



Université A. Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département de Science de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion

Filière : finance et comptabilité

Option : Comptabilité Audit

Thème

Le tableau de bord et la performance financière d'une entreprise

Cas SPA BMT



BEJAIA MEDITERRANEAN TERMINAL



Réalisé par :

**ADMAM Celia
SAHI Houda**

Membres de jury :

Mr. Idiri. Y

Université de Bejaia

Président

Dr. Baar. A

Université de Bejaia

Encadreur

Mr. Maamri. M

Université de Bejaia

Examineur

Année Universitaire : 2020/2021

Remerciements

Avant tout, louage à notre créateur ALLAH, le tout puissant, pour nos avoir donné la patience, le courage, la volonté et surtout la santé afin d'accomplir ce mémoire.

Tout d'abord, nous tiendrons à exprimer nos sincères remerciements à monsieur **Baar Abdelhamid**, nous lui exprimons notre profonde gratitude pour le suivi continu tout le long de la réalisation de ce travail.

Nos vifs remerciements vont aussi à monsieur **Mazai Hocine** notre maître de stage qui nous a conduit tout au long de cette mission et nous a donné l'opportunité et la confiance pour réaliser ce stage, et pour le temps qu'il a bien voulu consacrer au cours de cette période à répondre à toute nos interrogations.

Aussi, nos remerciements s'adressent aux membres de jury qui ont accepté d'examiner et d'évaluer ce modeste travail.

Nous tiendrons à remercier l'ensemble des enseignants du département gestion de l'université de Bejaia pour la formation qu'ils nous ont assuré tout au long de notre cursus universitaire.

Nous aimerions à présent remercier nos chers parents à qui nous devons tout, nous les remercions de nous avoir soutenu pendant toute la durée de nos études et d'avoir cru en nous et de nous encourager, nous remercions également nos frères et nos sœurs pour leur soutien moral et pour tout ce qu'ils ont fait pour nous durant cette période.

Enfin, nous remercions vivement toute notre famille et tous ceux qui nous ont soutenu toute la durée de notre étude.

Dédicaces

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut. Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect et la reconnaissance.

Je dédie ce modeste travail, à la mémoire de mes grands-parents et mon chère oncle.

- **A mes chers parents** qui représente pour moi le symbole de ma force, pour leur sacrifice, leurs amour leurs tendresse, leur soutien tout au long de mes études.
- **A mes deux chers frères et ma chère sœur** pour leur amour.
- **A ma chère grande mère** pour son amour et sa tendresse.
- **A mes chères tantes** pour leurs encouragements et leur amour.
- **A mon meilleur ami** qui a été toujours à mes côtés.
- **A tous les membres de la famille ADMAM et ABBAS.**
- **A ma chère binôme.**
- **A mes chers amis.**

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci d'être toujours là pour moi.

Felia

Dédicaces

A la mémoire de mes chers grands-parents et ma chère tante,

A ma chère grand-mère (mimi),

A mes chers parents,

A mon cher frère et mes chères sœurs,

A toute la famille SAHI et BRAHAMI,

A mes amis,

A ma chère binôme,

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin pendant toute la durée de mes études,

Je dédie ce modeste mémoire.

Houda

Liste des abréviations

AD : autres dettes	MP : matière première
BMT : Bejaïa méditerranéen terminal	MS : masse salariale
CA : chiffre d'affaire	PIB : produit intérieur brut
CAHT : chiffre d'affaire hors taxe	PME : petite moyenne entreprise
CE : consommation de l'exercice	RN : Résultat net
CHE : charge d'exploitation	RO : Résultat financier
CS : capital émis	S : salaire moyen annuel global
CT : client	Sa : salaire moyen annuel global de niveau d'ancienneté
DLMT : dette long moyen terme	SPA : société par action
E : effectif global	ST : stock
Ea : effectif ancienneté	TCR : tableau de compte de résultat
EBE : Excédent brut d'exploitation	TTC : toutes taxes comprises
Ec : effectif des catégories	TVA : Taxe de la valeur ajoutée
EPB : entreprise portuaire de Bejaïa	VA : valeur ajoutée
IBS : impôt sur les bénéfices des sociétés	VAE : valeur ajoutée d'exploitation
IF : immobilisation financière	

Listes des schémas et figures

Schéma 1 : le rôle de contrôleur de gestion	15
Schéma 2 : les deux types de planification	21
Schéma 3 : La planification stratégique	22
Schéma 4 : fonctionnement du système d'information	26
Schéma 5 : les composants d'un système d'information	26
Schéma 6 : les finalités de la comptabilité générale	31
Schéma 7 : les deux versants de la performance : coût/ valeur	52
Schéma 8 :les éléments de compte de résultat	55
Schéma 9 : Présentation de la valeur ajoutée	57
Schéma 10 : Présentation de l'excédent brut d'exploitation	57
Schéma 11 : l'organigramme de BMT	69
Figure 1 : représentation graphique de l'évolution du CA.....	70
Figure 2 : Représentation graphique des indicateurs de TCR	72
Figure 3 : Représentation d'indicateurs du bilan	76
Figure 4 : Représentation d'indicateurs du bilan.	77
Figure 5 : Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée	84
Figure 6 : Représentation graphique de l'évolution de la masse salariale.....	88
Figure 7 : Représentation graphique de l'évolution de charge de personnel.....	89
Figure 8 :Représentation graphique de l'évolution de l'excédent brut d'exploitation	91
Figure 9 : Représentation graphique de l'évolution de Résultat net	92

Listes des tableaux

Tableau 1 : Evolution de la conception du contrôle de gestion	7
Tableau 2 : les qualités du contrôleur de gestion.....	16
Tableau 3 : Rôle classique et nouveau du contrôleur de gestion	18
Tableau 4 : niveau de déclinaison et participants selon les types de planification.....	24
Tableau 5 : comparaison entre les deux comptabilités	33
Tableau 6 : La performance interne et externe.	48
Tableau 7 : Calcul du chiffre d'affaires.....	55
Tableau 8 : Calcul de la production de l'exercice	55
Tableau 9 : Calcul de la consommation	56
Tableau 10 : Calcul de la valeur ajoutée	56
Tableau 11 : Calcul de l'excédent brut d'exploitation.....	57
Tableau 12 : Calcul de résultat opérationnel	58
Tableau 13 : Calcul de résultat financier	58
Tableau 14 : Calcul de résultat net.....	58
Tableau 15 : calcul de résultat ordinaire avant impôt.....	59
Tableau 16 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2018.....	70
Tableau 17 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2019.....	71
Tableau 18 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2020.....	71
Tableau 19 : Evolution de l'exercice 2018 (Actif).	73
Tableau 20 : Evolution de l'exercice 2018 (passif).	73
Tableau 21 : Evolution de l'exercice 2019 (ACTIF).....	74
Tableau 22 : Evolution de l'exercice 2019 (passif).	75
Tableau 23 : Evolution de l'exercice 2020 (Actif).	75
Tableau 24 : Evolution de l'exercice 2020 (passif).	76
Tableau 25 : calcul des ratios de structure de l'exercice 2018.....	77
Tableau 26 : calcul des ratios de structure de l'exercice 2019.....	78
Tableau 27 : calcul des ratios de structure de l'exercice 2020.....	78
Tableau 28 : calcul des ratios de marge de l'exercice 2018.....	78
Tableau 29 : calcul des ratios de marge de l'exercice 2019.....	79
Tableau 30 : calcul des ratios de l'exercice 2020	79
Tableau 31 : calcul des ratios de rentabilité de l'exercice 2018	79
Tableau 32 : calcul des ratios de rentabilité de l'exercice 2019	80
Tableau 33 : calcul des ratios de rentabilité de l'exercice 2020.....	80
Tableau 34 : calcul des ratios de rentabilité de l'exercice 2018	80
Tableau 35 : calcul des ratios de rentabilité de l'exercice 2019.....	81
Tableau 36 : calcul des ratios de rentabilité de l'exercice 2020	81
Tableau 37 : Evolution du CA pendant l'exercice 2018.....	81
Tableau 38 : Evolution du CA pendant l'exercice 2019.....	82
Tableau 39 : Evolution de CA pendant l'exercice 2020.....	82
Tableau 40 : Evolution de VA pendant l'exercice 2018.....	83
Tableau 41 : Evolution de VA pendant l'exercice 2019.....	83
Tableau 42 : Evolution de VA pendant l'exercice 2020.....	83
Tableau 43 : Calcul de la charge d'exploitation (méthode).....	83
Tableau 44 : Calcul de la charge d'exploitation de l'exercice 2018.....	85
Tableau 45 : Calcul de la charge d'exploitation de l'exercice 2019.....	85

Tableau 46 :calcul de la charge d'exploitationde l'exercice 2020.....	85
Tableau 47 :Représentation graphique de l'évolution des charges d'exploitation.....	85
Tableau 48 :Calcul de la masse salariale	86
Tableau 49 : Calcul de la masse salariale de l'exercice 2018.....	87
Tableau 50 :Calcul de la masse salariale de l'exercice 2019.....	87
Tableau 51 :calcul de la masse salarialede l'exercice 2020.....	87
Tableau 52 :Calcul de la charge de personnel Pour l'exercice 2018	87
Tableau 53 :Calcul de la charge de personnel Pour l'exercice 2019	89
Tableau 54 :Calcul de la charge de personnelPour l'exercice 2020	89
Tableau 55 :Calcul de l'exédent brut d'exploitationPour l'exercice 2018.....	89
Tableau 56 :Calcul de l'exédent brut d'exploitationPour l'exercice 2019.....	90
Tableau 57 :Calcul de l'exédent brut d'exploitationPour l'exercice 2020.....	90
Tableau 58 :Calcul de résultat net de l'exercicePour l'exercice 2018.....	90
Tableau 59 :Calcul de résultat net de l'exercice Pour l'exercicePour l'exercice 2019	91
Tableau 60 :Calcul de résultat net de l'exercice Pour l'exercicePour l'exercice 2020	91

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	14
CHAPITRE 01 : NOTION DE BASE DE CONTROLE DE GESTION	
Section 01 : contrôle de gestion.....	5
Section 02 : le contrôleur de gestion.....	13
Section 03 : Les outils de contrôle de gestion.....	20
CHAPITRE 02 : LE TABLEAU DE BORD ET LA PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE	
Section 01 : tableau de bord : notion et concepts.....	37
Section02 : la performance dans l'entreprise.....	44
Section 03 : les indicateurs utilisés pour évaluer la performance.....	52
CHAPITRE 03 : EVOLUTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE DANS TABLEAU DE BORD AU SEIN DE BMT	
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	64
Section 02 : les indicateurs utilisés pour évaluer la performance financière de l'entreprise (BMT).69	
Section 03 : les indicateurs pour mesurer la performance financière selon le tableau de bord de BMT.....	82
CONCLUSION GENERALE.....	94
Références Bibliographiques.....	96
Tables de matières.....	115
Annexes	

Introduction générale

La situation concurrentielle des dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques. En revanche, le management a dû réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies et assurer parallèlement la performance de l'entreprise par rapport à les objectifs fixés par cette dernière. Dès lors que le manager dispose d'un volant d'autonomie et qu'il est responsable des performances produites par ses activités, il doit pouvoir disposer d'outils de performance. Le contrôle de gestion a pour fonctionner d'aider le management dans cette tâche d'assurer la performance de l'entreprise.

Les entreprises correspondent à l'ensemble des processus, des pratiques, des réglementations et des institutions destinées à définir le cadre dans lequel l'entreprise est dirigé, par ailleurs elle se définit par son activité commerciale qui consiste à gérer des profits et cela pour qu'elle soit compétitive, performante et pour être meilleure elle nécessite une bonne coordination des organes, ses tâches doivent être accomplies et réparties de façon précise.

Généralement, dans chaque entreprise on retrouve le concept contrôle de gestion qui intervient également pour fournir des outils qui vont servir aux décideurs le suivi de leurs impacts, et pour cela ce concept est très important dans chaque entreprise car il fournit les outils qui permettent d'analyser l'activité et savoir les résultats.

Le contrôle de gestion est un ensemble de procédures et des systèmes d'informations qui constituent une aide à la décision, à l'efficacité et à la régularité, et pour cela que toutes les organisations ont besoin de mettre en place des systèmes de contrôle de leurs activités, il s'intéresse à la définition et à la mise en place des instruments de pilotage et de performance pour surveiller l'activité de l'entreprise, ses résultats et aider à la prise de décision. Donc le contrôle de gestion vise également à assurer à la mise en jeu d'un certain nombre d'outils d'une meilleure maîtrise de la rentabilité et du développement des entreprises.

Le contrôle de gestion cherche à comparer les réalisations des actions menées aux objectifs fixés par l'organisation, il doit définir les règles de choix des actions et mettre en place les méthodes pour suivre les résultats.

Permis les outils de gestion nécessaire pour contrôler la performance d'une entreprise le tableau de bord. Le tableau de bord est un outil visuel utilisé par des gestionnaires pour réaliser le suivi de la performance organisationnelle, il consiste à afficher de l'information partant sur l'état de l'organisation afin de soutenir la prise de décision, doit ainsi permettre aux responsables d'obtenir une représentation complète de l'état de la situation.

En effet le tableau de bord est un document qui ressent plusieurs indicateurs et informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble et de prendre des décisions

d'orientation pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, permettant la mise sous contrôle de la performance et représente un système de décisions et d'évolutions des activités. Le tableau de bord un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion et cela à travers des indicateurs présentés de manière synthétique qui permet de contrôler le fonctionnement afin de prévoir et de décider pour agir.

La notion de performance se traduit par l'atteinte de ses objectifs qui sont déjà fixées par ses dirigeants d'une manière efficace et efficiente qui exprime un ensemble d'indicateurs décrivant les possibilités optimales d'un système données et pour une entreprise elle se matérialise par l'atteinte d'un niveau optimal sur tous les indicateurs qualitatifs et quantitatifs susceptible de traduire sa réussite.

La performance financière est la capacité de l'organisation à faire du profit et d'être rentable, elle est évalué à partir des documents comptables, ils jouent un rôle important dont la détermination de la situation financière, pour mesurer cette performance il faut connaître les outils d'analyse (les indicateurs, les ratios) et les modèles d'évaluation pour que les responsables puissent porter un jugement sur la santé de l'entreprise.

A cet effet, suite à cette optique qu'on a tenté d'appréhender toutes les méthodes et techniques, qui s'articulent autour de notre objectif de recherche, nécessaires et souhaitables pour la bienfaisance de notre travail en décrivant l'importance majeure et le rôle essentiel du tableau de bord au sein d'une entreprise.

Selon cette perspective la question à laquelle nous allons nous intéresser est :

« Peut-on considérer le tableau de bord comme un outil de mesure de la performance financière d'une entreprise ? ».

Cette problématique nous pousse à approfondir notre recherche sur d'autres questions qui se résument comme suit :

- Comment le contrôle de gestion influence-t-il la performance financière d'une entreprise ?
- Quelle est l'utilité du tableau de bord au sein d'une entreprise ?
- Quelles sont les indicateurs financiers du tableau de bord de BMT ?

Ces questions permettront de vérifier les hypothèses suivantes:

Hypothèse 01 :

Le contrôle de gestion est une fonction primordiale qui vise la maîtrise de la conduite de BMT, comme il peut être le pilote de sa performance à travers les outils mis en place au sein de cette dernière.

Hypothèse 02 :

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

Hypothèse 03 :

La santé financière de BMT est mesurée à base des indicateurs et des ratios de performance.

Afin de répondre à notre problématique et confirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une démarche de recherche qui contient la consultation de plusieurs ouvrages et d'autre document. Cela afin de réaliser notre partie théorique.

D'une autre part nous avons effectué un stage pratique au sein de BMT qui nous a permis l'accès à des documents internes qui nous aidé à la réalisation de notre cas pratique.

Nous allons essayer de répondre aux questions précédentes en nous basant sur une structure de trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé « **le contrôle de gestion** », il est consacré à la présentation du contrôle de gestion en général, du rôle du contrôleur de gestion au sein d'une entreprise et des différents outils du contrôle de gestion.
- Le deuxième chapitre intitulé « **le tableau de bord et la performance dans l'entreprise** », Il est réservé à présenter le tableau de bord et ses différents instruments, la performance dans l'entreprise et les indicateurs de performance financière d'un tableau de bord.
- Le dernier chapitre intitulé « **Evolution des indicateurs de performance financière d'un tableau de bord au sein de BMT** », nous allons présenter la BMT, on a évoqué d'abord l'historique de cette dernière ensuite ses différentes structures ainsi le cas pratique qui détermine les indicateurs de la performance financière selon le tableau de bord BMT.

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASE DE CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion est une fonction hyper stratégique, une méthode d'analyse des pratiques, des objectifs et de la gestion dans les entreprises, afin d'en améliorer la maîtrise, de répondre aux besoins des gestionnaires dans la prise de décision, de pilotage et de la performance.

Ce chapitre a pour objectif de présenter le concept du contrôle de gestion et ces différents outils. De ce fait, dans ce chapitre divisé en trois sections, nous allons présenter dans la première la définition des concepts du contrôle de gestion, la deuxième est consacré à la définition du contrôleur de gestion et la dernière est consacré à la présentation des outils de contrôle de gestion.

Section n°01 : contrôle de gestion

Afin de définir le contrôle de gestion, nous allons présenter la notion du contrôle de gestion, son évolution historique, ses objectifs, ses missions, son rôle, son processus et enfin les outils et les limites du contrôle de gestion.

1 l'historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a connu une longue évolution :

Le début du XXème siècle est la naissance du contrôle de gestion ;

Selon Bouquin (2011)¹, c'est au début du XXème siècle que naît le contrôle de gestion. Il est issu des travaux sur le management control des anglo-saxons avec l'émergence de la structure décisionnelle des entreprises. En France, on constate l'apparition des premiers tableaux de bords, dit à la française, dans les années 30.

Dans les années 60 et depuis les travaux d'**Anthony (1965)²**, de **Sloan (1966)** et de **Chandler (1967)**, le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer. Il est vu, sous un angle instrumental et technologique, comme un ensemble d'actions mises en œuvre par les managers, dans un but commun déterminé. Le cadre comptable est sa fondation, le reporting sa fonction principale. Dès cette époque, il est déjà considéré comme une aide à la décision des managers afin qu'ils puissent « faire ce qu'il faut (l'efficacité) » et le « faire bien (l'efficience) », deux objectifs historiques du Contrôle de gestion.

LES ANNEES 70 ET 80 ; les années organisationnelles dans les années 80 **selon (Anthony 1988 ; Bouquin 1989)** : le contrôle de gestion devient organisationnel avec un objectif de déploiement de la stratégie .

¹Bouquin. (2011) les fondements du contrôle de gestion, Paris : PUF

² Anthony, R(1965) Planning and control systems : a frame work for analysis. Boston : Harvard Business Press.

Bouquin met en avant deux objectifs importants du contrôle : la qualité du système décisionnel et l'évaluation de la performance. Il justifie sa place entre le contrôle opérationnel et la planification stratégique au sein des entreprises.

DANS LES ANNEES 90 ; la question du déploiement de la stratégie n'a cessé d'alimenter les recherches en Contrôle de gestion avec, entre autres, le tableau de bord stratégique (Balanced Scorecard) **Selon Kaplan et Norton (1992)³** : avec ses 4 axes (Innovation et apprentissage organisationnel, Processus internes, Client et Financier) ;

Dans une relation de cause à effet puis d'effet à effet, et le contrôle organisationnel de **Selon Simons (1995)⁴** : avec ses quatre systèmes :

- Les systèmes de croyance formels (charte, code éthique, ...) et informels définissent les valeurs fondamentales et guident la recherche de nouvelles opportunités en environnement incertain.
- Les systèmes de délimitation (ou garde-fou) encadrent la prise de risque et jouent un rôle limitatif dans la recherche de nouvelles opportunités.
- Le système de contrôle diagnostic ou programmé est focalisé sur les écarts de performance par rapport à des objectifs clairement pré-identifiés.
- Le système de contrôle interactif porte sur les zones d'incertitudes stratégiques identifiées par les dirigeants. Ces deux outils sont fondés sur des démarches top-down et bottom-up.

Selon Burlaud et Simon(1997)⁵ ;« leContrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme » On voit peu à peu se confirmer une finalité organisationnelle et stratégique du Contrôle de gestion et pas seulement une finalité comptable et économique.

³Kaplan, RS, and Norton, D. (1992) the balaced scorecard- measures that drive performance. Harvard Business Review.70(1).P.71-89.

⁴ Simon, R.L, (1995) levers of control : how menagers use innovative control systems to drive strategic renewal.Boston : Harvad business school Press.

⁵ Burlaud, A. et simon, C.J. (1997) le contrôle de gestion .la découverte, collection reperes n°227.

Tableau 1: Evolution de la conception du contrôle de gestion

Conception de l'entreprise	Conception de contrôle de gestion
Théorie classique (fin du 19^{ème} siècle au 20^{ème} siècle).	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle comptable et financier ; - contrôle sur la vérification ; - analyse des écarts et des responsabilisées.
Ecole des relations humaines (début 1925 fin 1955).	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle socio-économique ; - Audit social participation, motivation, communication.
approche systématique et organisationnelle (début 1950).	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage de l'organisation ; - Contrôle intègre des sous-systèmes (physique, financiers, humains, information, communication) ; - Relation structure objectifs performance ; - Relation communication, information, performances.

Source : LAUZD. P ET R.TELLER, contrôle de gestion et budget, 8^{ème} Ed. Dalloz, paris, 1997, p7.

2 Définition de contrôle de gestion

Contrôle : est de vérifier afin de s'assurer de la conformité ou atteinte de l'objectif.

Gestion : gérer, prendre des décisions dans le but d'atteindre un objectif et d'utiliser mieux les ressources disponible.

Le contrôle de gestion est de vérifier ; maîtriser ; c'est la raison pour laquelle le contrôle de gestion est un contrôle organisationnel :

- Contrôle par des règles
- Contrôle par des résultats

Autrement dit le contrôle de gestion est un ensemble de procédures, de finalité, est de permettre à l'organisation de s'assurer que les objectifs sont atteints de manière efficiente.

Information \longrightarrow décision \longrightarrow action \longrightarrow contrôle

Donc le contrôle de gestion comporte un peu des deux notions : la maîtrise de la gestion en est la finalité et la sanction l'un des moyens permettant de contraindre, ou au contraire de féliciter, selon les résultats obtenus. Il ne s'agit donc pas de choisir entre les deux aspects mais plutôt d'essayer de les combiner.

Le contrôle de gestion a été défini par plusieurs acteurs en économie et spécialistes en gestion, on cite parmi :

Selon Robert.N.Anthony (1965) :

« Le contrôle de gestion est formé de processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, et ont été cohérentes, notamment grâce au contrôle d'exécution »⁶.

Selon le plan comptable général de (1982) :

Définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut ; le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »⁷.

Selon Claude ALASARD & S.SEPARI :

« le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitative et qualitative), pour piloter les produits , les activités et les processus d'une organisation , en fonction de ses objectifs , pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs) , pour aider à la réflexion , aux décisions et aux actions des managers a tous les niveaux hiérarchiques »⁸.

Selon GAUTIER & PEZET(2006) :

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie »⁹.

Selon Henri BAUQUIN & Catherine KUSZLA (2013) :

« Le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers »¹⁰.

3 Objectifs du contrôle de gestion

Frédéric GAUTIER & Anne PEZET¹¹ ont publié que les objectifs du planning de gestion couvrent trinité :

- Accomplissement des parts stratégiques délibérés des décisions des managers par les personnels de l'organisation ;

⁶ Anthony.R.N, « le contrôle de gestion-élément du contrôle organisationnel édition SEPT, Paris, 2001, Page46.

⁷ Doriath.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, Page1.

⁸ Alazard et Separis, OP, cite, Page28.

⁹ Gautier.F et Pezet.A, « contrôle de gestion, contrôle appliqué », Edition Pearson, Paris, 2006, Page32.

¹⁰ Bouquin et Kuszla.C, « le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », 10^{ème} édition, presses universitaires de France, Paris, 2005, Page12.

¹¹ Gautier.F et Pezet.A, OP, cite. Page27.

- Mise sous-tension sous-tension une taille fréquemment financière, seulement par intégralement des monnaies et des compétences de l'organisation ;
- La conduite des impératifs sur l'ammoniaque de l'égal et de situation par conséquent que le pouvoir des contrôle des activités et des résultats en conséquence désabuser la manière de l'organisation.
- Le contrôle de gestion repose sur une modélisation, fréquemment implicite, de l'organisation qui relie par l'ingérence d'un ensemble de dispositif, ses stratégies, les comportements individuels et les résultats visent par conséquent à venger l'activité des uns et des autre.

4 Missions, Rôle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est basé sur :

- **Evaluer les performances** : cela selon trois points essentiels :

L'efficacité: Elle se définit par rapport à un objectif donné. Elle indique à quel point l'objectif est atteint. Elle est complètement indépendante du coût.

L'efficience : Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif, un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût.

L'économie : est dite économique toute acquisition de ressources qui correspondent aux critères suivants : moindre coût, quantité et qualité conforme à la norme établie, moments et lieux opportuns.

- **Aider à la prise de décision** :

Le contrôle de gestion avec son expertise dans la modélisation de problèmes complexes contribue à la compréhension des phénomènes et à l'identification de variables d'action, pour cela que le contrôle de gestion remplit la mission d'aide à la décision.

- **Aligner la stratégie** :

Le contrôle de gestion aligne la stratégie et applique la stratégie fixé par l'organisation.

- **Favoriser l'exercice des responsabilités** :

Le contrôle de gestion son rôle que chaque acteur de l'entreprise assume une responsabilité.

- **Orienter les comportements :**

C'est le rôle et la mission fondamentale du contrôle de gestion, il est l'intermédiaire entre les objectifs fixés par l'entreprise et le contrôle effectué qui représente une phase d'orientation.

5 Nécessité de mettre en place le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion répond à des exigences diverses :

Les évolutions de l'environnement : stratégies des concurrents, futurs des marchés et complication de l'environnement rendent la plausibilité incertaine, il est de ce fait obligatoire de amarrer en fonction un système qui permet de terminer sitôt et au surtout près de la demande des clients.

Les acteurs doivent être informés pour aider aux décisions et piloter l'action et aider à réguler le comportement des acteurs à coordonner et à gérer le changement opérationnel.

La délégation des responsabilités permet de créer le besoin de contrôle qui gère la performance soit par la délégation du couple objectifs / moyens, soit par l'optimisation du couple valeur / coût.

6 Champ d'application du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour des objectifs de mesurer, analyser, améliorer les performances d'une entreprise. Afin de réaliser les objectifs et les prévisions tracées par l'entreprise. D'autre part, le champ d'application du contrôle de gestion est la maîtrise de la performance nécessaire et de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise telle que la direction générale, direction commercial, la direction financière, la direction des ressources humaines.

6.1 Le contrôle de gestion et la stratégie

Le contrôle de gestion est un outil utilisé pour appliquer la stratégie de l'entreprise et autrement on devrait fixer la stratégie et mettre en place tous les dispositifs nécessaires pour s'assurer de l'application de cette dernière d'où l'atteinte des objectifs avec toute l'efficacité et l'économie.

Au premier niveau, éclairer les choix stratégiques, par exemple il est courant de faire appel aux services de contrôle de gestion dans le cadre d'un achat d'entreprise pour analyser le business plan de l'entreprise.

Le deuxième niveau, est de s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre dans toute l'entreprise, le contrôle de gestion utilise ensuite des indicateurs propres à chaque stratégie pour organiser le suivi. Par exemple, dans le cas d'une croissance externe, il est très important de suivre l'avancement de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

6.2 Le contrôle de gestion et la finance

La fonction financière gère toutes les transactions avec les institutions financières et les marchés financiers en fonction de la taille de l'entreprise, les financiers recherchent des financements à moindre coût et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires, Les exigences de performance, des actionnaires affectent le système de contrôle de gestion. Pour cela que le contrôle de gestion :

- Aide à établir leurs budget de fonctionnement dans les respects des objectifs assigner par l'entrepris.
- Créer des clés de répartition pour pouvoir imputer le coût de service mutualisé comme : la comptabilité ; service juridique.
- Réalise des prévisions ajustées dans l'entreprise.

7 Processus de contrôle de gestion

Un processus est un ensemble d'activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Pour cela s'ajoute que ce processus s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et ce dernier, aussi traduit les objectifs et le processus de l'entreprise, traduit toute sorte de contrainte d'opportunité. Le processus du contrôle de gestion se résume comme suite :La fixation des objectifs ; planification budgets ; mise en œuvre ; suivi des réalisations ; analyse des résultats.

BESCOS & MENDOZA, 1994, définissent le processus comme « un ensemble d'activités liés en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble d'activités nécessaires à la facturation d'un client) »¹².

BESCOS & AL, 1993, le définissent comme « le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »¹³.

ALAZARD.C& SEPARIS, 2010 présente le contrôle de gestion comme « un processus, comprenant un ensemble d'utiles de calcul, d'analyse d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une

¹² BESCOS.P.L&C.MENDOZA(1994) ; « le management de la performance, ED.Comptable Malesherbes, Paris .P.42.cité par(ALCOUFFE.S&.v.MALLERET(2004) ; « les fondements conceptuels de l'ABC « a la française » », association francophone de comptabilité contrôle – audit, 2004/2-tome 10, P.164).

¹³ L.BESCOS& AL, (1993) ; « contrôle de gestion et management » ED Montchrestien,1993.

organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques »¹⁴.

Et selon ARDOIN J, MICHEL D& J.SCHMIDT ,1985 ; le processus contrôle de gestion « est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise ».¹⁵

Le contrôle de gestion « moderne » comme le désigne BOUIN.X& F.X. SIMON, 2004, « ne se contente plus d'assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs. Il s'inscrit maintenant dans un processus d'amélioration continue »¹⁶.Le processus du contrôle de gestion un nombre de fondements principaux :

7.1 Prévoir :

Définir des objectifs et des plans d'actions en fonction de la déclinaison chiffrée des orientations stratégiques de l'organisation.

7.2 Mesurer :

- Vérifier et contrôler la bonne maîtrise et exécution des tâches afin d'évaluer ;
- L'efficacité ou la capacité à atteindre les objectifs ;
- L'efficience ou la moyenne mise en œuvre pour atteindre les résultats ;
- La pertinence ou correspondance des objectifs avec les enjeux.

7.3 Agir :

L'entreprise marque tout ce qui est en question, en cause, ce qui est traité et faire comprendre et analyser les écarts entre le résultat réel et les objectifs.

7.4 Apprentissage :

Grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que l'éventuelle faiblesse. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

8 limites de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est limité¹⁷ :

- Une fois qu'un indicateur est sélectionné, il deviendra vite une cible en soi et est susceptible de toute manipulation. Cela limite la confiance dans le système de

¹⁴ ALAZARD.C& S.SEPARI, (2010) ; « DCG11 :contrôle de gestion :manuel et applications » 2^{ème} Edition : dunod,, p.27.

¹⁵ ARDOINJ. L, MICHEL D., SCHMIDT J.(1985) « le contrôle de gestion », publi-union.

¹⁶ BOUIN.X& F.X. SIMON, (2004) ; « les nouveaux visages du contrôle de gestion » ; op. cité p.13.

¹⁷ Marie.G(2005), « le contrôle de gestion prévisionnelle », ECONOMICA, PARIS ; p 22.

contrôle de gestion, même si on peut mettre en place diverses solutions de contournement (mettre à jour les indicateurs utilisés, les garder secrets), cela va créer une pression, surtout lorsque les indicateurs ne sont pas correctement sélectionnés et commencent à exiger des choses impossibles ;

- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs de gestion et de contrôle, mais doivent aussi observer régulièrement la situation dans chaque unité de l'entreprise (et rencontrer directement les clients), car les indicateurs ne peuvent pas tous les détecter ;
- La mise en œuvre du contrôle de gestion dépend des connaissances et compétences professionnelles de personnel dirigeant de l'entreprise.
- Le système d'information sur lequel repose le contrôle de gestion ne peut refléter correctement les performances et la structure de l'entreprise, que dans un environnement relativement stable et rarement perturbé.

Section n°2 : le contrôleur de gestion

Un contrôleur de gestion joue un rôle très important dans une organisation, dans cette section nous allons prouver la place du contrôleur de gestion et identifier son profil ; son rôle ; ses qualités ; ses missions ; sa fonction, et les compétences du contrôleur de gestion.

1 Définition, profil, rôle du contrôleur de gestion

1.1 Définition du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est un professionnel, manager qui est appelé aussi le responsable de la planification, il fournit à sa direction le résultat de ses analyses économique et financière, nécessaire au pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise ou de la division à laquelle il est rattaché. Le contrôleur de gestion doit être un homme d'idées et d'actions et un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évaluer les méthodes et les outils de contrôle de gestion, et aider le responsable dans la gestion de l'activité et la prise de décision.

1.2 profil du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est un professionnel de chiffre que l'on trouve au sein des entreprises souvent titulaire d'un master CCA ou d'un diplôme de l'école de commerce, il doit avoir certaines qualités et compétences afin de bien maîtriser ses missions.

Selon **ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER** « Le contrôleur doit posséder de nombreuses compétence et avoir beaucoup de qualités ; il est souvent diplômé

d'une école de commerce (option finance, comptabilité) et titulaire de diplômes comptables, DESCF par exemple, le contrôleur de gestion doit, à notre avis, très bien connaître les techniques comptables afin de pouvoir dialoguer utilement avec le responsable de la comptabilité et comprendre « ce qui se passe » dans les comptes de l'entreprise ou de l'unité »¹⁸.

1.3 Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a pour but d'accompagner l'entreprise dans l'atteinte et la réalisation de ses objectifs.

Il est un consultant interne, il doit mettre à la disposition de tous les responsables les outils qui permettront de piloter l'atteinte des objectifs, mettre à leurs dispositions les outils de pilotage de la performance, doit l'élaboration de la stratégie et assurer également la coordination de processus de l'entreprise, à savoir les reportings, tableaux de bord et les indicateurs de performance.

Il a la responsabilité de concevoir et de mettre en place le reporting qui sera utilisé à la fin de chaque période au sein de comité de direction, et de les analyser.

Il doit être également une force de propositions, proposer des solutions sauf qu'il ne décide pas mais il aide les responsables à la prise de décision.

Toutes les entreprises sont supposées à avoir des tableaux de bord donc le contrôleur doit les concevoir et les construire, après que ces tableaux de bord sont mis en place il revient au contrôleur de se rassurer que le tableau de bord est à jour et de se rassurer que les alertes dans ses tableaux de bord sont suivies des actions concrètes et ces dernières sont pertinentes.

Il revient aussi au contrôleur de gestion d'identifier les indicateurs de performance pertinents pour le suivi des activités de ses différentes fonctions et de s'assurer de la pertinence et l'efficacité de ces indicateurs, enfin il organise aussi le processus budgétaire par le suivi et le contrôle budgétaire.

E.CHIAPILLO¹⁹ propose huit (08) rôles principaux aux contrôleurs de gestion :

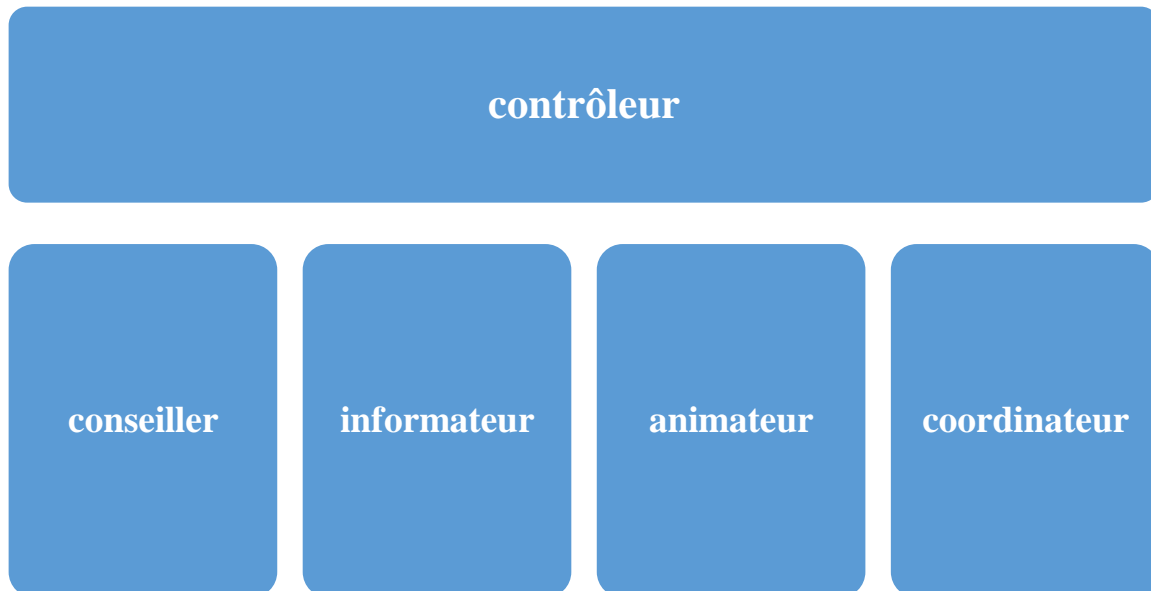
- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale ;
- Conseil et aide à la décision auprès des opérationnelles ;
- Incitation des opérationnelles à penser au futur ;

¹⁸ ISABELLE de KERVILER, Loïc de K.ELVILLER ; « contrôle de gestion à la portée de tous ! » 3^{ème} édition ECONOMICA, 49 rue Héricart, 75015 PARIS. Page 124.

¹⁹ Lonig.H., Malleret.V, meric.j, pesquexy, CHIapllou, Michel, Sole.A., « le contrôle de gestion ; outils et pratiques », dunod, PARIS, 2008.

- Aide à l'évaluation des performances individuelles ;
- Supervision technique du fonctionnement des outils ;
- Amélioration de la fiabilité des données ;
- Analyser des coûts, des résultats ;
- Diagnostiquer des besoins, création d'outils ;

Schéma 1 : le rôle de contrôleur de gestion



Source: Alazard & Separi.S. (2001), op.cit. p 68.

2 Qualités du contrôleur de gestion

Selon **ISABELLE.K & LOIC .K**²⁰

- Homme de chiffres : Il doit être précis et concret.
- Homme d'étude et d'analyse : Il doit être réfléchi et abstrait.
- Il est aussi diplomate afin de ne pas se couper des sources d'informations et de ne pas déstabiliser ses interlocuteurs par des conclusions trop brutales. Il ne lui faut pas oublier que, sans les opérationnels, il n'aurait rien à contrôler ; il ne doit donc pas manquer de tact et faire preuve de prudence avant de formuler un avis.

Il doit aussi :

²⁰ ISABELLE.K & LOIC .K : « le contrôle de gestion à la portée de tous ! » 3^{ème} édition, ECONOMICA, 49 rue héricart, 75015, PARIS. Page 124.

- Avoir le goût de l'autonomie ; il existe, en effet, dans cette activité, assez peu de contrainte de formes,
- Etre imaginatif car, à partir des constats, il doit proposer des solutions, prévoir des montages, créer des systèmes d'informations et des procédures. Il doit donc posséder des dons de créativité,
- Avoir des capacités pour communiquer, avec le personnel de base comme avec la direction générale, avec le personnel de base comme avec la direction générale, avec les opérationnels comme avec les autres fonctionnels, sans se lasser, car combien de propositions ou de recommandations restent lettre morte, combien d'études n'aboutissent pas. Il doit donc posséder la force de persuasion nécessaire pour convaincre.

Le contrôleur de gestion doit être quelqu'un qui possède de très bonnes aptitudes communicationnelles, car généralement il présente le reporting, coordonne le processus budgétaire et pour ces raisons il doit pouvoir communiquer. Il doit posséder de très bonnes aptitudes de persuasion car il met à la disposition des décideurs les éléments qui permettront de prendre des décisions donc il est important qu'il soit assez persuasif.

Le contrôleur de gestion doit avoir une très bonne aptitude de relation interpersonnelle car il interagit avec la majorité des managers au sein de l'entreprise, accompagne les différents services départements dans la mise en place de leurs outils de gestion donc il doit interagir, échanger avec les gens, posséder des qualités interpersonnelles.

Tableau 2: les qualités du contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> • Rigoureux, méthodique, organisé ; • Fiable, clair ; • Cohérent ; • Capable de synthèse ; • Faisant circuler l'information sélectionnée ; • Maitrisant les détails ; • Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Morales : honnêteté, humilité ; • Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion ; • Mentales : ouverture, critique, créativité ; • Collectives : écoute, accompagnement, implication ; • Sociales : gestion des conflits ; • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise.

Source : ALAZARD. C& SEPARI .S, (2010) ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et applications », 2em édition, Ed DUNOD, Paris, p 30.

3 Missions et la fonction du contrôleur de gestion

3.1 Missions du contrôleur de gestion

Et selon Cuyaubère.T, Muller²¹:

La mission du contrôleur de gestion diffère d'une entreprise à une autre selon la taille et la capacité de production, ainsi les fonctions à exécutées. Le contrôleur de gestion a pour mission :

- **Dans les grandes entreprises :** les contrôleurs de gestion peuvent être spécialisés (contrôle de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion.
- **Dans les PME :** le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions (comptables, financières, administratives).
 - Il participe à l'élaboration des objectifs de l'entreprise ou d'un département ;
 - Il aide à définir les budgets annuels et les moyens nécessaires (humains, financiers, techniques) pour chaque objectifs ;
 - Il suit en permanence les réalisations des départements ;
 - Il élabore des tableaux de bord pertinents pour l'activité concernée ;
 - Il collecte des informations quantitatives et qualitatives qui lui sont nécessaires ;
 - Il met en évidence les écarts significatives entre les prévisions et les réalisations, et les analyser par la suite.

Le contrôleur de gestion comme on la déjà définit est un professionnel important dans l'entreprise. Très souvent le contrôleur de gestion qui vérifie la rentabilité d'une activité, d'un produit ou d'un service, il établit les budgets prévisionnels, définit des indicateurs, créer des tableaux de bord et analyser les écarts, son but et d'aider l'entreprise à maîtriser ses coûts et améliorer sa performance, aussi a pour mission de :

Elaboration des procédures et outils de gestion : ce point vise à élaborer et mettre en place les outils de reporting destinés à la direction générale, concevoir les tableaux de bord de l'activité, veiller au respect des procédures.

Prévisions : Vise à participer à la définition des objectifs, établir des prévisions de fin d'année sur la base des budgets corrigés des événements de la période en cours, réaliser des études économiques et financières.

²¹ Cuyaubère.T, Muller. J, « contrôle de gestion », édition dunod , PARIS ,2002, page 284.

Supervision, contrôle des clôtures comptables : effectuer les rapprochements entre les états de la comptabilité et les résultats provenant des reportings et tableaux de bord, contrôler les opérations d'inventaire des marchandises et produits finis.

Le choix des indicateurs clés de tableau de bord afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

Mise en place ou optimisation du système d'information : vise à l'animation de réunions Projets concernant les tableaux de bord et l'information financière, le paramétrage de certaines applications.

3.2 Missions actuelles du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion exerce plusieurs missions et joue un rôle très important au sein de l'entreprise, donc ses rôles actuelles sont synthétiser autour de trois axes : information, acteur, organisation.

Il fournit les informations nécessaires et les outils, il communique les managers, les responsables, et conseil les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion, aide les responsables dans la prise de décision, et accompagne l'ensemble de l'organisation.

Tableau 3 : Rôle classique et nouveau du contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveau Rôle
Traduction de la politique générale en plans, Programme, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.

Source : ALAZARD.C et SEPARIS.S., (2010) ; « DCG11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^e édition, Ed DUNOD, Paris, P 29.

Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'informations mais aussi animateur de processus.

3.3 Fonction du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion dans sa fonction doit rester humble et ne pas faire celui qui sait tout, doit proposer des solutions simple et réaliste, aide et accompagne dans le changement, et l'attente des objectifs et cherche la réussite de l'entreprise.

Elle consiste à²² :

²² ISABELLE.K& LOIC.K : « le contrôle de gestion à la portée de tous ! », 3^{ème} édition ECONOMICA, 49rue héricart,75015, PARIS, page 124.

- Concevoir, mettre en place ou adapter le système de contrôle ;
- Faire fonctionner le système de contrôle :
 - Etablir les plans à long terme et les budgets.
 - Contribuer au choix des méthodes de prévisions.
 - Etablir une coordination lors de l'établissement des plans et des budgets.
 - Faire respecter les délais.
 - Consolider l'ensemble des documents pour porter un jugement global.
 - Analyser les résultats.
 - Proposer des actions correctives.
 - Suivre la mise en place des plans d'actions.
- Conseiller :
 - Aider la direction générale lors de l'élaboration des objectifs généraux.
 - Conseiller dans les grandes orientations.

Le contrôleur de gestion n'est pas uniquement un homme de chiffre ; c'est un manager qui doit être un homme d'idées et d'actions.

Pour conclure, quelques réflexions pratiques destinées à améliorer l'attitude du contrôleur dans sa fonction ; il doit :

- Toujours pouvoir démontrer que sa fonction à une valeur ajoutée et qu'il n'est pas là pour « relever les compteurs ».
- Ne pas oublier que son rôle est d'aider à la maîtrise de la gestion et qu'en cela il peut contribuer à la mobilisation des opérationnels de l'entreprise.
- Savoir rester humble et ne pas faire celui qui sait tout.
- Proposer toujours des solutions simples et réalistes, ne pas croire qu'on se valorise par des systèmes compliqués.
- Rechercher la réussite de l'entreprise en restant honnête et objectif.

Cette fonction est importante, mais elle s'efface devant les opérationnelles elle doit à chaque instant démontrer sa valeur ajoutée ; elle n'a de qualité que par celle des hommes qui en ont la charge.

4 Compétences du contrôleur de gestion

La fonction et le métier de contrôleur de gestion nécessite un certain nombre de compétence :

- ✓ Connaître le secteur d'activité, les métiers et le fonctionnement de l'entreprise ;

- ✓ Maitriser les outils de bureautique indispensable à son activité (tableur, base de données, logiciels comptables,...) ;
- ✓ Avoir d'excellentes connaissances en comptabilité et une bonne culture comptables ;
- ✓ Maitriser l'analyse et le traitement de l'information comptable et financière et compétence en analyse de données ;
- ✓ Savoir synthétiser l'information,
- ✓ Capacité d'organisation et de planification ;
- ✓ Maitriser l'anglais ;
- ✓ Aisance relationnelle pour dialoguer avec différents types d'interlocuteurs, les comptables mais aussi les opérationnels non-financiers, pour collecter l'information ;
- ✓ Disponibilité et forte capacité de travail ;
- ✓ Capacité d'anticipation et réactivité face aux évolutions économiques pouvant avoir un impact sur l'entreprise ;
- ✓ Esprit de synthèse pour conceptualiser rapidement des problèmes et leurs solutions ;
- ✓ Curiosité et esprit critique pour l'analyse des chiffres ;
- ✓ Etre persuasif, savoir faire entendre son point de vue face aux responsables fonctionnels et opérationnels.
- ✓ Maitriser les outils ;

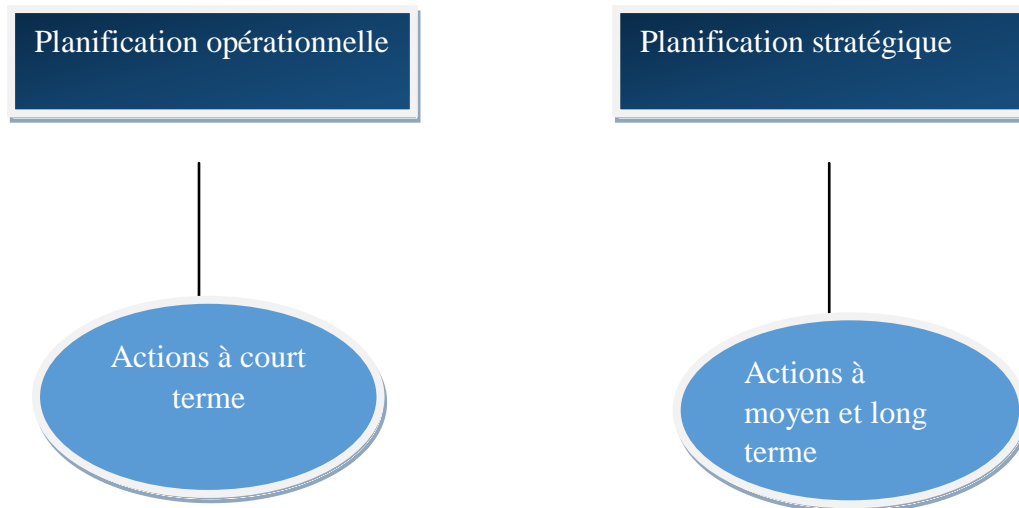
Section n°3 : Outils de contrôle de gestion

Les managers obtiennent ces outils comme un processus par lequel ils assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ; dans cette section nous allons présenter les différents outils en premier lieu les outils prévisionnelle ; les outils de suivi de réalisation, dernier lieu les outils d'appuis. L'implantation de la fonction de contrôle de gestion dans une entreprise nécessite l'utilisation des différents outils par un contrôleur de gestion.

A. Les outils prévisionnels :

1 Le plan :

La planification signifie organisation selon un plan. C'est une activité qui consiste à déterminer les objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus.

Schéma 2 : les deux types de planification

Source : réalisé par nos soins

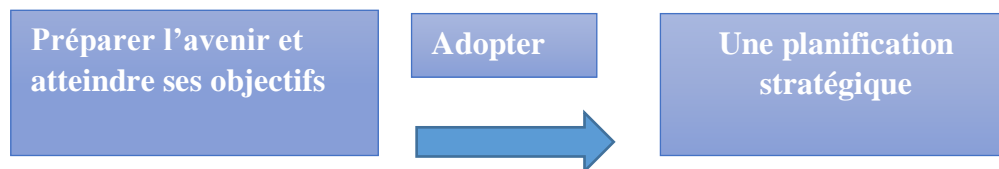
Selon **GERVAIS.M** définit la planification comme « un processus systématique et contenu de préparation de l'avenir comprenant : une appréciation de l'évolution de l'environnement ; une juste mesure des possibilités de la firme, une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation ». ²³

On distingue généralement :

1.1 Le plan stratégique :

Le plan stratégique est défini comme une expression d'objectifs relatifs aux réalisations entre entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré. Il a pour objectif de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis-à-vis des concurrents (acquisition, fusion, partenariat,...). D'une autre manière le plan stratégique c'est un guide général qui concerne l'ensemble de l'entreprise en liaison avec son environnement. Il précise les enjeux de développement futur et les orientations générales de l'entreprise **à long terme** (métier, portefeuilles d'activités mode de croissance).

²³ Gervais.M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, 1990, p 24.

Schéma 3 : La planification stratégique

Source : réalisé par nos soins.

1.2 Le plan opérationnel

Le plan opérationnel est adapté à chaque fonction de l'entreprise, il permet de préciser les actions et décisions à entreprendre dans le moyen ou court terme pour atteindre les objectifs visés par le plan stratégique. Ce plan conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement, il constitue un passage obligé entre le plan stratégique et les budgets qui organisent l'activité au présent. Le plan opérationnel est donc les moyens de base qu'une organisation (entreprise) peut se servir afin d'atteindre ses stratégies.

2 Le budget

2.1 Définition de budget

Un budget est une affectation prévisionnelle quantifiée, aux différents centres de responsabilité, d'objectifs et de moyens pour une période déterminée limitée au court terme. L'élaboration des budgets s'effectue en collaboration entre la direction, le contrôleur de gestion et les chefs de service.

Selon **Hélène LÖning & AL**, « Le budget est la traduction concrète, quantitative et essentiellement économique des plans d'action décidés pour et par un responsable pour l'année à venir, en vue de l'atteinte des objectifs qu'il a négociés »²⁴.

Selon **LÖning. H**, « Le budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, un budget d'exploitation et la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée »²⁵

Selon **FORTAIN.J** « le budget est un document de synthèse qui accumule sous forme quantitative, l'ensemble des objectifs poursuivis par chaque unité décisionnelle de

²⁴ Hélène loining, et AL, collectif- le contrôle de gestion-organisation et mise en œuvre- donud(2008) : P115.

²⁵ Loining .H, « le contrôle de gestion des organisations et la mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, P 101.

l'organisation. S'y ajoute les moyens qu'on attend prendre pour réaliser ces objectifs. Le budget est la cheville ouvrière de la planification, de la communication, de la coordination, et du contrôle dans l'organisation »²⁶. Le budget constitue la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation.

2.2 Les type de budgets

Il existe plusieurs types de budget :

2.2.1 Budget des ventes

Le budget de ventes est le premier de la construction budgétaire, il détermine le volume d'activité de l'entreprise, conditionne ainsi les autres budgets, il permet aussi de prévoir la principale ressource d'exploitation de l'exercice et son étalement dans le temps, aussi il permet de déterminer le chiffre d'affaire qui dépend du prix, de la concurrence, du carnet de commande, des ventes passées.

2.2.2 Budget de production

C'est la représentation chiffrée de l'activité de production annuelle. Pour ce faire, il convient préalablement de définir le programme de production optimum. Il découle souvent du budget des ventes, il convient de vérifier la comptabilité des prévisions de ventes avec les contraintes de production et pour cela des informations techniques sont nécessaires :

- ⇒ Identification des capacités de production : (appréciation de la capacité de travail compte tenu de la législation et des usages, évaluation de la capacité technique compte tenu des réglages, pannes...).
- ⇒ Détermination de la gamme opératoire et de la nomenclature pour les différents produits.

2.2.3 Budget d'approvisionnement

Le budget des approvisionnements a pour objectif d'assurer une gestion de stock de matière achetée, la meilleure possible afin d'éviter à la fois une rupture de stock et en même temps un sur-stockage. D'une autre manière il concerne les quantités de matière achetée, déterminées à partir des consommations des matières ou des standards de production, l'établissement de ce budget dépend d'une gestion optimale des stocks.

2.2.4 Budget d'investissement

Il recense les engagements à court terme qui découlent des projets d'investissement de l'entreprise. Autrement dit, investir c'est sacrifier les ressources disponibles en contrepartie des moyens d'exploitation : immobilisations corporelles et incorporelles. La décision d'investir

²⁶ Fortain.J, « pratique de contrôle budgétaire », édition. Guérin ; 1999, P61.

relève habituellement de projet qui porte sur plusieurs années et qui engage l'avenir de l'entreprise sur la longue période.

2.2.5 Budget de trésorerie

Traduit les données budgétées en terme d'encaissement et de décaissement, et permet le suivi régulier de la situation de trésorerie de l'entreprise. L'élaboration des documents de synthèse prévisionnelle constitue la dernière étape de la construction budgétaire.

Tableau 4 : niveau de déclinaison et participants selon les types de planification

Type de planification	Niveau de déclinaison	Participants
Plan stratégique	Direction générale	Direction générale + responsables de divisions ou business units
Plan opérationnel	Directions de divisions ou de business units (filiales, zones géographiques, etc...)	Responsables de divisions ou business units + direction générale + certains responsables de services
Budget	Centres de responsabilité au sein des divisions ou business units (direction opérationnelles, services...)	Responsables de services + certains de leurs subordonnés + responsables de divisions ou business units.

Source : GIROUD.F, SAULPIC. O, BONNIER.C et FOURCADE. F « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, Gualino éditeur, paris, 2004, P .216.

B. outils de suivi de réalisation

1 Le système d'information

1.1 Définition de système d'information

Le système d'information est un ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciel...) permettent la gestion, le traitement, le transport et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Il joue un rôle dans la performance de l'entreprise et il varie d'une entreprise à une autre. Il peut contenir tous ou une partie des éléments suivants : Les bases de données de l'entreprise, Le logiciel de gestion intégré, Les dispositifs de sécurité, l'infrastructure réseau, l'outil de la gestion de la relation client.

Selon **Waterfield. C & Ramsing. N** « un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisables et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins »²⁷.

²⁷Waterfield.C, Ramsing.N « système d'information de gestion pour les institutions de microfinance », CGAP/world bank PARIS, 1998, page 67.

Selon **Laurent. P, & Bouar. F** un système d'information peut être défini comme « un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, de traiter, de stocker et de diffuser les informations nécessaires pour prendre les décisions et agir »²⁸.

1.2 Finalités d'un système d'information

Un système d'information a pour finalités²⁹ :

⇒ **Contrôle de l'organisation** : Le système d'information doit être la mémoire de l'entreprise en traitant les informations concernant le passé, ces informations historiques permettent de contrôler l'évolution de l'entreprise en détectant les situations normales.

⇒ **Coordination des différents sous-systèmes** : Le système d'information présente un aspect dynamique, car il traite aussi des informations concernant le passé, le présent et doit assurer la coordination entre les différents services.

⇒ **La décision** : Le système d'information traite aussi les informations concernant le futur. Il doit permettre de construire des scénarios, et grâce à la simulation, il rend possible le choix d'une solution et donc la prise de décision.

1.3 Objectifs d'un système d'informations

L'objectif principal est de fournir des informations nécessaires à des utilisateurs qui en ont besoin au moment voulu sous forme convenable afin de les aider à accomplir leurs rôles respectifs au sein d'une organisation. Il permet également de créer, collecter, stocker, traiter, modifier les informations sous divers formats, ces informations aident les décideurs à la prise de décision, il permet d'étudier les conséquences prévisibles des décisions et d'automatiser certaines décisions.

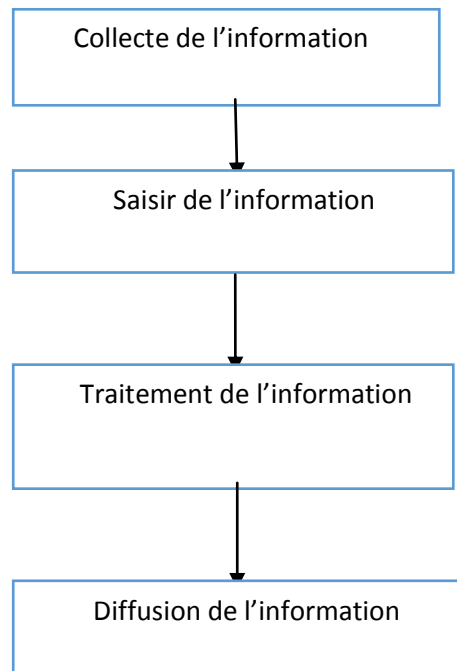
1.4 Fonctionnement du système d'information

La gestion de l'information dans l'entreprise suit plusieurs étapes : collecter, saisir, traiter et diffuser l'information.

²⁸ Laurent.P & Bouar.F « économie d'entreprise », édition d'organisation, PARIS, 1996., page 65.

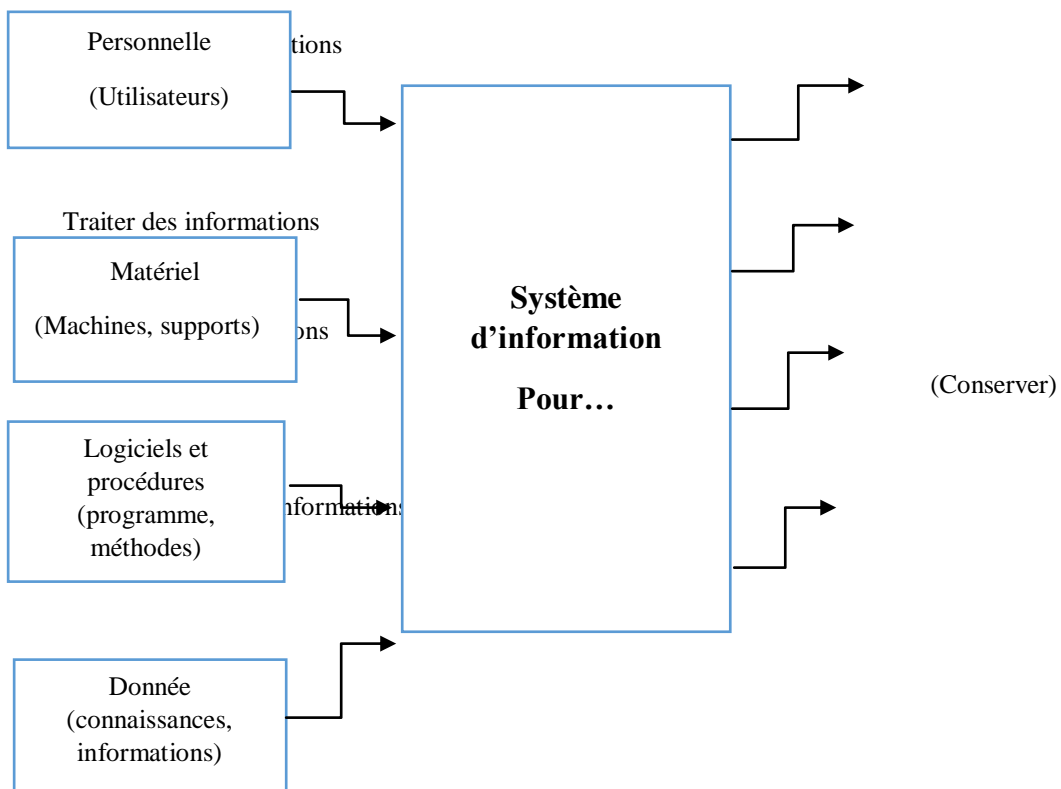
²⁹ Claude.A , Sabine.S , op.cit.,...page.88.

Schéma 4 : fonctionnement du système d'information



Source : conception personnelle.

Schéma 5 : les composants d'un système d'information



Source : ROBERT REIX, système d'information et management des organisations, Vuibert, 1998, page 76.

2 La gestion budgétaire

2.1 Définition :

Il existe plusieurs définitions selon plusieurs auteurs : Représente un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Les étapes essentielles de la procédure budgétaire :

- Transmission des objectifs du plan opérationnel aux responsables des centres.
- Elaboration d'un budget provisoire par ces responsables.
- Les budgets provisoires sont regroupés pour tester leur cohérence.
- Elaboration des budgets définitifs
- Suivi et actualisation des budgets en fonction des évolutions et des réalisations.

La gestion budgétaire ou le système budgétaire est : « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »³⁰.

Selon **Brigitte Doriath** « est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »³¹.

Selon **jack Forget** « la gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise est pour comparer aux résultats effectivement constatés »³².

2.2 Rôle de la gestion budgétaire³³ :

La gestion budgétaire permet :

- ⇒ Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'actions.
- ⇒ Communication de la stratégie.
- ⇒ Délégation d'autorité pour prise de décision.
- ⇒ Allocation de ressources et approbation des investissements.
- ⇒ Coordination inter service.
- ⇒ Gestion des coûts et des services centraux.
- ⇒ Prévision des résultats.
- ⇒ Mesure et contrôle des performances.

³⁰ Le plan comptable général français. De 1982.

³¹ Brigitte doriath « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : dunod, PARIS, 2008 pages 1.

³² Jack forget, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : organisation, PARIS, France, 2005 page 9.

³³ Jean-Pierre GRANDE, cours : « processus d'élaboration des budgets », ESCPEUPORPE : contrôle de gestion, 2014, p 13.

⇒ Incitations, évaluation et sanction des performances.

Elle joue un rôle important, en premier lieu l'autorisation de dépenses, elle permet d'insérer des dépenses au niveau de budget, aussi un moyen de planification c'est un outil pour les gestionnaires pour pouvoir anticiper à l'avance les décisions avenir, elle constitue aussi un moyen de coordination entre les différents responsables ou centre de responsabilité au sein de l'entreprise, elle permet également de mesurer et d'évaluer la performance, et un moyen de motivation.

2.3 Les principes de base de la gestion budgétaire

On distingue quelques principes fondamentaux

- Traduire et suivre sur le court terme les objectifs et les moyens à mettre en œuvre, tels qu'ils ont été définis dans les plans stratégiques et opérationnels.
- Le budget se présente sous la forme de trois états prévisionnels : compte de résultat, bilan et tableau de financement.
- Il constitue la référence indispensable qui permet le contrôle de l'action.

La gestion budgétaire obéit à certains nombre de principe de base selon MARGER.j³⁴:

⇒ **Totalité du système budgétaire** : toutes les activités de l'organisation doivent être budgétisées. Ce qui implique de : préciser les missions de chaque unité de gestion et les concrétiser par des objectifs précis, et de ne laisser aucune activité hors responsabilité.

⇒ **Couplage du système budgétaire avec le système de décision** : le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par centre de responsabilité.

⇒ **Contrôlabilité des éléments du budget** : dans ce contexte, les éléments budgétaires doivent être soumis à un contrôle qui détecte si les éléments d'un budget dépendant du responsable du centre de responsabilité (ce sont des éléments contrôlables), ou bien ces éléments sur lesquels ce responsable n'a aucune possibilité d'action (ce sont des éléments non contrôlable).

En effet, le respect de ce principe fondamental est d'assurer si la présentation de budget des centres de responsabilité sépare entre ces deux éléments (contrôlables et non contrôlables). Dans ce cas, il est évident que ces derniers éléments figurent dans le budget à titre d'information et ne doivent, en aucune façon, être pris en considération pour l'évaluation des performances du centre.

⇒ **Non remise en cause des politiques et stratégies** : Dans la mesure où le budget est découlé du cycle de planification, la budgétisation découlé de la planification

³⁴ MARGER.J, « base de la gestion budgétaire » sedifor, paris, 2000,p.30-31.

opérationnelle. Appartenant au processus de planification, la budgétisation consiste alors à : détailler le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnelle à moyen terme d'une part, et d'autre part, affecter les responsabilités et allouer les ressources nécessaires aux différentes unités de gestion en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation, dans le cadre de la stratégie exprimée lors de l'élaboration du plan à long et moyen termes.

⇒ **Contrôle par exception** : L'analyse des écarts entre les résultats attendue (objectifs) et les résultats obtenus n'est pas une fin en soi. En réalité, c'est à partir de ces écarts significatifs que l'entreprise décèle les points de distorsion dans la réalisation des programmes orientés vers les objectifs de l'organisation et d'imaginer, de conduire les actions correctives. La gestion budgétaire fournit avec retard des informations exhaustives mais limitée aux données comptable et financières. Il doit être complété par des outils rapides, sélectifs, ouvres aux donnés physiques : le tableau de bord de gestion.

2.4 Limites de la gestion budgétaire

Elles³⁵ peuvent être résumées ci-dessous

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les méthodes passées. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus, une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'action et les prévisions.

3 La comptabilité générale

3.1 Définition

Selon **LONING.H, PESQUEUX & ALL** « La comptabilité générale, dans une entreprise, consiste à recenser tout ce qui a une valeur financière (argent, immeubles, matériels, titre de créance, dettes) et à étudier toutes les opérations susceptibles d'affecter ces différentes valeurs dans l'entreprise »³⁶.

Selon **CATHERINE DEFFAINS-CROP-SKY** « La comptabilité générale est un système d'information se présentant sous la forme d'un ensemble de documents. Son but premier est

³⁵ Doriath.B , op, cit,page 02.

³⁶ Loning.H, pesqueux & all, « le contrôle de gestion », 3^{ème} édition, paris, 2008, p10.

de décrire les opérations de l'entreprise à l'intention des divers utilisateurs intéressés (fournisseurs, actionnaires, prêteurs...) »³⁷.

La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistré des données de base chiffrées et de présenter des états (dont le bilan et le compte de résultat) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat. Pour cela et par rapport au passage précédent la comptabilité représente :

- Un instrument de gestion ;
- Un moyen de déterminer l'assiette de plusieurs impôts ;
- Un moyen de preuve ;
- Un élément de base pour l'agrégation de données de macro-économique.

3.2 Objectifs et champs d'application de la comptabilité générale :

- **Mesure et analyse du patrimoine de l'entreprise :** L'un des objectifs de la comptabilité générale est de déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire sa situation nette, à savoir la différence entre ses droits et ses obligations.

La situation nette apparaît au bilan :

Situation nette = actifs – dettes

Il s'agit de l'équation de bilan qui doit toujours être vérifiée.

- **Mesure et analyse de la variation du patrimoine de l'entreprise :** le second objectif est de mesurer la variation du patrimoine d'une période à l'autre.

A la fin de chaque exercice comptable, cette variation est égale au résultat, qui est la différence entre les charges consommées sur la période et les produits enregistrés sur la même période. D'après le plan comptable général, la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant³⁸ :

1. De saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées relevant des opérations commerciales et financière de l'entreprise ;
2. De présenter après traitements, sous formes d'états financière, un ensemble d'informations reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture et conforme aux besoins des divers utilisateurs intéressés. La comptabilité a pour objectif global de rendre compte en termes monétaires de l'activité de l'entreprise, ceci afin d'apporter :

³⁷ Catherine Deffains- Crap-sky « comptabilité général » ; collection dirigée par philippe raimbourg, 4^{ème} édition actualisée, p.08.

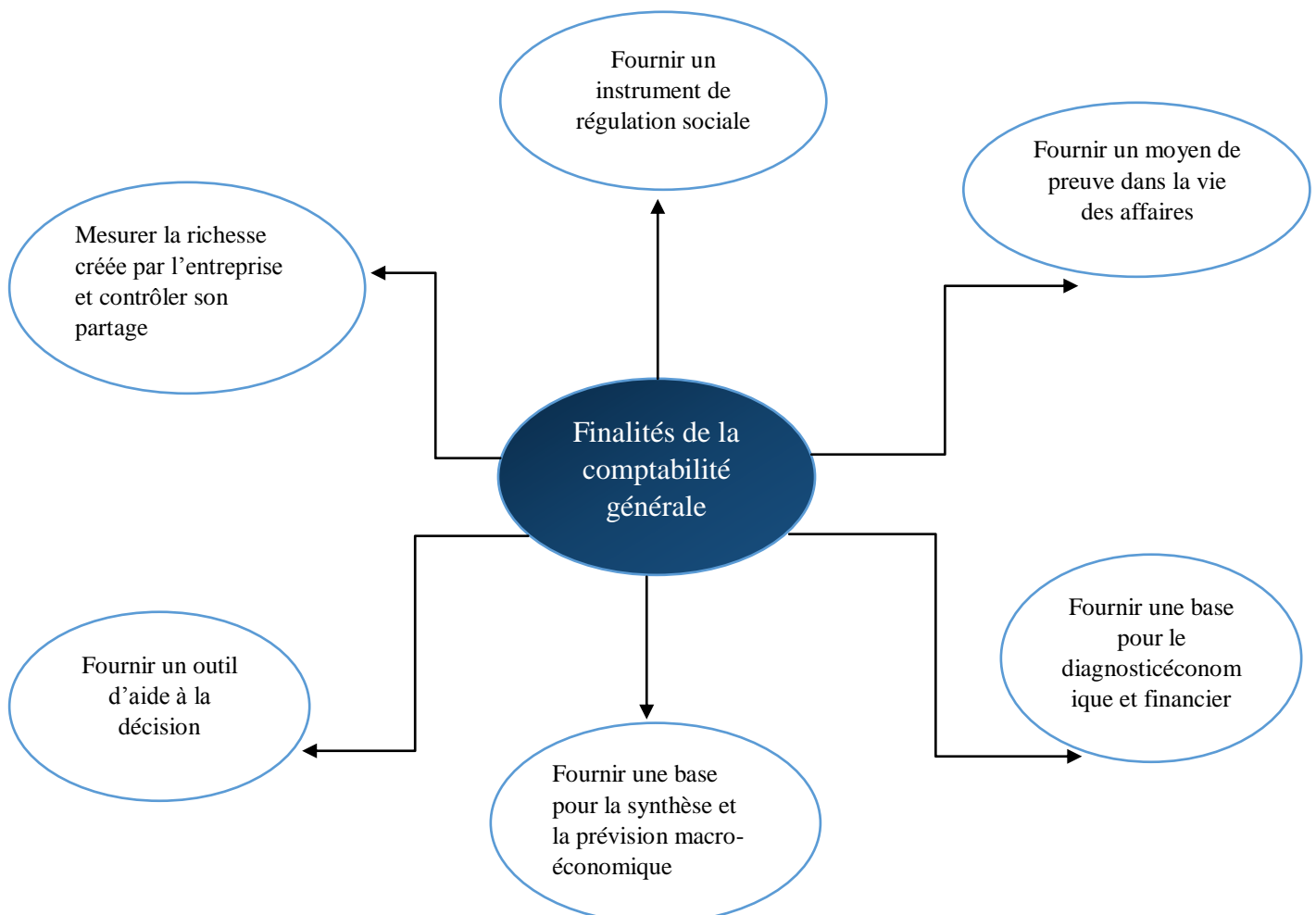
³⁸ Plan comptable général, refonte 1999, Francis lefelvre- Price Waterhouse- coopers, 1999, titre 1 chap. 2, Art.120-1.

- Un moyen d'information et de protection des tiers (clients, fournisseurs, actionnaires, créanciers, personnel, état (administration fiscale)...) ;
- Un moyen de preuve ;
- Un instrument de gestion.

Les objectifs de la comptabilité répondent à trois types de besoins :

- **Aide à la décision** (temps d'écoulement des stocks, délais de paiement des clients, mesure et prévision du résultat, position de la trésorerie vis-à-vis des dettes rapidement exigibles, capacité d'emprunt et de remboursement..) ;
- **Evaluation des éléments de l'entreprise** (actifs et passifs du bilan, charges et produits du compte de résultat, éléments complémentaires inscrits à l'annexe) ;
- **Contrôle extérieur des dirigeants** concernant les performances et les risques, la bonne qualité de leur gestion, la poursuite des objectifs annoncés, le bien-fondé des décisions prises etc., ces aspects relevant des problématiques de la gouvernance d'entreprise.

Schéma 6: les finalités de la comptabilité générale



Source : pierre Lasègue, gestion de l'entreprise et comptabilité, Edition DALLOZ, 1996.

4 La comptabilité analytique

4.1 Définition

Selon **DUBRULLE LOUIS & JOURDIN DIDIER** « La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relie les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement d'informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »³⁹.

Selon **LAUZEL. P** « La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performances et de non – performances au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision »⁴⁰.

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données qui prend ses sources dans la comptabilité générale pour avoir des objectifs multiples.

Connaitre les différents coûts ;

Evaluation plus fidèle de certains éléments et donne résultats analytique bien détaillé ;

Produire de l'information nécessaire pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.

A ce titre, la comptabilité analytique un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise.

4.2 Objectifs de la comptabilité analytique ⁴¹:

Différents objectifs peuvent être assignés à la comptabilité analytique, il est possible de retenir les objectifs suivants :

- Connaitre les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évolution de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour comparer aux prix de vente correspondants.
- Etablir les prévisions de charges et de produits courants.
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels.

4.3 Méthodes de calculs de coûts de la comptabilité analytique :

- ⇒ Méthode des coûts complets.
- ⇒ Méthode des coûts partiels.

³⁹Dubrulle louis & jourdin Didier, « comptabilité analytique et gestion ». dunod, paris, 2003,page 14

⁴⁰ Lauzel.P « comptabilité analytique », sirey, paris, 1971, page 384.

⁴¹ Gerard Melyon, « comptabilité analytique », édition bréal, paris, 2004, page 9.

- ⇒ Méthode des centres d'analyse.
- ⇒ La méthode ABC.
- ⇒ Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes.
- ⇒ Méthodes des coûts standards.
- ⇒ Méthode des coûts marginaux.

4.4 Caractéristiques comparée des deux comptabilités (générale et analytique) :

Les caractéristiques comparées de la comptabilité générale (financière) et de la comptabilité analytique sont résumées dans le tableau ci- après :

Tableau 5 : comparaison entre les deux comptabilités

Critère de comparaison	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
Au regard de la loi	Obligatoire	Facultative
Vision de l'entreprise	Globale	Détaillée
Horizon	Passé	Présent-futur
Nature des flux observés	Externes	Internes
Documents de base	Externes	Externes et internes
Classement des charges	Par nature	Par destination
Objectifs	Financiers	Economiques
Règles	Rigides et normatives	Souples et évolutives
Utilisateurs	Tiers+ direction	Tous les responsables
Nature de l'information	Précise – certifiée – formelle	Rapide – pertinente – approchée

Source : Jacques Margerin, Gérard Ausset, multimédia, 1990, page 16.

5 Le tableau de bord

5.1 Définition de tableau de bord

Selon **Saulou Jean –Yves** « le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude »⁴².

Selon **Doriath. B** « le tableau de bord un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »⁴³.

Le tableau de bord est un outil de gestion et un instrument d'aide à la décision. Il mesure la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance, et un outil de pilotage présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme

⁴² Saulou.J-Y, « le tableau de bord du décideur ».

⁴³ doriath.B, 20025 ; « contrôle de gestion », 4^{ème} édition dunod.

d'indicateurs qui permettant de contrôler la réalisations des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires.

NB : le développement de cet outil est présenté dans la première section du deuxième chapitre

6 Le reporting :

6.1 Définition :

Selon **GUEJ.N** « Le Reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »⁴⁴. C'est une compétence importante, et un outil important au sein de l'organisation, donc en quelque sorte c'est un message qu'on devrait donner à une certaine fréquence sous un certains formats avec un certains medium, le message sur l'activité, sur le résultat spécifique délivré dans l'activité, la fréquence sa vas être à la semaine, moi, semestre, trimestre ou année, le medium c'est le moyen de transmettre le message comme email, live, skype, format comme fichier Excel, une liste à puce, il est également un outil de pilotage et un outil de communication avec les managers. Il consiste à étudier les mécanismes et les procédures permettant de fournir l'information demandée au niveau supérieur.

C'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à l'autre.

C. Les outils d'appui

1. Le reengineering :

Selon **Hammer. M & Champy. J** « le reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coûts, de qualité, de service et de rapidité »⁴⁵.

Il permet au manager de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

2. Benchmarking (l'étalonnage) :

2.1 Définition de benchmarking

« C'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres (les plus performantes au monde) en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. En effet, il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques. Le **Benchmark ING** est un dispositif de comparaison entre unités. La comparaison peut

⁴⁴ Guedj.N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », organisation, PARIS,2001.

⁴⁵ Hammer.M & CHampy.J ,(2000), « le reengineering » édition (mars 2000).

porter sur les marchés, les stratégies et le fonctionnement des entreprises. Ces études prennent la forme de rapports de comparaison permettant à chacun de s'interroger sur son niveau de performance au regard des autres »⁴⁶.

Ceci consiste à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenues par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés.

2.2 Les types de Benchmarking⁴⁷ :

- **Le Benchmarking interne** : il vise à comparer une entreprise des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- **Le Benchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- **Le Benchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- **Le Benchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.
- **Le Benchmarking processus** : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- **Le Benchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

Le contrôle de gestion est un acteur de démarche de progrès global de l'organisation, car il sert à réaliser ses objectifs ; ses missions ; ses priorités tout autant que n'importe quel autre manager de l'entreprise. Donc le contrôle de gestion il facilite la prise de décision généralisée. Nous allons aborder dans le deuxième chapitre un outil très important du contrôle de gestion, qui est le tableau de bord et les indicateurs de la performance dans une entreprise.

⁴⁶ Atalas du management 2010, p.24.

⁴⁷ Olivier Vaisman, « le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », novembre 1999, p 7.

Chapitre 02 :Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision, un tableau dynamique contient des indicateurs de performance qui va permettre nuire des indicateurs clés destinés à des opérations, identifier des anomalies, des alertes qui vont lui permettre d'orienter la prise de décision. Pour cela, la performance pour une entreprise est comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées donc il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Ce chapitre a pour objectif de définir la notion du tableau de bord et le concept de performance. De ce fait dans ce chapitre partagé en trois sections, nous allons présenter dans la première, définition du tableau de bord et ses différents instruments, la deuxième est réservée à la définition de la performance et ses différents principes, la dernière est consacrée à la présentation des indicateurs de performance du tableau de bord.

Section n°1 : Notions et concepts du tableau de bord

Le tableau de bord est un système de mesure de la performance et l'un des outils de contrôle de gestion. Dans cette section, nous allons définir le tableau de bord, ses objectifs, ses caractéristiques, sa classification, ses instruments, son utilité, ses fonctions et les limites de tableau de bord.

1 Définition du tableau de bord

La notion est souvent utilisée dans un sens trop large, donc on distingue plusieurs définitions du tableau de bord :

- Le tableau de bord est défini comme étant « c'est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre de décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie, il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »⁴⁸.
- Un tableau de bord « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information, organisé sur des variables choisies pour aider à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »⁴⁹.
- Le tableau de bord « correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »⁵⁰.

⁴⁸ N.Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^eéd, Paris, Edition d'organisation, 2000, p : 286.

⁴⁹ C.Alazard, S.Separi, contrôle de gestion, 5^eéd, Paris, Punod, 2001, p : 634

⁵⁰ M.Gevais, le contrôle de gestion, 7^e éd, Paris, Economica, 2000, P : 595

2 Objectifs d'un tableau de bord

Les objectifs d'un tableau de bord sont⁵¹ :

- ❖ Obtenir rapidement les indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- ❖ Analyser l'évolution en temps réel des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants ;
- ❖ Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- ❖ Mesurer les effets des actions correctives ;
- ❖ Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

Donc, un tableau de bord bien conçu permet d'accéder à la demande à tous les indicateurs les plus importants et pour cela il réduit le temps par la compilation des rapports

Ce qui fait gagner du temps et permet aux personnels la poursuite de la prise de décision en donnant une vision de la performance globale de l'entreprise et au pilotage de cette dernière.

3 Caractéristiques du tableau de bord

Le tableau de bord est lié toujours au contexte de responsable. Pour cela, un tableau de bord facilite la recherche et assure l'information et la question qu'on peut poser :

« Si l'entreprise ne dispose pas de tableau de bord que se passera-t-il ? ».

- ❖ En premier lieu, il est utile et permet au responsable d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à entreprendre ;
- ❖ En deuxième lieu, il est utilisable : le responsable doit facilement pouvoir en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;
- ❖ En dernier lieu, utilisé : à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

Selon ce passage X.BOUIN, F.X. SIMON⁵², jugent que chaque tableau de bord doit répondre à trois conditions principales qui sont :

3.1 Respecter le triangle d'or : coût / qualité / délai du système d'information : La précision et la rapidité de l'information ont un coût, elles ne seront recherchées que pour autant que la précision supplémentaire soit indispensable à la pertinence et au bénéfice de

⁵¹ Grandyillot B et F, 2014, l'essentielle du contrôle de gestion, Gualino éditeur, extenso édition, France, P123.

⁵² X.Bouin, F.Xavier, Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, 2^eéd, Paris, Dunod, 2004, P : 91

l'action décidée, et que la rapidité de sortie de l'information soit cohérente avec le délai de réaction.

3.2 Etre orienté vers l'action : Un tableau de résultat ne suffit pas, et est moins parlant qu'un graphe, Mais ce dernier doit essentiellement être accompagné de commentaires et de plans d'actions.

Sa présentation doit donc être dynamique, et surtout suivre la tendance, reconnaître et encourager le progrès.

3.3 Entre animé par les acteurs eux-mêmes : les tableaux et graphes ne sont rien sans commentaires et prise de décisions ; en effet ; on constate que pour un tableau de bord opérationnel, il n'est pas admis que les commentaires et les prises de décisions soient réalisées sans associer le responsable du centre, puisque le risque d'erreur et de non enthousiasme de ce dernier pour les actions correctives, est bien présent.

4 Classification des tableaux de bord

Les tableaux de bord sont classés en trois niveaux selon la nature des indicateurs :

- ✓ Niveau stratégique ;
- ✓ Niveau fonctionnel ;
- ✓ Niveau opérationnel.

4.1 Le tableau de bord stratégique :

Le tableau de bord stratégique est un modèle de tableau de bord permettant de piloter la performance en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise et les indicateurs clés de succès de l'activité. Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord visent à mesurer les activités de l'entreprise qui sont comme suit : clients ; processus ; apprentissage ; finances qui sont liés à la politique et à l'image de marque de l'entreprise. Ils sont généralement à caractère générique et on les appelle indicateur de stratégie ou indicateur de résultat. On peut définir un indicateur de stratégie comme celui qui décrit des résultats, obtenus de point de vue qualitatif, par rapport aux objectifs fixés par la politique de l'entreprise.

4.2 Le tableau de bord fonctionnel :

Le tableau de bord fonctionnel est un modèle de tableau de bord qui s'adresse plus spécifiquement au service fonctionnel comme à la direction générale. Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont de deux natures : indicateurs d'efficacité et indicateurs de satisfaction.

Un indicateur fonctionnel décrit des résultats atteints en termes de qualité avec un double point de vue qui compte la vision d'efficacité du fournisseur de service et la vision de satisfaction du client ou utilisateur du service. Au niveau fonctionnel, on traite les

indicateurs de satisfaction dédiés aux clients ainsi que l'indicateur d'efficacité par consolidation des indicateurs opérationnels collectés directement de l'ordinateur.

C'est au niveau fonctionnel que l'élaboration des indicateurs est la plus complexe, mais c'est aussi à ce niveau qu'on peut déceler la plupart des menaces et prendre les principales mesures de sécurité, car on peut agir rapidement par démultiplication.

4.3 Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel est un outil consistant à mettre sous contrôle la performance des plans d'action préalablement définis grâce à la définition et aux suivi de différents indicateurs de performance et de pilotage. Le tableau de bord opérationnel ne peut être établi qu'après que la stratégie de l'entreprise ait été clairement définie et déclinée en différents plans d'actions. Il permet ainsi de mesurer le degré d'avancement de chacun de ces plans d'actions et d'autre part à évaluer le niveau de la performance atteinte à date.

Les indicateurs de ce type de tableau de bord vont décrire une situation du point de vue quantitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies.

5 Instruments utilisés dans le tableau de bord

Parmi les instruments les plus fréquents dans le tableau de bord sont les écarts, les ratios, les tableaux, les graphiques et les clignotants.

5.1 Les écarts

Un écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : « écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »⁵³. L'analyse des écarts est la comparaison de ce qui est réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

5.2 Les ratios

Le ratio « est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques (significatifs de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise). Ce rapport est dit expressif car à partir de deux données l'on peut établir une nouvelle information de nature différente »⁵⁴.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- ❖ Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps dans l'espace qui est significative.

⁵³ Doriath.B, « contrôle de gestion en 20 fichiers », 5^eéd, Dunod, Paris 2008, p : 72.

⁵⁴ Bruno, nouvelle trésorerie d'entreprise, 5^eéd, Dunod, Paris, 1997, P38.

❖ Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

❖ La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

5.3 Les tableaux

Ils fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires, mais leurs capacités à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

5.4 Les graphiques

Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution, la tendance, ou le changement des situations et des indicateurs. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste.

5.5 Les clignotants :

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif, après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite, le fait qu'ils s'allument, témoigne d'une anomalie, d'une dégradation, d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correcte et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentielle. L'aspect visuel du clignotant peut être :

- ❖ Un pictogramme ;
- ❖ Une coloration de valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;
- ❖ Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normal et la zone à éviter ;
- ❖ Une alarme sonore.

Le multimédia : image, voix, il autorise une perception plus riche de la situation, mais il limite la part d'interprétation de l'utilisateur. Il nécessite d'avoir un support technique adéquat. Toute la difficulté réside dans leur définition puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

6 Utilité d'un tableau de bord

Un tableau de bord est un élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible, il réduit le temps nécessaire à la prise de décision à la base que il est considéré un

accès simple aux données clés au moment appropriée, il permet de croiser l'information de manière automatisée par plusieurs systèmes d'informatique ; par ailleurs c'est un moyen pour l'entreprise d'avoir un portrait global de ces opérations en temps réel, et sur ce passage on peut résumer que un tableau de bord permet une réduction des coûts rapidement là où l'entreprise perd de l'argent ; la mobilisation des employés vers des objectifs communs et d'effectuer une meilleure rentabilité sur le marché.

7 Fonctions de tableau de bord

Selon GERVAIS.M⁵⁵, il existe cinq fonctions essentielles:

- ❖ **Un système d'alerte :** il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnelles et autorise le responsable à se focaliser sur la situation normale ;
- ❖ **Un déclencheur d'actions ou d'enquêtes :** il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie ;
- ❖ **Le tableau de bord assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée :** la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition de délégant des moyens de surveillance ;
- ❖ **Il facilite la communication et la motivation :** en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise l'échange d'information entre les responsables ;
- ❖ **Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.**

8 Limites du tableau de bord

❖ **La perte de précision :** Dans les structures pyramidales, les centres de responsabilités sont situés dans la partie haute, ce qui est souvent le cas de l'organisation hiérarchique d'une entreprise. Avant d'arriver au centre de décision l'information du terrain subit une série d'agrégation successive effectuée par chaque niveau hiérarchique de la pyramide ainsi que, le décideur dispose d'une information globale, dépourvue de détails, présentée généralement sous forme de ratio. 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 simple constat.

⁵⁵ Gervais, Op, cite, Page638.

De même, en descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par l'intermédiaire et arrivent à destination porteuse d'une autre idée.

❖ **La mesure en temps différé :** En général, les décideurs se trouvent en décalage avec le rythme d'évolution du système cela est dû au fait que les tableaux de bord sont connectés au système comptable de l'entreprise et au contrôle d'activités de type reporting, et que la publication des résultats s'effectue périodiquement, ce système pose des problèmes dans le cas d'évolutions imprévues.

L'incomplétude de la mesure du système de 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 que la satisfaction des clients, l'information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents pour appliquer des méthodes telle que le benchmarking). Parfois, les indicateurs sont déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise et ils ne permettent pas d'orienter l'action car se baser sur les systèmes comptables financiers a 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 temps.

❖ **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 fonction de son vécu, de son expérience, et de sa manière de sélectionner des 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. Donc, malgré que l'utilisation des tableaux de bord soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises :

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;

- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmark ING) ;
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Section n°2 : La performance dans l'entreprise

La performance de l'entreprise est une notion à plusieurs sens; complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples, et dans cette section nous allons définir la performance, ses caractéristiques, ses objectifs, ses principes, ses sources et ces types.

1 Définition de la performance

Il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives selon le contexte d'utilisation. Nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs :

Selon **CHANDLER**, « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »⁵⁶.

Selon **PIERE VOYER**, « on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité de service), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des

⁵⁶ A.D. Chandler, « Organisation et performance des entreprise », T1, Edition de l'organisation, 1992, p.21.

pertes de temps, des erreurs, des couts). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (couteux) ni moins (insuffisant) en terme de quantité, de coût et de temps »⁵⁷.

Selon **CAROLINE. SELMER**, « la performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveau clients). Et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaire). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité »⁵⁸.

Il existe deux types de recherche de la performance : l'efficience et l'efficacité.

L'efficience : est une recherche pure de productivité, s'agit de faire le mieux possible selon des critères prédéterminés.

L'efficacité : c'est définir ce qui doit être fait et choisir les bons indicateurs de mesure.

Selon **WALDMEN** la performance est « l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle »⁵⁹. Pour l'auteur **KHEMAKHEM**, « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais, le rappel de ces mots suffira à préciser les sens donnés à la performance en contrôle de gestion :

⇒ Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

⇒ To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande »⁶⁰.

La performance est une analyse chiffrée comparative de deux ou plusieurs résultats, peut porter sur des éléments différents et couvrir des domaines de comparaison ou espaces comparatifs également différents ; et par ailleurs la performance d'une organisation est basée

⁵⁷ Pierre Voyer, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance » presse de l'université Québec, 2006.p.176.

⁵⁸ Caroline Selmer, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », ED. Dunod, paris, 1998.p.145.

⁵⁹ Waldman, D-A (1994), « la gestion de la performance et la qualité totale. », gestion, vol.19, n°3, pp.39-47.

⁶⁰ Khemakhem (A) : « la dynamique du contrôle de gestion » 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1976, P.6.

sur des critères quantitatifs mais aussi qualitatifs, Parmi les nombreux critères quantitatifs, on retrouve habituellement le chiffre d'affaire, le résultat, la marge opérationnelle, les parts de marché... ; Parmi les critères qualitatifs on retrouve la qualité et la notoriété.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

L'efficacité (résultat) : elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés.

L'efficience (effort) : elle élargit l'analyse en intégrant la comparaison des résultats obtenus par rapport au moyen mis en œuvre.

2 Caractéristiques de la performance

Selon B.Doriath⁶¹, les caractéristiques de la performance se résument comme ci-dessus :

2.1 Elle se traduit par un résultat : La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, ...etc.).

2.2 Elle s'apprécie par une comparaison : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. la comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à des interprétations, jugements de valeur qui peuvent différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

2.3 La comparaison traduit le succès de l'action : La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

3 Objectifs de la performance

Selon CAILLAT. A⁶² ; la performance vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;

⁶¹ B.Dorith et Goguet, 2005, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2^{ème} édition Dunod, Paris, P166.

⁶² Caillat.A, « Management des entreprises », Edition Hachette. Livre, 2008, P .38.

- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Amélioration le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Anticiper les besoins des clients ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;
- Fidéliser la clientèle

4 Principes de base de mesure de la performance

L'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabilité et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précaution⁶³ :

4.1 principe d'exhaustivité : Dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés. Si des activités restent non éclairées par les indicateurs choisis elles seront naturellement par les acteurs au profit de celle mesurée ;

4.2 Principe de contrôlabilité : la mesure de performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple cout/ performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté à fin d'éviter les biais dans la mesure de performance ;

4.3 Principe d'indépendance : la mesure de performance du centre de responsable doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre pour ce faire la mise en place des prix de cession interne peut s'avérer judicieuse ;

4.4 Principe de dualité : le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance ;

⁶³Margotteau. E, op.cit., p47.

- Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesuré en le sensibilisant à un indicateur flatteur : votre unité est assimilée à un micro entreprise que vous dirigez, par conséquent maîtrise toutes les variables (produits et charges du centre) du fait de l'imbrication du centre dans l'entreprise.
- Une mesure officieuse, mais d'avantage pertinent qui est basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.

4.5 Principe de permanence des indicateurs : un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesures périodiques, mais qui s'inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées ;

4.6 Principe de cohérence organisationnelle : la mesure de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs cette possibilité est obtenue grâce à une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord ;

4.7 Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs : le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'informations dont la définition est connue et précise.

5 Sources de la performance

On distingue deux sources de performance, elles sont résumées comme suit :

Tableau 6 : La performance interne et externe.

Performance interne	Performance externe
Elle est tournée vers les managers.	Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent et future.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.
Aboutit à la définition des variables d'action	Génère l'analyse financière des grands équilibres.
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. B, 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Paris, Page 137

6 Types de la performance

6.1 Performance économique : Selon Marmuse, la performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat »⁶⁴.

6.2 Performance sociale : selon Marchesnay, la performance sociale est « l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable »⁶⁵.

La performance sociale est celle qui aménage des degrés de libertés individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et on adaptant en permanences aux désirs par fois mouvants des individus.

6.3 La performance technique : elle se définit par « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes »⁶⁶. La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité à une meilleure organisation de production.

6.4 La performance organisationnelle : la performance organisationnelle se mesure avec un indicateur de maturité celui-ci indique la capacité de l'organisation à remplir un rôle donné que l'on peut décrire par des savoir-faire. L'indicateur de cette performance construit à l'aide d'une matrice de maturité de l'organisation et cette mesure s'effectue processus par processus. Elle dégagera par consolidation une mesure globale de l'organisation.

6.5 La performance financière :

6.5.1 Définition de la performance financière

Cette performance est considérée comme l'unique mesure de la performance globale de l'entreprise, donc c'est la capacité d'une organisation à réaliser du profit à être rentable on faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie. Selon P.PAUCHER, « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toute fois l'auteur n'ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne »⁶⁷.

⁶⁴ Marums, C. (1997), la performance encyclopédie de gestion, Edition Economica.

⁶⁵ Marchesnay Op.cit.

⁶⁶ Marchesnay Op.cit.

⁶⁷ Paucher, Pierre, Mesure de la performance Financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaire. Algerie. 1993. P.20.

6.5.2 Critères de la performance financière :

La performance financière est caractérisée par plusieurs critères :

L'efficacité : elle est définie « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs fixés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁶⁸. Donc l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis.

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

L'efficience : elle est définie « comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté) »⁶⁹. Donc L'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Il est possible de délimiter l'efficience avec les deux notions d'oisiveté et de gaspillage.

L'oisiveté est la non-utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité, le gaspillage est l'utilisation dégradée de capacités qui pourraient produire davantage et qui engendrent des coûts de fonctionnement.

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis œuvre}}$$

L'économie : elle est définie « l'économie est l'acquisition des ressources financière, humaine et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre »⁷⁰. Donc l'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût, plus que les coûts sont minimisés plus que l'économie est meilleure.

La qualité : elle est définie « comme la perception qu'a la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit »⁷¹.

La qualité est un critère très important pour l'organisation, il est considéré comme une source de satisfaction et de fidélité de la clientèle.

⁶⁸ Bioslandelle, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998, P139.

⁶⁹ H.Bouquin, comptabilité de gestion, Sirey, 1997.

⁷⁰ Ibid. 110-113

⁷¹ Philips.W.Gérard.K., « management stratégique et compétitive », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, P189.

6.5.3 Déterminants de la performance financière :

En effet, la performance financière contient plusieurs déterminants :

a. La politique financière : « la politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et prendre les décisions qu'on veut atteindre l'objectif de maximisation de la richesse, ainsi elle nous permet de :

- ✚ Assurer la liquidité de l'entreprise, donc pouvoir faire face aux échéances et éviter ainsi la cessation des paiements ;
- ✚ Assurer la rentabilité de l'entreprise, même si les investissements étaient souvent sans calcul sophistiqués ;
- ✚ Assurer le financement des investissements et de l'exploitation ce qui était en général fait au coup par coup sans véritable politique.

b. La compétitivité : elle est définie « être compétitif être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »⁷².

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières ainsi la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence nationale ou étrangère, en conservant ou en augmentant ses parts de marché.

c. Création de valeur : elle est définie « l'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée ».⁷³

La création de valeur consiste à accroître la productivité de l'entreprise, et à rechercher une croissance durable et rentable.

7 Contrôle de gestion, outil de pilotage de la performance

Selon Demeestère, « le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'information comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion »⁷⁴. Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision pour piloter les produits, les activités, et les processus d'une organisation, et un outil de pilotage de la performance.

⁷² Sauvain.T, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée ».Edition : Ellips, Paris.2005, P8.

⁷³ Kaby.J, Op.cit.P15.

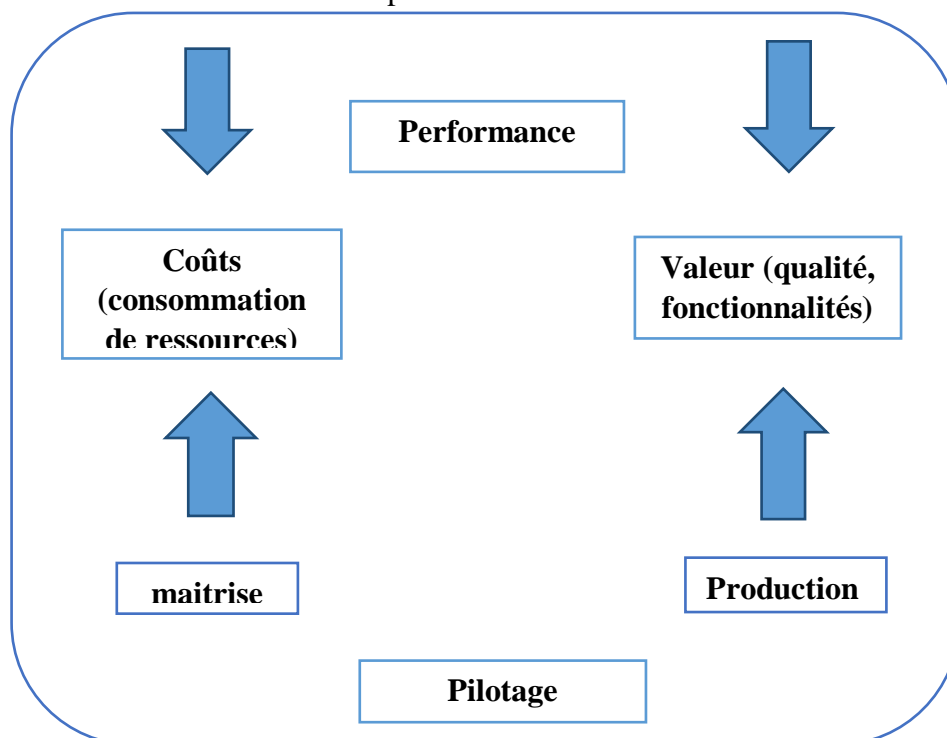
⁷⁴ R.Demeestre, P.lorini.N.Motts, contrôle de gestion et Pilotage de l'entreprise, Nathan, 2002.

Aujourd'hui le contrôle de gestion doit remplir deux rôles : aider à piloter l'efficacité, c'est-à-dire gérer les facteurs clés de compétitivités, et aider à piloter l'efficience, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, par l'efficience et l'efficacité, le contrôle peut aider à piloter la performance.

Ainsi, le contrôle de gestion apparait un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. C'est pourquoi deux fonctions synthétiques et complémentaires sont essentielles au contrôle de gestion :

- informer les décideurs par les coûts, des indicateurs dans le tableau de bord ; mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur/coût ;
- aider à réguler le comportement des acteurs, à gérer le changement organisationnel.

Schéma 7 : les deux versants de la performance : coût/ valeur



Source : P. Gilbert, M. Charpentier « comment évaluer la performance RH ? Question universelle réponses contingentes », Gregor, Paris, 2004, P3.

Section n°3 : indicateurs de performance financière d'un tableau de bord

Pour gérer les performances de centre de responsabilité un passage obligé est la construction d'indicateurs. La réalisation de cette tâche qui nécessite beaucoup de bon sens, implique de respecter quelques principes.

1. Définition :

- a) **Définition d'un indicateur :** « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultat de la collecte de données sur état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un éléments lié au fonctionnement d'une organisation »⁷⁵.
- b) **Définition d'indicateur de performance :** « Un indicateur de performance est une information devant aidé un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre dans évaluer le résultat »⁷⁶.

2 Qualités d'un indicateur

Il doit être⁷⁷ :

✚ **Pertinent** : porter sur les bons enjeux, ce qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;

✚ **Accessible** : l'accès aux informations et leur traitement doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable ;

✚ **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps ;

✚ **Lisible** : il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter ;

✚ **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'actions et de réactions de la part de ceux qui le suivent ;

✚ **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

3 Critères d'un indicateur

Les critères⁷⁸ d'un indicateur :

✚ doivent être clairs et simples pour les professionnels qui les utiliseront ;

✚ sont significatifs et durables. Chaque métier à recours à des unités d'œuvre qui traduise de façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les couts ou les marges, ou qui s'appliquent aux points clefs de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendant des choix techniques momentanés et une autre règle de bon sens évidente afin de disposer d'un référentiel stable.

⁷⁵ Pierre. Voyer. « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} Edition, Presse de l'université de Québec, 2009, Page 61.

⁷⁶ Lorino.P, op. Cite, P130.

⁷⁷ Nicolas. Mottis., « le contrôle de gestion », 2^{ème} édition, collection pratique d'entreprise, 2006, p 108.

⁷⁸ Michel. Leroy, « le tableau de bord au service de l'entreprise », 2^{ème} édition, 2001, p 87.

- ✚ sont prospectifs, autrement dit qu'ils sont les révélateurs rapides et phénomènes importants et facilitent ainsi une réactivité forte ;
- ✚ doivent être cohérents entre eux, d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre. Ils doivent, d'une part faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et, d'autres part, s'agrèger au fur et à mesure que les tableaux s'emboîtent pour converger vers le niveau de la direction générale ;
- ✚ sont personnalisés et motivants. L'opérationnel concerné doit y reconnaître simultanément ce qui le différencie des autres centres de responsabilités et ce qui traduit le résultat de ses efforts et de la qualité de sa gestion.

4 Utilité des indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de la performance financière sont indispensables dans toutes les organisations car peuvent évaluer avec précision la rentabilité de leur activité, et aussi pour assurer la pérennité, ces indicateurs évaluent avec précision les besoins en trésorerie.

Donc les indicateurs de la performance financière sont pour améliorer l'organisation globale et la productivité de l'entreprise et qui permet aux responsables de comparer deux entreprises appartenant à un même secteur d'activité et d'identifier la pertinence d'un rapprochement en terme de croissance externe, et à partir de ces indicateurs ils permettent également d'analyser la santé financière d'une entreprise.

5 Indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de la performance financière sont des indices qui aident les responsables à viser leurs objectifs et à les atteindre.

Définition compte de résultat : Le compte de résultat est un document de synthèse, qui doit être obligatoirement établi par l'entreprise à la fin de chaque exercice comptable. Celui-ci sert à retracer les flux réalisés par une entreprise au cours d'une période et rend compte de sa performance. Le compte résultat a pour objectif :

- Analyser les performances de l'entreprise dans le temps ;
- Permettre une communication financière avec les tiers ;
- Aider les responsables à la prise de décision ;
- Faire apparaître les résultats de l'entreprise (bénéfice ou perte).

Schéma 8 : les éléments de compte de résultat

Charges	compte de résultats	produits
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation
Charges financières		Produits financiers
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels

Source : Réalisé par nos soins.

1.2 Les composants de compte de résultat

1.2.1 Chiffre d'affaire (CA) : Le CA représente la somme des ventes de biens ou de services d'une entreprise, il traduit le volume des affaires réalisées avec les tiers à l'occasion de l'activité courante de l'entreprise.

Industrielle \longrightarrow CA (production vendu)

Commerciale \longrightarrow CA (les ventes de marchandises)

Mixte \longrightarrow CA (production vendu + les ventes de marchandises)

Le taux de croissance du chiffre d'affaires se calcule comme suit :

$$CA(n) - CA(n-1) / CA(n-1)$$

Tableau 7: Calcul du chiffre d'affaires

N°	Désignation
	Vente de marchandises Production vendue Prestations fournis
	= Chiffre d'affaire H.T
	Chiffre d'affaires HT +TVA collectée sur les ventes
	= Chiffre d'affaires TTC

Source : Réalisée par nos soins.

1.2.2 production de l'exercice : Elle concerne une entreprise qui exerce une activité de transformation ou de prestations de services. Elle constitue un indicateur de la capacité industrielle en ce sens qu'elle représente l'ensemble de l'activité de l'exercice.

Tableau 8 : Calcul de la production de l'exercice

N°	Désignation
	Production vendue Production stockée Production immobilisée
	= Production de l'exercice

Source : Réalisé par nos soins.

1.2.3 Consommations de l'exercice : elle représente la somme des approvisionnements consommés, la variation de stocks et des services extérieurs.

Tableau 9 : Calcul de la consommation

N°	Désignation
	Achats consommés
	Services extérieurs
	= Consommation de l'exercice

Source : Réalisé par nos soins.

1.2.4 Valeurs ajoutée : elle mesure ce que l'entreprise ajoute par son activité dans le circuit économique. C'est en fait le « plus » apporté au produit par le fonctionnement interne de l'entreprise. C'est cette valeur ajoutée qui va permettre la rémunération des différents facteurs de production.

Tableau 10 : Calcul de la valeur ajoutée

N°	Désignation
80	Marge commerciale
7	+Production de l'exercice
74	+Prestations fournies
75	+Transfert de charge production
61	-Matières consommées
62	-Services
81	= Valeur ajoutée

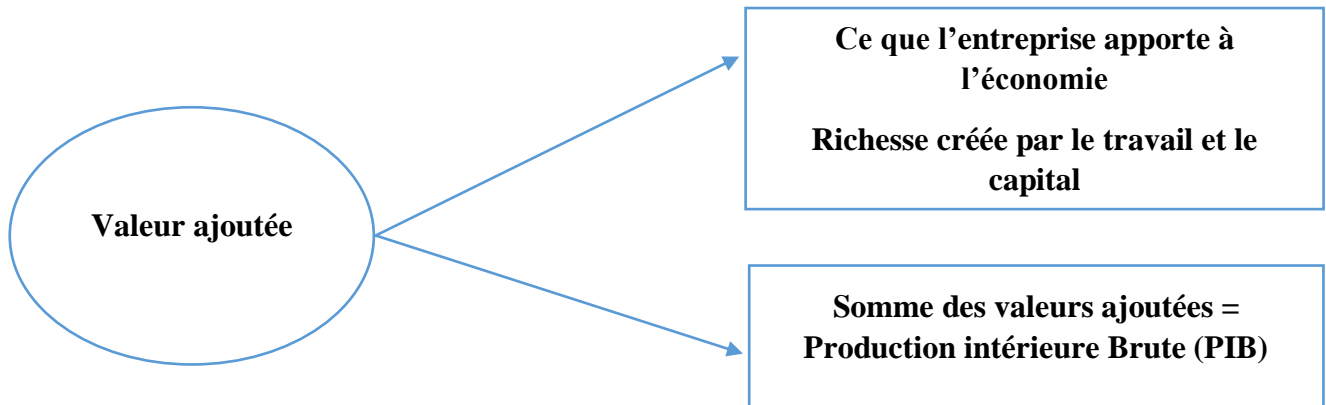
Source : Réalisé par nos soins.

La valeur ajoutée permet de mesurer :

- La dimension de l'entreprise : mieux que le CA qui repose sur l'activité commerciale, la VA mesure véritablement la contribution de l'entreprise dans le processus de production.
- Le degré d'intégration économique : c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à assurer elle-même un certain nombre de phases de production.

- Plus intégration est importante, moins l'entreprise doit recourir à des apports extérieurs pour, portant des matières premières, produire ses produits finis.

Schéma 9 : Présentation de la valeur ajoutée



Source : Réalisée par nos soins

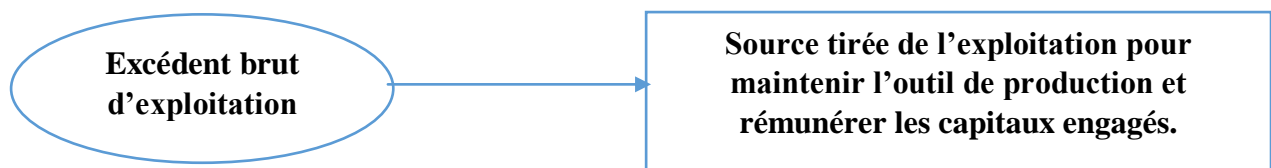
1.2.5 L'excédent brut d'exploitation : c'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entrepris, elle mesure la performance économique de l'entreprise ou de l'unité de production. Elle exprime la capacité de l'entreprise a engendrer de ressources monétaires, destinées à maintenir ou à accroitre son outil de production, ou à rémunérer ses capitaux propres ou empruntés.

Tableau 11 : Calcul de l'excédent brut d'exploitation

N°	Désignation
	Valeur ajoutée
	-Frais de personnel
	-Impôts et taxes
	= Excédent brut d'exploitation

Source : Réalisé par nos soins.

Schéma 10 : Présentation de l'excédent brut d'exploitation



Source : Réalisé par nos soins.

1.2.6 Résultats opérationnels : c'est un élément du compte de résultat d'une entreprise et un indicateur clé de la rentabilité de l'activité d'un opérateur économique. Il désigne la différence entre les produits et charges d'exploitation d'une entreprise.

Tableau 12 : Calcul de résultat opérationnel

N°	Désignation
	Produits d'exploitations
	- Charges d'exploitations
	= Résultat opérationnel

Source : Réalisé par nos soins.

1.2.7 Résultats financiers : C'est un indicateur qui traduit la situation financière d'une entreprise au regard de sa stratégie de financement. Cet indicateur donne des informations sur le résultat des opérations financières réalisées par une entreprise, lorsqu'il est positif, on parle de bénéfice financier, négatif il représente une perte financière.

Tableau 13 : Calcul de résultat financier

N°	Désignation
	Produits financiers
	+Reprise sur provisions financières
	-transferts de charges financières
	-charges financières
	-dotations aux amortissements et aux provisions financières
	= Résultat financier

Source : Réalisé par nos soins.

1.2.8 Résultat net de l'exercice : Elle représente la marge entre des produits et des charges qui résultent de divers paramètres tels que les prix, les volumes, l'état de la concurrence.

Tableau 14 : Calcul de résultat net

N°	Désignation
----	-------------

	Résultat d'exploitation
	+/- résultat exceptionnel
	-IBS
	= Résultat net

Source : réalisé par nos soins.

1.2.9 Résultat ordinaire avant impôt : C'est un indicateur important quand il s'agit d'évaluer la **rentabilité économique** d'une entreprise. Il permet en effet de moduler le fruit de l'activité principale de l'entreprise avec l'impact financier que peut provoquer son endettement. Il met en évidence les éléments financiers dans la formation du résultat. Il s'agit donc d'un indicateur comptable essentiel, passé au crible par les chefs d'entreprises et les analystes financiers.

Tableau 15 : calcul de résultat ordinaire avant impôt

N°	Désignation
	Produits d'exploitations
	+Produits financiers
	-charges d'exploitations
	-charges financières
	= Résultat ordinaire avant impôt

Source : Réalisé par nos soins.

2 Le bilan

2.1 Définition de bilan

Le bilan est un document comptable que doit établir à la fin d'une période d'un an. Il décrit la situation patrimoniale de l'entreprise en termes de ressources et d'emplois, il se représente sous la forme d'un tableau à deux colonnes, dans la colonne de gauche appelé actif et dans celle droite appelé passif.

2.2 L'analyse de l'actif

2.2.1 Définition de l'actif : l'actif du bilan représente les moyens de production de l'entreprise, c'est-à-dire tout ce qu'elle possède à un moment donné. L'actif, parfois

désigné aussi sous le terme « emplois ». On distingue de type d'actifs « non courant » et « courant » :

2.2.2. Types d'actifs :

❖ Actif non courant :

- Destinés à être utilisés d'une manière continue pour les besoins des activités de l'entité (immobilisation corporelle ou incorporelle) ;
- Détenus à des fins de placement à long terme ;
- Que l'entité n'a pas l'intention ou la possibilité de réaliser dans les douze mois suivant la date de clôture de son exercice.

❖ Actif courant :

- Que l'entité s'attend à pouvoir réaliser (vendre ou consommer) dans le cadre de son cycle d'exploitation normal ;
- Détenue à des fins de transaction ou pour une durée courte que l'entité s'attend à réaliser dans les douze mois suivant la date de clôture ;
- Qui constituent de la trésorerie ou équivalent de trésorerie dont l'utilisation n'est pas soumise à limitations.

Les immobilisations incorporelles : Est un actif de l'entreprise qui n'a pas de substance physique et qui n'est pas monétaire (sinon il s'agit d'une immobilisation financière) exemple : logiciel, brevets...etc.

Les immobilisations corporelles : Ce sont les actifs des immobilisations que l'on peut toucher physiquement comme les bâtiments, terrains, matériels industriels.

Les immobilisations financières : Correspondent aux actifs monétaires de l'entreprise, ces immobilisations sont comptabilisées dans les comptes de classe 26 et 27.

Stock : l'ensemble des biens possédés par une entreprise qui ne sont pas encore consommés ou vendus. Exemple : stock de MP, des produits en cours de fabrication...etc. Le stock est nécessaire pour l'exploitation d'une entreprise, ils sont valorisés à leur coût d'achat ou à leurs coûts de production.

Client : Correspond la personne ou l'entité qui prend la décision d'acheter un bien ou service, de façon occasionnelle ou habituelle, à un fournisseur. C'est une personne qui confie ses intérêts à une autre personne en échange d'un bien.

Trésorerie : Regroupe le total des sommes disponibles dans une entreprise. Elle permet de gérer les liquidités et de s'assurer d'avoir toujours suffisamment d'argent disponible, elle est essentielle dans une entreprise car cette dernière ne peut fonctionner si elle ne dispose pas des ressources financières suffisantes pour honorer ses différentes dépenses.

Autres débiteurs : Représente une créance que l'entreprise détient sur un tiers. Cela signifie qu'un tiers doit de l'argent à l'entreprise ce compte est situé dans l'actif du bilan.

2.3 Analyse de passif

2.3.1 Définition de passif

Le passif de bilan représente les moyens de financement de l'entreprise, c'est-à-dire tout ce qu'elle doit, tout ce qui lui a permis de financer ses actifs. Le passif parfois désigné sous le terme «ressources».

2.3.2 Composants de passif

Capitaux propres : Ils constituent l'origine des ressources les plus stable de l'entreprise apportées par les actionnaires et augmentées des bénéfices non distribués de l'entreprise, ils sont constitués par : le capital social, les réserves, le résultat, le rapport à nouveau.

Provisions pour risques et charges : Elles sont constituées pour couvrir un risque ou une charge prévisible à la fin de l'exercice sans qu'il soit possible de les affecter en couverture à un élément spécifique de l'actif.

Les dettes : Il s'agit des capitaux mis à la disposition de l'entreprise par ses créanciers. Contrairement aux capitaux propre, la dette à une date d'échéance et une rémunération indépendante du résultat net de l'entreprise ; il est donc moins risqué de détenir de la dette que des actions d'une entreprise données, ils sont constitués par :

- Les dettes financière et bancaire.
- Les dettes fournisseurs.
- Les dettes fiscales et sociales.

Réserve consolidé : c'est un compte situé au passif du bilan dans une entreprise, elle provienne généralement de bénéfice conserver à la disposition de la société jusqu'à décision. Elle trouve leurs origines dans la décision d'affectation du résultat.

Fournisseur et comptes rattachés : c'est compte situé au passif du bilan enregistre les dettes et avances de fonds liées à l'acquisition de biens ou services.

3 Ration

3.1 Définition des ratios

Ils représentent le rapport de deux grandeurs exprimées sous forme d'un quotient ou d'un pourcentage. Il permet l'analyse et la comparaison de l'équilibre financier, des performances et des risques de l'entreprise.

L'analyse par la méthode des ratios permet :

- ✓ Jugement rationnel sur la situation de l'entreprise ;
- ✓ La comparaison dans le temps avec des ratios tirés des bilans précédents ;

- ✓ La comparaison dans l'espace, avec les ratios tirés des bilans des entreprises similaires.

3.2 Types des rations :

3.2.1 Ratios de structure : expriment les relations qui existent entre les éléments de l'actif et de passif.

3.2.2 Ratios de liquidité : permettent de s'assurer que les actifs liquides de l'entreprise sont suffisant quand tenu des besoins immédiats de trésorerie de l'entreprise.

3.2.3 Ratios de gestion financière : permettent d'apprécier la politique de gestion des composants principaux de cycle d'exploitation menée par les dirigeants de l'entreprise.

3.2.4 Ratios de rentabilité : étudient la rentabilité d'une entreprise en appréciant son aptitude à dégager des profits.

Les ratios vont être détaillés dans le prochain chapitre. En effet, les tableaux de bord accompagnent la prise de décision à tous les niveaux de pilotage, des niveaux stratégique, aux niveaux opérationnels. Donc un système d'indicateurs concentré d'informations significatives pour la personne que la consulte, pilote les processus, et qui représente un triangle de la performance (objectifs, moyens, Résultats).

Chapitre 03 : Evolution des indicateurs de performance financière d'un tableau de bord au sein de BMT



Dans notre étude les deux premiers chapitres sont réservés à la présentation des notions théoriques relatives au contrôle de gestion en général et en tableau de bord et la performance en particulier. Notre travail est consacré à l'étude des différentes évolutions d'indicateurs d'un tableau de bord financier relative à l'entreprise de BMT. L'objectif de ce chapitre est d'interpréter et d'analyser les résultats de l'enquête effectuée sur le terrain (entreprise BMT).

Dans ce chapitre nous allons présenter dans ses deux sections ; en premier lieu, BMT, citer les différents équipements de la productivité qui la concerne, montrer les objectifs et acquis et son organisation. En deuxième lieu, nous détaillerons les indicateurs d'un tableau de bord financier.

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

L'entreprise BMT est créée comme une société par actions, c'est une entreprise prestataire de services spécialisés dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneurs. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnés pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des coûts compétitifs.

Dans cette section nous allons présenter BMT ; sa situation géographique ; ses principes des activités et son organisation.

1. Présentation de BMT :

BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia. L'**EPB** est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaïa. **PORTEK System and Equipment**, une filiale du groupe **PORTEK**, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Elle a pour mission principale de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

2. Situation géographique

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le Port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. Le Port et le terminal à conteneurs de Bejaïa disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

3. Principales activités de BMT

Bejaia Méditerranéen Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

3.1 Les opérations

3.1.1 Opérations planification :

- ❖ Planification des escales ;
- ❖ Planification déchargement/chargement ;
- ❖ Planification du parc à conteneurs ;
- ❖ Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

3.1.2 Opérations de manutention :

- ❖ La réception des navires porte-conteneurs ;
- ❖ Le déchargement des conteneurs du navire ;
- ❖ La préparation des conteneurs à embarquer ;
- ❖ Le chargement des conteneurs du navire.

3.1.3 Opérations d'aconage :

- ❖ Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- ❖ Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers » ;
- ❖ Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières ;
- ❖ Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage ;
- ❖ Suivi des livraisons et des dépotages ;
- ❖ Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement ;
- ❖ Gestion des conteneurs dans les zones de stockages ;
- ❖ Sécurité absolue sur le terminal.

3.2 Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise les systèmes en question sont :

- ❖ Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal ;
- ❖ Un système de communication de données se terrain en temps ;
- ❖ Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur ;
- ❖ Un système de supervision des équipements et des infrastructures ;
- ❖ Une télé surveillance de ses périmètres.

3.3 Objectifs et Acquis de BMT

3.3.1 Les objectifs : BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- ❖ Un gain de productivité ;
- ❖ Une réduction des coûts d'escale ;
- ❖ Une fiabilité de l'information ;
- ❖ Un meilleur service clientèle ;

- ❖ Faire face à la concurrence nationale et internationale ;
- ❖ Propulser le terminal au stade international ;
- ❖ Gagner des parts importantes du marché ;
- ❖ Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché ;
- ❖ Augmenter la productivité de la manutention ;
- ❖ Développer le transport de bout en bout ;
- ❖ Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale ;
- ❖ Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles ;
- ❖ Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention ;
- ❖ Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur ;
- ❖ Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais ;
- ❖ Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients ;
- ❖ Améliorer le service et adopter les besoins du client ;
- ❖ Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales ;
- ❖ Créer de l'emploi.

3.3.2 Principaux acquis : Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- ❖ Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H ;
- ❖ Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp ;
- ❖ Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures ;
- ❖ Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal ;
- ❖ Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

4 Organisation de BMT

4.1 Les Différentes Structures de BMT

4.1.1 Direction Générale : A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

4.1.2 Direction des Ressources Humaines et Moyens: La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général. Elle a pour mission de mettre en œuvres des systèmes de gestion

intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

4.1.3 Direction Marketing : La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique). Elle a pour mission :

- ❖ Élaboration d'une politique commerciale et tarifaire.
- ❖ Élaboration le plan marketing.
- ❖ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- ❖ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- ❖ Participer à l'élaboration du Business Plan.
- ❖ Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- ❖ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- ❖ Administration du système logiciel CTMS.

4.1.4 Direction des Opérations : La mission de la Direction des Opérations est de :

- ❖ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- ❖ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- ❖ Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.

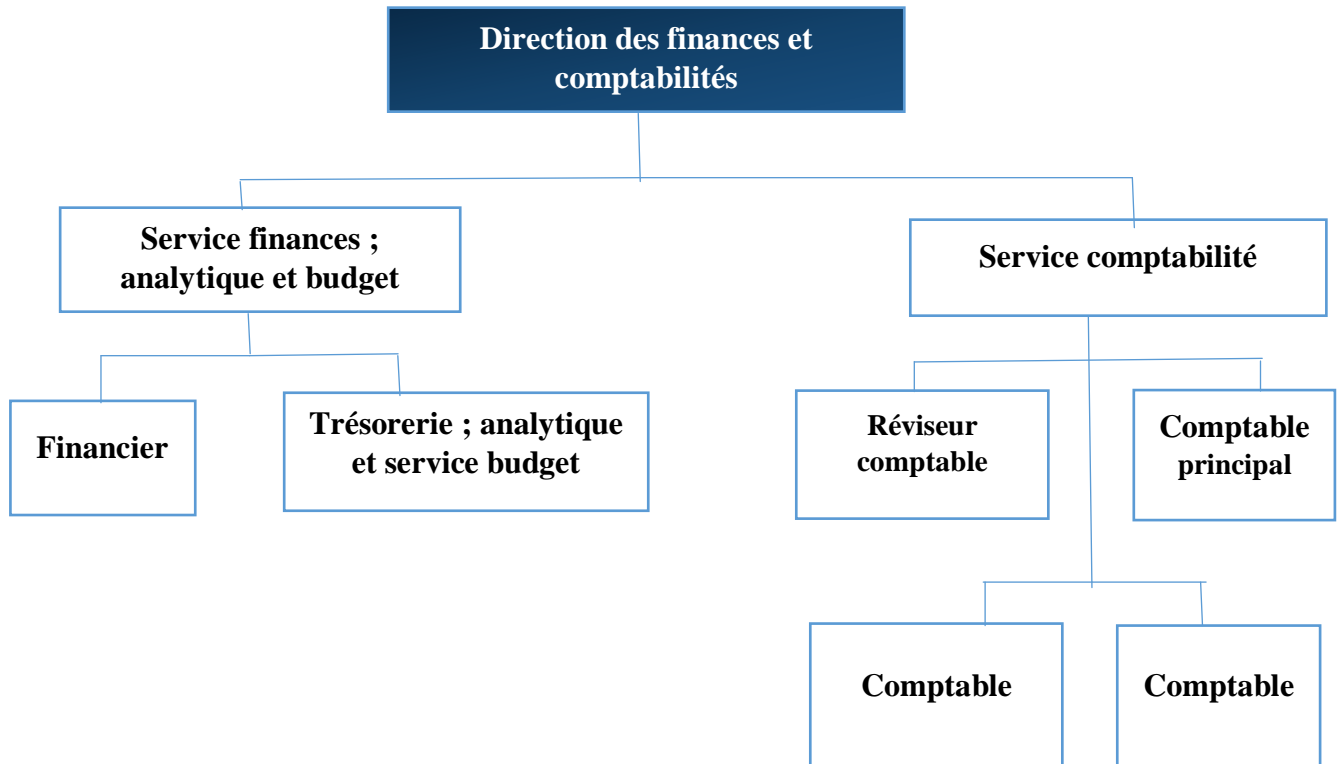
4.1.5 Direction Technique : La mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

4.1.6 Direction des finances et comptabilité : La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est de:

- ❖ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- ❖ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- ❖ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- ❖ Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- ❖ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- ❖ Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- ❖ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;

- ❖ veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;
- ❖ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- ❖ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

Schéma 11 : l'organigramme de BMT



Source : Document interne de BMT.

Section n°2 : Indicateurs utilisés pour évaluer la performance financière au sein de l'entreprise BMT

Les indicateurs de la performance ont pour mission de mesurer le rendement des actions des entreprises ; permet aussi de comparer ses résultats et dans cette section nous allons étudier la performance financière de l'entreprise BMT selon ses indicateurs de compte de résultat ; les indicateurs de bilan et en dernier les ratios de cette dernière.

1 Les indicateurs de compte de résultat :

1.1 Elément de compte de résultat

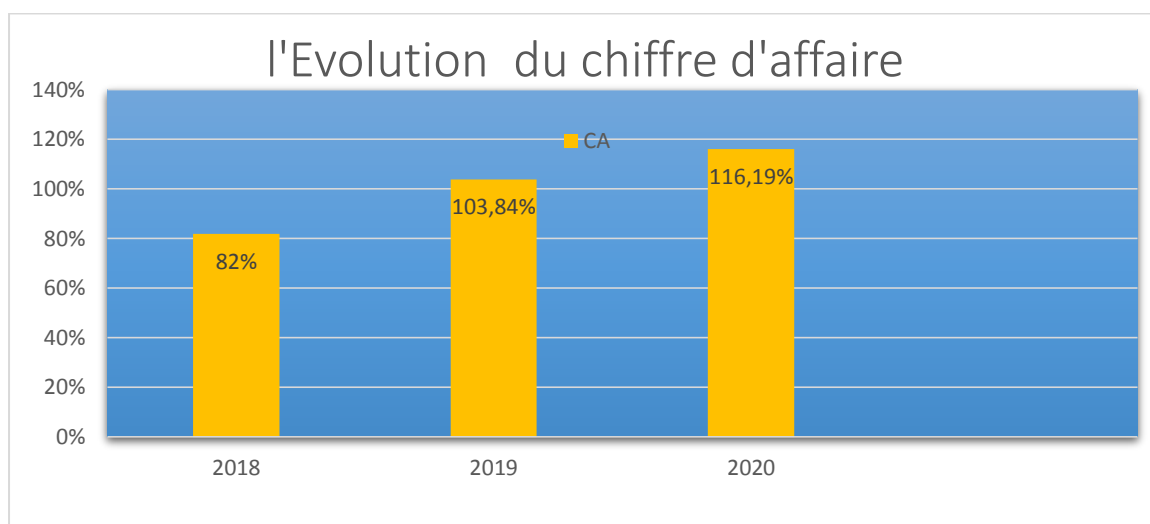
Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire de BMT est défini comme étant le montant de la production de l'exercice selon le TCR de BMT et cela suite à l'absence de la variation de stocks des produits finis et en cours ; production immobilisé et subventions d'exploitations.

➤ Méthode de calcul :

- Evolution de CA : $(N+1 / N) \cdot 100$
- Ecart CA : $(N+1) - (N)$
- Variation en % : $\{(N+1 / N) \cdot 100\} - 10$

Figure 1 : représentation graphique de l'évolution du CA



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 16 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2018

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Production de l'exercice	2851621987	2338305233	82 %	-513316754	-18%
Consommation de l'exercice	-316878530,51	-269198824,51	84,95%	47679706	-15,05%
Valeur ajouté d'exploitation	2534743456,49	2069106408,49	81,63%	-465637048	-18,37%
Excédent brut d'exploitation	1762435896,36	1281438696,05	72,71%	-480997200,31	-27,3%
Résultat opérationnel	1373039200,01	916971671,73	66,78%	-456067528,28	-33,22%
Résultat financier	22352183,07	18339141,16	82,05%	-4013041,91	-17,95%
Résultat ordinaire avant impôts	1395391383,08	935310812,89	67,03%	-460080570,19	-32,97%
Résultat net de l'exercice	1032589623,48	692130001,54	67,03%	-340459621,5	-32,97%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 17 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2019

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Production de l'exercice	2338305233	2428087775	103,84%	89782542	3,84%
Consommation de l'exercice	269198824,51	358703724,06	0,01	89504899,55	-99,99%
Valeur ajoutée d'exploitation	2069106408,49	2069384050,94	100,01	277642,45	0,01%
Excédent brut d'exploitation	1281438696,05	767537640,04	59,90%	-513901056,01	40,1%
Résultat opérationnel	916971671,73	39375786,76	42,94%	-523213884,97	59,9%
Résultat financier	18339141,16	25062231,32	136,66	6723090,16	36,66%
Résultat ordinaire avant impôts	935310812,89	418820018,08	44,77	-516490794,81	-55,23%
Résultat de l'exercice	692130001,54	309926813,38	44,77	-382203188,16	-55,23%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 18 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2020

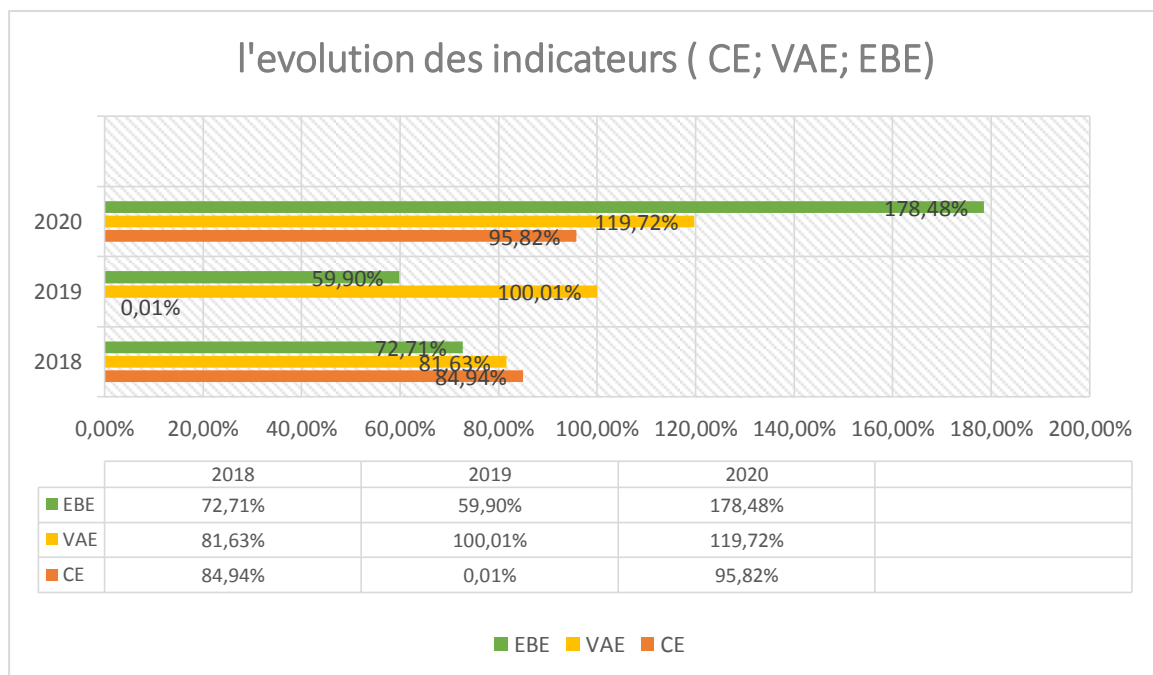
Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Production de l'exercice	2428087775	2821201900	116,19%	393114125	16,19%
Consommation de l'exercice	358703724,06	343710087,67	95,82%	-14993636,4	-4,18%
Valeur ajoutée d'exploitation	2069384050,94	2477491812,33	119,72%	408107762	19,72%
Excédent brut d'exploitation	767537640,04	1369939777,21	178,48%	602402137	78,48%
Résultat opérationnel	393757786,76	1021124186,59	259,33%	627366399,3	159,33%
Résultat financier	25062231,32	14775117,93	58,95%	-10287113,39	-41,05%
Résultat ordinaire avant impôts	418820018,08	1035899304,52	247,34%	617079286	147,34%
Résultat net de l'exercice	309926813,38	766565485,34	247,34%	456638672	147,34%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous constatons une baisse pendant les trois exercices et cela au niveau de la consommation, suite à la baisse du chiffre d'affaire et que signifie que l'entreprise BMT pendant ses trois exercices a produit moins donc a consommé moins.

Le résultat opérationnel a enregistré une augmentation pendant ses trois exercices cela signifie que l'entreprise BMT a dégagé un bénéfice qui a aidé à l'augmentation de son activité.

Figure 2 : Représentation graphique des indicateurs de TCR



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

2 Les indicateurs de bilan

✚ Méthode de calcul :

- Evolution : $(N+1 / N) 100$
- Ecart CA : $(N+1) - (N)$
- Variation en % : $\{(N+1 / N) 100\} - 100$

2.1 Elément de bilan :

Tableau 19 : Evolution de l'exercice 2018(Actif).

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Immobilisation incorporelles	139543666,67	124233994,43	89,02%	-154853338,91	-10,98%
Immobilisation corporelles	1748663596,42	1671229447,84	95,57%	-77434148,58	-4,43%
Immobilisation financières	1201450935	1201450935	100%	00	00%
Clients	327073877,57	434480049,95	132,84%	107406172,38	32,84%
Autres débiteurs	43632285,51	38704684,63	88,71%	-4927600,88	-11,29%
Stock et encours	231508835,93	259002628,99	98,08%	27493793	-1,92%
Trésorerie	819231143,99	413432064,35	50,47%	-05799079,64	-49,53%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

La baisse des immobilisations impactée par les nouvelles acquisitions et le rythme d'amortissements des biens existants. Ainsi, nous avons constaté que le montant des acquisitions correspond presque à celui de la dotation de l'exercice.

En ce qui concerne les créances clients, nous avons remarqué que le solde a augmenté alors que le chiffre d'affaire a connu une baisse de 18 % justifiée par le retard de facturation des prestations (factures de fin d'année), qui a impacté directement la trésorerie de BMT. Cette dernière est justifiée par le recouvrement faible et les acquisitions de nouvelles immobilisations qui s'élèvent à 260 466 989, 57 DA.

Tableau 20 : Evolution de l'exercice 2018 (passif).

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Capital émis	500000000	500000000	100%	00	00%
Réserves consolidés	2236475345,28	3043749476,62	136,09%	807274131,34	36,09%
Résultat net	1032589623,48	692130001,54	67,02%	-340459621,94	-32,98%
Provisions et produits constatés d'avance	44457051,52	67841484,04	152,60%	23384432,52	52,6%
Fournisseurs et comptes rattachés	48089452,96	54416336,75	113,15%	6326983,79	13,15%
Autres dettes	115015509,71	126139388,47	109,67%	11123878,76	9,67%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous avons constaté une augmentation des réserves entrainées par la répartition du bénéfice de l'exercice 2017 dont une partie de ce dernier est destinée à alimenter la réserve facultative d'un montant de 807 274 131, 34 DA. Concernant les provisions, elles sont générées par la correction de la provision IDR (indemnité de départ à la retraite). En ce qui concerne les fournisseurs et comptes rattachés, le montant est induit par l'arrivée des factures à payer à fin de l'année. Le non recouvrement des créances facturées en fin d'année a causé une légère hausse du poste dettes d'impôts (TVA / CA).

Tableau 21 : Evolution de l'exercice 2019 (ACTIF).

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Evolution
Immobilisation incorporelles	124233994,43	111474874,53	89,73%	-12759119,9	-10,27%
Immobilisation corporelles	1671229447	1356744669	81,18%	-314484778	-18,82%
Immobilisation financières	1201450935	801450935	66,71%	-400000000	-33,29%
Clients	434480049,95	417807426,50	96,16%	-16672623,4	-3,84%
Autres débiteurs	38704684,63	42415017,30	109,59%	3710332,67	9,59%
Stock et encours	259002628,99	258023369,67	99,62%	-9792593	-0,38%
Trésorerie	819231143,99	1093072986,29	133,43%	273841842,1	33,43%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

La diminution des immobilisations que ce soit corporels ou incorporels est due au non acquisition durant cet exercice. Par contre, la société s'est lancée dans la réalisation d'un centre de formation d'où l'augmentation des encours. Dans le cas des clients, l'augmentation du taux de recouvrement s'est traduite par l'augmentation de la trésorerie.

Tableau 22 : Evolution de l'exercice 2019(passif).

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Capital émis	500000000	500000000	100%	00	00%
Réserves consolidés	3043749476,62	30660228398,93	100,73	22278922	0.73
Résultat net	69213001,54	309926813,38	44,78	-382203188,2	-55,22
Provisions et produits constatés d'avance	67841484,04	98263989,31	144,84	30422505,27	44,84
Fournisseurs et compte rattachés	54416436,75	65017497,93	119,48	10601061,18	19,48
Autres dettes	136139388,47	139064318,86	110,25	12924930,4	10,25

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Les réserves ont stagné suite à la répartition du résultat de 2018 qui est affecté en dividendes et la capacité de la société à financer ces dépenses par les entrées procurés par les encaissements des créances clients de l'exercice sans faire appel aux réserves. Cependant, le résultat a marqué une baisse importante de 55%, qui est due à l'augmentation des salaires avec un effet rétroactif de 300 621 535,83 DA.

Tableau 23 : Evolution de l'exercice 2020(Actif).

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Immobilisation incorporelle	111474874,53	96520681,20	86,58%	-14954193,33	-13,42%
Immobilisation corporelle	1356744669,83	1248787426,99	92,04%	-107957242,84	-7,99%
Immobilisation financières	801450935	1359637100	169,65%	558186165	69,65%
Clients	417807426,50	516435887,52	123,60%	98628461,02	23
Stocks et encours	258023369,67	235514874,97	91,3%	-225084947	-8,7%
Autres débiteurs	42415017,30	35381778,99	83,42%	-7033238,31	-16,58%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

La seule immobilisation réceptionnée durant cet exercice est le centre de formation, qui s'élève à 104 000 000 DA. Cette réception a générée une baisse des encours de l'exercice suite à l'importance du montant du centre réceptionné. L'augmentation des créances clients est entraînée par l'augmentation du CA.

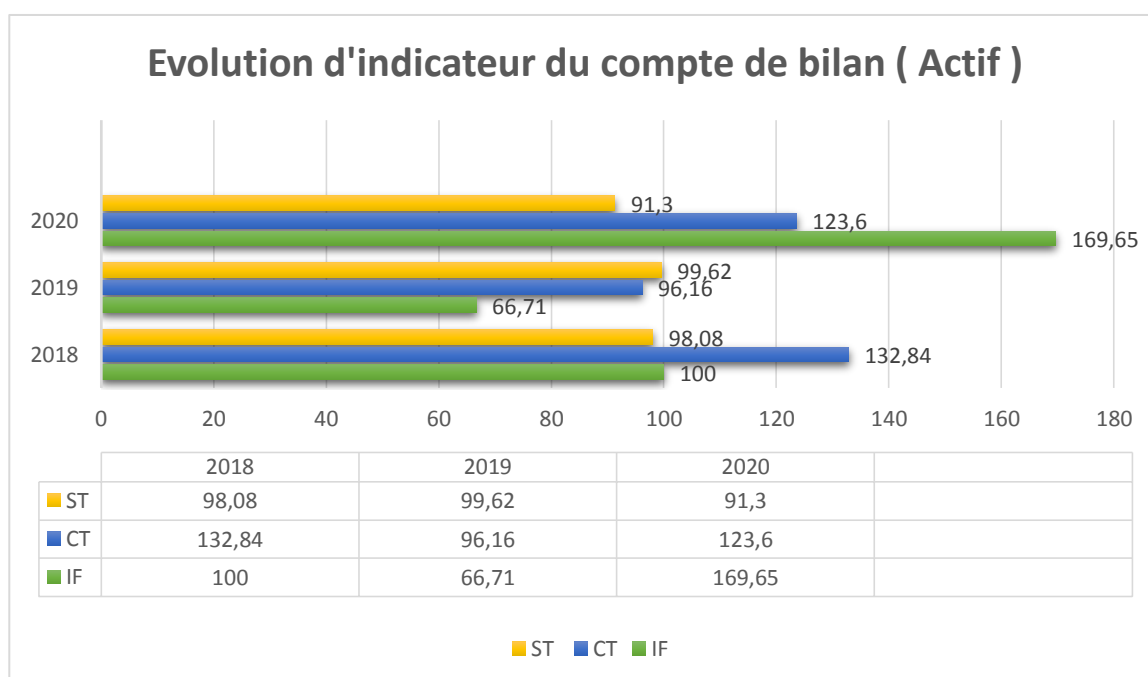
Tableau 24 : Evolution de l'exercice 2020 (passif).

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Capital émis	500000000	500000000	100%	00	00%
Réserve consolidé	3066028398,93	2829722037,77	92,29%	-236306361,160	-7,71%
Résultat net	309926813,38	766565485,34	247,34%	456638671,96	147,34%
Provisions et produits constatés d'avance	98263989,31	421285949,17	428,72%	323021959,86	328,72%
Fournisseur et comptes rattachés	65017497,93	69089813,27	106,26%	4072315,34	6,26%
Autres dettes	139064318,86	159436909,21	114,65%	20375590,35	14,65%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

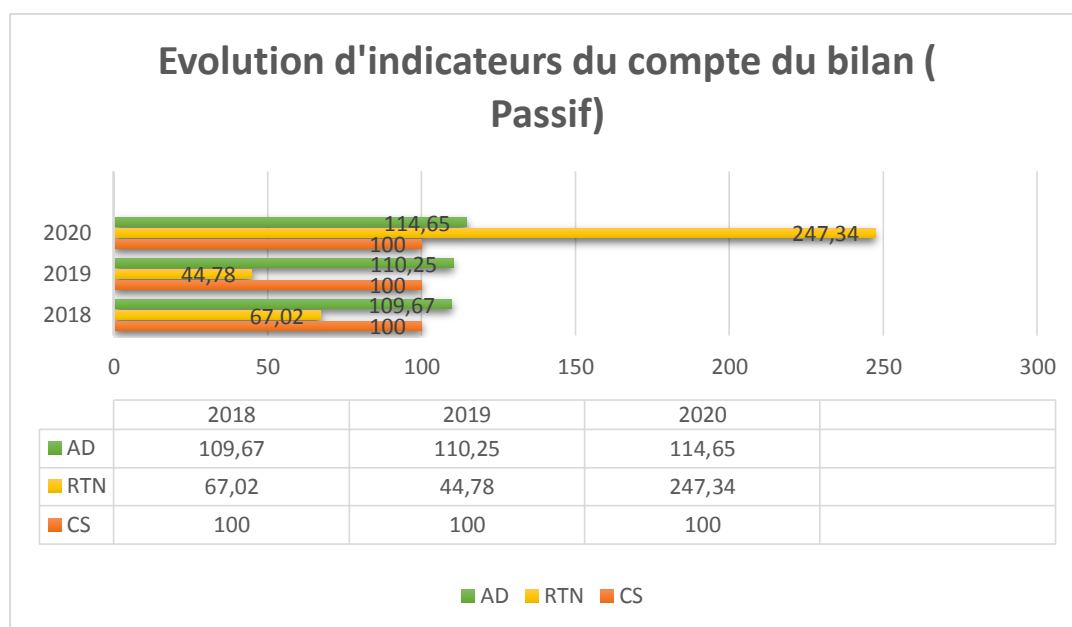
La diminution des réserves de 7,71 % pour l'exercice 2020 induite de sorte que la correction de IDR (indemnité de départ à la retraite) impacté par l'augmentation des salaires 2019 et supporter par les réserves facultatives pour les exercices antérieurs suite au consigne du AGO 2020 (zone appartient à BMT).

Figure 3 : Représentation d'indicateurs du bilan



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Figure 4 : Représentation d'indicateurs du bilan.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

3 les ratios de BMT

Tableau 25 : Présentation des ratios de BMT

Désignation	Signification
Ratios de structure	
Capitaux propres / DLMT	Ce ratio permet de déterminer la part des capitaux propres dans le total des capitaux (capitaux propres et dettes de moyen et long terme), ce ratio doit être au-dessus de 50%.
Capitaux propres / Capitaux permanents	Si ce ratio est supérieur de 1, cela signifie que l'actif immobilisé est financé par les capitaux propres et l'entreprise possède des capitaux permanents supplémentaire pour financer des besoins d'exploitation.
Ratios de marge	
Valeur ajoutée / Chiffre d'affaire	Mesure la part de VA dans l'activité commerciale ou de production de l'entreprise : plus le ratio est important et moins l'entreprise fait appel aux tiers inversement.
Excédent brut d'exploitation / chiffre d'affaire	La profitabilité économique c'est la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaire, la production ou la valeur ajoutée compte tenue uniquement de son activité industrielle et commerciale. Une baisse significative de ce ratio dans le temps, due à une diminution de l'excédent brut d'exploitation est préoccupante car elle se répercute sur la rentabilité de l'entreprise et sur le niveau d'autofinancement.
Ratios de rentabilité	
Résultat net/ Capitaux propres	Le résultat net de l'exercice permet de mesurer la rentabilité des capitaux investis par les associés. Plus le taux de rentabilité financière est élevé, plus les associés actuels au futur sont

	confiants mais à condition ils ne correspondent pas à une insuffisance des capitaux propres.
Résultat net / chiffre d'affaire	Le résultat net de l'exercice permet de mesurer le chiffre d'affaire réalisé dans l'entreprise.
Charges de personnel / valeur ajoutée	Mesure la part de valeur ajoutée consacrée à la rémunération du facteur travail ; et permet d'apprécier la politique salariale de l'entreprise.

3.1 Ratio de structure : les ratios de structure permettront de savoir si l'entreprise est indépendante (ou non) vis-à-vis des banques. Si elle est trop endettée, elle risque de se trouver dans l'incapacité de rembourser et de payer des intérêts trop importants par rapport à la marge dégagée par l'entreprise.

Capitaux propres / DLMT
Dettes globales / capitaux permanents
Capitaux propres / capitaux permanents

- **Calcul**

Tableau 26 : calcul de ratio de structure pour l'exercice 2018

Ratio	Calcul
Capitaux propres / DLMT	$4235879478,16 / 98137087,25 = \mathbf{43,16}$
Dettes globales / capitaux permanents	$686833246,2 / 4334016565 = \mathbf{0,16}$
Capitaux propres / capitaux permanents	$4235879478,16 / 4334016565 = \mathbf{0,98}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 27 : calcul de ratio de structure pour l'exercice 2019

Ratio	Calcul
Capitaux propres / DLMT	$3875955212,31 / 127193257,75 = \mathbf{30,47}$
Dettes globales / capitaux permanents	$584898115,8 / 4003148470 = \mathbf{0,15}$
Capitaux propres / capitaux permanents	$3875955212,31 / 4003148470 = \mathbf{0,97}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 28 : calcul de ratio de structure pour l'exercice 2020

Ratio	Calcul
Capitaux propres / DLMT	$4096287523,11 / 449425742,45 = \mathbf{9,11}$
Dettes globales / capitaux permanents	$1120680472 / 4545713265 = \mathbf{0,25}$
Capitaux propres / capitaux permanents	$4096287523,11 / 4545713265 = \mathbf{0,90}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Les capitaux propres / DLMT de l'exercice 2018 est de 43,16, ce qui indique une indépendance financière selon la norme $43,16 > 1$.

Les capitaux propres / DLMT de l'exercice 2019 est de 30,47, ce qui indique une indépendance financière selon la norme $30,47 > 1$.

Les capitaux propres / DLMT de l'exercice 2020 est de 9,11, ce qui indique une indépendance financière selon la norme $9,11 > 1$.

Les capitaux propres / capitaux permanents un ratio qui indique l'autonomie financière de l'entreprise pour l'exercice 2018 est de 0,98, pour 2019 il est de 0,97 et pour 2020 il est de 0,90. D'où une capacité d'emprunt saturé car ils sont $> à 0,5$.

3.2 Ratios de marge : Les ratios de marges permettront à l'entreprise de connaître son taux de marge.

Valeur ajoutée / chiffre d'affaires

EBE / chiffre d'affaires

Tableau 29 : calcul de ratio de marge pour l'exercice 2018

Ratio	Calcul
Valeur ajoutée / chiffre d'affaire	$2069106408,49 / 2338305233 = \mathbf{0,88}$
EBE / chiffre d'affaire	$1281438696,05 / 2338305233 = \mathbf{0,55}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 30 : calcul de ratio de marge pour l'exercice 2019

Ratio	Calcul
Valeur ajoutée / chiffre d'affaire	$2069384050,94 / 2428087775 = \mathbf{0,85}$
EBE / chiffre d'affaire	$767537640,04 / 2428087775 = \mathbf{0,32}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 31 : calcul de ratio de marge pour l'exercice 2020

Ratio	Calcul
Valeur ajoutée / chiffre d'affaire	$2477491812,33 / 2821201900 = \mathbf{0,87}$
EBE / chiffre d'affaire	$1369939777,21 / 2821201900 = \mathbf{0,49}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

- **valeur ajoutée / chiffre d'affaire**

La valeur ajoutée / CA pour l'année 2018 est de 0,88. Il représente un taux de marge dû à l'achat des matières premières de l'entreprise (navire, grouilles).

La valeur ajoutée / CA pour l'année 2019 est de 0,85. Il représente un taux de marge dû à l'achat des matières premières de l'entreprise (navire, grouilles).

La valeur ajoutée / CA pour l'année 2020 est de 0,87. Il représente un taux de marge dû à l'achat des matières premières de l'entreprise (navire, grouilles).

- **EBE / chiffre d'affaire**

EBE / chiffre d'affaire pour l'année 2018 est de 0,55 qui représente le flux dégagé par l'exploitation de l'entreprise.

EBE / chiffre d'affaire pour l'année 2019 est de 0,32 qui représente le flux dégagé par l'exploitation de l'entreprise.

EBE / chiffre d'affaire pour l'année 2020 est de 0,49 qui représente le flux dégagé par l'exploitation de l'entreprise.

3.3 Ratio de rentabilité : les ratios de rentabilité permettront de savoir si l'entreprise est rentable ou non.

Tableau 32 : calcul de ratio de rentabilité pour l'exercice 2018

Ratio	Calcul
$CA_n - CA_{n-1} / CA_{n-1}$	$(2338305233 - 2851621987) / 2851621987 = -0,18$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 33 : calcul de ratio de rentabilité pour l'exercice 2019

Ratio	Calcul
$CA_n - CA_{n-1} / CA_{n-1}$	$(2428087775 - 2338305233) / 2338305233 = 0,04$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 34 : calcul de ratio de rentabilité pour l'exercice 2020

Ratio	Calcul
$CA_n - CA_{n-1} / CA_{n-1}$	$(2821201900 - 2428087775) / 2428087775 = 0,16$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons que le CA de l'exercice 2018 a baissé de 0,18 et il a augmenté de 0,22 pendant l'exercice 2019. Il a enregistré une augmentation de 0,12 pendant le dernier exercice 2020.

Tableau 35 :Exercice 2018

Ratios	Calcul
Résultat net / capitaux propre	$692130001,54 / 4235879478,16 = \mathbf{0,16}$
Résultat net / CA	$692130001,54 / 2338305233 = \mathbf{0,29}$
charges de personnel / VA	$739123697,11 / 2069106408,49 = \mathbf{0,36}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 36 : Exercice 2019

Ratios	Calcul
Résultat net / capitaux propre	$309926813,38 / 3875955212,31 = \mathbf{0,08}$
Résultat net / CA	$309926813,38 / 2428087775 = \mathbf{0,13}$
charges de personnel / VA	$1242745232,94 / 2069384050,94 = \mathbf{0,60}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 37 :Exercice 2020

Ratios	Calcul
Résultat net / capitaux propre	$766565485,34 / 4096287523,11 = \mathbf{0,19}$
Résultat net / CA	$766565485,34 / 2821201900 = \mathbf{0,27}$
charge de personnel / VA	$1050673888,16 / 2477491812,33 = \mathbf{0,42}$

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

L'année 2018 représente 0,16 de résultat net par rapport aux capitaux propres ;

L'année 2019 représente 0,08 de résultat net par rapport aux capitaux propres ;

L'année 2020 représente 0,19 de résultat net par rapport aux capitaux propres.

On remarque une baisse de 0,11 pendant l'exercice 2018, et de 0,08 pendant l'exercice 2019 et une augmentation de 0,11 pendant l'exercice 2020.

Le résultat net /CA de l'année 2018 représente 0,29 du résultat net par rapport au CA réalisé.

Le résultat net /CA de l'année 2019 représente 0,13 du résultat net par rapport au CA réalisé.

Le résultat net /CA de l'année 2020 représente 0,27 du résultat net par rapport au CA réalisé.

On remarque que pendant l'exercice 2018 le ratio est stable, pendant 2019 il a baissé de 0,13 et pendant l'exercice 2020 il a enregistré une augmentation de 0,4.

Le ratio charges de personnels / VA de l'année 2018 représente 0,36 de charges de personnels par rapport à VA.

Le ratio charges de personnels / VA de l'année 2019 représente 0,6 de charges de personnels par rapport à VA.

Le ratio charges de personnels / VA de l'année 2020 représente 0,42 de charges de personnels par rapport à VA.

On remarque une baisse pendant l'exercice 2018 de 0,08, une augmentation de 0,24 pendant l'exercice 2019 et une baisse de 0,18 pendant l'exercice 2020.

Section n°3 : les indicateurs de la performance financière selon le tableau de bord de BMT

Le tableau de bord de BMT est un document important pour l'entreprise qui est destinée juste aux personnels internes de l'entreprise. Nous remercions notre maître de stage au niveau de cette entreprise de nous avoir fourni tous les indicateurs utilisés dans leurs tableaux de bord.

1 Les indicateurs financiers

1.1 Chiffre d'affaire

Méthode de calcul :

- Evolution de CA : $(N+1 / N) 100$
- Ecart CA : $(N+1) - (N)$
- Variation en % : $\{(N+1 / N) 100\} - 100$

Tableau 38 : Evolution du CA pendant l'exercice 2018

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Chiffre d'affaire (CA)	2851621987	2338305233	82 %	-513316754	-18%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons une baisse du CA pendant l'exercice 2018, qui représente 18%.

Nous constatons une diminution du chiffre d'affaire 2018 de 513 316 754 DA, qui représente 18% par rapport 2017. Cette baisse est justifiée par une diminution du chiffre d'affaires entreposage de conteneurs d'un montant de 450 621 414 DA engendrée par l'ouverture des entrepôts sous douane.

Tableau 39 : Evolution de CA pendant l'exercice 2019

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Chiffre d'affaire (CA)	2338305233	2428087775	103,84%	89782542	3,84%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons une augmentation du CA de 3,84% pendant l'exercice 2019 par rapport à l'exercice 2018. Cette augmentation est due au lancement de la zone extra portuaire

au niveau de BBA ce qu'a engendré un traitement supplémentaire de conteneurs sur un navire et livraison à cette destination.

Tableau 40 : Evolution de CA pendant l'exercice 2020

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Chiffre d'affaire (CA)	2428087775	2821201900	116,19%	393114125	16,19%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons une augmentation du CA de 16,19% pendant l'exercice 2020. Cette augmentation est due au lancement de la zone extra portuaire au niveau de BBA, ce qui a engendré un traitement supplémentaire de conteneurs sur un navire et livraison à cette destination.

1.2 Valeur ajoutée :

Méthode de calcul :

- Evolution : $(N+1 / N) 100$
- Ecart : $(N+1) - (N)$
- Variation en % : $\{(N+1 / N) 100\} - 100$

Tableau 41 : évolution de VA pendant l'exercice 2018

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Valeur ajoutée d'exploitation	2534743456,49	2069106408,49	81,63%	-465637048	-18,37%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 42 : évolution de VA pendant l'exercice 2019

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Valeur d'exploitation	2069106408,49	2069384050,94	100,01	277642,45	0,01%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 43 : évolution de VA pendant l'exercice 2020

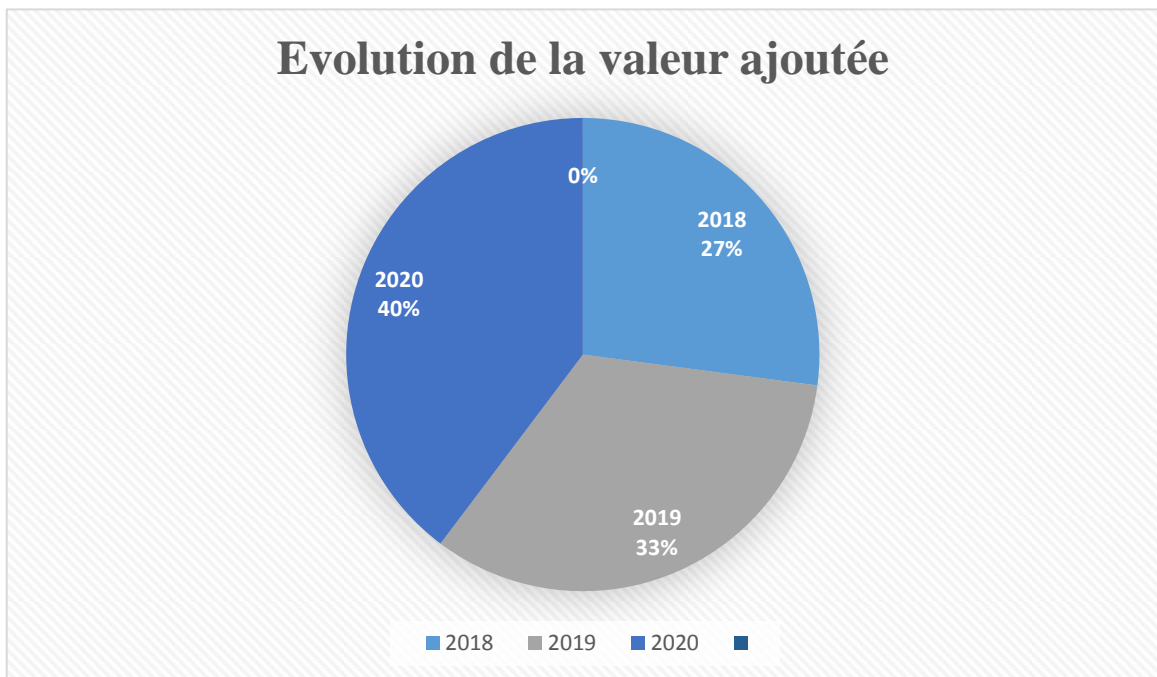
Valeur ajouté d'exploitation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Valeur ajouté d'exploitation	2069384050,94	2477491812,33	119,72%	408107762	19,72%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Concernant la baisse de VA, elle est due à la baisse de chiffre d'affaire. Nous remarquons une baisse de 18,37% pendant l'exercice 2018 et une augmentation de 18,38% pendant l'exercice 2019 par rapport à l'exercice précédent. Puis, une augmentation de 19,71% pendant l'exercice 2020 par rapport l'exercice précédent ; elle mesure l'accroissement de la valeur apportée par BMT à son secteur d'activité et elle mesure aussi la contribution de BMT à l'économie nationale. Les augmentations enregistrées pendant les deux derniers exercices indiquent que BMT a réalisé un degré d'intégration à partir des activités qu'elle exerce.

Dans le cas de BMT, les charges d'exploitation constituent le résultat net des activités ordinaires. Nous remarquons, selon le TCR de BMT, que le montant du résultat net de l'exercice est égal au résultat net des activités ordinaires et cela suite à l'absence des éléments extraordinaires (produits) et (charges).

Figure 5 : Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée



Source : Réalisée par nos soins à partir des données de BMT.

1.3 Charges d'exploitation : Elles correspondent aux dépenses réalisées par l'organisation qui peuvent être comptabilisées comme charges et qui se rattachent à ce que l'organisation dépense couramment dans le cadre de son exploitation afin de réaliser son chiffre d'affaires.

Tableau 44 : Calcul de la charge d'exploitation

N°	Désignation
	Achat de matières premières
	+les frais généraux de l'entreprise
	+impôts et taxes
	+charges de personnels
	+charge de gestion
	+Dotations aux amortissements
	= Charge d'exploitation

Source : Réalisé par nossoins.

Méthode de calcul :

- Evolution : $(N+1 / N) \cdot 100$
- Ecart : $(N+1) - (N)$
- Variation en % : $\{(N+1 / N) \cdot 100\} - 100$

Tableau 45 : calcul de charge d'exploitation pour l'exercice 2018

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Charges d'exploitation	1032589623,48	692130001,54	67,08%	- 340459621,94	-32%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 46 : calcul de charge d'exploitation pour l'exercice 2019

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Charges d'exploitation	692130001,54	309926813,38	44,77%	- 382203188,16	-55,22%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 47 : calcul de charge d'exploitation pour l'exercice 2020

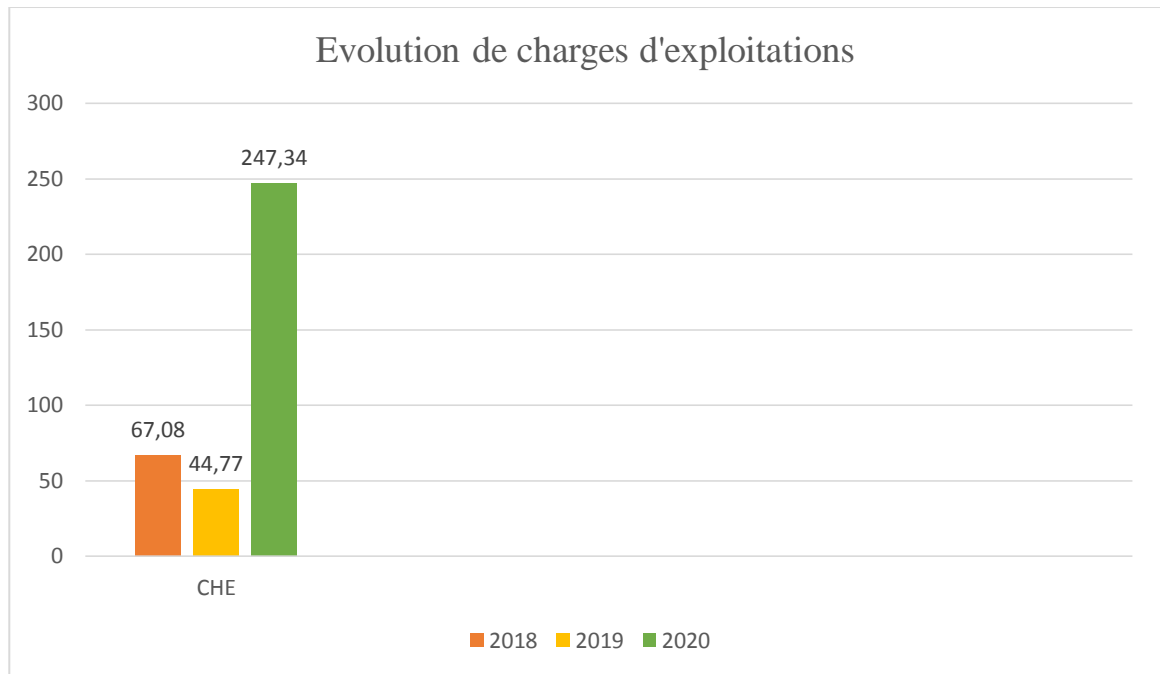
Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Charges d'exploitation	309926813,38	766565485,34	247,34%	456638671,96	147,34%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons que le montant des charges d'exploitations est égal au montant de résultat net de l'exercice suite à l'absence des éléments extraordinaires (produits) et les éléments extraordinaires (charges). Aussi, nous constatons une diminution des charges d'exploitations pendant les deux exercices 2018, 2019 comme suite : 32%, et 55.22% signifie un bon signe pour l'entreprise BMT.

Nous constatons une augmentation des charges d'exploitations pendant l'exercice 2020 de 147.34%, généralement l'augmentation des charges signifie un mauvais signe, par contre dans l'entreprise BMT car ses charges augmentent au niveau des achats de marchandises (achat des produits de protection contre la pandémie covid 19), et cette charge a dû à la continuité de son activité.

Figure : Représentation graphique de l'évolution des charges d'exploitation



Source : Réalisée par nos soins à partir des données de BMT.

1.4 La masse salariale : La masse salariale d'une donnée est le résultat d'un effectif global par un salaire moyen annuel global. Cet effectif est composé de catégorie : employés, ouvriers, techniciens ou ingénieurs... le poids relatif de chaque catégorie dans l'effectif global définit une structure de masse salariale pour une année donnée.

Une masse salariale s'exprime par quatre composantes :

- ✓ Un effectif global (E)
- ✓ Un salaire moyen annuel global (S)
- ✓ Des salaires moyens annuels globaux de catégories (S_c)
- ✓ Des salaires moyens annuels globaux de niveau d'ancienneté (S_a)

Les effectifs des catégories (E_c) et des anciennetés (E_a) n'ont qu'une fonction de pondération dans le calcul des salaires moyens.

Tableau 48 : Calcul de la masse salariale

N°	Désignation
$\Sigma 63$	Frais de personnel
637	-Contribution aux œuvres sociales
631400	-Médecine de travail
631126	
631117	-Indem pécule départ retraite
	= Masse salariale

Source : Réalisé par nos soins.

Méthode de calcul :

- Evolution : $(N+1 / N) 100$
- Ecart : $(N+1) - (N)$
- Variation en % : $\{(N+1 / N) 100\} - 100$

Tableau 49 : calcul de la masse salariale pour l'exercice 2018

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Masse salariale	677772091,95	707402237,51	104,37%	29630145,56	4,37%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 50 : calcul de la masse salariale pour l'exercice 2019

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Masse salariale	707402237,51	197052231,54	27,85%	-510350005,97	-72,14%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT

Tableau 51 : calcul de la masse salariale pour l'exercice 2020

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Masse salariale	197052231,54	1007605981,89	511,34%	810553758 ,35	41,34%

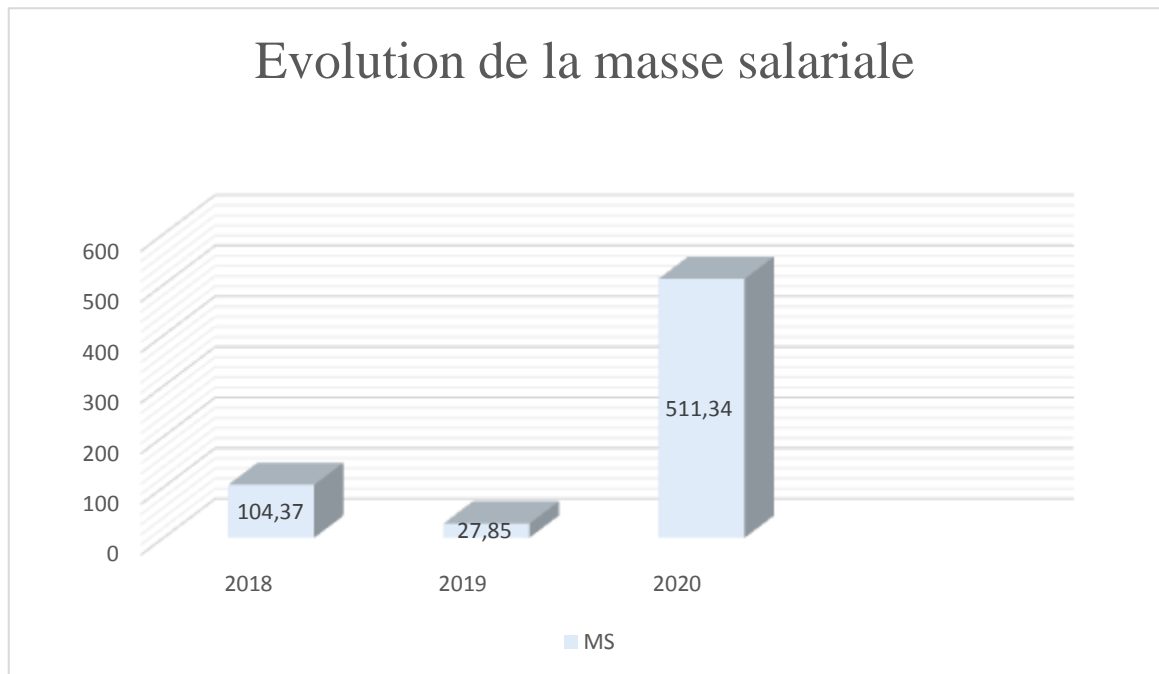
Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons une variation de 4.37 pendant l'exercice 2018 et une baisse significatif de 72,14% pendant l'exercice 2019 et une augmentation de 41,34% pendant

l'exercice 2020. La baisse de la masse salariale 2019 est suite à l'augmentation des indemnités raisonnables.

L'augmentation de la masse salariale 2020 c'est une augmentation énorme et cela suite à l'augmentation des salaires après la négociation de branche.

Figure 6 : Représentation graphique de l'évolution de la masse salariale



Source : Réalisée par nos soins à partir des documents de BMT.

1.5 Charge de personnel : Ce sont des charges déductibles pour l'entreprise qui les supporte. Elles regroupent toutes les dépenses liées à l'embauche de personnel (versement des salaires, paiement des cotisations sociales correspondantes). Les charges de personnel comprennent tous les salaires et rémunérations versés aux salariés et aux dirigeants d'une entreprise. Elles visent à mesurer le coût de la main d'œuvre de l'entreprise on distingue :

- ✓ Salaires et traitements : correspondant aux rémunérations brutes du personnel sous contrat de travail.
- ✓ Charges sociales : comprenant, pour la part patronale des salariés, de cotisations aux caisses de retraite, à la sécurité sociale, à l'assurance, au chômage et les frais d'allocations, logements, de cantine.

✚ Méthode de calcul :

- Evolution : $(N+1 / N) \cdot 100$
- Ecart : $(N+1) - (N)$

➤ Variation en% : $\{(N+1 / N) 100\} - 100$

Tableau 52 : calcul de charges de personnel pour l'exercice 2018

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Charges de personnel	711732880,39	739123697,11	103,85%	27390816,72	3,85%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 53 : calcul de charges de personnel pour l'exercice 2019

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Charges de personnel	739123697,11	1242745232,94	168,14%	503621535,83	68,14%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

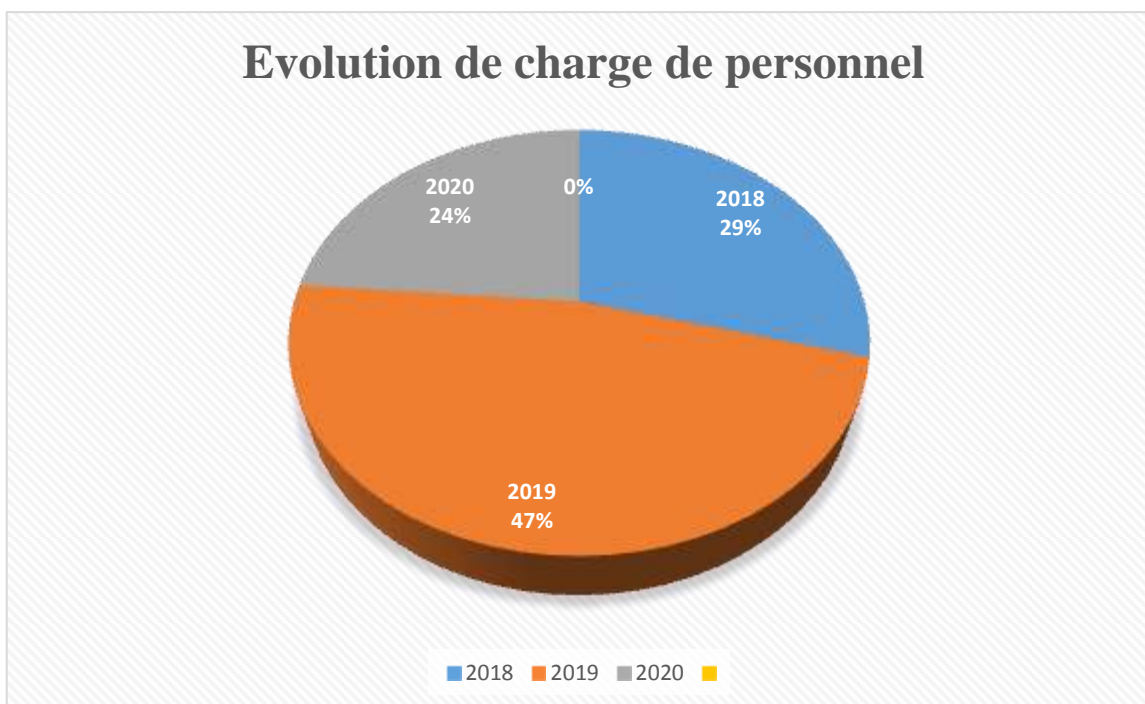
Tableau 54 : calcul de charges de personnel pour l'exercice 2020

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Charges de personnel	1242745232,94	1050673888,16	84,54	-192071344,78	-15,46

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

On remarque une diminution de 32,97% pendant l'exercice 2018, une diminution de 23,22% pendant l'exercice 2019 et une augmentation de 202,56% pendant l'exercice 2020.

Figure 7 : Représentation graphique de l'évolution de charge de personnel



Source : Réalisée par nos soins à partir des données de BMT.

1.6 Excédent brut d'exploitation (EBE):**✚ Méthode de calcul :**

- Evolution : $(N+1 / N) 100$
- Ecart : $(N+1) - (N)$
- Variation en % : $\{(N+1 / N) 100\} - 100$

Tableau 55 : calcul excédent brut d'exploitation pour l'exercice 2018

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Excédent brut d'exploitation	1762435896,36	1281438696,05	72,71%	-480997200,31	-27,3%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 56 : calcul excédent brut d'exploitation pour l'exercice 2019

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Excédent brut d'exploitation	1281438696,05	767537640,04	59,90%	-513901056,01	40,1%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 57 : calcul excédent brut d'exploitation pour l'exercice 2020

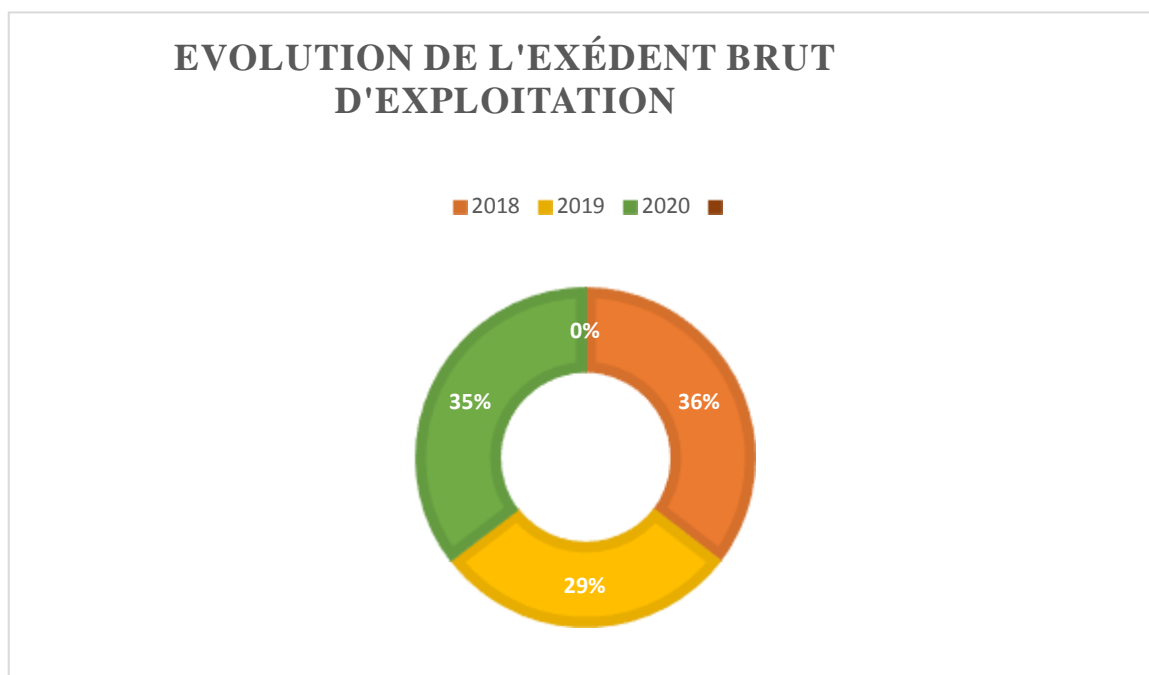
Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Excédent brut d'exploitation	1762435896,36	1281438696,05	72,71%	-480997200,31	-27,3%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Pour EBE, la baisse est importante suite à l'augmentation des charges de personnels. Nous remarquons que l'excédent brut d'exploitation pendant l'exercice 2018 a baissé de 27,3%, pendant l'exercice 2019 il a augmenté de 67,4 % et une diminution de 67,4% pendant l'exercice 2020. Donc, l'excédent brut d'exploitation traduit le flux dégagé par l'exploitation de l'entreprise avant la prise en compte de sa politique de financement et d'investissement.

L'excédent brut d'exploitation constitue un bon critère de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise. En effet, il est indépendant du mode de financement, des modalités d'amortissement ; des produits et charges hors exploitation ; de l'impôt sur les bénéfices ; il ne dépend que des opérations de production et de commercialisation.

Figure 8 :Représentation graphique de l'évolution de l'excédent brut d'exploitation



Source : Réalisée par nos soins à partir des données de BMT.

1.7 Résultat net de l'exercice :

✚ Méthode de calcul :

- Evolution : $(N+1 / N) \cdot 100$
- Ecart : $(N+1) - (N)$
- Variation en % : $\{(N+1 / N) \cdot 100\} - 100$

Tableau 58 : calcul de résultat net de l'exercice pour l'exercice 2018

Désignation	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Evolution	Ecart	Variation
Résultat de l'exercice	1032589623,48	692130001,54	67,03%	-340459621,5	-32,97%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Tableau 59 : calcul de résultat net de l'exercice pour l'exercice 2019

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Résultat de l'exercice	692130001,54	309926813,38	44,77%	-382203188,16	-55,23%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

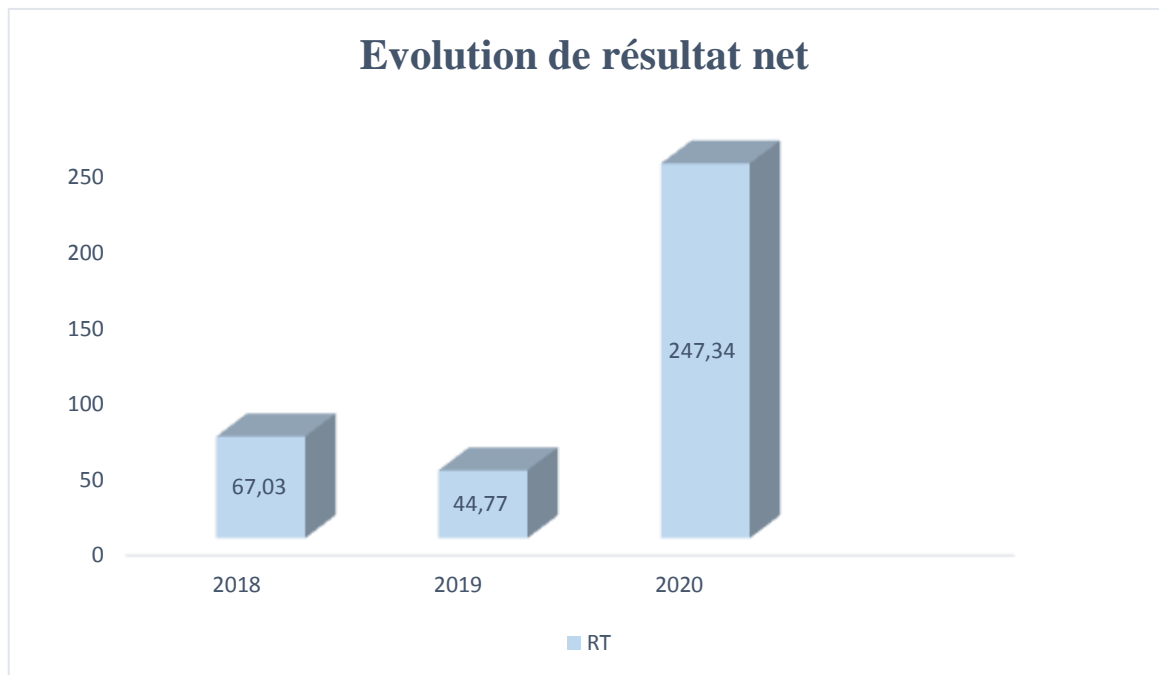
Tableau 60 : calcul de résultat net de l'exercice pour l'exercice 2020

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Résultat de l'exercice	309926813,38	766565485,34	247,34%	456638672	147,34%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons une diminution de 32,97% pendant l'exercice 2018, une diminution de 23,22% pendant l'exercice 2019 et une augmentation de 202,56% pendant l'exercice 2020. Pour les deux premiers exercices l'entreprise a réalisé une augmentation qui mesure la richesse des actionnaires et leurs créations de valeur actionnariale à court terme avec une diminution pendant l'exercice 2020 à cause de la diminution des actionnaires.

Figure 9 : Représentation graphique de l'évolution de Résultat net



Source : réalisée par nos soins à partir de données de BMT.

Le tableau de bord représente l'ensemble d'indicateurs associés, cohérents et complémentaires qui visent à suivre l'activité de BMT et à présenter les indicateurs utilisés, pour déterminer l'état de cette organisation et d'analyser la performance financière. En résumé, les indicateurs du tableau de bord au sein de BMT permettent de suivre la situation financière de cette dernière.

Conclusion générale

Toute entreprise vise à être performante c'est-à-dire elle s'attache à remplir sa mission par l'assurance d'une bonne gestion de ses ressources. Le présent mémoire nous a permis de bien comprendre comment évaluer cette performance et à travers quels indicateurs peut-on l'évaluer. Pour ce faire, nous avons choisi un outil important de contrôle de gestion qui est le tableau de bord. Le tableau de bord est un outil important du contrôle de gestion, il permet une meilleure visibilité car la gestion sans le tableau de bord est désavantageuse pour n'importe quelle organisation. Le tableau de bord constitue le noyau du processus de management et de l'évaluation de la performance, il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs, il aide également les responsables à mieux atteindre leurs objectifs.

Dans les chapitres précédents nous avons pu présenter le contrôle de gestion qui est un ensemble de procédures, d'outils qui permettent d'assurer les objectifs de manière efficiente, le contrôleur de gestion qui joue un rôle important dans l'entreprise et l'un des outils étudiés dans notre thème et le tableau de bord et le relier à la performance dans l'entreprise.

À partir des documents obtenus dans le cadre du stage que nous avons effectué dans l'entreprise publique BMT, nous avons présenté l'ensemble des indicateurs pertinents de la performance financière. Effectivement, notre cas pratique est consacré à évaluer ces indicateurs et obtenir des interprétations afin d'avoir une idée claire sur la santé de l'entreprise BMT.

Ces dernières années presque toutes les entreprises du monde entier ont subi une baisse de chiffre d'affaires, diminution des profits, cela suite à la pandémie mondiale covid 19, et d'autres ont déclaré leurs faillites. BMT parmi les entreprises qui ont un chiffre d'affaire élevé et cela suite à des résultats obtenus dans notre volet pratique qui confirme la santé financière la performance de BMT, elle a pu profiter de cette pandémie pour mieux gérer son activité suite à la continuation de son activité pendant la période difficile.

Nous n'avons pas pu réaliser notre travail malgré les obstacles et des difficultés que nous avons rencontrés tout au long de notre stage suite à l'insuffisance des données et la non disponibilité du tableau de bord à BMT en raison de confidentialité des informations.

Ce travail que nous avons réalisé, nous a été bénéfique dans la mesure où il nous a permis d'enrichir nos connaissances théoriques et les mettre en pratique.

Bibliographie

1. A.D. Chandler, 1992, « Organisation et performance des entreprise », T1, Edition de l'organisation, p.21.
2. Alazard et Separis, OP, cite, Page28.
3. Alazard.c & SEPARIS, 2010 ; « contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} édition, ED dunod, p 29.
4. ALAZARD.C& S.SEPARI, (2010) ; « DCG11 : contrôle de gestion : manuel et applications » 2^{ème} Edition : dunod, p.27.
5. Anthony, R.(1965) Planning and contrôl systems : a frame work for analysiis.Boston : Harvard Business Press.
6. Anthony.R.N, 2001,« le contrôle de gestion-élément du contrôle organisationnel édition SEPT, Paris, Page 46.
7. ARDOINJ. L, MICHEL D., SCHMIDT J. (1985) « le contrôle de gestion », publi-union.
8. Atalas du management 2010, p.24.
9. B.Dorith et Goguet, 2005, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2^{ème} édition Dunod, Paris, P166.
10. BESCOS.P.L&C.MENDOZA(1994) ; « le management de la performance, ED.Comptable Malesherbes, Paris .P.42.cité par (ALCOUFFE.S&.v.MALLERET(2004) ; « les fondements conceptuels de l'ABC « a la francaise » », association francophone de comptabilité contrôle – audit, 2004/2-tome 10, P.164).
11. Bioslandelle, (H.M) : 1998, « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition Economica, Paris, P139.
12. BOUIN.X& F.X. SIMON, (2004) ; « les nouveaux visages du contrôle de gestion » ; op. Cité p.13.
13. Bouquin et Kuszla.C, 2005 « le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », 10^{ème} édition, presses universitaires de France, Paris, Page12.
14. Bouquin. (2011) les fondements du contrôle de gestion, Paris : PUF
15. Brigitte doriath « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : dunod, PARIS, 2008 pages 1. Jask forget, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : organisation, PARIS, France, 2005 page 9.
16. Bruno,1997, nouvelle trésorerie d'entreprise, 5^{éd}, Dunod, Paris, P38.
17. Burlaud, A. et simon, C.J. (1997) le contrôle de gestion .la découverte, collection reperes n°227.
18. C.Alazard, S.Separi, 2001, contrôle de gestion, 5^{éd}, Paris, Punod, p : 634

19. Caillat.A, 2008, « Management des entreprises », Edition Hachette. Livre, P .38.
20. Caroline Selmer, 1998, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », ED. Dunod, paris, p.145.
21. Catherine Deffains- Crap-sky « comptabilité général » ; collection dirigée par philippe raimbourg, 4^{ème} édition actualisée, p.08.
22. Claude.A , Sabine.S , op.cit,...page.88.
23. Cuyaubère.T, Muller. J.2002 ; « contrôle de gestion », edition dunod, PARIS, page 284.
24. Doriath.B, « contrôle de gestion en 20 fichier »,5^oéd, Dunod, paris2008, p : 72.
25. doriath.B, 20025 ; « contrôle de gestion », 4^{ème} édition dunod.
26. Doriath.B, op, cit,page 02.
27. Doriath.B,2008, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, Page1.
28. Dubrulle louis & jourdin Didier, 2003,« comptabilité analytique et gestion ». Dunod, paris, page 14
29. Fortain.J, 1999, « pratique de contrôle budgétaire », édition. Guérin , P61.
30. Gautier.F et Pezet.A, 2006, « contrôle de gestion, contrôle appliqué », Edition Pearson, Paris, Page32.
31. Gautier.F et Pezet.A, OP, cite.Page27.
32. Gerard Melyon, 2004 « comptabilité analytique », édition bréal, paris, page 9.
33. Gervais, Op, cite, Page638.
34. Gervais.M, 1990,« contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, p 24.
35. Grandyillot B et F, 2014, l'essentielle du contrôle de gestion, Gualino éditeur, extenso édition, France, P123.
36. Guedj.N,2001, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », organisation, PARIS.
37. H.Bouquin,1997, comptabilité de gestion, Sirey.
38. Hammer.M & CHampy.J, (2000), « le reengineering » édition (mars 2000).
39. Hélène loining, et AL, collectif- le contrôle de gestion-organisation et mise en œuvre-dunod(2008) : P115.
40. ISABELLE de KERVILER, Loïc de K.ELVILLER ; « contrôle de gestion a la portée de tous ! » 3^{ème}édition ECONOMICA, 49 rue Héricart, 75015 PARIS. Page 124.
41. ISABELLE.K &LOIC .K : « le contrôle de gestion à la portée de tous ! »3^{ème} édition, ECONOMICA ,49 rue héricart, 75015, PARIS. Page 124.

42. ISABELLE.K& LOIC.K : « le contrôle de gestion à la portée de tous ! », 3^{ème} édition ECONOMICA, 49rue héricart, 75015, PARIS, page 124.
43. Jean-Pierre GRANDE,2014, cours : « processus d'élaboration des budgets », ESCPEUPORPE : contrôle de gestion, p 13.
44. Kaby.J, Op.cit.P15.
45. Kaplan, RS, and Norton, D. (1992) the balaced scorecard- measures that drive performance. Harvard Business Review.70(1).P.71-89.
46. Khemakhem (A) ,1976: « la dynamique du contrôle de gestion » 2^{ème}édition, Dunod, Paris, P.6.
47. L.BESCOS& AL, (1993) ; « contrôle de gestion et management » ED Montchrestien.
48. Laurent.P & Bouar.F ,1996,« economie d'entreprise », edition d'organisation, PARIS, page 65.
49. Lauzel.P , 1971« comptabilité analytique », sirey, paris, page 384.
50. Le plan comptable général français. De 1982.
51. Loining .H, 2003, « le contrôle de gestion des organisations et la mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P 101.
52. Loning.H, pesqueux & all, 2008 « le contrôle de gestion », 3^{ème} édition, paris, p10.
53. Loning.H., Malleret.V, meric.j, pesquexy, CHIaplou, Michel, Sole.A., 2008, « le contrôle de gestion ; outils et pratiques », dunod, PARIS.
54. Lorino.P, op. Cite, P130.
55. M.Gevais, 2000,le contrôle de gestion, 7^o éd, Paris, Economica, P : 595
56. Marchesnay Op.cit.
57. Marchesnay Op.cit.
58. MARGER.J,2000, « base de la gestion budgétaire » sedifor, paris,p.30-31.
59. Margotteau. E, op.cit., p47.
60. Marie.G(2005), « le contrôle de gestion prévisionnelle », ECONOMICA, PARIS ; p 22.
61. Marums, C. (1997), la performance encyclopédie de gestion, EditionEconomica.
62. Michel. Leroy, 2001,« le tableau de bord au service de l'entreprise », 2^{ème} édition, p 87.
63. N.Guedj,2000, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^oéd, Paris, Edition d'organisation, p : 286.
64. Nicolas. Mottis., 2006, « le contrôle de gestion », 2^{ème} édition, collection pratique d'entreprise, p 108.
65. Olivier Vaisman, novembre 1999« le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », p 7.

66. Paucher, Pierre, 1993 Mesure de la performance Financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : office des publications uneversitaire.Algerie.P.20.
67. Philips.W.Gérard.K.1995, « management stratégique et compétitive », éd de Boeck, Bruxelles, P189.
68. Piere Voyer, 2006,« tableau de bord de gestion et indicateurs de performance » presse de l'université Québec, p.176.
69. Pierre. Voyer.2009, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance »,2^{ème} Edition, Presse de l'université de Québec, Page 61.
70. Plan comptable général, refonte 1999, Francis lefelvre- Price Waterhouse- coopers, 1999, titre1 chap. 2, Art.120-1.
71. R.Demeestre, P.lorini.N.Motts,2002, contrôle de gestion et Pilotage de l'entreprise, Nathan.
72. Saulou.J-Y, « le tableau de bord du décideur ».
73. Sauvain.T, 2005,« la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégé ».Edition : Ellips, Paris., P8.
74. Simon, R.L, (1995) levers of control : how menagers use innovative control systems to drive strategic renewal.Boston : Harvad business school Press.
75. Waldman, D-A (1994), « la gestion de la performance et la qualité totale. », gestion, vol.19, n°3, pp.39-47.
76. Waterfield.C, Ramsing.N « système d'information de gestion pour les institutions de microfinance », CGAP/ world bank PARIS, 1998, page 67.
77. X.Bouin, F.Xavier, simon, 2004, les nouveaux visages du contrôle de gestion ,2^oéd, Paris, Dunod, P : 91.

Annexes

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction -----

Chapitre01 : le contrôle de gestion

Introduction 5

Section 01 : contrôle de gestion..... 5

Introduction..... 5

1. historique du contrôle de gestion 5

2. définition du contrôle de gestion..... 7

3. objectifs du contrôle de gestion..... 8

4. missions, rôle du contrôle de gestion 9

5. nécessité de mettre en place le contrôle de gestion1 10

6. champs d'application du contrôle de gestion..... 10

6.1 le contrôle de gestion et la stratégie 10

6.2 le contrôle de gestion et la finance 11

7. processus de contrôle de gestion 11

7.1 prévoir----- 12

7.2 mesurer----- 12

7.3 agir----- 12

7.4 apprentissage----- 12

8. limites de contrôle de gestion ----- 12

Section 02 : le contrôleur de gestion ----- 13

Introduction----- 13

1. Définition, profil, rôle du contrôleur de gestion----- 13

1.1 définition du contrôleur de gestion ----- 13

1.2 profil du contrôleur de gestion ----- 13

1.3 rôle du contrôleur de gestion ----- 14

2. qualités du contrôleur de gestion ----- 15

3. missions et la fonction du contrôleur de gestion 17

3.1 les missions du contrôleur de gestion..... 17

3.2 missions actuelles du contrôleur de gestion 18

3.3 fonction du contrôleur de gestion ----- 18

4. compétences du contrôleur de gestion----- 19

Section 03 : les outils de contrôle de gestion.....	20
Introduction.....	20
A. Les outils prévisionnels-----	20
1. le plan-----	20
1.1plan stratégique-----	21
1.2plan opérationnel-----	22
2. le budget-----	22
2.1Définition de budget-----	22
2.2Les types de budget-----	23
2.2.1 Budget des ventes-----	23
2.2.2 Budget de production-----	23
2.2.3 Budget d’approvisionnement-----	23
2.2.4 Budget d’investissement-----	23
2.2.5 Budget de trésorerie-----	24
B. Outils de suivi de réalisation-----	24
1. Le système d’information.....	24
1.1Définition de système d’information.....	24
1.2Finalités d’un système d’information.....	25
1.3 Objectifs d’un système d’information.....	25
1.4 Fonctionnement du système d’information.....	25
2. la gestion budgétaire.....	27
2.1définition de la gestion budgétaire.....	27
2.2rôle de la gestion budgétaire.....	27
2.3 Principes de base de la gestion budgétaire.....	28
2.4Limites de la gestion budgétaire.....	29
3. la comptabilité générale.....	29
3.1définition de la comptabilité générale.....	29
3.2 Objectifs et champs d’application de la comptabilité générale.....	30
4. la comptabilité analytique.....	32
4.1 Définition de la comptabilité analytique.....	32

4.2 Objectifs de la comptabilité analytique	32
4.3 Méthodes de calcul de coût de la comptabilité analytique	32
4.4 Caractéristiques comparés des deux comptabilités (générale et analytique).....	33
5. le tableau de bord.....	33
5.1 Définition d'un tableau de bord.....	33
6. le reporting	34
6.1 Définition	34
C. les outils d'appui.....	34
1. le reengineering	34
2. le benchmarking	34
2.1 Définition de benchmarking.....	34
2.2 Types de benchmarking.....	35
Conclusion.....	35
Chapitre 02 : le tableau de bord et la performance dans l'entreprise.	
Introduction	37
Section 01 : Notions et concepts du tableau de bord	37
Introduction	37
1. Définition du tableau de bord.....	37
2. Objectifs du tableau de bord.....	38
3. Caractéristiques du tableau de bord.....	38
3.1 Respecter le triangle d'or : coût / qualité / délai du système d'information -----	38
3.2 Entre orienté vers l'action -----	39
3.3 Entre animé par les acteurs eux- même -----	39
4. Classification des tableaux de bord	39
4.1 Tableaude bord stratégique	39
4.2 Tableau de bord fonctionnel	39
4.3 Tableaude bord opérationnel.....	40
5. Instruments utilisées dans le tableau de bord	40
5.1 Les écarts.....	40
5.2 Les ratios	40

5.3 Les tableaux	41
5.4 Les graphiques.....	41
5.5 Les clignotants.....	41
6. Utilité d'un tableau de bord.....	41
7. Fonctions de tableau de bord.....	42
8. Limites de tableau de bord.....	42
Section 02 : la performance dans l'entreprise	44
Introduction.....	44
1. Définition de la performance.....	44
2. Caractéristiques de la performance.....	46
2.1 Elle se traduit par un résultat	46
2.2 Elle s'apprécie par une comparaison	46
2.3 La comparaison traduit le succès de l'action	46
3. Objectifs de la performance.....	46
4. Principes de base de mesure de la performance	47
4.1principe d'exhaustivité.....	47
4.2 Principe de contrôlabilité.....	47
4.3 Principe d'Independence	47
4.4 Principe de dualité.....	47
4.5 Principe de performance des indicateurs	48
4.6 Principe de cohérence organisationnelle	48
4.7 Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs	48
5. Sources de la performance.....	48
6. Types de la performance.....	49
6.1Performance économique	49
6.2 Performance sociale.....	49
6.3 Performance technique	49
6.4 Performance organisationnelle	49
6.5 Performance financière.....	49
6.5.1 Définition de la performance financière	49
6.5.2 Critères de la performance financière	50
6.5.3 Déterminants de la performance financière	51

a) La politique financière	51
b) La compétitivité	51
c) Création de valeur	51
7. Contrôle de gestion, outil de pilotage de la performance	51
Section 03 : indicateurs de performance financière d'un tableau de bord	52
Introduction	52
1. Définition	53
a) Définition d'un indicateur	53
b) Définition d'un indicateur de performance	53
2. Qualités d'un indicateur	53
3. Critères d'un indicateur	53
4. utilité des indicateurs de la performance financière	54
5. Indicateurs de la performance financière	54
1. Le compte de résultat	54
1.1 Définition de compte de résultat	54
1.2 Les composants de compte de résultat	55
1.2.1 le chiffre d'affaire	55
1.2.2 production de l'exercice	55
1.2.3 consommation de l'exercice	56
1.2.4 valeur ajoutée	56
1.2.5 excédent brut d'exploitation	57
1.2.6 résultat opérationnel	58
1.2.7 résultat financier	58
1.2.8 résultat net de l'exercice	58
1.2.9 résultat ordinaire avant impôt	59
2. Le bilan	59
2.1 Définition de bilan	59
2.2 L'analyse de l'actif	59
2.2.1 Définition de l'actif	59
2.2.2 Types d'actif (courants et non courants)	60
2.3 L'analyse de passif	61
2.3.1 Définition de passif	61
2.3.2 Composants de passif	61
3. Ratios	61
3.1 Définition des ratios	61
3.2 Types des ratios	62

3.2.1 Ratio de structure	62
3.2.2 Ratio de liquidité	62
3.2.3 Ratio de gestion financière	62
3.2.4 Ratio de rentabilité	62
Conclusion	62
Chapitre 03 : Evolution des indicateurs de performance financière d'un tableau de bord au sein de BMT	
Introduction	64
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil BMT	64
Introduction	64
1. Présentation de BMT	64
2. Situation géographique.....	65
3. Principe des activités BMT.....	65
3.1 Les opérations	65
3.1.1 Opération de planification.....	65
3.1.2 Opération de manutention.....	66
3.1.3 Opération d'acconage	66
3.2 Les équipements de la productivité de BMT	66
3.3.1 Les objectifs.....	66
3.3.2 principaux acquis	67
4. organisationde BMT.....	67
4.1 Déférents structures de BMT	67
4.1.1 Direction générale	67
4.1.2 Direction de ressources humaines et moyens	67
4.1.3. Direction marketing	68
4.1.4 Direction des opérations	68
4.1.5 Direction technique	68
4.1.6 Direction des finances et comptabilités	68
Section 02 : Indicateurs utilisés de performance financière au sein de BMT	69
Introduction	69
1. Les indicateurs de compte de résultat	69

1.1 les éléments de compte de résultat	69
2. les indicateurs de bilan	72
2.1 les éléments de bilan	73
3. les ratios de BMT	77
3.1 Ratio de structure	78
3.2 Ratio de marge	79
3.3 Ratio de rentabilité	80
Section 03 : les indicateurs de performance financière selon le tableau de bord de BMT	
Introduction	82
1. Les indicateurs financiers	82
1.1 chiffre d'affaire	82
1.2 valeur ajoutée	83
1.3 charges d'exploitations	84
1.4 masse salariale	86
1.5 charge de personnel	88
1.6 excédent brut d'exploitation	90
1.7 résultat net de l'exercice	91
Conclusion	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	96
Résumé	
Annexes	

Le tableau de bord et la performance financière

Cas SPA BMT

Résumé

L'objectif de notre mémoire est de constater le rôle et l'importance qu'il joue un tableau de bord au sein de l'entreprise en étant un instrument de mesure de la performance, un outil d'alerte et de pilotage qui aide les dirigeants et les responsables à prendre les décisions. Ce travail qui s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en science de gestion vient donc d'apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante : « peut-on considérer le tableau de bord comme un outil de mesure de la performance d'une entreprise ? ».

A partir des documents obtenus dans le cadre du stage que nous avons effectué dans l'entreprise publique BMT, nous avons présenté l'ensemble des indicateurs pertinents de la performance financière. Effectivement, les résultats confirment la bonne santé financière et la performance de BMT. Elle a pu profiter de cette pandémie pour mieux gérer son activité suite à la continuation de son activité pendant la période difficile.

Mots clés : contrôle de gestion, tableau de bord, performance, BMT.

The dashboard and financial performance of a business

Case of BMT

Abstract

The objective of our research is to see the role and importance that it plays a dashboard within the company being a performance measurement instrument, a warning and management tool that helps managers and those responsible to make the decisions.

This work, which is part of the fulfillment of the conditions for obtaining a master's degree in management science, therefore provides an element of response to the following research problem: "can we consider the dashboard as a a tool for measuring the performance of a company? ".

From the data obtained by the company BMT balance sheet and income statement we were able to make a part that corresponds to the BMT company in order to measure the performance of this company.

To answer the problem, three chapters were presented, the first two of which generally develop the concepts of management control, the management controller, the concept of performance in the company and the dashboard, and the third chapter presents the practical part which was made from BMT data, devoted to evaluating the indicators and calculating the ratios used within BMT.

Keywords: management control, dashboard, performance, BMT.