 665 035,06	-325 735 823,29	-12,19	2 013 361 970,85	-332 303 064,21	-14,17
+Produits financiers	49 286 954,08	45 331 565,20	-3 955 388,88	-8,03	45 969 023,36	637 458,16	1,41
-Charges financières	123 351 163,36	94 883 566,82	-28 467 596,54	-23,08	167 222 809,71	72 339 242,89	76,24
Résultat courant avant impôt	2 597 336 649,07	2 296 113 033,44	-301 223 615,63	-11,60	1 892 108 184,5	-404 004 848,94	-17,60
+Résultat courant avant impôt	2 597 336 649,07	2 296 113 033,44	-301 223 615,63	-11,60	1 892 108 184,5	-404 004 848,94	-17,60
(-)-Impôt exigibles sur résultats ordinaire	395 663 685,18	355 779 503,00	-39 884 182,18	-10,08	315 677 256,78	-40 102 246,22	11,27
(-)-Impôt différés sur résultats ordinaire	321 429,51	2 522 334,06	2 200 904,55	684,72	4 295 536,98	1 773 202,92	70,30
Résultat net exercice	2 201 994 393,40	1 942 855 864,50	-259 138 528,9	-11,77	1 572 135 390,74	-370 720 473,76	-19,08

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Commentaires :

➤ **Marge commerciale** : la marge commerciale de l'entreprise est nulle durant les trois années (2015, 2016 et 2017), en effet IFRI est une entreprise industrielle.

➤ **La production de l'exercice** : elle a enregistré une augmentation de 1 148 479 095,9 durant l'année 2016, elle est passée de 14 948 256 320,55 DA en 2015 à 16 096 735 416,4 DA en 2016, cette augmentation est due à l'accroissement de la production vendue part apport aux autres comptes.

Par contre en 2017 la production de l'exercice a connu une diminution de -989 929 145,45, elle est passée de 16 096 735 416,45 DA en 2016 et de 15 106 806 271 DA en 2017, cette diminution est due à la baisse de la production vendue par rapport aux autres comptes.

➤ **Valeur Ajoutée** : considérée comme la richesse créée par IFRI, la valeur ajoutée est positive durant les trois années, On constate une diminution continue, soit **5 497 753 825,89** DA en 2015, **4 858 753 141,41** DA en 2016 et **4 633 370 282** DA en 2017, cette diminution s'explique principalement par l'augmentation des charges par rapport à la production de l'exercice.

➤ **Excédent brut d'exploitation** : c'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise, cet indicateur est positif durant les trois années ce qu'on appelle excédent brut d'exploitation suffisant, mais on remarque une forte diminution durant les trois années soit **4 215 476 979,21** DA en 2015, **3 445 457 799,62** DA en 2016 et **3 246 435 002,44** DA en 2017, cette baisse est due à la hausse des charges par rapport à la valeur ajoutée.

➤ **Le résultat d'exploitation** : c'est le résultat généré de l'activité normale de l'entreprise indépendamment des opérations financières et exceptionnelles. Le résultat d'exploitation est positif pendant les trois années, soit **2 671 400 858,35** DA en 2015, **2 345 665 035,06** DA en 2016 et **2 013 361 970,85** DA en 2017, ce qui nous permet de constater une forte diminution, et cela est due à l'augmentation des autres charges opérationnelles.

➤ **Le résultat courant avant impôts** : le résultat courant avant impôt de IFRI est positif durant les trois années, il est en diminution de **2 597 336 649,07** DA, **2 296 113 033,44** DA et **de 1 892 108 184,5** DA respectivement de l'année 2015, 2016 et 2017 cela s'explique par la diminution des produits financiers.

➤ **Résultat net de l'exercice** : le résultat net est positif durant les trois années 2015, 2016 et 2017 mais avec une diminution continue respectivement **2 201 994 393,4** ; **1 942 855 864,50** et **1 572 135 390,74** ce qui veut dire qu'elle est performante, et elle arrive à dégager un bénéfice durant ces trois exercices.

B. Le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF représente les ressources dégagées par l'entreprise aux cours d'un exercice par l'ensemble des opérations de gestion. On peut calculer la CAF par deux méthodes différentes :

→ **Première méthode, à partir d'EBE (méthode soustractive) :**

Tableau n°24 : Calcul de la CAF à partir d'EBE

Désignations	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution (%)=Δ/1	2017 (3)	Variation(Δ) = 3-2	Evolution(%)=Δ /2
EBE	4 215 476 979,2 1	3 445 457 799,62	-770 019 179,59	-18,27	3 246 435 002,4 4	-199 022 797,18	-5,78
Autres produits d'exploitations	40 350 282,61	251 240 729,76	210 890 447,15	522,65	1 66 988 547,34	-84 252 182,42	-33,53
-Autres charges d'exploitations	549 189 400,23	214 744 746,23	-334 444 654	-60,90	293 104 866,36	78 360 120,13	36,49
+Produits financier	49 286 954,08	45 331 565,20	-3 955 388,88	-8,03	45 969 023,36	637 458,16	1,41
-Charges financier	123 351 163,36	94 883 566,82	-28 467 596,54	-23,08	167 222 809,71	72 339 242,89	76,24
+Produits exceptionnels	00	00	00	00	00	00	00
-charges exceptionnels	00	00	00	00	00	00	00
-participations des Salariés	00	00	00	00	00	00	00
-impôts différés sur résultat ordinaire	395 342 255,67	353 257 168,94	-42 085 086,73	-10,64	319 972 793,77	-33 284 375,17	-9,42
CAF	3 237 231 396,6 4	3 079 144 612,59	-158 087 084,05	4,88	2 679 092 103,3 0	-400 052 209,29	12,99

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

→ **Deuxième méthode, à partir de résultat de l'exercice (méthode Additive) :**

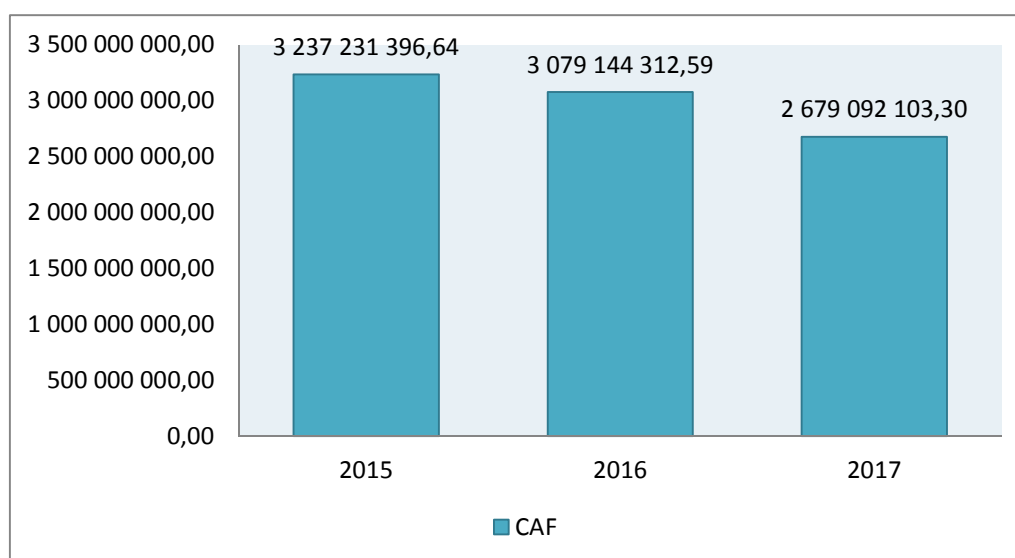
Tableau n°25 : Le calcul de la CAF à partir de résultat de l'exercice

Désignations	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution (%)=Δ/1	2017 (3)	Variation(Δ) = 3-2	Evolution (%)=Δ /2
Résultat net	2 201 994 393,40	1 942 855 864,50	-259 138 528,9	-11,77	1 572 135 390,74	-370 720 473,76	19,08
Dotations aux amortissements et provisions	1 056 134 027,93	1 221 984 785,15	165 850 757,22	15,70	1 207 843 632	-14 141 153,15	-1 ,16
Reprise sur perte de valeur et provisions	20 897 024,69	85 696 037,06	64 799 012,37	310,09	100 886 919,44	15 190 882,38	17,73
Valeur comptable des éléments d'actif cédé (VNC)	00	00	-	-	00	-	-
produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	00	00	-	-	00	-	-
CAF	3 237 231 396,64	3 079 144 312,59	-158 087 084,05	4,88	2 679 092 103,30	-400 052 209,29	12,99

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne d'IFRI

Interprétation de la CAF :

On constate que la SARL IFRI a réalisé une capacité d'autofinancement nettement positive durant les trois années (2015, 2016 et 2017), cela signifie que l'entreprise dégager un surplus monétaire et dispose des possibilités de financement de la croissance de l'activité financière des nouveaux investissements et de remboursement de ses emprunts. La sarl IFRI dispose donc d'une bonne rentabilité liée à son activité économique.

Figure n°16 : Présentation de la capacité d'autofinancement

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne d'IFRI

5. L'analyse par la méthode des ratios :

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution, dans le temps, de la performance économique et financière ainsi que des structures de l'entreprise.

5.1. Les ratios de structure financière :

Tableau n°26 : Calcul des ratios de structure financière

Type de ratio	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ) = 2-1	Evolution (%)= $\Delta/1$	2017 (3)	Variation(Δ)= 3-2	Evolution(%)= Δ /2
Capitaux permanant (1)	16 113 982 523	18 433 607 659	2 319 625 136	14,40	19 694 535 951	1 260 928 292	6,84
AI (2)	10 076 774 289	12 007 716 700	1 930 942 411	19,16	12 807 210 310	799 493 610	6,66
Ratio de financement permanant (1/2)	1,60	1,54	-0,06	-3,75	1,54	0	0
CP (3)	13 591 058 052	14 999 027 472	1 407 969 420	10,36	15 193 362 588	194 335 116	1,30
AI (4)	10 076 774 289	12 007 716 700	1 930 942 411	19,16	12 807 210 310	799 493 610	6,66
Ratio de financement propre des immobilisations (3/4)	1,35	1,25	-0,1	-7,41	1,19	-0,06	-4,8
AI (5)	10 076 774 289	12 007 716 700	1 930 942 411	19,16	12 807 210 310	799 493 610	6,66
Σ actifs (6)	22 517 791 719	24 589 059 493	2 071 267 774	9,20	26 121 264 648	1 532 205 155	6,23
Ratio de financement des immobilisations (5/6)	0,45	0,49	0,04	8,89	0,49	0	0
CP (7)	13 591 058 052	14 999 027 472	1 407 969 420	10,36	15 193 362 588	194 335 116	1,30
Σ passifs (8)	22 517 791 719	24 589 059 493	2 071 267 774	9,20	26 121 264 648	1 532 205 155	6,23
Ratio de financement total (7/8)	0,60	0,61	0,01	1,67	0,58	-0,03	4,92

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétation :**Pour le ratio de financement permanent :**

Ce ratio est supérieur à 1 aux cours de deux exercices 2015, 2016 et 2017 ce qui explique que les capitaux permanents ont pu financer la totalité des actifs immobilisés de l'entreprise.

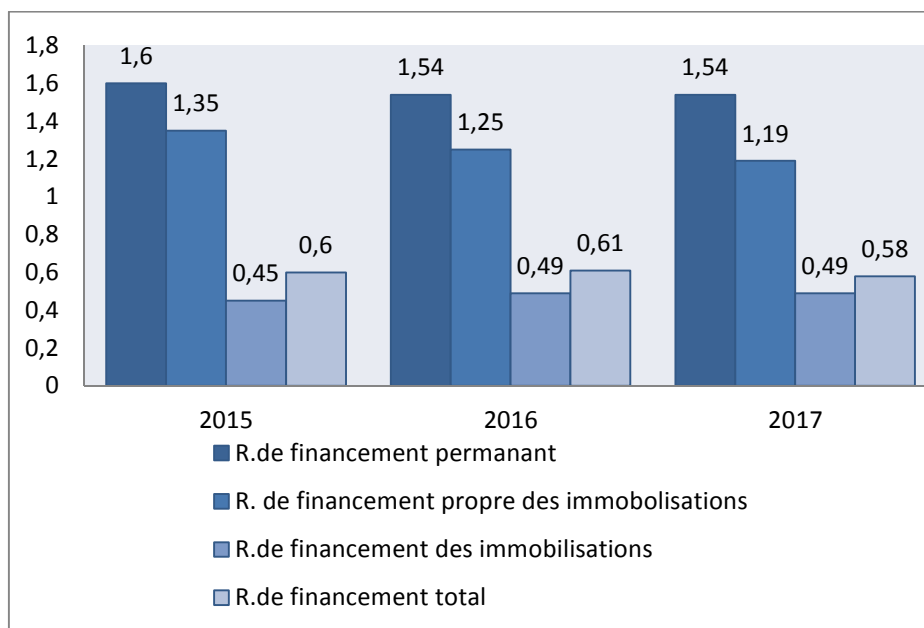
Concernant le Ratio de financement propre des immobilisations :

Ce ratio est supérieur à 0.5 en 2015,2016 et 2017 (capitaux propres supérieurs aux actifs immobilisés), ce qui signifie que les capitaux propres de la SARL IFRI finance en totalité ses actifs immobilisés.

Alors que pour le **Ratio de financement des immobilisations**, on remarque que la part des immobilisations représente 45% en 2015, 49% en 2016 et 2017 du total actif, ce qui explique l'importance des immobilisations dans cette entreprise vu son caractère industriel.

Enfin pour le ratio de financement total, ce dernier est supérieur à 1/3 dans les trois années 2015, 2016 et 2017, d'où les capitaux propres représentent respectivement 60%, 61% et 58% du total des ressources.

Figure n°17 : Présentation les ratios de structure financière



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne d'IFRI

5.2. Les ratios de solvabilité

Tableau n°27 : Calcul les ratios de solvabilité

Type de ratio	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution (%)= $\Delta/1$	2017 (3)	Variation(Δ)= 3-2	Evolution (%)= $\Delta / 2$
Σ actifs (1)	22 517 791 720	24 589 059 493	2 071 267 773	9,20	26 121 264 648	1532 205 155	6,23
Σ dettes(2)	8 926 733 668	9 590 032 021	663 298 353	74,30	9 634 902 060	44 870 039	0,47
CP (3)	13 591 058 052	14 999 027 472	1 407 969 420	103,60	15 193 362 588	194 335 116	1,29
Solvabilité générale (1/2)	2,52	2,56	0,04	1,59	2,71	0,15	5,86
Autonomie financière (3/2)	1,52	1,56	0,04	2,63	1,58	0,02	1,28

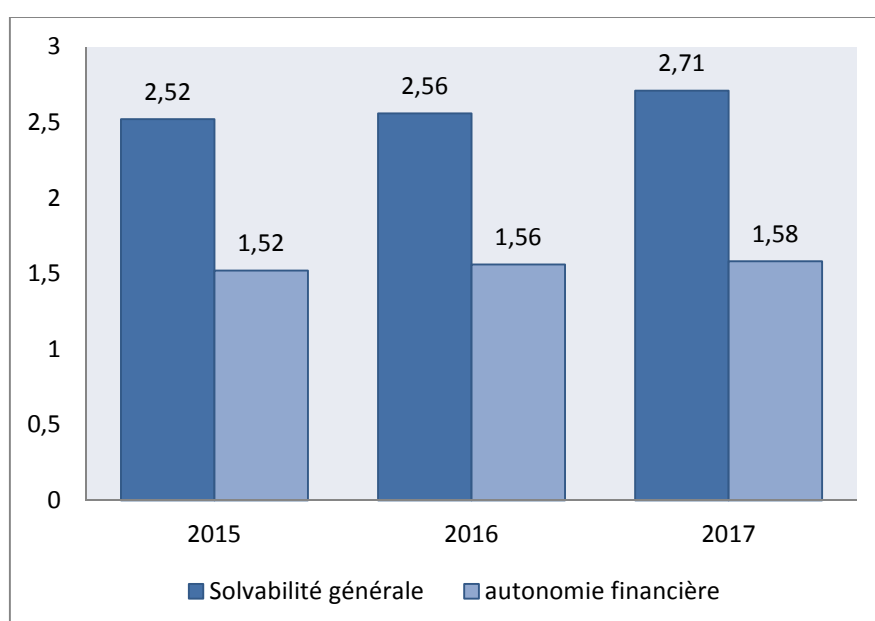
Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétations :**Interprétation de ratio de solvabilité générale :**

Ce ratio est supérieur à 1 durant les trois années 2015, 2016 et 2017, cela signifie que cette entreprise peut faire face au remboursement de ses dettes à court et à long terme.

Interprétation de ratio d'autonomie financière :

On constate que ce ratio est supérieur à 1 durant les trois années cela signifie que ces derniers sont capable pour l'entreprise, cela indique le degré de l'indépendance de IFRI vis-à-vis ses créanciers. Donc cette entreprise a une bonne autonomie financière.

Figure n°18 : Présentation les ratios de solvabilité

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne d'IFRI

5.3. Les ratios de liquidité

Tableau n°28 : Calcul les ratios de liquidité

Type de ratio	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ) = 2-1	Evolution (%)= $\Delta/1$	2017 (3)	Variation(Δ) = 3-2	Evolution(%)= $\Delta / 2$
AC (1)	12 441 017 431	12 581 342 793	140 325 362	1,13	13 314 054 338	732 711 545	5,82
VR (2)	6 198 392 034	7 267 037 220	1 068 645 186	17,24	6 767 140 839	-499 896 381	-6,88
VD (3)	3 733 311 582	2 127 663 533	- 1 605 648 049	-43,09	3 397 251 016	1 269 587 483	59,67
DCT (4)	6 403 809 197	6 155 451 834	-248 357 363	-38,58	6 426 728 697	271 276 863	4,41
R. de liquidité générale (1/4)	1,94	2,04	0,1	5,15	2,07	0,03	1,47
R. de liquidité réduite (2+3)/4	1,55	1,53	-0,02	1,29	1,58	0,05	3,27
R. de liquidité immédiate (3/4)	0,58	0,35	-0,23	-39,66	0,53	0,18	51,43

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétation :**Interprétation de ratio de liquidité générale :**

Ce ratio est supérieur à 1 qui représente respectivement 1.94, 2.04 et 2,7 pour les années 2015, 2016 et 2017 ce qui signifie que les actifs à moins d'un an sont plus importants que les dettes à moins d'un an.

Dans ce cas IFRI dispose d'une liquidité suffisante qui lui permet de rembourser ses dettes à court terme et engendre une marge de sécurité, donc l'entreprise est solvable à court terme.

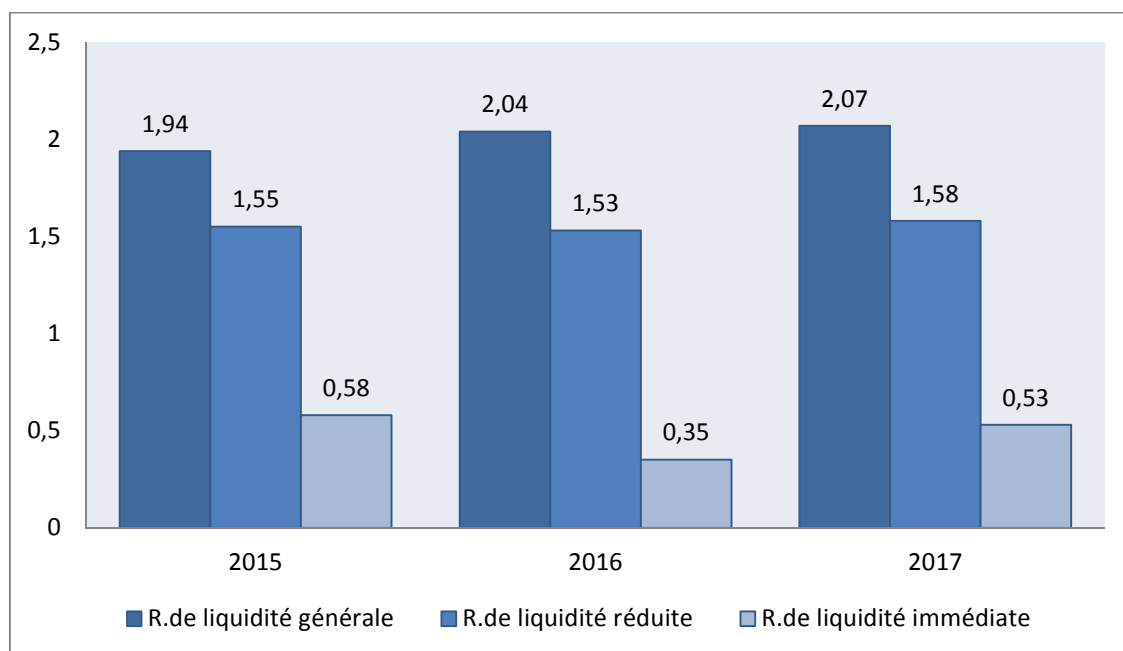
Interprétation de ratio de liquidité réduite :

Ce ratio est supérieur aux normes ($0,3 < R < 0,5$) en 2015, 2016 et 2017, ce qui signifie que la SARL IFRI remboursait ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et disponibles.

Interprétation de ratio de liquidité immédiate :

Ce ratio est supérieur aux normes qui sont bornées entre (0,2 et 0,3) en 2015, 2016 et 2017 ce qui signifie que les valeurs disponibles de cette entreprise peut rembourser respectivement 58%, 35% et 53% de ses dettes immédiatement.

Figure n°19 : Présentation les ratios de liquidité



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne d'IFRI

5.4. Les ratios de rentabilité

Tableau n°29 : Calcul les ratios de rentabilité

Type de ratio	2015 (1)	2016 (2)	Variation(Δ)= 2-1	Evolution (%)= $\Delta/1$	2017 (3)	Variation(Δ)= 3-2	Evolution(%)= $\Delta / 2$
RE (1)	2 671 400 858,35	2 345 665 035,06	-325 735 823,29	-12,19	2 013 361 970,85	-332 303 064,21	-14,17
Σ Actifs (2)	22 517 791 720	24 589 059 493	2 071 267 773	9,20	26 121 264 648	1 532 205 155	6,23
R. de la rentabilité économique (1/2)	0,12	0,10	-0,02	-16,67	0,08	-0,02	-0,2
Résultat net (3)	2 201 994 393,40	1 942 855 864,50	-259 138 528,90	11,77	1 572 135 390,74	-370 720 473,76	19,08
CP (4)	13 591 058 052	14 999 027 472	1 407 969 420	10,36	15 193 362 588	194 335 116	1,30
R. de la rentabilité financière (3/4)	0,16	0,13	-0,03	-0,19	0,1	-0,03	-23,08

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

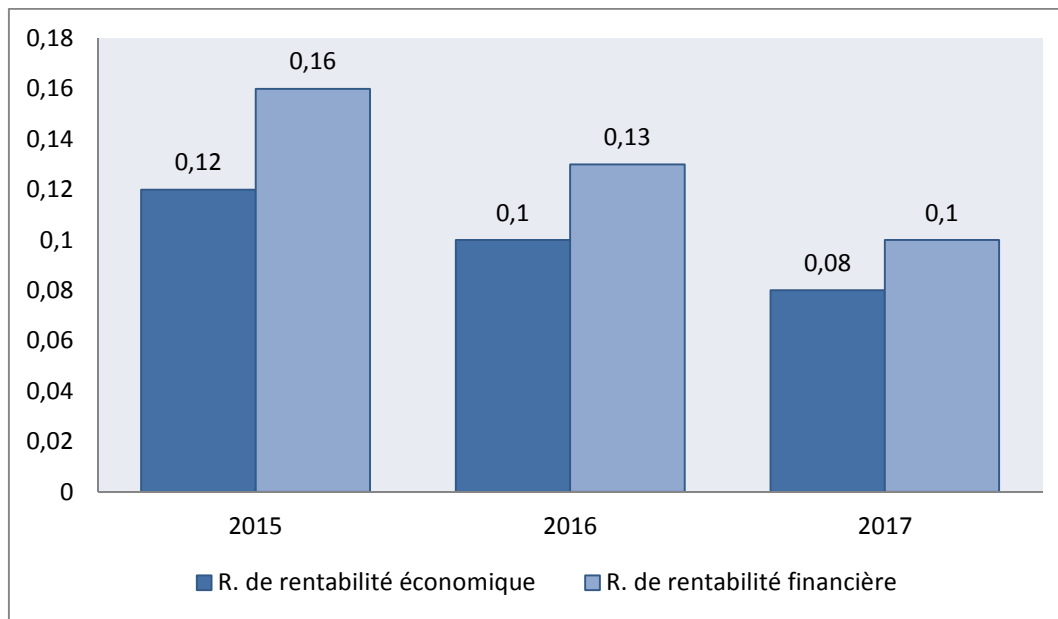
Interprétation :**Interprétation de la rentabilité économique :**

Durant les trois exercices, le ratio de la rentabilité économique de l'entreprise IFRI est positif, cela signifie que sa rentabilité est satisfaisante, autrement dit, ses actifs économiques étaient rentables, même s'il était faible en 2017.

Le calcul de ratio de rentabilité financière :

On remarque que le ratio de rentabilité financière durant les deux années 2015, 2016 est positif, cela signifie que les capitaux internes engagés sont rentables car la rentabilité financière est supérieure à 10%, soit 16% en 2015 et 13% en 2016.

En 2017, le ratio de rentabilité financière est égale ce qui traduit légalité dont dispose l'entreprise pour rentabiliser ses capitaux propres.

Figure n°20 : Présentation les ratios de rentabilité

Source : Réalisé par nos soins à l'aide de document interne de ifri

5.5. Ratios de rotation

Ces ratios décrivent : le délai de paiement des créances des clients et celui de recouvrement des dettes des fournisseurs.

Tableau n°30 : Calcul le délai de paiement

Type de ratio	2015 (1)	2016 (2)	Variation (Δ)= 2-1	Evolution (%)=Δ/1	2017 (3)	Variation(Δ)= 3-2	Evolution(%) =Δ /2
Créances clients (1)	3 520 665 441	4 302 787 165	782 121 724	22	4 248 022 991	-54 764 174	-1,27
CA TTC(2)	2 840 168 701	3 058 379 729	218 211 028	7,68	2 870 293 191,5	-188 086 537,5	-6,15
Délai de rotation crédit clients (1/2)*360	446	506	60	13,45	532	26	5,14
Fournisseurs et comptes rattachés(3)	2 542 317 035	2 163 453 958	-378 863 077	-14,90	3 041 520 030	878 066 072	40,59
Délai de rotation crédit fournisseur (3/2)*360	322	255	-67	-20,81	381	126	49,41

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétation

– Le délai de rotation du crédit client

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. D'après nos calculs, en **2016** IFRI a accordé à ses clients **506 jours** comme délai moyen pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise. Ce ratio a enregistré un fort allongement de **13,45%** c'est-à-dire 60 jours de plus.

De même en 2017 IFRI à accorder à ses clients 532 jours comme délai moyen pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise. Ce ratio a enregistré un léger allongement de 5,14% c'est-à-dire 26 jours de plus.

–Le délai de rotation crédit fournisseur

Ce ratio exprime, en nombre de jours, la durée moyenne des délais de paiement qui sont accordés par les fournisseurs à l'entreprise. IFRI a eu donc un délai moyen de **255 jours** en **2016** pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Cette durée a connu une diminution de **67** jours durant la deuxième année.

Contrairement à l'année 2017 qui a un délai moyen de 381 jours pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Cette durée à connu un allongement de la dernière année.

A travers ses deux indicateurs, nous apercevons qu'IFRI a su améliorer sa politique de crédit : en diminuant les délais accordés aux clients et en négociant un meilleur délai avec les fournisseurs.

La situation financière de l'entreprise IFRI que nous avons effectué sur la base des bilans, des comptes de résultats et de l'analyse par la méthode des ratios pendant les trois années successives 2015, 2016 et 2017. Nous a permis de constater ce que suit :

A partir des résultats de l'analyse par les indicateurs d'équilibre, nous constatons que la structure d'IFRI est équilibrée durant les trois années, de sorte que la trésorerie reste positive.

La méthode des ratios, nous a permis de constater que la structure financière d'IFRI est solide. Par ailleurs, IFRI est rentable étant donné que ses ratios de rentabilité financière, économique sont satisfaisants. Alors que l'activité de l'entreprise est performante et dégage une capacité d'autofinancement considérable qui lui permet de s'autofinancer et d'assurer sa sécurité financière.

De ce fait la SARL IFRI est financièrement équilibré et performante durant ces trois années.

Section n°03 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI

Au-delà de l'architecture à adopter pour implanter un système de tableaux de bord, la phase de construction est primordiale. En effet, des choix fondamentaux vont être réalisés (sur le contenu, les finalités de l'outil, le rôle futur de ses utilisateurs), qui vont influencer la future vie de cet outil de gestion. La construction est donc un processus essentiel dans un projet d'instrumentalisation.

Chaque entreprise possède sa propre manière d'élaborer ses tableaux de bord financiers. Pour notre cas d'étude, nous avons choisis de suivre, comme modèle de référence, la démarche de conception présentée dans le volet théorique.

A travers les informations collectées auprès du département des finances, nous allons réaliser un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts entre les trois exercices tels que : 2015, 2016 et 2017.

1. Les démarches et élaboration

Dans un premier temps, on va détailler, une par une, les principales étapes de mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI

1.1. Le contexte du tableau de bord d'IFRI

A l'aide d'un entretien oral qu'on a réalisé avec le chef du département des finances d'IFRI, on a pu récolter les informations nécessaires à la compréhension du système des tableaux de bord financier au sein de cette entreprise, et qu'on a résumé dans les points suivants :

1.1.1. Les concepteurs et les destinataires

La mission de conception et d'alimentation des tableaux de bord, au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, est confiée au chef de département des finances. Ce type de document est destiné à toutes les directions de l'entreprise : Le PDG ainsi que les différents directeurs opérationnels et fonctionnels, pour diriger leurs actions et dans leur prise de décisions.

1.1.2. La périodicité

Pour le choix de la périodicité, les responsables de IFRI ont privilégié la mise à jour mensuelle ; le département des finances délivre donc un tableau de bord financier toutes les premières quinzaines du mois (m+1).

Pour le **choix du support**, le chef du département des finances remet lui-même des tableaux de bord financiers, aux utilisateurs concernés, sous format papier.

1.2. La détermination des objectifs

Les objectifs du tableau de bord répondent aux préoccupations de l'organisation. Et comme son nom l'indique, il donne une orientation à l'entreprise.

Dans notre lieu de stage, Le directeur du département des finances est chargé de fixer une liste d'objectifs bien précis que doit atteindre l'entreprise. Il devra ensuite la proposer au comité de direction qui doit à son tour donner son approbation et sa validation.

- Les principaux objectifs d'IFRI sont :
 - L'appréciation de la situation financière de l'entreprise ;
 - Mesurer la performance financière de l'entreprise ;
 - Apporter des actions correctives en cas de déséquilibre financier.

1.3. Le choix et le calcul des indicateurs








Le choix des indicateurs constituant le tableau de bord est un enjeu d'une grande importance. Matérialisation concrète de la performance, ils serviront à initier un véritable pilotage des actions de l'organisation.

Tout comme les objectifs, les indicateurs sont proposés par le chef du département des finances avec l'approbation du comité de direction.

A travers les indicateurs calculés dans la section 02 on arrive à dégager le tableau de bord financier de l'entreprise IFRI de l'année 2015,2016 et 2017 comme suite

Tableau n°31 : Tableau de bord financier 2015 et 2016










Rubrique	Indicateurs/ Ratios	Unité	Réalisations 2015	Réalisations 2016	Ecart	% 16 vs15	Pictogrammes	
Indicateurs du bilan	Structure du bilan	Total Actif	DA	22 517 791 720	24 589 059 493	2 071 267 773	9,20	
		Total immobilisations	DA	10 076 774 289	12 007 716 700	1 930 942 411	19,16	
		Total stocks	DA	2 509 313 814	3 315 282 520	805 968 706	32,12	
		Total créances	DA	6 198 392 034	7 138 396 740	940 004 706	15,17	
		Total disponibilité	DA	3 733 311 582	2 127 663 534	-1 605 648 048	-43,00	
		Total dettes	DA	8 926 733 668	9 590 032 021	663 298 353	7,43	
	Equilibre financier	FRNG	DA	6 037 208 234	6 425 890 959	388 682 725	6,44	
		BFR	DA	2 311 797 040	4 303 836 642	1 992 039 602	86,17	
		TR	DA	3 725 411 193	2 122 054 317	-1 603 356 876	-43,04	
Structure Financière	Ratio de financement permanent	DA	1,60	1,54	-0,06	-3,75		
	Ratio de financement propre des immobilisations	DA	1,35	1,25	-0,1	-7,41		
	Ratio de financement des immobilisations	DA	0,45	0,49	0,04	8,89		
	Ratio de financement total	DA	0,60	0,61	0,01	1,67		
Rentabilité	R. de la rentabilité économique	DA	0,12	0,10	-0,02	-16,67		
	R. de la rentabilité financière	DA	0,16	0,13	-0,03	-0,19		
Liquidité	R. de liquidité générale	DA	1,94	2,04	0,1	5,15		
	R. de liquidité réduite	DA	1,55	1,53	-0,02	1,29		
	R. de liquidité immédiate	DA	0,58	0,35	-0,23	-39,66		
Solvabilité	Solvabilité générale	DA	2,52	2,56	0,04	1,59		
	Autonomie financière	DA	1,52	1,56	0,04	2,63		
Délai de rotation	Clients	DA	446	506	60	13,45		
	Fournisseurs	DA	322	255	-67	-20,81		




Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG)	Production de l'exercice	DA	14 948 256 320,55	16 096 735 416,45	1 148 479 095,9	7,68	
		VA	DA	5 497 753 825,89	4 858 753 141,41	-639 000 684,48	-11,62	
		EBE	DA	4 215 476 979,21	3 445 457 799,62	-770 019 179,59	-18,27	
		RE	DA	2 671 400 858,35	2 345 665 035,06	-325 735 823,29	-12,19	
		RCAI	DA	2 597 336 649,07	2 296 113 033,44	-301 223 615,63	-11,60	
		RNE	DA	2 201 994 393,40	1 942 855 864,50	-259 138 528,9	-11,77	
		CAF	DA	3 237 231 396,64	3 079 144 612,59	-158 087 084,05	4,88	











Source : réalisé par nos soins à partir des calculs obtenus précédemment.








Tableau n° 32: Tableau de bord financier 2016 et 2017

Rubrique	Indicateurs/ Ratios	Unité	Réalisations 2016	Réalisations 2017	Ecart	% 16vs17	Pictogrammes
----------	---------------------	-------	-------------------	-------------------	-------	----------	--------------

Indicateurs du bilan	Structure du bilan	Total Actif	DA	24 589 059 493	26 121 264 648	1 532 205 155	6,23	
		Total immobilisations	DA	12 007 716 700	12 807 210 310	799 493 610	6,66	
		Total stocks	DA	3 315 282 520	3 149 662 483	-165 620 037	-5	
		Total créances	DA	7 138 396 740	6 767 140 839	-371 255 901	-5,20	
		Total disponibilité	DA	2 127 663 534	3 397 251 016	1 269 587 482	59,67	
		Total dettes	DA	9 590 032 021	9 634 902 060	44 870 039	0,47	
	Equilibre financier	FRNG	DA	6 425 890 959	6 887 325 641	461 434 682	7,18	
		BFR	DA	4 303 836 642	3 499 266 086	-804 570 556	-18,69	
		TR	DA	2 122 054 317	3 388 059 555	1 266 005 238	59,66	

Structure Financière	Ratio de financement permanent	DA	1,54	1,54	0	0	
	Ratio de financement propre des Immobilisations	DA	1,25	1,19	-0,06	-4,8	
	Ratio de financement des immobilisations	DA	0,49	0,49	0	0	

	Ratio de financement total	DA	0,61	0,58	-0,03	4,92	
Rentabilité	R. de la rentabilité économique	DA	0,10	0,08	-0,02	-0,2	
	R. de la rentabilité financière	DA	0,13	0,1	-0,03	-23,08	
Liquidité	R. de liquidité générale	DA	2,04	2,07	0,03	1,47	
	R. de liquidité réduite	DA	1,53	1,58	0,05	3,27	
	R. de liquidité immédiate	DA	0,35	0,53	0,18	51,43	
Solvabilité	Solvabilité générale	DA	2,56	2,71	0,15	5,86	
	Autonomie financière	DA	1,56	1,58	0,02	1,28	
Délai de rotation	Clients	DA	506	532	26	5,14	
	Fournisseurs	DA	255	381	126	49,41	

Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG)	Production de l'exercice	DA	16 096 735 416,45	15 106 806 271	-989 929 145,45	-6,15	
		VA	DA	4 858 753 141,41	4 633 370 282	-225 382 859,41	-4,64	
		EBE	DA	3 445 457 799,62	3 246 435 002,44	-199 022 797,18	-5,77	
		RE	DA	2 345 665 035,06	2 013 361 970,85	-332 303 064,21	-14,17	
		RCAI	DA	2 296 113 033,44	1 892 108 184,5	-404 004 848,94	-17,60	
		RNE	DA	1 942 855 864,50	1 572 135 390,74	-370 720 473,76	-19,08	
		CAF	DA	3 079 144 612,59	2 679 092 103,30	-400 052 209,29	12,99	

Source : réalisé par nos soins à partir des calculs obtenus précédemment.

Conclusion du chapitre

Enfin, toute confrontation des théories et leurs mise en œuvre par les entreprises, fait ressortir des points forts et des points faibles, comme le cas de notre étude qui porte sur le TDB Financier de la filiale IFRI d'Ighzer Amokrane.

L'utilisation du tableau de bord comme outil d'aide à la prise de décision pour les acteurs opérationnels est relativement ancienne et très répandue dans le système de gestion des entreprises. C'est l'outil par excellence qui permet de décliner la stratégie de l'entreprise IFRI au niveau des centres opérationnels.

L'entreprise IFRI, leader du marché national de la production et de la distribution des produits agroalimentaire, vise l'approvisionnement régulier du marché national. Pour être efficace, les contrôleurs de gestion au sein de IFRI, doivent aujourd'hui concilier pilotage vers les résultats, la maîtrise des techniques de base (budgétisation, tableaux de bord, reporting, comptabilité de gestion) et la communication avec les opérationnels.

Ce tableau de bord rassemble des indicateurs pertinents et essentiels pour suivre « au jour le jour » l'activité d'IFRI. La particularité de cet outil, est d'être différent selon les centres de responsabilité et de mettre en avant des indicateurs qui permettent une réaction immédiate en cas d'écarts. Il fournit à ses utilisateurs dans les différents paliers de la société, des informations permettant aux responsables de tous les niveaux un autocontrôle de leurs activités, et les aider à atteindre les objectifs qui leurs sont assignés.

Le tableau de bord n'est plus considéré comme un simple outil de reporting qui permet la remontée de l'information le long de la ligne hiérarchique. Mais c'est l'outil de communication bidirectionnelle qui permet de répondre à la vision des managers dans toute entreprise.



Conclusion générale

Conclusion générale

La complexité de l'environnement et les changements rapides nécessitent une gestion intégrée des coûts favorisant une exploitation optimale des capacités (ressources matériels et humaines, savoir-faire et temps), et une gestion efficace des processus, et des activités afin de produire la meilleure qualité au moins coût, et par conséquent présenter la meilleure offre au client.

Toutes les actions mises en œuvre par les entreprises ont pour motivation de la performance, dans le but d'en assurer leur pérennité. La conception Taylorienne ramenait la question de la gestion à la maximisation du volume de production par une allocation judicieuse des ressources, la performance était alors assimilée à la productivité ; ses mécanismes étaient à rechercher dans la réduction des coûts de production. Mais le changement du contexte économique a amené les gestionnaires à réviser leur conception et à reconsidérer le concept de performance ; devenu multicritères, il intègre en sus de la productivité, d'autres critères telles que la qualité, la flexibilité, la réactivité et la compétence des hommes.

L'analyse de la performance concerne aussi les Indicateurs portant sur les résultats de l'entreprise, exprimée par les indicateurs traditionnels (résultat d'exploitation, résultat courant, résultant de l'exercice, le résultat financiers, résultat exceptionnels,...) et par les indicateurs privilégiant les critères monétaires d'appréciation (les indicateurs de cash-flow). L'approche analytique des performances est développée avec l'étude des aspects concernant la rentabilité de l'entreprise sous ses acceptations économiques, commerciales et financières.

La nécessité de disposer d'un système de mesure de performance présente un aspect primordiale qui permet aux entreprises de s'autoévaluer en vue d'améliorer ses performances, car ces dernières années ont été marquées par des mutations majeures de l'environnement économique et institutionnel, et face à un consommateur de plus en plus volatil dans ses choix, les entreprises ont vu s'exacerber entre elles une vive concurrence par les prix et/ou par le service, au point que certains n'hésitent plus à parler d'hyper-compétition.

Aujourd'hui, la stratégie et le choix des outils de pilotage rendent le processus du contrôle de gestion, une réelle problématique de la créativité au sein de l'entreprise. Car ce processus s'attache à la fois à la réduction des coûts et à la réallocation des ressources mesurées.

Conclusion générale

Une entreprise dotée d'un tableau de bord s'assurera d'une plus grande réactivité à tous les niveaux hiérarchiques, mais aussi une plus grande implication et cohésion à travers une déclinaison des objectifs axés sur des indicateurs d'activité et de performance dont tous les acteurs ont participé à l'élaboration. Ainsi l'information provenant des tableaux de bord joue un rôle central dans le pilotage : elle aide les managers dans le diagnostic du passé et la préparation des leviers d'action. Les tableaux de bord provenant du service finance fournissent des informations relatives plus axées sur l'analyse des résultats passés. Ces informations permettent aussi de dresser un diagnostic et de situer les performances d'un centre de responsabilité par rapport à celles de l'entreprise dans son ensemble, permettent de situer les responsabilités, anticiper les problèmes et identifier les leviers d'action.

Le tableau de bord est un outil de gestion à court terme, il constitue un support à la fois, léger rapide clair et dynamique. Il facilite à son destinataire la compréhension de la situation en présentant d'une part une vision claire sur la situation de l'entreprise, et d'autre part une idée globale de l'état de système géré et en ressortant les dérives susceptibles d'entraver sa bonne marche. De ce fait notre première hypothèse de recherche est confirmée.

Les tableaux de bord s'orientent de plus en plus vers une prise en compte globale de la performance et non plus seulement vers la mesure d'une performance financière. Leur mise en œuvre ne dépend pas tant de la qualité intrinsèque des indicateurs qui les composent que de l'intégration de ces tableaux de bord au processus de management de l'entreprise. S'ils sont vécus comme l'un des constituants principaux du processus de management alors il y a fort à parier qu'ils fonctionneront bien, même avec des indicateurs imparfaits.

Avant de mettre en exergue les résultats de l'étude de terrain, nous aimerons bien rappeler que le besoin de mesurer et de piloter la performance de l'entreprise nécessite de faire appel aux outils du contrôle de gestion. Et sachant que la dynamique et le développement de l'entreprise dépendent de sa capacité de répondre aux exigences de l'environnement, de détecter les erreurs et les risques et les réparer à temps, le tableau de bord de gestion s'avère, à cet égard, un outil plus important, aux mains des responsables dans leurs prises de décision concernant les stratégies, les objectifs à assigner et la maîtrise des risques.

Ce TBG a besoin de plusieurs sources d'informations pertinentes et fiables, et c'est ce que nous avons constaté et vérifié au niveau de l'entreprise IFRI.

Conclusion générale

Cette dernière, dispose d'un TDB hebdomadaire financier, il est généralement établis afin de permettre aux centres de responsabilité d'agir rapidement en cas de dysfonctionnement et cela par des actions correctives, voir même d'anticiper certains événements, le rôle de TDB réside, donc, dans la communication qui permet aux différents niveaux hiérarchiques de suivi, le fonctionnement des entités dont ils ont la supervision, c'est la confirmation de la première hypothèse.

L'objectif du manager dans la mise en place de TDB, est d'avoir une solution qui peut répondre aux besoins réels de l'entreprise. Il pourra ainsi prendre de meilleures décisions. Ce qui exige des managers de la société, d'avoir IFRI l'expertise et l'expérience nécessaires pour transformer les données brutes en connaissances. Le rôle du tableau de bord est de créer les liens de causalité qui retiennent cette complémentarité. Cet outil doit apporter des mesures en termes de fonctionnement et d'amélioration continue dans tous les niveaux de l'entreprise. Qui se trouvent eux-mêmes concernés par la mesure et le suivi de la performance dont l'objectif est la recherche continue de l'amélioration et de la compétitivité dans toutes ses formes. Les tableaux de bord de gestion sont les outils de pilotage les plus aptes à donner une vision claire, synthétique, fidèle et prédictive de la situation et à assurer un pilotage efficace de l'entreprise, donc, la confirmation de la deuxième hypothèse.

Afin de répondre à la troisième hypothèse, on peut citer certaines conditions, que les responsables doivent mettre en œuvre pour réaliser un bon tableau de bord sont les suivantes :

- Un système d'information permanent ;
- L'information donnée doit être autant quantitative que qualitative ;
- Présenter et organiser les informations du général au particulier ;
- Le tableau de bord est conçu pour être évolutif ;
- Eviter de confier la rédaction de tableau de bord à une personne qui ne connaît pas assez l'entreprise.

Enfin, on peut dire que de plus sur les vertus de tableau de bord qu'on a longuement développé, cet outil est un instrument de veille, il reste tout comme l'information, dont la valeur dépend uniquement de l'utilisation qu'on fait. Son rôle principal est d'alerter le responsable sur sa gestion et il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces.



Bibliographie

Ouvrages

- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine(2004), « contrôle de gestion : Manuel et applications), 6^{ème} Edition Dunod, Paris.
- ALGLAVE C. et all(2008), « management des entreprise », BTS Hachette Technique, Paris.
- AUGÉ Bernard, NARO Gérard(2011), « mini manuel de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris.
- AUTISSIER David, DELAYE Valérie (2008), « mesurer la performance du système d'information », Edition d'Organisation : Groupe Eyrolles, Paris.
- BATSCH. Laurent(2000), « le diagnostic financier », 3^{ème} Edition d'organisation Economica, Paris.
- BESCOS LAURENT-Pierre, VERAN.L, RAVIART.D(1999), « dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux », Edition l'harmattan, Paris.
- BOIX Daniel(2005), « Le tableau de bord, un dispositif de management », Edition d'Organisation, Paris.
- BOUIN Xavier, SIMON Xavier-François(2015), « les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements », 2^{ème} Edition Dunod, Paris.
- BOUIN.Xavier, SIMON.François-Xavier(2006) « Tous gestionnaires », « Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris
- BOUINOT Claire, LARPIN Françoise, THEVENOT Martial(2000), « l'analyse financière en M14: une nouvelle pratique », 2^{ème} Edition, rue Héricart, Paris.
- BOUQUIN Henry(2008), « le contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, presse universitaire d France, Paris.
- BOURGUIGNON Annick, MALLERET Véronique, NORREKLIT Hanne (2001), «balanced scorecard versus french tableau de bord: beyond dispute, a cultural and an ideological perspective», Edition CCSD, Paris.
- CALIER Bruno, ROBERT-Christophe Ruprich(2013), « construire ses tableaux de bord financiers », Edition Territorial, Paris.
- Caroline SELMER(2005), « Tableau de bord » ; Edition d'Organisation, Paris.
- CERRADA Karine, Yves de Rongé, Michel de Wolf(2016), « Comptabilité et analyse des états financiers », 2^{ème} Edition Boeck supérieur, Belgique.

Bibliographie

- CHARPENTIER Patricia, COUCOUREUX.M, SOPEL.D(2007), « gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel), Edition Hachette, Paris.
- COHEN, Elie, (1991), « Gestion de l'entreprise et développement financier », Edition EDICEF. Paris.
- COUCOUREUX Michel, CUYAUBERE Thierry (2014), « DCG contrôle de gestion », Edition Nathan, Paris.
- DEGOS Guy-Jean, FAYAD Abou Amal(2003), « le diagnostic financier des entreprises », Edition E-Theque-167 rue Jean Jaurès-59264 Onnaing.
- DEISTING Florent, LAHILLE Pierre(2017), « analyse financière », 5^{ème} Edition Dunod, Paris.
- DEMESTERE René, LORINO P, MOTTIS N(2017), « pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, 6^{ème} Edition, paris.
- DORIATH Brigitte(2000), « le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition Dunod, Paris.
- DORIATH Brigitte, GOUJET Christian(2007), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition DUNOD, Paris.
- DORIATH Brigitte, LOZATO Michel(2008), « Comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème} Edition DUNOD, Paris.
- FERNANDEZ Alain(2005), « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris.
- FERNANDEZ Alain(2007), « les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions d'Organisation, Paris.
- FERNANDEZ Alain(2010), Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5^{ème} Edition d'Organisation Eyrolles, Paris.
- FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLA Emilie(2004), « renforcer la cohérence d'une équipe », Edition Dunod, Paris.
- FORGET Jack(2005), « financement et rentabilité des investissements », Edition d'organisation, Paris.
- GERVAIS Michel(2009), « contrôle de gestion », 9^{ème} Edition Economica, Paris.
- GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier(2004), « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} Edition Gualino Editeur, Paris.

Bibliographie

- GUERRA Fabienne(2007), «pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, Paris.
- HEMICI Farouk, HENOT Cristophe(2007), « Contrôle de gestion », Edition Bréal, Paris.
- HOARAU Christian(2008), « maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} Edition, Revue fiduciaire, Paris.
- HUBERT de la Bruslerie(2014), « analyse financière », 3^{ème} Edition Dunod, Paris.
- IRIBARIN Patrick(2009), « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris.
- JEAN Barreau, JACQUELINE Delahaye(2000), « gestion financière: corrigés du manuel », 9^{ème} Edition Dunord, Paris.
- KAPLAN Robert, NORTON David(2003), « Le tableau de bord prospectif », 2^{ème} Edition d'Organisation, Paris.
- KHEMAKHEM Abdellatif(2007), « la dynamique de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris.
- LAHILLE Pierre-Jean(2001), « analyse financière », 1^{ère} Edition Sirey, rue Froidevaux, Paris.
- LANGLOIS Georges, BRINGER.M, BONNIER.C(2010), « contrôle de gestion », 4^{ème} Edition, Paris.
- LAVOISIER-Hermès(2006), « amélioration des performances par l'analyse de la valeur », Edition Hermès-Lavoisier, Paris.
- LEBAS Michel (1995), « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, p62.
- LEBOYER-Claude Lévy(2001), « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie», Edition d'organisation, Paris.
- LEGROS Georges(2016), « ingénierie financière », 2^{ème} Edition Dunod, Paris.
- LEROY Michel, LOCHARD Jean(1998), « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris.
- LONING Hélène, et all(2008), « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris.
- LORINO Philips(2003), « méthode et pratique de la performance »,3^{ème} Edition, Paris.
- LORY Michel(2001), « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris.

Bibliographie

- LUTHI Thierry(2011), « améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandation concrètes », Edition d'organisation Eyrolles, Paris.
- MALLOT Jean louis, JEAN Charles (1998), « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, Paris.
- MARION Alain(2015), « analyse financière : concepts et méthodes», 6^{ème} Edition, Paris.
- MOLHO Denis, POISSON Dominique Fernandez (2003), « La performance globale de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris.
- NADI ZAMBO Benoit(2003), l'évaluation de la performance : Aspects conceptuels, Séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public, organisé par le gouvernement de la Gambie et le centre africain de recherches administratives pour le développement (CAFRAD), Paris.
- PALARD Etienne Jean, IMBERT Franck(2013), « Guide pratique d'évaluation d'entreprise »,Edition Eyrolles, Paris.
- PALARD Etienne Jean, IMBERT Franck(2013), « Guide pratique d'évaluation d'entreprise », Edition Eyrolles, Paris.
- PALOU Michel-Jean(2008), « les méthodes d'évaluation d'entreprise », 2^{ème} Edition, Revue fiduciaire, Paris.
- PASCAL Fabre, CATHERINE Thomas(2007), « management et contrôle de gestion: DSCG3 », Edition Dunod, Paris.
- PIJET Patrick(2015), « de la comptabilité de gestion au contrôle de gestion », 7^{ème} Edition Economica, Paris.
- ¹RAMAGE Pierre(2001), « analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris.
- ROCHER-Béatrice Meunier(2006), « le diagnostic financier », 4^{ème} Edition d'organisation Eyrolles, Paris.
- ROCHER-Meunier Béatrice(2003), « le diagnostic financier », 4^{ème} Edition d'Organisation Eyrolles, rue des Grands-Augustins, Paris.
- ROGER Aïm. (2011), « 100 questions pour comprendre et agir : indicateurs et Tableau de bord », 3^{ème} Edition Afnor, Paris.
- SAULOU YVERS-Jeans(2006), « tableaux de bord pour décideurs qualité », 2^{ème} Edition Afnor, Saint-Denis Cedex.

Bibliographie

- SELMER Caroline(1998), « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », Edition DUNOD, Paris.
- SELMER Caroline(2003), « Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 2^{ème} Edition Dunod, Paris.
- VILAIN Laurent(2003), « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris.
- VIZZAVONA Patrice(1992), « Gestion financière : analyse financière, analyse prévisionnelle», Tome1, 7^{ème} Edition Atol, Paris.
- VOYER Pierre(2002), « tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », 2^{ème} Edition, presse de l'université du Québec.
- WILFRIED Niessen, ANNE Chanteux(2005), « les tableaux de bord et business plan », Edition des chambre de commerce et d'industrie, Paris.

Site Web

- http://WWW.andi.dz/PDF/evolution_loi_sur_investissement_fr/loi%2093-12.Pdf



Annexes



EVOLUTION DES IMMOBILISATIONS ET DES ACTIFS FINANCIERS NON COURANT ANNEE 2015

Rebriques et postes	Notes	au 01/01/2015	Augmentations		Diminutions		Régularisations	valeur brute au 31/12/2015
			Acquisitions	Cessions	Sorties & Réformes			
Logiciels informatiques		10 865 040,56	246 919,72	0,00	0,00	0,00	11 111 960,28	
Concessions, Marques, licences		4 040 010,70	472 080,00	0,00	0,00	0,00	4 512 090,70	
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		14 905 051,26	718 999,72	0,00	0,00	0,00	15 624 050,98	
Terrains		1 217 488 464,30	61 189 000,00	0,00	0,00	0,00	1 278 677 464,30	
Bâtiments		2 656 820 667,86	71 826 843,35	0,00	0,00	674 088,50	2 729 321 599,71	
Ouvrages d'infrastructures		137 425 518,06	21 432 205,13	0,00	1 951 482,82	-3 169 545,00	153 736 695,37	
Installations techniques		3 551 519 256,35	45 687 671,89	0,00	21 595,00	-50 094 850,98	3 547 090 482,26	
Matériels et Outillages		395 352 006,43	227 908 994,09	8 024 822,48	0,00	0,00	615 236 178,04	
Equip Prod & Auxil Zones 1-2-3		2 039 618 791,67	1 051 305 809,87	0,00	0,00	50 003 131,20	3 140 927 732,74	
Installat Gles, Agence, Aménagement Divers		127 496 734,48	51 523 964,85	0,00	0,00	0,00	179 020 699,33	
Matériels de Transport		1 163 856 928,54	12 269 230,77	497 882 388,50	11 677 570,02	0,00	666 566 200,79	
Mob, Mat Bureau, Mat informatiques		86 976 336,40	11 371 785,74	0,00	0,00	0,00	98 348 122,14	
Emballages récupérables		2 506 435 280,35	245 352 157,13	3 997 385,41	17 359 239,82	0,00	2 730 430 812,25	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		13 882 989 984,44	1 799 867 662,82	509 904 596,39	31 009 887,66	-2 587 176,28	15 139 355 986,93	
Immobilisations corporelles encours		693 791 439,88	507 224 189,08		0,00	-5 818 308,50	1 195 197 320,46	
Avce, Acomptes versés s/cdes immob		75 938 155,07	204 977 251,78		0,00	-185 864 663,57	95 050 743,28	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES ENCOURS		769 729 594,95	712 201 440,86	0,00	0,00	-191 682 972,07	1 290 248 063,74	
IMMOBIL CORPORELLES & INCORPORELLES		14 667 624 630,65	2 512 788 103,40	509 904 596,39	31 009 887,66	-194 270 148,35	16 445 228 101,65	
Participation dans Sarl Bejaia Logistique		4 650 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 650 000,00	
Participation dans SarlHuilerie Ouzellaguen		74 400 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74 400 000,00	
Participation dans SPA Béton Med		930 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	930 000,00	
PARTICIPATIONS & CREANCES RATTACHEES		79 980 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	79 980 000,00	
Bons de caisse		10 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 000 000,00	
Prêts aux Sociétés du groupe		302 955 047,49	0,00	0,00	0,00	-40 669 333,20	262 285 714,29	
Prêts aux Personnels		7 403 239,18	13 528 000,00	0,00	0,00	-13 347 950,89	7 583 288,29	
Prêts aux Clients		63 316 666,55	0,00	0,00	0,00	-17 450 000,03	45 866 666,52	
Autres Prêts		5 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 000 000,00	
Dépôts & Cautionnements versés		55 448 137,48	57 788 952,30	0,00	0,00	-46 082 616,88	67 154 472,90	
AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES		444 123 090,70	71 316 952,30	0,00	0,00	-117 549 901,00	397 890 142,00	
TOTAL ACTIF IMMOBILISE		15 191 727 721,35	2 584 105 055,70	509 904 596,39	31 009 887,66	-311 820 049,35	16 923 098 243,65	

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS ANNEE 2015

Rebriques et postes	Notes	Amortissements cumulés en début de l'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions éléments sortis	Amortissements cumulé en fin d'exercice
Goodwill		0,00	0,00	0,00	0,00
Logiciels informatiques & Assimiliés		9 473 001,89	415 258,63	0,00	9 888 260,52
Concession & Droits, Licence, Marque		2 345 366,05	437 125,74	0,00	2 782 491,79
Immobilisations incorporelles		11 818 367,94	852 384,37	0,00	12 670 752,31
Batiments		498 233 499,59	134 156 324,40	0,00	632 389 823,99
Autres Constructions		51 844 211,49	8 075 379,68	1 951 482,82	57 968 108,35
Matériels de Transport		970 653 200,08	99 779 296,80	509 559 958,52	560 872 538,36
Installat* Technique, Mat. et Outillage Indus		3 130 253 642,92	388 207 315,45	8 046 417,48	3 510 414 540,89
Emballages récupérables		1 588 531 336,42	342 844 384,21	19 793 341,36	1 911 582 379,27
Autres Immobilisation corporelles		109 944 386,04	24 267 513,65	0,00	134 211 899,69
Immobilisations corporelles		6 349 460 276,54	997 330 214,19	539 351 200,18	6 807 439 290,55
Participations		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres actifs financiers non courant		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		6 361 278 644,48	998 182 598,56	539 351 200,18	6 820 110 042,86

TABLEAU DES PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS ANNEE 2015

Rebriques et postes	Notes	Pertes valeur cumulées en début d'exercice	Augmentations pertes de valeur sur l'exercice	Reprise sur pertes de valeur	Pertes de valeur cumulées en fin d'exercice
Goodwill		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles		0,00	0,00	0,00	0,00
Participations		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres actifs financiers non courants		38 660 685,71	2 811 771,43	5 320 000,00	36 152 457,14
TOTAL		38 660 685,71	2 811 771,43		36 152 457,14



TABLEAU DES PARTICIPATIONS (FILIALES ET ENTITES ASSOCIEES) ANNEE 2015

Filiales et entités associées	Notes	Capitaux propres	Dont capital	capital detenu	Résultat dernier exercice	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés	Valeur Comptable des titres détenus
FILIALES								
Entité A		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Entité B		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
ENTITES ASSOCIEES								
Sarl Béjaia.Logistique		777 599 679,84	65 100 000,00	93%	247 658 244,00	9 645 980,77	0,00	0,00
Sarl Huileries Ouzellaguen		-81 464 592,59	74 400 000,00	93%	-28 664 917,99	1 261 236 302,65	0,00	0,00
SPA Béton Med		1 000 000,00	930 000,00	93%	-	-	-	-

TABLEAU DES PROVISIONS ANNEE 2015

Rubriques et postes	Notes	Provisions cumulées en début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises sur l'exercice	Provisions cumulées en fin d'exercice
PROVISION PASSIFS NON COURANTS					
Provisions pour pensions et obligations similaires			0,00	0,00	0,00
provisions pour impots			0,00	0,00	0,00
Provisions Prêt aux personnel			0,00	311 771,43	311 771,43
Provisions Prêt aux clients			127 338 935,68	33 041 161,44	150 847 333,52
Provisions sur litiges avec le Personnel (licenciements)			9 587 275,64	10 863 639,13	16 973 639,13
TOTAL			136 926 211,32	44 216 572,00	168 132 744,08
PROVISION PASSIFS COURANTS					
Provisions pour pensions et obligations similaires			0,00	0,00	0,00
Autres provisions liées au personnel			0,00	0,00	0,00
Provisions pour impots			0,00	0,00	0,00
TOTAL			0,00	0,00	0,00

ÉTAT DES ECHEANCES DES CREANCES ET DES DETTES A LA CLOTURE DE L'EXERCICE au 31/12/2015

Rubriques et postes	Notes	A 1 an au plus	A plus d' 1 an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans	Total
Avances & Acomptes Versés s/Immobilisations		92 118 040,78	2 932 702,50	0,00	95 050 743,28
CREANCES					
Prets Aux Sociétés du Groupe		0,00	262 285 714,29	0,00	262 285 714,29
Prets Aux Personnels		7 583 288,29	0,00	0,00	7 583 288,29
Prets Aux Clients		45 866 666,52	0,00	0,00	45 866 666,52
Autres Prets		0,00	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00
Autres Immobilisation Financières		55 252 116,49	97 113 256,41	4 769 100,00	157 134 472,90
S/total Immobilisations Financières		108 702 071,30	364 398 970,70	4 769 100,00	477 870 142,00
Fournisseurs Débiteurs Avce & Acpte		178 464 454,49	0,00	0,00	178 464 454,49
Clients		1 114 946 006,82	2 368 020 367,11	0,00	3 482 966 373,93
Clients Douteux		0,00	188 546 400,72	0,00	188 546 400,72
Personnel, Avances & Acomptes accordés		470 179,46	0,00	0,00	470 179,46
Impots		666 401 491,97	0,00	0,00	666 401 491,97
Groupe & Associés		118 128 721,16	1 563 359 155,56	0,00	1 681 487 876,72
Débiteurs Divers		136 846 613,10	0,00	0,00	136 846 613,10
Charges Constatées d'avance		31 946 686,19	0,00	0,00	31 946 686,19
S/total Créances		2 247 204 153,19	4 119 925 923,39	0,00	6 367 130 076,58
TOTAL		2 448 024 265,27	4 487 257 596,59	4 769 100,00	6 940 050 961,86
DETTES					
Emprunts (16)		397 744 232,40	2 105 834 214,40	0,00	2 503 578 446,80
Impots Différés ou Provisionnés		2 372 384,87	0,00	0,00	2 372 384,87
Provision pour charges		0,00	16 973 639,13	0,00	16 973 639,13
S/total Passif N/Courant		397 744 232,40	2 105 834 214,40	4 769 100,00	2 522 924 470,80
Fournisseurs & Compte rattachés (40)		2 542 317 034,76	0,00	0,00	2 542 317 034,76
Clients créditeurs, Avances reçues, RRR, Avoir à établir		592 688 658,90	2 447 794 439,31	0,00	3 040 483 098,21
Personnel & Comptes rattachés		69 625 759,79	0,00	0,00	69 625 759,79
Organismes Sociaux & Comptes rattachés		36 448 672,03	0,00	0,00	36 448 672,03
Impots		610 308 242,01	0,00	0,00	610 308 242,01
Groupe et Associés		96 696 546,71	0,00	0,00	96 696 546,71
Autres créditeurs		29 454,54	0,00	0,00	29 454,54
Trésorerie Passif		7 900 389,10	0,00	0,00	7 900 389,10
S/total Passif Courant		3 956 014 757,84	2 447 794 439,31	0,00	6 403 809 197,15
TOTAL		4 353 758 990,24	4 553 628 653,71	4 769 100,00	8 926 733 667,95

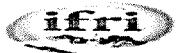


TABLEAU DES PARTICIPATIONS (FILIALES ET ENTITES ASSOCIEES) ANNEE 2016								
Filiales et entités associées	Notes	Capitaux propres	Dont capital	capital detenu	Résultat dernier exercice	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés	Valeur Comptable des titres détenus
FILIALES								
Entité A		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Entité B		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
ENTITES ASSOCIEES								
Sarl Béjaia.Logistique		-	65 100 000,00	93%	-	-	-	-
Sarl Huileries Ouzellaguen		-	74 400 000,00	93%	-	-	-	-
SPA Béton Med		-	930 000,00	93%	-	-	-	-
SPA ASSALAS IB		-	930 000,00	93%	-	-	-	-

TABLEAU DES PROVISIONS ANNEE 2016					
Rubriques et postes	Notes	Provisions cumulées en début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises sur l'exercice	Provisions cumulées en fin d'exercice
PROVISION PASSIFS NON COURANTS					
Provisions pour pensions et obligations similaires			0,00	0,00	0,00
provisions pour impots			0,00	0,00	0,00
Provisions Prêt aux personnel			0,00	0,00	0,00
Provisions Prêt aux clients			150 847 333,52	9 877 416,20	108 952 756,75
Provisions sur litiges avec le Personnel (licenciements)			16 973 639,13	0,00	2 910 000,00
TOTAL			167 820 972,65	9 877 416,20	111 862 756,75
PROVISION PASSIFS COURANTS					
Provisions pour pensions et obligations similaires			0,00	0,00	0,00
Autres provisions liées au personnel			0,00	0,00	0,00
Provisions pour impots			0,00	0,00	0,00
TOTAL			0,00	0,00	0,00

ÉTAT DES ECHEANCES DES CREANCES ET DES DETTES A LA CLOTURE DE L'EXERCICE au 31/12/2016					
Rubriques et postes	Notes	A 1 an au plus	A plus d' 1 an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans	Total
Avances & Acomptes Versés s/Immobilisations		349 383 920,81	0,00	0,00	349 383 920,81
CREANCES					
Prets Aux Sociétés du Groupe		0,00	262 285 714,29	0,00	262 285 714,29
Prets Aux Personnels		7 601 853,13	0,00	0,00	7 601 853,13
Prets Aux Clients		15 199 999,84	0,00	0,00	15 199 999,84
Autres Prets		0,00	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00
Autres Immobilisation Financières		55 742 116,49	104 512 956,41	0,00	160 255 072,90
S/total Immobilisations Financières		78 543 969,46	371 798 670,70	0,00	450 342 640,16
Fournisseurs Débiteurs Avce & Acpte		274 419 665,20	0,00	0,00	274 419 665,20
Clients		1 986 621 087,05	2 295 292 435,13	0,00	4 281 913 522,18
Clients Douteux		0,00	129 826 399,74	0,00	129 826 399,74
Personnel, Avances & Acomptes accordés		1 085 000,00	0,00	0,00	1 085 000,00
Impots		680 500 397,75	0,00	0,00	680 500 397,75
Groupe & Associés		84 101 779,73	676 367 769,99	1 032 517 533,96	1 792 987 083,68
Débiteurs Divers		66 551 757,54	0,00	0,00	66 551 757,54
Charges Constatées d'avance		39 789 393,95	0,00	0,00	39 789 393,95
S/total Créances		3 133 069 081,22	3 101 486 604,86	1 032 517 533,96	7 267 073 220,04
TOTAL		3 560 996 971,49	3 473 285 275,56	1 032 517 533,96	8 066 799 781,01
DETTES					
Emprunts (16)		653 702 032,40	2 776 662 182,00	0,00	3 430 364 214,40
Impots Différés ou Provisionnés		1 305 972,10	0,00	0,00	1 305 972,10
Provision pour charges		0,00	2 910 000,00	0,00	2 910 000,00
S/total Passif N/Courant		653 702 032,40	2 776 662 182,00	2 065 035 067,92	3 434 580 186,50
Fournisseurs & Compte rattachés (40)		2 163 453 957,63	0,00	0,00	2 163 453 957,63
Clients créditeurs, Avances reçues, RRR, Avoir à établir		255 596 794,77	2 853 886 895,53	0,00	3 109 483 690,30
Personnel & Comptes rattachés		72 684 890,54	0,00	0,00	72 684 890,54
Organismes Sociaux & Comptes rattachés		36 708 694,35	0,00	0,00	36 708 694,35
Impots		534 851 844,06	0,00	0,00	534 851 844,06
Groupe et Associés		231 213 806,32	0,00	0,00	231 213 806,32
Autres créditeurs		1 445 734,76	0,00	0,00	1 445 734,76
Trésorerie Passif		5 609 216,81	0,00	0,00	5 609 216,81
S/total Passif Courant		3 301 564 939,24	2 853 886 895,53	0,00	6 155 451 834,77
TOTAL		3 955 266 971,64	5 630 549 077,53	2 065 035 067,92	9 590 032 021,27



EVOLUTION DES IMMOBILISATIONS ET DES ACTIFS FINANCIERS NON COURANT ANNEE 2016								
Rebriques et postes	Notes	au 01/01/2015	Augmentations		Diminutions		Régularisations	valeur brute au 31/12/2016
			Acquisitions	Cessions	Sorties & Réformes			
Logiciels informatiques		11 111 960,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 111 960,28
Concessions, Marques, licences		4 512 090,70	676 990,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 189 080,70
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		15 624 050,98	676 990,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16 301 040,98
Terrains		1 278 677 464,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 278 677 464,30
Agence-Amenagement de Terrains		0,00	3 962 066,00	0,00	0,00	5 088 165,39	0,00	9 050 231,39
Bâtiments		2 729 321 599,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 729 321 599,71
Ouvrages d'infrastructures		153 736 695,37	11 368 711,20	0,00	0,00	-5 088 165,39	0,00	160 017 241,18
Installations techniques		3 547 090 482,26	283 725 568,33	0,00	0,00	0,00	0,00	3 830 816 050,59
Matériels et Outillages		615 236 178,04	33 806 175,88	2 150 000,00	0,00	0,00	0,00	646 892 353,92
Equip Prod & Auxil Zones 1-2-3		3 140 927 732,74	1 176 402 030,15	0,00	0,00	0,00	0,00	4 317 329 762,89
Installat Gles, Agence, Aménage Divers		179 020 699,33	21 922 780,17	0,00	0,00	0,00	0,00	200 943 479,50
Matériels de Transport		666 566 200,79	578 038 672,38	308 601 870,48	4 763 994,31	0,00	0,00	931 239 008,38
Mob, Mat Bureau, Mat informatiques		98 348 122,14	9 046 587,52	0,00	0,00	0,00	0,00	107 394 709,66
Emballages récupérables		2 730 430 812,25	380 434 727,10	5 576 643,88	13 194 863,90	0,00	0,00	3 092 094 031,57
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		15 139 355 986,93	2 498 707 318,73	316 328 514,36	17 958 858,21	0,00	0,00	17 303 775 933,09
Immobilisations corporelles encours		1 195 197 320,46	662 774 272,02	0,00	0,00	0,00	0,00	1 857 971 592,48
Avce, Acomptes versés s/cdes immob		95 050 743,28	441 609 709,84	0,00	0,00	-187 276 532,31	0,00	349 383 920,81
IMMOBILISATIONS CORPORELLES ENCOURS		1 290 248 063,74	1 104 383 981,86	0,00	0,00	-187 276 532,31	0,00	2 207 355 513,29
IMMOBIL CORPORELLES & INCORPORELLES		16 445 228 101,65	3 603 768 290,59	316 328 514,36	17 958 858,21	-187 276 532,31	0,00	19 527 432 487,36
Participation dans Sarl Bejaia Logistique		4 650 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 650 000,00
Participation dans SarlHuilerie Ouzellaguen		74 400 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74 400 000,00
Participation dans SPA Béton Med		930 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	930 000,00
Participation dans SPA ASSALAS IB		930 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	930 000,00
PARTICIPATIONS & CREANCES RATTACHEES		80 910 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80 910 000,00
Bons de caisse		10 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 000 000,00
Prêts aux Sociétés du groupe		262 285 714,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	262 285 714,29
Prêts aux Personnels		7 583 288,29	14 149 000,08	0,00	0,00	-14 130 435,24	0,00	7 601 853,13
Prêts aux Clients		45 866 666,52	0,00	0,00	0,00	-30 666 666,68	0,00	15 199 999,84
Autres Prêts		5 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 000 000,00
Dépôts & Cautionnements versés		67 154 472,90	57 190 600,00	0,00	0,00	-55 000 000,00	0,00	69 345 072,90
AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES		397 890 142,00	71 339 600,08	0,00	0,00	-99 797 101,92	0,00	369 432 640,16
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES		478 800 142,00	71 339 600,08	0,00	0,00	-99 797 101,92	0,00	450 342 640,16
TOTAL ACTIF IMMOBILISE		16 924 028 243,65	3 675 107 890,67	316 328 514,36	17 958 858,21	-287 073 634,23	0,00	19 977 775 127,52

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS ANNEE 2016					
Rebriques et postes	Notes	Amortissements cumulés en début de l'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions éléments sortis	Amortissements cumulé en fin d'exercice
Goodwill		0,00	0,00	0,00	0,00
Logiciels informatiques & Assimiliés		9 888 260,52	408 386,61	0,00	10 296 647,13
Concession & Droits, Licence, Marque		2 782 491,79	422 566,82	0,00	3 205 058,61
Immobilisations Incorporelles		12 670 752,31	830 953,43	0,00	13 501 705,74
Agence-Amenagement de Terrains		684 758,07	0,00	0,00	684 758,07
Batiments		632 389 823,99	176 420 663,73	0,00	808 810 487,72
Autres Constructions		57 968 108,35	9 137 426,30	0,00	67 105 534,65
Matériels de Transport		560 872 538,36	258 137 525,29	311 067 280,54	507 942 783,11
Installat* Technique, Mat. et Outillage Indus		3 510 414 540,89	613 813 802,76	1 451 250,00	4 122 777 093,65
Emballages récupérables		1 911 582 379,27	389 255 733,25	17 511 153,71	2 283 326 958,81
Autres Immobilisation corporelles		134 211 899,69	26 939 215,46	0,00	161 151 115,15
Immobilisations corporelles		6 808 124 048,62	1 473 704 366,79	330 029 684,25	7 951 798 731,16
Participations		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres actifs financiers non courant		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		6 820 794 800,93	1 474 535 320,22	330 029 684,25	7 965 300 436,90

TABLEAU DES PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS ANNEE 2016					
Rebriques et postes	Notes	Pertes valeur cumulées en début d'exercice	Augmentations pertes de valeur sur l'exercice	Reprise sur pertes de valeur	Pertes de valeur cumulées en fin d'exercice
Goodwill		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles		0,00	0,00	0,00	0,00
Participations		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres actifs financiers non courants		36 152 457,14	0,00	20 000 000,00	16 152 457,14
TOTAL		36 152 457,14	0,00	20 000 000,00	16 152 457,14



EVOLUTION DES IMMOBILISATIONS ET DES ACTIFS FINANCIERS NON COURANT ANNEE 2017

Rebriques et postes	Notes	au 01/01/2017	Augmentations		Diminutions		Régularisations	valeur brute au 31/12/2017
			Acquisitions		Cessions	Sorties & Réformes		
Logiciels informatiques		11 111 960,28	212 551,20	0,00	0,00	0,00	0,00	11 324 511,48
Concessions, Marques, licences		5 189 080,70	1 446 750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 635 830,70
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		16 301 040,98	1 659 301,20	0,00	0,00	0,00	0,00	17 960 342,18
Terrains		1 278 677 464,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 278 677 464,30
Agence-Amenagement de Terrains		9 050 231,39	980 525,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 030 756,39
Bâtiments		2 729 321 599,71	1 960 292 379,23	0,00	0,00	13 527 437,85	0,00	4 703 141 416,79
Ouvrages d'infrastructures		160 017 241,18	32 598 491,00	0,00	0,00	0,00	0,00	192 615 732,18
Installations techniques		3 830 816 050,59	4 816 972,17	0,00	0,00	5 676 713,10	0,00	3 841 309 735,86
Matériels et Outillages		646 892 353,92	37 329 924,67	50 913 270,50	0,00	0,00	0,00	633 309 008,09
Equip Prod & Auxil Zones 1-2-3		4 317 329 762,89	864 399 241,90	0,00	0,00	-5 676 713,10	0,00	5 176 052 291,69
Installat Gles, Agence, Aménage Divers		200 943 479,50	10 076 066,91	0,00	0,00	-10 502 575,20	0,00	200 516 971,21
Matériels de Transport		931 239 008,38	28 342 677,02	71 229 821,48	0,00	-2 560 500,00	0,00	885 791 363,92
Mob, Mat Bureau, Mat informatiques		107 394 709,66	15 308 125,64	0,00	5 866 516,85	0,00	0,00	116 836 318,45
Emballages récupérables		3 092 094 031,57	102 112 382,69	2 379 916,40	15 381 458,37	0,00	0,00	3 176 445 039,49
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		17 303 775 933,09	3 056 256 786,23	124 523 008,38	21 247 975,22	464 362,65	0,00	20 214 726 098,37
Immobilisations corporelles encours		1 857 971 592,48	943 713 711,01	0,00	0,00	-1 918 414 313,28	0,00	883 270 990,21
Avce, Acomptes versés s/cdes immob		349 383 920,81	151 470 255,68	0,00	0,00	-274 246 210,17	0,00	226 607 966,32
IMMOBILISATIONS CORPORELLES ENCOURS		2 207 355 513,29	1 095 183 966,69	0,00	0,00	-2 192 660 523,45	0,00	1 109 878 956,53
IMMOBIL CORPORELLES & INCORPORELLES		19 527 432 487,36	4 153 100 054,12	124 523 008,38	21 247 975,22	-2 192 196 160,80	0,00	21 342 565 397,08
Participation dans Sarl Bejaia Logistique		4 650 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 650 000,00
Participation dans SarlHuilerie Ouzellaguen		74 400 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74 400 000,00
Participation dans SPA Béton Med		930 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	930 000,00
Participation dans SPA ASSALAS IB		930 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	930 000,00
PARTICIPATIONS & CREANCES RATTACHEES		80 910 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80 910 000,00
Bons de caisse		10 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 000 000,00
Prêts aux Sociétés du groupe		262 285 714,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	262 285 714,29
Prêts aux Personnels		7 601 853,13	20 271 894,00	0,00	0,00	-15 038 115,09	0,00	12 835 632,04
Prêts aux Clients		15 199 999,84	0,00	0,00	0,00	-2 200 000,00	0,00	12 999 999,84
Autres Prêts		5 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 000 000,00
Dépôts & Cautionnements versés		69 345 072,90	51 204 816,29	0,00	0,00	-56 840 237,78	0,00	63 709 651,41
AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES		369 432 640,16	71 476 710,29	0,00	0,00	-74 078 352,87	0,00	366 830 997,58
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES		450 342 640,16	71 476 710,29	0,00	0,00	-74 078 352,87	0,00	447 740 997,58
TOTAL ACTIF IMMOBILISE		19 977 775 127,52	4 224 576 764,41	124 523 008,38	21 247 975,22	-2 266 274 513,67	0,00	21 790 306 394,66

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS ANNEE 2017

Rebriques et postes	Notes	Amortissements cumulés en début de l'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions éléments sortis	Amortissements cumulé en fin d'exercice
Goodwill		0,00	0,00	0,00	0,00
Logiciels informatiques & Assimiliés		10 296 647,13	238 892,11	0,00	10 535 539,24
Concession & Droits, Licence, Marque		3 205 058,61	407 151,40	0,00	3 612 210,01
Immobilisations incorporelles		13 501 705,74	646 043,51	0,00	14 147 749,25
Agence-Amenagement de Terrains		684 758,07	488 108,54	0,00	1 172 866,61
Batiments		808 810 487,72	200 986 898,59	39 459 777,35	970 337 608,96
Autres Constructions		67 105 534,65	9 810 934,37	0,00	76 916 469,02
Matériels de Transport		507 942 783,11	116 439 086,45	74 269 763,13	550 112 106,43
Installat* Technique, Mat. et Outillage Indus		4 122 777 093,65	461 337 831,17	46 552 200,35	4 537 562 724,47
Emballages récupérables		2 283 326 958,81	382 154 604,04	17 761 374,80	2 647 720 188,05
Autres Immobilisation corporelles		161 151 115,15	25 583 455,53	5 866 516,85	180 868 053,83
Immobilisations corporelles		7 951 798 731,16	1 196 800 918,69	183 909 632,48	8 964 690 017,37
Participations		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres actifs financiers non courant		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		7 965 300 436,90	1 197 446 962,20	183 909 632,48	8 978 837 766,62

TABLEAU DES PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS ANNEE 2017

Rebriques et postes	Notes	Pertes valeur cumulées en début d'exercice	Augmentations pertes de valeur sur l'exercice	Reprise sur pertes de valeur	Pertes de valeur cumulées en fin d'exercice
Goodwill		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles		0,00	0,00	0,00	0,00
Participations		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres actifs financiers non courants		16 152 457,14	0,00	0,00	16 152 457,14
TOTAL		16 152 457,14	0,00	0,00	16 152 457,14



TABLEAU DES PARTICIPATIONS (FILIALES ET ENTITES ASSOCIEES) ANNEE 2017								
Filiales et entités associées	Notes	Capitaux propres	Dont capital	capital detenu	Résultat dernier exercice	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés	Valeur Comptable des titres détenus
FILIALES								
Entité A		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Entité B		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00
ENTITES ASSOCIEES								
Sarl Béjaia.Logistique		622 706 090,00	65 100 000,00	93%	599 576 440,00	9 012 601,00	-	-
Sarl Huileries Ouzellaguen		249 190 055,00	74 400 000,00	93%	142 034 074,90	1 054 562 749,00	-	-
SPA Béton Med		1 000 000,00	930 000,00	93%	-	-	-	-
SPA ASSALAS IB		1 000 000,00	930 000,00	93%	-	-	-	-

TABLEAU DES PROVISIONS ANNEE 2017					
Rubriques et postes	Notes	Provisions cumulées en début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises sur l'exercice	Provisions cumulées en fin d'exercice
PROVISION PASSIFS NON COURANTS					
Provisions pour pensions et obligations similaires			0,00	0,00	0,00
provisions pour impots			0,00	0,00	0,00
Provisions Prêt aux personnel			0,00	0,00	0,00
Provisions Prêt aux clients			108 952 756,75	15 501 373,67	83 548 910,32
Provisions sur litiges avec le Personnel (licenciements)			16 973 639,13	0,00	14 063 639,13
TOTAL			125 926 395,88	15 501 373,67	97 612 549,45
PROVISION PASSIFS COURANTS					
Provisions pour pensions et obligations similaires			0,00	0,00	0,00
Autres provisions liées au personnel			0,00	0,00	0,00
Provisions pour impots			0,00	0,00	0,00
TOTAL			0,00	0,00	0,00

ÉTAT DES ECHEANCES DES CREANCES ET DES DETTES A LA CLOTURE DE L'EXERCICE au 31/12/2017					
Rubriques et postes	Notes	A 1 an au plus	A plus d'1 an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans	Total
Avances & Acomptes Versés s/immobilisations		226 607 966,32	0,00	0,00	226 607 966,32
CREANCES					
Prets Aux Sociétés du Groupe		0,00	262 285 714,29	0,00	262 285 714,29
Prets Aux Personnels		12 835 632,04	0,00	0,00	12 835 632,04
Prets Aux Clients		12 999 999,84	0,00	0,00	12 999 999,84
Autres Prets		0,00	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00
Autres Immobilisation Financières		0,00	90 910 000,00	0,00	90 910 000,00
S/total Immobilisations Financières		25 835 631,88	358 195 714,29	0,00	384 031 346,17
Fournisseurs Débiteurs Avce & Acpte		371 407 406,45	0,00	0,00	371 407 406,45
Clients		1 956 817 594,24	2 240 973 270,28	0,00	4 197 790 864,52
Clients Douteux		0,00	91 137 346,73	0,00	91 137 346,73
Personnel, Avances & Acomptes accordés		85 000,00	0,00	0,00	85 000,00
Impots		188 176 625,75	0,00	0,00	188 176 625,75
Groupe & Associés		9 117 796,07	816 496 712,20	1 054 562 748,71	1 880 177 256,98
Débiteurs Divers		79 171 744,78	0,00	0,00	79 171 744,78
Charges Constatées d'avance		19 823 537,95	0,00	0,00	19 823 537,95
S/total Créances		2 624 599 705,24	3 148 607 329,21	1 054 562 748,71	6 827 769 783,16
TOTAL		2 877 043 303,44	3 506 803 043,50	1 054 562 748,71	7 438 409 095,65
DETTES					
Emprunts (16)		527 714 494,08	2 671 447 687,98	0,00	3 199 162 182,06
Impots Différés ou Provisionnés		6 101 181,63	0,00	0,00	6 101 181,63
Provision pour charges		0,00	2 910 000,00	0,00	2 910 000,00
S/total Passif N/Courant		527 714 494,08	2 671 447 687,98	2 109 125 497,42	3 208 173 363,69
Fournisseurs & Compte rattachés (40)		3 041 520 030,71	0,00	0,00	3 041 520 030,71
Clients créditeurs, Avances reçues, RRR, Avoir à établir		307 741 095,18	2 772 071 932,31	0,00	3 079 813 027,49
Personnel & Comptes rattachés		62 460 287,01	0,00	0,00	62 460 287,01
Organismes Sociaux & Comptes rattachés		32 224 947,99	0,00	0,00	32 224 947,99
Impots		164 884 977,93	0,00	0,00	164 884 977,93
Groupe et Associés		35 508 505,80	0,00	0,00	35 508 505,80
Autres créditeurs		1 125 459,15	0,00	0,00	1 125 459,15
Trésorerie Passif		9 191 461,02	0,00	0,00	9 191 461,02
S/total Passif Courant		3 654 656 764,79	2 772 071 932,31	0,00	6 426 728 697,10
TOTAL		4 182 371 258,87	5 443 519 620,29	2 109 125 497,42	9 634 902 060,79



Table des matières

Table des matières

-Remerciements	
-Dédicaces	
- Liste des abréviations	
- Liste des tableaux	
- Liste des figures	
- Introduction générale	01
Chapitre I : Notions générales sur la performance de l'entreprise	05
Section 1 : La performance : Définitions et notions voisines	05
1. Définition de la performance	05
2. Les composantes de la performance	07
2.1. L'efficacité	07
2.2. L'efficience	07
2.3. La pertinence	08
2.4. L'économie	09
3. Les formes de la performance	09
3.1. La performance externe	09
3.2. La performance interne	09
4. Les dimensions de la performance	10
4.1. La performance et actionnaires	10
4.2. La performance et clients	10
4.3. La performance et personnel	10
4.4. La performance et partenaires	11
4.5. La performance et public	11
4.6. Les processus internes et le système qualité	11
4.7. Le système d'information	11
5. Les objectifs de la performance	11
6. Les typologies de la performance	12
6.1. La performance organisationnelle	12
6.2. La performance stratégique	12
6.3. La performance concurrentielle	13
6.4. La performance sociale	13
6.5. La performance commerciale	13
6.6. La performance financière	14

Table des matières

Section 2 : Les indicateurs de la performance	14
1. Définition d'un indicateur de performance	14
2. Evolution des indicateurs	15
3. Les différents types d'indicateurs	15
3.1. Les indicateurs financiers	15
3.2. Les indicateurs de pilotage	15
3.3. Les indicateurs de résultats	16
3.4. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques	16
3.5. Les indicateurs de moyens et d'environnement	17
3.6. Les indicateurs de marché	17
3.7. La rentabilité	17
3.7.1. La rentabilité économique	17
3.7.2. La rentabilité financière	18
3.7.3. Effet de levier	18
3.8. La profitabilité	19
3.9. L'autofinancement	19
4. Les rôles d'un indicateur	19
4.1. Informer	19
4.2. Diagnostiquer	19
4.3. Prévoir	19
5. Les caractéristiques d'un bon indicateur	19
Section 03 : La mesure et les méthodes d'évaluation de la performance financière	21
1. Définition de la mesure de la performance de l'entreprise	21
2. La mesure comptable de la performance	22
2.1. Le bilan	22
2.1.1. Les indicateurs d'équilibres financiers du bilan	23
2.2. Compte de résultat	25
2.2.1. La structure du compte de résultat	25
2.3. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion	26
3. La mesure de la performance par l'analyse des ratios	30
3.1. Les ratios de liquidité	30
3.2. Les ratios de solvabilité	31
3.3. Les ratios de rotation	32

Table des matières

3.4. Les ratios de structures financières -----	33
3.5. Ratios de rentabilité -----	34
4. Le processus d'évaluation d'une entreprise -----	35

Chapitre II : La démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et conditions de mise en œuvre ----- 40

Section 1 : Analyse conceptuelle de tableau de bord ----- 40

1. L'évolution de la notion du tableau de bord -----	40
2. Définition de tableau de bord -----	41
3. Les typologies de tableau de bord -----	43
3.1. Le tableau de bord d'activité -----	43
3.2. Le tableau de bord de pilotage -----	43
3.3. Le tableau de bord de projet -----	43
3.4. Le tableau de bord stratégique -----	44
3.5. Le tableau de bord de gestion -----	44
3.6. Le tableau de bord financier -----	44
4. Les outils de tableau de bord -----	44
4.1. Les écarts -----	44
4.2. Les ratios -----	45
4.3. Les commentaires -----	45
4.4. Les clignotants -----	45
4.5. Les graphiques -----	45
4.5.1. Les histogrammes -----	46
4.5.2. Les courbe -----	46
4.5.3. Le camembert -----	46
4.6. Les tableaux -----	47
5. Evolution des rôles du tableau de bord -----	47
5.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison -----	47
5.2. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication -----	47
5.3. Le tableau de bord, aide à la décision -----	47
5.4. Le tableau de bord outil de diagnostic et de réactivité -----	48
5.5. Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances -----	48
6. L'utilité et avantages de tableau de bord -----	48

Table des matières

6.1. L'utilité de tableau de bord -----	48
6.2. Les avantages de tableau de bord -----	49
Section 2 : Méthodologie d'accomplissement des tableaux de bord -----	50
1. Les fonctions d'un tableau de bord -----	50
1.1. Fonction de constat d'écart et d'alerte -----	51
1.2. Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse -----	51
1.3. Fonction de reportage et de reddition de comptes -----	51
1.4. Fonction de communication et de motivation -----	52
2. Les qualités du tableau de bord -----	52
3. Les limites du tableau de bord -----	53
3.1. La perte de précision -----	53
3.2. Mesure en temps différé -----	53
3.3. L'incomplétude de la mesure -----	53
3.4. La recherche d'une représentation standardisée et universelle de l'information -----	54
4. Le tableau de bord et le reporting -----	54
4.1. Définition du reporting -----	54
4.2. Comparaison entre tableau de bord et le reporting -----	54
5. Les caractéristiques du tableau de bord -----	56
5.1. Etre en cohérence avec l'organigramme de gestion -----	56
5.2. Etre un outil anticipateur -----	56
5.3. Etre simple et clair -----	56
5.4. Etre animé par les acteurs eux même -----	57
5.5. Etre évolutif et dynamique -----	57
5.6. Etre outil d'agrégation synoptique -----	57
Section 3 : Conception et construction du tableau de bord -----	57
1. Les principes de conception du tableau de bord -----	57
1.1. Une cohérence avec l'organigramme -----	58
1.2. Un contenu synoptique et agrégé -----	58
1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission -----	59
2. Les étapes de conception du tableau de bord -----	59
2.1. L'établissement de l'organigramme de gestion -----	59
2.2. L'identification des points clés de gestion -----	60

Table des matières

2.3. Le choix des indicateurs pertinent	60
2.4. La collecte des informations	60
2.5. La mise en forme des tableaux de bord	61
2.5.1. Personnaliser la présentation	61
2.5.2. Personnaliser le contenu	61
3. La conception générale d'un tableau de bord	62
4. La conduite du projet tableau de bord	63
4.1. Le lancement	64
4.2. Le test	64
4.3. L'utilisation et le suivi	64
5. Méthodes d'élaboration du tableau de bord	65
5.1. La méthode GIMSI	65
5.1.1. Définition	65
5.1.2. Les étapes de la démarche GIMSI	65
5.2. Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils	66
5.3. La méthode JANUS	67
5.3.1. Définition	67
5.3.2. La démarche de la méthode JANUS	67
5.4. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables)	68
5.4.1. Définition	68
5.4.2. Les étapes de la méthode OVAR	70
5.5. La méthode OFAI	71
Chapitre III : Etude de cas: Evaluation de la performance financière de la SARL IFRI à travers le tableau de bord financier	
SARL IFRI	73
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil IFRI	73
1. Historique et évolution de l'entreprise	73
2. Cadre juridique de la SARL « IFRI »	74
3. La situation géographique	74
4. Les différentes filières de la SARL « IFRI »	75
5. Missions et activités de l'organisme IFRI	75
5.1. Les missions	75
5.2. Les activités d'IFRI	76
5.2.1. L'activité industrielle	76

Table des matières

5.2.2. L'activité économique	78
5.2.3. L'activité sociale	78
5.2.4. L'activité environnementale	78
6. Les objectifs de la SARL IFRI	78
6.1. Les objectifs stratégiques	78
6.2. Les objectifs opérationnels	78
7. IFRI dans le monde	78
8.1. Les moyens humains	79
8.2. Les moyens matériels	79
8.2.1. Présentation des chaînes de production	80
8.2.2. Transport et logistique	81
9. L'organisation interne de l'entreprise	81
Section 2 : La mesure de la performance au sein de l'organisme IFRI	83
1. Les bilans financiers de la SARL IFRI	83
1.1. Le bilan financier 2015	83
1.2. Le bilan financier 2016	84
1.3. Le bilan financier 2017	85
2. Bilan financier de grandes masses 2015, 2016 et 2017	85
2.1. Bilan financier de grande masse 2015	85
2.2. Bilan financier de grande masse 2016	86
2.3. Bilan financier de grande masse 2017	86
3. Les indicateurs financiers	87
3.1 Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	87
3.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)	88
3.3. La trésorerie Nette	89
4. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion	91
5. L'analyse par la méthode des ratios	95
5.1. Les ratios de structure financière	96
5.2. Les ratios de solvabilité	97
5.3. Les ratios de liquidité	99
5.4. Les ratios de rentabilité	100
5.5. Ratios de rotation	101

Table des matières

Section 3: Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI -----	103
1. Les démarches et élaboration -----	103
1.1. Le contexte du tableau de bord d'IFRI -----	104
1.1.1. Les concepteurs et les destinataires -----	104
1.1.2. La périodicité -----	104
1.2. La détermination des objectifs -----	104
1.3. Le choix et le calcul des indicateurs -----	105
Conclusion générale -----	109

Résumé

SAIDANI Saliha, GUERROUT Rabha, évaluation de la performance financière à travers le tableau de bord financier-cas de IFRI-mémoire de master en science financière et comptabilité, option comptabilité et audit, université de Abderrahmane Mira Bejaia, août 2020.

Conçus par les contrôleurs de gestion, le tableau de bord a fait preuve de compétences dans la mesure où il répond aux exigences de la gestion en informations rapides. La recherche vise à élaborer un tableau de bord financier au sein d'une entreprise privée qui est IFRI. A travers la réponse à la problématique suivante « Comment peut-on mesurer la performance financière et quel est le rôle du tableau de bord dans son amélioration ? », en particulier la SARL IFRI après avoir présenté les différentes notions sur le tableau de bord, les auteurs ont tenté de mettre en œuvre le tableau de bord financier de l'entreprise suscite pour l'année 2020. Dès lors, l'analyse précise de la performance financière s'avère indispensable afin que l'entreprise puisse être en mesure d'adapter sa stratégie et accroître sa part de marché. Dans ce cadre, un contrôle de gestion performant constitue un avantage concurrentiel majeur. Il nécessite la mise en place d'un système de pilotage de la performance détaillée pouvant se prêter à un tableau de bord financier qui présente un aspect primordiale qui permet à l'entreprise de s'auto évaluation en vue d'améliorer sa performance et qui nous a permis d'avoir une image fidèle de la situation financière de l'entreprise IFRI.

Mots clés: Evaluation financière, pilotage de la performance, indicateurs d'équilibre financiers, tableau de bord, entreprise IFRI.

Abstract

SAIDANI Saliha, GUERROUT Rabha, evaluation of financial performance through the financial dashboard case of IFRI master's thesis in financial science and accounting and audit option, university of abderrahmane mira béjaia, august 2020.

Designed by management controllers, the dashboard has demonstrated skills insofar as it meets the requirements of management for rapid. The research aims to develop a financial dashboard within a private company that is IFRI. Through the answer to the following problem "How can we measure financial performance and what is the role of the dashboard in its improvement?", in particular SARL IFRI after having presented the different concepts on the dashboard, the authors tried to implement the financial dashboard of the company arouses for the year 2020. Therefore, precise analysis of financial performance is essential so that the company can be able to adapt its strategy and increase its market share. In this context, effective management control constitutes a major competitive advantage. It requires the implantation of a detailed performance management system, that can lend it self to a financial dashboard which has a key aspect that allows the company to self-assess in order to improve its performance who allowed us reflects the evolution of its financial data and allowed us to have a faithful picture of the financial situation of the company IFRI.

Key words: Financial evolution, performance management, financial balance indicators, dashboard, IFRI company.