

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de : Master en Science Financière et Comptabilité

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

Le tableau de bord financier comme outil du contrôle de gestion

- Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa -

Réaliser par :

- ADRAR Hamza
- REBBOUH Karim

les jurys :

Rapporteur : AYAD Naima
Président : FRISSOU Mohmoud
Examineur : TRAKI Dalila

Année universitaire 2022/2023

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier et glorifier Dieu le tout puissant et miséricordieux d'avoir guidé mes pas avec clair voyance pour accomplir ce travail et de le mener à terme.

Nous voudrions tout d'abord adresser toute notre reconnaissance à notre encadrante Mme AYADE NAIMA. Merci à vous d'accepter de diriger ce travail, merci pour votre patience et gentillesse, votre disponibilité, et surtout vos judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter nos réflexions.

On tient à remercier également notre maître de stage Mme SAADA AMEL pour son accueil, son encadrement et ses explications.

Je saisis également cette opportunité afin de remercier tous les enseignants du département SEGC de l'université de Bejaia qui nous ont énormément appris.

À tous les membres de jury. Vous nous faites l'honneur d'évaluer ce travail. Soyez assurés de nos sincères reconnaissances et de nos profonds respects

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

*Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la
Patience d'aller jusqu'au bout du rêve.*

Je dédie ce travail :

*A mes très chers parents, ma mère et mon père qui m'ont soutenu, poussé à donner le meilleur
de moi-même tout au long de ce travail.*

A tous les membres de ma famille, oncles tantes, cousins, cousines et tous mes proches.

A mon binôme Karim avec qui j'ai le plaisir de partager ce stage.

A tous mes amis pour leurs aides et conseils à la réalisation de ce travail sans exceptions.

A tous mes enseignants.

A toute notre promotion 2023 Comptabilité Contrôle et Audit.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit réalisé.

Je vous dis : Merci, qu'Allah vous protège.

Hamza

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À ma très chère Tante paternelle et ma sœur, aucun mot ne pourrait exprimer la valeur, la gratitude et l'amour que j'ai pour vous

A mon binôme Hamza avec qui j'ai le plaisir de partager ce stage.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit réalisé.

Une grande dédicace à mes copain et camarades ZAKI, KHALED, SOFIANE, SYPHAX, NABIL, MHANNA, BILAL, MOUNIR, MHAMED, AMIROUCHE, avec qui j'ai passé des bons moments et dont je garde de très précieux souvenirs.

Karim

Liste des abréviations

- BFR** : Besoin en fond de roulement
- BFRE** : Le besoin en fonds de roulements d'exploitation
- BFRHE** : Le besoin en fonds de roulements hors exploitation
- CAHT** : Chiffre d'affaire hors taxe
- CAF** : Capacité d'Autofinancement
- CATTC** : Chiffre d'affaire toutes taxes comprises
- CP** : Capitaux propres
- DCT** : Dettes à court terme
- DLMT** : Dettes à long et moyen terme
- DRCC** : Délai de rotation crédit client
- DRCF** : Délai de rotation crédit fournisseur
- EBE** : Excédent brute d'exploitation
- EPB** : Entreprise portuaire de Bejaia
- EVA** : Economique value added
- FRN** : Fond de roulement net
- J** : Jour
- MC** : Marge commerciale
- RAF** : Ratio d'Autonomie financière
- RCAI** : Résultat courant avant impôt
- RCR** : Ratio de Capacité de Remboursement
- RE** : Résultat d'exploitation
- RE** : ratio d'endettement
- RFP** : Ratio de Financement Permanent
- RIF** : Ratio D'indépendance financière
- RLG** : Ratio de Liquidité Générale
- RLI** : Ratio de liquidité Immédiate
- RLL** : Le ratio de liquidité limitée
- ROCE** : Return on Capital Employed
- ROE** : Return on equity
- RRC** : Ratio Rentabilité Commercial
- RSG** : Ratio de Solvabilité Générale
- SIG** : Soldes intermédiaires de gestion
- TR** : Trésorerie
- VA** : Valeur ajoutée
- VD** : Valeurs disponibles
- VE** : Valeurs d'exploitation
- VI** : Valeurs immobilisées
- VR** : Valeurs réalisables

Liste des figures

| N° | Libellé | Page |
|-----------|--|------------|
| 1 | Le triangle du contrôle de gestion | 10 |
| 2 | Le processus du contrôle de gestion | 15 |
| 3 | les types du budget | 23 |
| 4 | Présentation de la gestion budgétaire | 25 |
| 5 | Fonctionnement du système d'information | 27 |
| 6 | Exemple d'une courbe | 41 |
| 7 | Exemple d'un histogramme | 42 |
| 8 | Présentation d'un camembert | 42 |
| 9 | Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance | 58 |
| 10 | Types de ratios | 74 |
| 11 | Présentation de l'organigramme e l'entreprise | 91 |
| 12 | L'organigramme de la direction finance et comptabilité (D F C) | 92 |
| 13 | Représentation du bilan de grandes masses pour l'année 2021 et 2022 | 97 |
| 14 | Représentation graphique du fonds de roulement net | 98 |
| 15 | Représentation graphique l'évolution du BFR | 100 |
| 16 | Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre | 101 |
| 17 | Représentation graphique de l'évolution des soldes intermédiaire de gestion (SIG) | 104 |
| 18 | Représentation graphique de l'évolution de CAF | 107 |
| 19 | Représentation graphique de l'évolution des ratios de structure | 110 |
| 20 | Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité | 112 |
| 21 | Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité | 113 |
| 22 | Représentation graphique de l'évolution des délais de paiement | 115 |
| 23 | Représentation graphique de l'évolution de la ration de rentabilité | 117 |

Liste des tableaux

| N° | Libellé | Page |
|-----------|--|-------------|
| 1 | Comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion | 7 |
| 2 | Comparaison entre la comptabilité générale et analytique | 19 |
| 3 | La maquette d'un tableau de bord | 39 |
| 4 | Les déferents clignotants | 40 |
| 5 | Les critères d'un bon objectif | 47 |
| 6 | Les critères d'un bon indicateur | 49 |
| 7 | Les dix étapes de la méthode GIMSI | 52 |
| 8 | La Performance externe et interne | 62 |
| 9 | Bilan en grandes masses de l'année 2021 | 95 |
| 10 | Bilan en grandes masses de l'année 2022 | 95 |
| 11 | Le calcul du FRN | 98 |
| 12 | Le calcul du FRN (avec la 2^{èm} méthode) | 98 |
| 13 | Le calcul du BFR | 99 |
| 14 | Le calcul de la TR | 100 |
| 15 | Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) | 102 |
| 16 | Le calcul de la CAF par la méthode additive | 105 |
| 17 | Le calcul de la CAF par la méthode soustractive | 106 |
| 18 | Le calcul des ratios de structure | 108 |
| 19 | Le calcul des ratios de liquidité | 111 |
| 20 | Le calcul des ratios de solvabilité | 112 |
| 21 | Le calcul des délais de paiement | 114 |
| 22 | Le calcul des ratios de rentabilité | 116 |
| 23 | Tableau de bord financier | 118 |

Sommaire

| | |
|--|-----|
| REMERCIEMENTS | I |
| DEDICACE..... | II |
| LISTE DES ABREVIATIONS | IV |
| LISTE DES FIGURES | V |
| LISTE DES TABLEAUX..... | VI |
| SOMMAIRE..... | VII |
| INTRODUCTION GENERALE | |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION..... | |
| INTRODUCTION | 6 |
| SECTION 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LE CONTROLE DE GESTION | 6 |
| SECTION 2 : LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION..... | 17 |
| CONCLUSION | 30 |
| CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE | |
| INTRODUCTION | 31 |
| SECTION 1 : GENERALITES SUR LE TABLEAU DE BORD..... | 31 |
| SECTION 2 : LA MISE EN FORME D'UN TABLEAU DE BORD | 43 |
| SECTION 3 LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE | 54 |
| CONCLUSION | 78 |
| CHAPITRE 3 : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE L'EPB | |
| INTRODUCTION | 81 |
| SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE | 81 |
| SECTION 2 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'EPB | 92 |
| CONCLUSION | 121 |
| CONCLUSION GENERALE | |
| CONCLUSION GENERALE..... | 122 |
| BIBLIOGRAPHIE | |
| LES ANNEXES | |
| TABLE DE MATIERES | |
| RESUME | |

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Une entreprise est une entité économique indépendante sur le plan juridique, qui vise à produire et à commercialiser des biens et des services dans le but de réaliser des bénéfices. Son objectif principal est de maintenir sa viabilité et de garantir sa pérennité sur le long terme. Pour ce faire, elle met en œuvre divers facteurs au sein de procédures complexes, tout en évoluant dans un environnement instable et compétitif où elle rencontre des obstacles tels que des marchés saturés, une concurrence accrue, des clients de plus en plus exigeants et moins fidèles. Etc... Afin de s'adapter aux évolutions du marché et aux besoins des clients, et pour faire face à ces changements, les entreprises doivent constamment modifier leur organisation. Elles doivent s'organiser de manière efficace pour exécuter leurs plans et réaliser leur travail. La fonction d'organisation permet de déterminer comment les plans peuvent être mis en œuvre de manière efficace en mobilisant les ressources nécessaires pour exécuter les tâches de manière plus spécifique. Cela nécessite la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

Dans cette perspective, les grandes entreprises américaines ont adopté un système de contrôle de gestion afin de répondre aux préoccupations des dirigeants. Le contrôle de gestion examine attentivement la structure d'une entité, ses politiques et techniques de gestion, ses méthodes et procédures, l'utilisation de ses ressources humaines, financières et matérielles, ainsi que les décisions prises par les dirigeants afin d'évaluer leur efficacité et leur efficience. Il s'agit d'un processus continu qui permet à une organisation de garantir que les ressources qui lui sont confiées sont obtenues et utilisées de manière efficiente et efficace, afin d'orienter plus efficacement la stratégie et de suivre les objectifs. De plus, il fournit régulièrement aux dirigeants des données chiffrées. Ainsi, le contrôle de gestion permet au dirigeant d'avoir une vision claire de son entreprise et de comprendre son historique pour prendre des décisions éclairées. Il remplit donc une fonction d'aide à la décision pour la direction en évaluant les données financières, économiques, commerciales et sociales de l'entreprise, fournissant ainsi les éléments nécessaires à la mise en œuvre d'une politique d'entreprise.

Le contrôle permet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, la convergence des objectifs de chaque centre de responsabilité avec ceux de l'organisation, la mise à la disposition des différents départements et services, des outils nécessaires pour une bonne marche de celle-ci. Parmi ces outils : le tableau de bord.

Le tableau de bord est l'outil privilégié des dirigeants pour une gestion axée sur les résultats. Il représente l'instrument essentiel du contrôle de gestion. ALAZARD & SEPARI ont défini le tableau de bord comme un système d'indicateurs organisés utilisé par une équipe ou un responsable dans le but de prendre des décisions, coordonner et contrôler les actions d'un service.

Un des tableaux de bord importants est le tableau de bord financier. Son objectif principal est de maintenir l'équilibre financier et les performances de l'entreprise. Il fournit à chaque département des indicateurs clés qui permettent d'avoir une vision claire de la santé de chaque processus. De plus, il joue un rôle crucial dans l'anticipation des problèmes potentiels et dans la prise de mesures correctives le plus tôt possible.

L'évaluation, la gestion et la mesure de la performance sont des éléments essentiels du tableau de bord d'une entreprise. En effet, la mesure de la performance permet aux responsables de prendre des décisions éclairées en leur fournissant des informations appropriées et pertinentes. De plus, cela peut également servir à motiver les employés et évaluer leur efficacité.

La performance occupe une position centrale dans toutes les décisions et stratégies des entreprises. Elle constitue ainsi un élément essentiel de l'équilibre économique, financier et social de toutes les organisations, étant souvent considérée comme le degré de réalisation des objectifs recherchés par l'entreprise. Afin de faciliter l'accès et la compréhension de l'information par les gestionnaires, des indicateurs sont définis, regroupant l'ensemble des préoccupations des gestionnaires. Parmi eux, la performance financière occupe une place prépondérante, avec une évaluation cruciale au sein des entreprises. Une bonne performance financière se traduit par une rentabilité solide, une croissance favorable et la création de valeur pour l'entité et ses parties prenantes, visant à garantir la stabilité financière de l'entreprise. Cela se réalise par l'identification et l'analyse d'une gamme d'indicateurs financiers liés à la structure financière de l'entité.

L'objectif de notre travail est la réalisation d'un tableau de bord, de comprendre d'avantage le Tableau de bord et ses composantes, de démontrer la position qu'il occupe au sein des entreprises. Proposer l'élaboration d'un tableau de bord est la meilleure approche qu'on puisse suggérer

Donc dans le but de réaliser cette recherche il est primordiale de ce poser la question suivante :

Comment la mise en place d'un tableau de bord financier peut-elle contribuer à l'évaluation de la performance de l'EPB ?

- Pour mieux cerner notre problématique, des questions secondaires s'imposent à savoir:
 - Qu'est-ce que le contrôle de gestion et quel est son rôle dans l'entreprise ?
 - Qu'est-ce qu'un tableau de bord financier et quelle est l'utilité du tableau de bord au sein de l'EPB ?
 - Est-ce que le tableau de bord fournit une évaluation suffisante de la performance financière de l'entreprise EPB ?

Pour mieux répondre à ces questionnements, nous avons formulé les hypothèses suivantes, lesquelles nécessiteront d'être vérifiées tout au long de notre étude :

Hypothèse 1 : Le contrôle de gestion est un processus qui permet à une entreprise de surveiller et de gérer ses performances afin d'atteindre ses objectifs. Il vise à vérifier que les résultats obtenus sont en accord avec les stratégies établies au préalable

Hypothèse 2 : le tableau de bord financier est un outil efficace, qui a pour objectifs d'évaluer la performance financière de l'entreprise. Il permet de d'avoir une vue rapide sur les points clés de l'entreprise, ainsi que surveiller ses données de manière automatisée

Hypothèse 3 : Le tableau de bord de l'entreprise EPB est adéquat pour évaluer sa performance financière, car il présente tous les indicateurs clés de l'équilibre financier.

Dans le but de répondre à nos questions et de vérifier nos hypothèse, nous avons entrepris une recherche documentaire, en explorant divers ouvrages, mémoires et sites web. Notre intention était de rassembler les informations essentielles pour notre projet de recherche et d'approfondir notre compréhension des concepts clés de notre thématique sur le terrain. Nous avons également obtenu des documents pertinents de l'EPB pour soutenir nos travaux. Et afin d'approfondir notre compréhension des processus de mise en place d'un tableau de bord, il a été nécessaire d'effectuer un stage d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB) qui nous a permis essentiellement d'acquérir des connaissances sur notre objet d'étude.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le chapitre initial "Généralités sur le contrôle de gestion" est divisé en deux parties : la première aborde les concepts fondamentaux entourant le contrôle de gestion, tandis que la deuxième présente les principaux outils utilisés par les entreprises dans leur pratique du contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre, intitulé "Tableau de bord et performance de l'entreprise", se concentrera dans sa première section sur les aspects généraux du tableau de bord. Ensuite, une deuxième section abordera la mise en place d'un tableau de bord. Enfin, la dernière section traitera de la mesure de la performance selon une approche financière.

Le troisième chapitre présentera en premier lieu, l'organisme d'accueil l'EPB. Et dans la section suivante on procédera à l'élaboration d'un tableau de bord financier qui nous permettra de mesurer la performance de l'entité analysée.

Chapitre 1

Introduction

Le contrôle de gestion est apparu aux États-Unis dans les années 1920 dans certaines grandes entreprises industrielles, puis s'est pleinement développé en France dans les années 1970. Sa mission principale est d'identifier et de maîtriser les sources de création de valeur dans un environnement économique de plus en plus turbulent. Utilisé comme outil de pilotage, il permet aux dirigeants de gérer leurs entreprises en utilisant les moyens disponibles, en déléguant des responsabilités et en motivant leurs personnels pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, le contrôle de gestion a une mission plus complexe qui consiste à contribuer activement au pilotage global de l'organisation en vue d'améliorer la performance de l'entité. Dans ce premier chapitre, nous présenterons l'aspect théorique du contrôle de gestion en introduisant quelques notions de base, puis nous exposerons les différents outils dont dispose ce dernier.

Section 1 : Les notions de base sur le contrôle de gestion

Le domaine du contrôle de gestion est vaste et complexe, comme tous les autres domaines. Il est basé sur des principes fondamentaux qui ont évolué au fil des siècles et des endroits pour aboutir à sa conception actuelle. Dans cette section, nous proposons d'exposer les fondamentaux du contrôle de gestion, ainsi que son histoire, sa définition, ses missions, ses limites et ses objectifs.

1 Historique du contrôle de gestion

Le domaine du contrôle de gestion est étroitement lié à la surveillance des activités et cette relation découle principalement de la période d'industrialisation à la fin du XIXe et au début du XXe siècle. (S, Alazard C et Sépari, 1998)

Le contrôle de gestion est apparu dans les années 1920-1930, à une époque où les entreprises commençaient à se développer et à se diversifier. Les travaux des pionniers comme Henri Fayol et Frederick Winslow Taylor ont contribué à la naissance de cette discipline en posant les bases de la gestion moderne. Cependant, il est difficile de donner une date précise pour l'apparition officielle du contrôle de gestion car cette discipline a évolué au fil du temps et a été influencée par de nombreuses théories et pratiques. De nos jours, le contrôle de gestion est considéré comme une fonction essentielle dans la plupart des entreprises, quelle que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité.

Au fil des décennies, le contrôle de gestion est devenu de plus en plus important pour les entreprises. Les années 1950 et 1960 ont été marquées par l'émergence de nouvelles méthodes de planification et de contrôle budgétaire, notamment la méthode PERT (Program Evaluation and Review Technique) et la méthode du chemin critique.

Dans les années 1960 et 1970, des méthodes ont été développées, telles que le budget à base zéro, afin d'améliorer le contrôle de gestion dans les organisations. Aujourd'hui, le rôle du contrôle de gestion est d'aider les décideurs à prendre des décisions organisationnelles éclairées. Le contrôle de gestion est donc un processus global qui permet à la direction générale de maîtriser le temps et l'incertitude en fournissant les informations nécessaires. (Guy DUMAS, Daniel LARUE, 2005)

Au cours des années 1980, le domaine du contrôle de gestion a connu une expansion qui a vu l'émergence de différents métiers au sein de cette discipline. Pendant cette période, l'accent était mis davantage sur les responsables opérationnels et leur besoin de pilotage de la gestion. De nouveaux outils ont été développés, tels que les plans à moyen terme et les outils de reporting, notamment les tableaux de bord.

Dans les années 1990, la fonction de contrôle de gestion a progressé en adoptant une approche plus stratégique. Cela impliquait de comprendre que les entreprises devaient non seulement se concentrer sur la gestion de leurs activités quotidiennes, mais aussi être en mesure d'anticiper les évolutions de leur environnement et de s'y adapter en conséquence.

Actuellement, la pratique du contrôle de gestion est en constante mutation afin de s'adapter aux exigences des entreprises contemporaines. Elle incorpore de manière croissante les données et les outils technologiques numériques afin de proposer des analyses en temps réel et une prise de décision plus prompte.

Le tableau ci-dessous nous donne une comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion

Tableau N°1 Comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion.

| Le contrôle de gestion traditionnel | Le contrôle de gestion renouvelé |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| - Surveiller | - Stimuler |
| - Programmer | - Orienter |
| - Réactif | - Proactif |
| - Méfiance | - Confiance |
| - Exécutants | - Décideurs |
| - Subalternes, Directifs | - Collègues, Participatifs |
| - Indicateurs financiers | - Indicateurs physiques et financiers |

Source : BOISVERT H., « le renouvellement de la comptabilité de gestion », P 258.

2 Définition du contrôle gestion

Nous allons tout d'abord définir les termes « contrôle » et « gestion » individuellement, puis nous examinerons les diverses définitions du contrôle de gestion dans leur ensemble.

- **Le contrôle** : consiste à prendre le contrôle d'une situation et à la diriger vers une destination souhaitée.
- **La gestion** : implique l'utilisation efficace et optimale des ressources à disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Il existe plusieurs définitions pour la notion de contrôle de gestion, mais nous allons en retenir quelques-unes.

Définition :

Le contrôle de gestion est une fonction de gestion d'entreprise qui vise à surveiller et à mesurer la performance de l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques. Il s'agit d'un ensemble d'outils, de processus et de techniques qui permettent de collecter, d'analyser et de communiquer des informations financières et non financières sur la performance de l'entreprise, dans le but de prendre des décisions éclairées et d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise. Le contrôle de gestion implique généralement l'utilisation de tableaux de bord, de budgets, d'indicateurs de performance clés, de ratios financiers et d'autres outils de mesure pour évaluer la performance de l'entreprise et aider les dirigeants à prendre des décisions informées.

Selon Anthony Robert le contrôle de gestion désigne le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. (Anthony Robert, 1965)

Enfin, selon M.LEROY : « Le contrôle de gestion est un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation » (Michel LEROY, 2012, p. 30)

Selon Claud ALZARD & Sabine SEPARI le contrôle de gestion est un processus qui met à disposition un ensemble d'outils quantitatifs et qualitatifs permettant de piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation selon ses objectifs. Ce processus vise à aider les managers à prendre des décisions éclairées à tous les niveaux hiérarchiques en réfléchissant, analysant et agissant sur les données collectées. En outre, il aide également à gérer l'organisation et ses acteurs, notamment en matière de gestion d'équipe et de socialisation des acteurs. (C. ALZARD & S. SEPARI, 2010)

3 Missions du contrôle de gestion

Selon A. KHEMAKHEM et J.L ARDON « le contrôle de gestion a pour mission d'obtenir une mobilisation permanente et efficace des énergies (les hommes) et des ressources (biens, capitaux ...Etc.) » (KHEMAKHEN.A & ARDOUIN.J.L, 1971)

Selon H. BOUQUIN, le contrôle de gestion a trois missions principales :

- Tout d'abord, la première mission du contrôle de gestion est d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'organisation et les activités quotidiennes. Cela implique que le contrôle de gestion doit vérifier que les procédures courantes alignées sur la stratégie définie, tout en prenant en compte les réalités opérationnelles pour ajuster l'approche stratégique en conséquence. En somme, il s'agit de garantir que la mise en place de la stratégie est en harmonie avec les opérations courantes et que la stratégie est adaptable aux évolutions du terrain.
- analyser les relations entre les résultats attendus et les ressources utilisées pour atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, le contrôle de gestion doit procéder à une analyse des

écarts entre les prévisions et les résultats réels, et mettre en place des mesures correctives pour traiter ces écarts.

- guider les actions et comportements des acteurs autonomes de l'organisation en leur déléguant des responsabilités claires en matière de ressources et de résultats.

En peut ajouter d'autres missions de contrôle de gestion :

- Vérifier que l'avancement du projet/des activités organisationnelles est sur la bonne voie.
- Vérifier que les progrès réalisés/résultats correspondent aux dépenses encourues.
- Suggérer des mesures correctives, le cas échéant, afin d'atteindre l'objectif du projet dans les temps avec le budget prévu.
- Encourager et motiver le personnel du projet pour un bon rendement.

4 Objectif de contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont communs dans toutes les entreprises quels que soient leurs secteurs d'activité et leurs tailles, on distingue :

4.1 Performance de l'entreprise

L'entreprise doit constamment recentrer ses objectifs et actions dans un environnement complexe et incertain. Pour atteindre une performance optimale, il est important que le contrôle de gestion trouve un équilibre entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle. Pour ce faire, le contrôle de gestion doit aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment et utiliser des outils de résolution de problèmes tels que l'analyse de processus et les outils de gestion de la qualité pour optimiser la qualité, les coûts et les délais. Le contrôle de gestion doit également aider à piloter les variables de la performance sociale exigées par les parties prenantes.

4.2 L'amélioration permanente de l'organisation

Afin d'optimiser l'utilisation de ses ressources et compétences, l'entreprise doit considérer la gestion de son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus est une approche pertinente pour améliorer la performance de l'entreprise. Elle implique la division de l'organisation en processus opérationnels et en processus de soutien, puis l'amélioration de ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à

formaliser ces processus et à mesurer les coûts associés pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possibles de la valeur ajoutée.

4.3 La prise en compte des risques

Le pilotage de la performance implique une prise en compte indissociable de la gouvernance d'entreprise et des risques. Il est essentiel de comprendre les impacts des activités de l'entreprise sur ses parties prenantes tout en intégrant les risques associés.

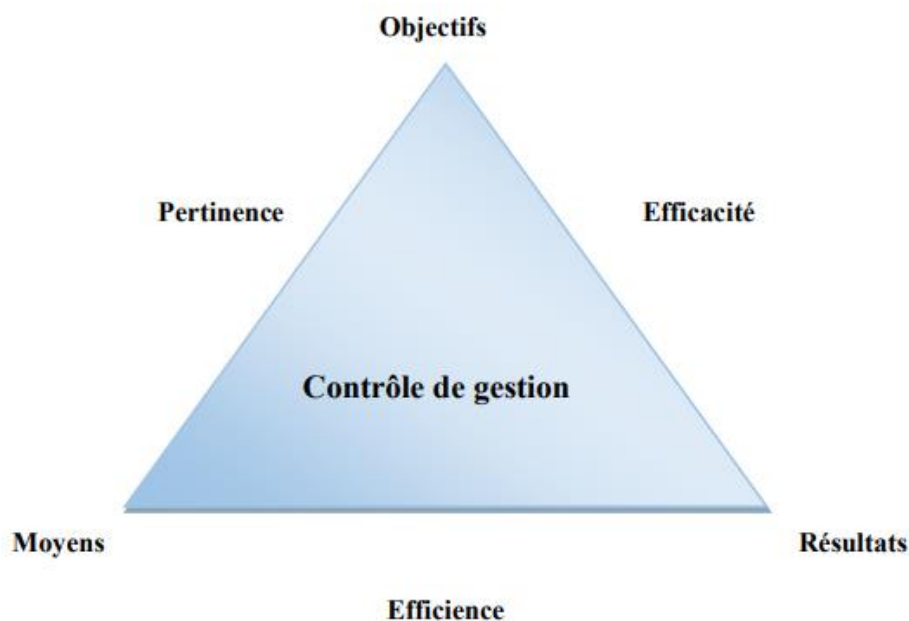
En générale le contrôle de gestion vise :

L'efficacité : L'efficacité d'une entreprise se mesure à sa capacité à réaliser ses objectifs, c'est-à-dire à atteindre les résultats prévus.

L'efficience : quant à elle, consiste à minimiser les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs. Par exemple, un système de production est considéré comme efficace s'il peut produire un nombre donné d'unités.

La pertinence : est liée à la manière dont les moyens sont utilisés pour atteindre les objectifs, ce qui implique une adéquation entre les objectifs et les moyens mis en place.

Figure N°1 : le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING H et ALI. (2008). *le contrôle de gestion , organisation , outils et pratique* (éd. 3éd). paris: Dunad.

5 Les principes du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est fondé sur plusieurs principes : (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

5.1 Le principe de l'assurance de l'objectif

Les contrôles doivent contribuer à l'accomplissement des objectifs, en détectant les écarts par rapport aux plans à temps, et de manière à ce qu'il soit possible de réaliser des actions correctives. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de l'efficacité du contrôle

Les contrôles sont efficaces s'ils détectent affectivement les écarts et permettent des actions correctives avec le minimum d'effets indésirables. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de la responsabilité du contrôle

Le contrôle peut être effectué seulement par le manager chargé de l'exécution des plans. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe du contrôle du futur

Un contrôle efficace devrait chercher à prévenir les écarts présents et futurs. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe du contrôle direct

La technique de contrôle la plus efficace dans une entreprise consiste à s'assurer de la qualité des managers de niveau inférieur. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de la cohérence avec les plans

Les contrôles doivent être structurés de sorte qu'ils reflètent le caractère et la structure des plans. La structure d'un processus de contrôle doit être définie de manière à ce qu'il corresponde au processus planifié qu'il cherche à vérifier. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de la pertinence organisationnelle

Les contrôles doivent être structurés de sorte qu'ils soient cohérents avec la structure organisationnelle. On ne peut pas contrôler un manager ou acteur sur un aspect qui ne correspond pas à sa sphère de responsabilité organisationnelle. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de l'individualité des contrôles

Les contrôles doivent être élaborés de manière à ce qu'ils correspondent aux besoins d'un manager précis. Les outils et les techniques associées au processus de contrôle doivent correspondre aux besoins réels du manager en charge de ce contrôle. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de la standardisation

Un contrôle efficace et efficient nécessite des standards objectifs, précis et pertinents. Ces critères (standards) permettent non seulement d'évaluer la performance mais aussi d'établir une relation juste et raisonnable entre le collaborateur et son responsable. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe du contrôle des éléments stratégiques

Un contrôle efficace et efficient nécessite que l'attention soit portée sur les facteurs stratégiques dans l'appréciation de la performance. Le contrôle ne doit pas être exagérément détaillé, il doit permettre au manager de se concentrer sur les éléments déterminant pour la réalisation du plan. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de l'exception

L'efficacité dans le contrôle nécessite que l'attention du manager soit portée principalement sur les exceptions significatives. Seuls les écarts significatifs relatifs aux facteurs clés de succès doivent retenir l'attention des managers. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de la flexibilité du contrôle

Les contrôles doivent être suffisamment flexibles pour demeurer efficaces même en cas d'échec de la planification. Malgré la difficulté de ce principe, il est indispensable que les managers rendent leurs systèmes de contrôle flexibles, de sorte qu'ils ne deviennent pas inutilisables en cas d'imprévu. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de la révision

Le système de contrôle doit être actualisé de manière périodique » les managers doivent évaluer de manière périodique leurs systèmes de contrôle de manière à s'assurer qu'ils sont toujours cohérents avec les objectifs stratégiques, et avec les conditions d'un environnement économique fluctuant. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

Le principe de l'action

Le contrôle est justifié uniquement par le fait que des mesures correctives sont prises en cas d'écart significatifs, à travers une meilleure planification, organisation, coordination et un meilleur commandement. (Harold. KOONTZ, 1959, p. 45)

6 Le niveau du contrôle de gestion

Il existe plusieurs niveaux de contrôle dans une entreprise, allant du contrôle opérationnel de base au contrôle stratégique global. Voici quelques-uns des niveaux de contrôle les plus courants :

6.1 Le contrôle stratégique

Implique le processus de détermination des objectifs de l'organisation et des stratégies pour les atteindre. La définition d'une stratégie consiste à choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise souhaite être présente et à allouer des ressources pour garantir sa stabilité et sa croissance.

Les choix stratégiques s'appliquent à deux niveaux interdépendants : le niveau global et le niveau des domaines d'activité spécifiques. Le processus de planification stratégique se compose de quatre étapes essentielles :

- Collecte d'informations : identification des menaces et des opportunités pour l'organisation.
- Recherche de stratégies : recherche de nouvelles orientations stratégiques pour résoudre les problèmes posés par les menaces ou pour tirer parti des opportunités identifiées.
- Évaluation : estimation des conséquences de chaque choix stratégique envisagé.
- Décision : sélection d'une des options stratégiques envisagées.

6.2 Contrôle de gestion

Selon BOUQUIN H ; KASZLA C, le contrôle de gestion est utilisé pour les situations de gestion où il est nécessaire de mettre en pratique la stratégie. Cependant, cela ne signifie pas simplement l'application de la stratégie. En réalité, la plupart du temps, les gestionnaires finalisent la formalisation de la stratégie en la rendant concrète pour pouvoir la mettre en œuvre. (BOUQUIN H ; KASZLA C, p. 45)

6.3 Contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel est le niveau de contrôle le plus basique dans une entreprise. Il consiste à surveiller les activités quotidiennes de l'entreprise pour s'assurer qu'elles sont conformes aux normes établies. Les gestionnaires de première ligne sont généralement responsables du contrôle opérationnel.

Le contrôle opérationnel implique le contrôle des opérations et des processus à moyen terme, mais pas des stratégies commerciales. Les systèmes de contrôle opérationnel garantissent que les activités sont conformes aux plans établis. La gestion de niveau intermédiaire utilise des contrôles opérationnels pour les décisions à moyen terme, généralement sur un à deux ans. Lorsque les performances ne répondent pas aux normes, les responsables appliquent des actions correctives, qui peuvent inclure la formation, la discipline, la motivation ou le licenciement.

Contrairement au contrôle stratégique, le contrôle opérationnel se concentre davantage sur les sources d'information internes et affecte des unités ou des aspects plus petits de l'organisation, tels que les niveaux de production ou le choix des équipements. Les erreurs de contrôle opérationnel peuvent signifier que les projets ne sont pas terminés à temps. Par exemple, si les vendeurs ne sont pas formés à temps, le chiffre d'affaires peut chuter.

7 Les processus du contrôle de gestion

Selon LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRIGER.M Les étapes traditionnelles du management sont incorporées dans le processus de contrôle de la gestion, qui se compose de quatre phases principales : la prévision, l'action, l'évaluation et l'apprentissage. (Langlois G et al, 2005)

7.1 La phase de prévision

La réalisation de cette étape dépend de la stratégie mise en place par l'organisation. La direction est responsable de prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs à court terme, conformément à la stratégie établie, dans une limite de temps définie. Les résultats anticipés par la direction servent de modèle pour représenter les objectifs à court terme.

7.2 Phase d'exécution

Cette étape concerne les différentes unités de l'organisation. Les dirigeants de ces unités sont chargés de mettre en place les moyens qui leur sont alloués et disposent d'un système d'information pour mesurer les résultats de leurs actions. Ce système de mesure doit être

compréhensible et accepté par les responsables des unités, et ne doit mesurer que les actions qui leurs ont été déléguées.

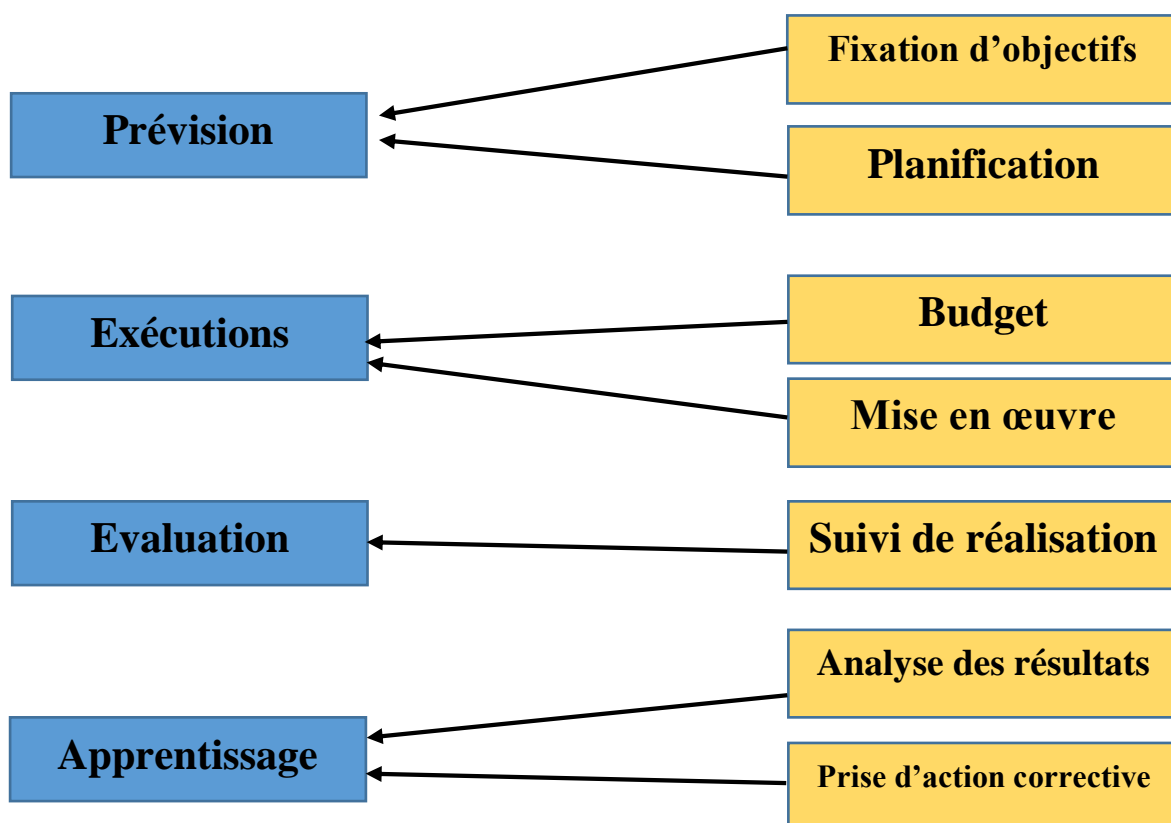
7.3 Phase d'évaluation

La phase d'évaluation consiste à comparer les résultats obtenus par les différentes entités de l'entreprise avec les résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle permet de détecter les écarts et d'identifier leurs causes. Elle est essentielle pour inciter les responsables à prendre des mesures correctives. Lorsque cette phase de contrôle est effectuée régulièrement au niveau des différentes entités, le processus est plus réactif.

7.4 Phase d'apprentissage

Pendant la phase d'apprentissage, le système de prévisions est amélioré grâce à l'analyse des écarts. Cette analyse permet de découvrir des facteurs de compétitivité ainsi que des faiblesses éventuelles dans le système. Une base de données est ensuite créée à partir de ces résultats pour être utilisée lors des prévisions futures.

Figure N° 2 Le processus du contrôle de gestion



Source : H. LONING. (2003). "CG « Organisation et mise en œuvre » (éd. 2^{em} édition). DUNOD.

8 Les limites du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion présente plusieurs limites, telles que : (Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, 2006)

- L'impossibilité de mesurer certains éléments à un coût raisonnable, malgré la nécessité de piloter le système.
- Le risque qu'un indicateur choisi devienne rapidement un but en soi, limitant la confiance que l'on peut accorder au système de contrôle de gestion, et susceptible de manipulations. Cette situation peut générer du stress, surtout si les indicateurs sont mal choisis et exigent l'impossible.
- La nécessité pour les managers de ne pas se contenter des seuls indicateurs de contrôle de gestion, mais de se rendre régulièrement sur le terrain pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et auprès des clients, étant donné que les indicateurs ne détectent pas tout.
- La mise en place d'un contrôle de gestion efficace repose sur le savoir-faire et la compétence des dirigeants de l'entreprise.
- Le système d'information sur lequel repose le contrôle de gestion ne donne une image correcte de la performance et de la structure de l'entreprise que dans un environnement relativement stable et peu perturbé.

Section 2 : Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est essentiel pour la gestion organisations de plus en plus complexes. Il est responsable de la modélisation efficace de l'information économique et joue un rôle crucial dans l'assistance à la mise en œuvre et au suivi de l'efficacité de la stratégie. Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils tels que le système d'information, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire, les tableaux de bord et le reporting, qui seront discutés en détail dans cette section.

1 La comptabilité générale

Selon J.P. LEVENE, la comptabilité générale peut être définie comme un système qui organise et traite l'information pour produire des états financiers conformes aux normes du plan comptable. Elle fournit des informations sur la composition et la valeur du patrimoine de l'entreprise, constitue la principale source d'information de l'entreprise et permet ce qui suit : (LEVENTE J.P)

- Le comptable est chargé de constater les produits et charges générés par la firme pendant un exercice et de calculer le résultat final.
- À la fin de chaque période, le comptable doit dresser un bilan pour refléter la situation patrimoniale de l'entreprise et éventuellement étudier son évolution à travers un tableau de bord.
- En plus de cela, le comptable doit surveiller en permanence les dettes et les créances de l'entreprise.

L'outil d'analyse offert par la comptabilité générale est très utile pour le contrôle de gestion car il présente deux aspects importants. Cependant, malgré le fait qu'elle constitue la première source d'informations pour l'entreprise, la comptabilité générale présente des limites en raison de sa complexité et des contraintes imposées par la législation économique et fiscale. Elle peut être lourde, tardive, trop détaillée et difficile à comprendre pour les gestionnaires opérationnels.

1.1 Le rôle de la comptabilité générale

La comptabilité générale joue plusieurs rôles importants, notamment :

- Un rôle de contrôle des opérations, permettant de suivre et d'analyser les transactions financières de l'entreprise.
- Un rôle de preuve juridique, pouvant servir de base pour résoudre des litiges éventuels
- Une obligation légale pour toute entreprise, qui doit tenir une comptabilité conforme aux normes en vigueur.
- Un moyen de calcul de l'assiette des impôts, permettant de déterminer la base fiscale de l'entreprise.
- Une source d'information financière sur la situation et l'évolution de l'entreprise, utile pour les parties prenantes internes et externes.
- Une aide à la prise de décision sur le plan financier, grâce à la mise à disposition d'informations pertinentes et fiables.

2 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique, qui est une forme de comptabilité interne à l'entreprise, est utilisée pour calculer les coûts des produits de l'entreprise en se basant sur les documents de la comptabilité générale tels que le bilan et les comptes de résultats. Bien que cette méthode ne soit pas obligatoire, elle est souvent utilisée pour des raisons d'analyse et de gestion des coûts d'exploitation.

Selon Louis DUBRULLE & Didier JOURDAIN la comptabilité analytique est un moyen de gestion qui a pour but de mettre en évidence les différentes composantes des coûts et des résultats afin de faciliter la prise de décisions. La mise en place d'un réseau d'analyse ainsi que la collecte et le traitement des informations dépendent des objectifs fixés par les utilisateurs. Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique ne se veut pas être un système standardisé et universel, car elle doit être adaptable à chaque situation. (Louis DUBRULLE & Didier JOURDAIN, 2013)

La comptabilité analytique est la technique de répartition et d'affectation des charges et des produits ayant rapport avec l'exploitation courante de l'entreprise en vue de déterminer les coûts de production, prix de revient et les différents résultats analytiques. (A. SAHRAOUI, 2004)

2.1 Les objectifs de la comptabilité analytique

- La comptabilité analytique vise à évaluer les coûts de production de chaque produit à chaque étape de son cycle de vie.
- La comptabilité analytique permet de calculer les coûts des produits afin de les comparer aux prix de vente, pour expliquer les résultats financiers de l'entreprise.
- La comptabilité analytique est utilisée pour établir des prévisions de coûts et de revenus courants, tels que le coût préétabli et le budget d'exploitation.
- La comptabilité analytique permet de constater si les prévisions de coûts et de revenus ont été réalisées, et d'expliquer les écarts s'il y en a.
- La comptabilité analytique est utile pour déterminer les critères d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- La comptabilité analytique est un outil clé pour analyser les performances financières de l'entreprise.
- La comptabilité analytique permet de déterminer les responsabilités pour chaque centre de profit de l'entreprise et d'évaluer les rendements par activité, voire par produit et par région géographique.
- La comptabilité analytique aide à analyser la formation du résultat global et à dégager la contribution de chaque activité à ce résultat.
- La comptabilité analytique est utilisée pour atteindre les objectifs de la gestion prévisionnelle de l'entreprise.
- La comptabilité analytique fournit une base pour le contrôle de gestion, permettant à l'entreprise de surveiller et de gérer ses performances financières.

- La comptabilité analytique fournit des informations financières précieuses pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées en matière de gestion. (BOUGHABA A, 1991)

2.2 Comparaison entre la comptabilité générale et analytique

Voici ce tableau ci-dessous présent la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

Tableau N°2: Comparaison entre la comptabilité générale et analytique

| Comptabilité générale | Comptabilité analytique |
|---|---|
| Finalité légale | Finalité managériale |
| Charge par nature (compte 60 "achat") | Charge par destination (produit/service) |
| Résultats annuels (année, semestre et mensuel) | Résultat fréquent (journée, semaine, quinzaine) |
| Résultat global | Résultat partiel (résultat par produit) |
| Règles légales, rigide et normative | Règles souple et évolutive |
| Information financière (monétaire) | Information technique et économique |
| Destinée aux actionnaires et aux directeurs (tiers) | Destinée aux responsables de l'entreprise |
| Indicateurs comptables et financiers | Indicateur de gestion |
| Information certifiée, précise et formelle | Information rapide, approche pertinente |
| Caractère obligatoire | Caractère facultatif |

Source : Norbert, G. (2000). *le contrôle de gestion améliore la performance de l'entreprise*. Paris: Edition D'organisation.

2.3 Les méthodes de la comptabilité analytique

Les coûts sont classés en fonction de critères de classification pertinents, chacun de ces critères définissant un "objet de coût". (Langlois G et al, 2005)

Les coûts peuvent être classés selon plusieurs critères, tels que :

- Produit (ou type de produit) : les produits finis sont les objets de coûts les plus couramment utilisés.
- Division organisationnelle de l'entreprise (usine, service, atelier) : ces divisions correspondent souvent à des centres de responsabilité.
- Client (ou type de client, marché, canal de distribution).
- Activité : une activité consiste en un ensemble de tâches élémentaires de même nature, réalisées dans le but de contribuer à la valeur d'un produit (par exemple, passer des commandes aux fournisseurs, examiner les conditions de prix, de crédit et de délai).

Lorsqu'une entreprise souhaite instaurer une comptabilité analytique, elle doit choisir entre deux systèmes de calcul principaux :

- Le système des coûts complets, qui inclut toutes les charges dans les coûts des produits, des activités ou des centres de responsabilité.
- Le système des coûts partiels, qui ne prend en compte qu'une partie des charges pour le calcul des coûts.

Il est important de noter que le choix de la méthode dépend de l'objectif que l'on cherche à atteindre.

2.3.1 Le système des coûts complets

Le but du système de coûts complets est de calculer le coût total d'un produit ou service pour aider à déterminer la stratégie tarifaire de l'entreprise et à expliquer les résultats en comparant le prix de vente avec le coût de revient de chaque produit.

Trois méthodes de calcul des coûts peuvent être déterminées selon le système du coût complet. Ces méthodes comprennent :

- La méthode des sections homogènes (centres d'analyses)
- La méthode ABC (Activity Based Costing)
- Méthode du coût standard (préétabli).

2.3.2 Le système des coûts partiels

Le coût global d'un produit représente l'ensemble de la valeur des ressources ou charges nécessaires pour sa fabrication. Par extension, le coût partiel représente une fraction du coût global (c'est-à-dire une partie du coût total). Pour déterminer les coûts partiels, la méthode de répartition des charges se divise en trois catégories :

- Les charges variables : Ces charges varient en fonction du niveau d'activité du centre ou du service.
- Les charges fixes spécifiques : Elles sont liées à un produit spécifique et sont imputées uniquement à ce produit.
- Les charges fixes communes : Elles ne peuvent pas être attribuées à un produit spécifique. Elles sont couvertes par les marges générées par chaque produit fabriqué.

Dans ce système, on peut déterminer deux méthodes de calcul :

- La méthode du coût variable (Direct costing simple).
- La méthode du coût spécifique.

3 La gestion budgétaire

3.1 Définition

Dans le plan comptable, la gestion budgétaire est considérée comme un mode de gestion qui consiste à convertir les décisions des responsables en un programme d'actions chiffrées appelé "budget", afin de réaliser les objectifs à court et moyen terme de l'entreprise. La gestion budgétaire reste la méthode de contrôle de gestion la plus couramment utilisée par les entreprises.

B.DORIATH la définit comme suit « La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». (Brigitte DORIATH, p. 3)

Selon FORGET J.« La gestion budgétaire correspond à une vision technique de contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comptes aux résultats effectivement constatés ». (J. FORGET, 2005, p. 5)

Selon ALAZARD.C « La gestion budgétaire joue un rôle très important dans le contrôle de gestion et d'aide à la prise de décision ». (C. ALZARD & S. SEPARI, 2010, p. 225)

3.2 Les concepts de la gestion budgétaire

Avant d'aborder les autres caractéristiques de cet outil, il est important de comprendre les concepts de budget et de contrôle budgétaire.

La gestion budgétaire basée sur 3 concepts:

- La prévision
- La budgétisation
- Le contrôle budgétaire

3.2.1 La prévision

La prévision est basée sur des données historiques et permet de fournir un plan global pour le budget futur. Il est crucial de prendre en compte tous les facteurs pertinents lors du calcul du budget futur, tels que le coût des matières premières et le financement.

3.2.2 La budgétisation

La budgétisation est le rapport entre les buts visés et les moyens à utiliser pour la réaliser.

La budgétisation est la deuxième phase de la procédure budgétaire après les prévisions; c'est «Le chiffrage en quantité et en valeur des prévisions pour préparer et élaborer des plans d'action, afin d'atteindre les objectifs dans les budgets valorisé » (G. BERGON, 1987, p. 117)

Donc La budgétisation évalue les résultats financier de ces décisions et établir le profit financier et d'explication qui serviront d'établons pour l'évaluation des résultats futurs.

a) Le budget

Un budget est un acte qui prévoit et autorise toutes les recettes et dépenses de l'entreprise pour une période désignée. Il sert également à définir les objectifs détaillés en veillant à leur coordination.

Selon G. BERGON « c'est la traduction monétaire du programme pour chaque responsable, il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés » (B. DORIATH & C.GOUJET, 2007, p. 104)

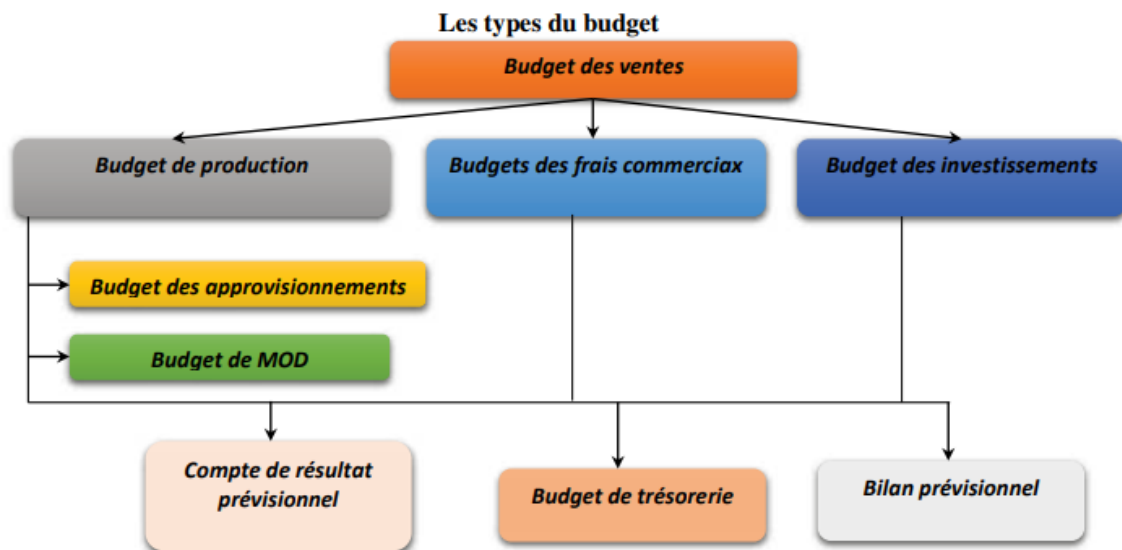
Le budget : est défini comme étant : « L'expression comptable et financière des plans d'action retenues pour mettre en œuvre la stratégie sur le court terme une année en général » (Gervais. M, 2000, p. 273)

b) Typologie d'élaboration des budgets

En général, les budgets sont étroitement liés à la structure et à l'organisation de l'entreprise, et ils sont interdépendants les uns des autres. Avant de les élaborer, il est donc important de prendre en compte cette interdépendance. Cela implique une certaine hiérarchie des budgets, qui détermine les différents types de budget en fonction des niveaux de l'organisation et des responsabilités des différents acteurs impliqués. En d'autres termes, les

budgets sont établis en fonction de la hiérarchie de l'entreprise, ce qui permet de mieux coordonner les activités et de garantir une meilleure utilisation des ressources.

Figure N°3 : les types du budget



Source : Nacera B. (2021). Support de cours gestion budgétaire. Mostaganem.

3.2.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire : « Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception) » (Brigitte DORIATH, 2008, p. 1)

Le contrôle budgétaire « vérifie en permanence ou la société se situe par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixé, tirer les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations, et enfin les analyses » (P. LAUZEL, 1980, p. 197)

Le contrôle budgétaire est une procédure appliquée à tous les niveaux de responsabilité dans l'entreprise. Elle consiste à comparer les réalisations avec les prévisions budgétaires, afin de déceler les écarts entre les quantités effectivement réalisées et les quantités prévues. Cette procédure examine tous les documents pour identifier les causes des écarts et les corriger.

3.3 Rôle de la gestion budgétaire

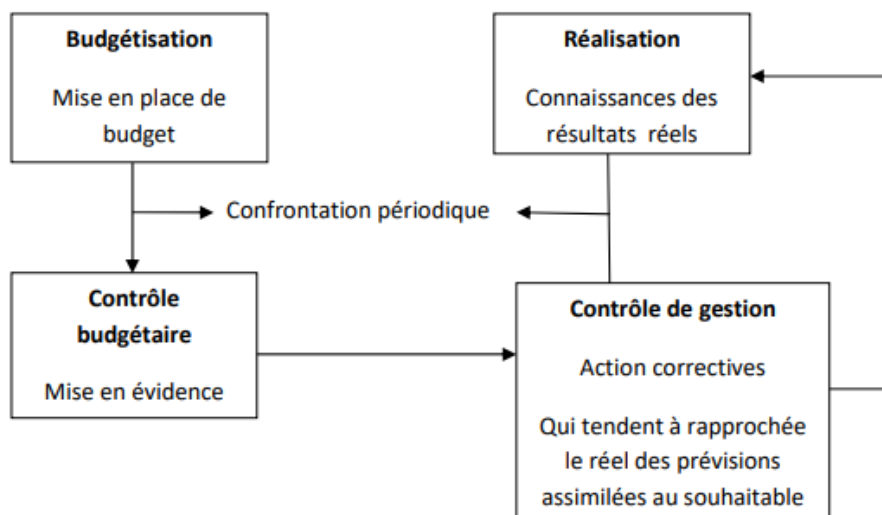
La gestion budgétaire a plusieurs rôles :

- Elle encourage l'ouverture d'esprit en favorisant les dialogues, la négociation et la formation au sein de l'entreprise.
- Le budget élaboré sert de guide pour les décisions quotidiennes en explicitant les prévisions et les objectifs et joue un rôle d'outil d'aide à la décision.
- Elle incite les acteurs de l'entreprise à prendre leur responsabilité pour contribuer à la réussite financière de l'entreprise.
- La gestion budgétaire vise à mettre en place une méthode de gestion pour assurer la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise.

3.4 Présentation de la gestion budgétaire

En présent dans ce qui suit un schéma qui représentes la gestion budgétaire :

Figure N°4 : Présentation de la gestion budgétaire



Source: Alazard C et Sépari S.« Contrôle de gestion manuel et application », Edition, Dunod, Paris, 2007, p324.

4 Le système d'information

4.1 Définition

Le système d'information est un élément essentiel du contrôle de gestion car il fournit les informations nécessaires pour mettre en place et exécuter les processus de contrôle. Il est constitué de ressources (matériels, logiciels, personnel, etc.) organisées pour collecter, stocker, traiter, communiquer et diffuser les données et informations dans une organisation.

Plusieurs définitions peuvent être reprises pour cerner la notion

Le système d'information de l'entreprise « est constitué par l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise ; l'ensemble des moyens et procédures de recherche, de saisie, de mémorisation et de traitement de ces informations, dans le but de les restituer sous une forme directement utilisable au moment utile afin de permettre la prise de décision stratégiques ou tactique et d'améliore fonctionnement opérationnel de l'entreprise ». (GUEDJ.N, 2000, p. 349)

Il est également défini comme suit : « Le système d'information peut être défini comme l'ensemble des informations circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision ou au contrôle de l'organisation» (P.FABRE, S.SEPARI, G.SOLLE, H.CHARRIER, 2014, p. 36)

4.2 Les Finalités de système d'information

Le système d'information comprend trois finalités, qu'on peut citer ci-dessous :

Le Contrôle : Le système d'information doit stocker des données passées pour aider l'organisation à détecter les anomalies et à établir des comparaisons. Il doit être fiable pour garantir l'exactitude des informations.

La coordination : le système d'information est également dynamique et traite les informations relatives au présent en assurant la coordination entre les différents services de l'entreprise. La rapidité est une caractéristique importante pour ce type de fonctionnement.

La décision. : Le système d'information traite également des informations relatives au futur et permet de construire des scénarios pour choisir une solution optimale en fonction des prévisions. Pour cette fonction, le système d'information doit être pertinent et précis.

4.3 Les Principes du système d'information

- Le système d'information est crucial pour le contrôle de gestion car il fournit les données nécessaires aux décideurs.
- Le système collecte les informations de différentes sources, y compris la comptabilité générale, les comptabilités auxiliaires, la comptabilité de gestion et la comptabilité matière, ainsi que les éléments relatifs aux ressources humaines.

- Le système fournit également des indicateurs de performance et des informations pour les tableaux de bord, les ratios de gestion et le reporting.

Tout cela est destiné à faciliter la gestion et le pilotage de l'entreprise.

4.4 La Fonction de Système d'Information

Le système d'information remplit quatre fonctions essentielles, qui sont :

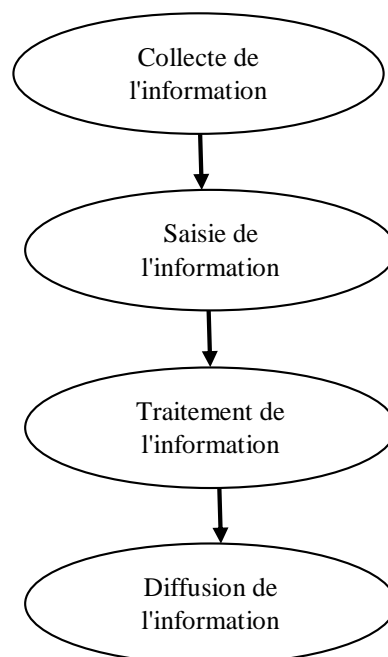
La collecte : il existe deux types de collecte d'informations - ponctuelles pour une décision particulière et systématique pour résoudre des problèmes répétitifs. La collecte nécessite la saisie sur un support pour permettre la conservation, le traitement ou la communication des informations.

La mémorisation : le stockage des informations nécessite l'utilisation de moyens techniques et organisationnels tels que les dossiers, fichiers et méthodes de classement.

Le traitement : c'est le processus qui permet d'obtenir des résultats, qu'ils soient manuels ou informatisés.

La transmission : les lieux de saisie, de traitement et d'utilisation des informations sont souvent différents. Il existe trois types de circulation d'informations - verticale descendante, verticale ascendante et horizontale - pour faciliter la coordination entre les divers services.

Figure N°5 : Fonctionnement du système d'information



Source : Kheira, B. S. (2010). *un système de comptabilité analytique dans une entreprise algérienne*

5 Le reporting

Contrairement au tableau de bord qui sert principalement de moyen de pilotage, le reporting est davantage considéré comme un outil de contrôle. Le reporting permet de présenter régulièrement à la direction un récapitulatif des actions entreprises et des résultats obtenus par une unité de gestion spécifique, telle qu'un centre de responsabilité, une filiale ou une usine.

C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.

Il permet aux supérieurs hiérarchiques directs ou à la direction générale de suivre de manière approfondie la gestion de la performance confiée aux responsables de chaque unité de gestion. (Grandguillot B et F, 2014)

- En vérifiant la réalisation des objectifs.
- En mesurant le poids des écarts.
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Pour rendre le reporting efficace, il convient de ne présenter que des données synthétiques pertinentes, de manière à les rendre facilement interprétables, comparables et utilisables pour la prise de décisions

5.1 Les principes du Reporting

MATHE et MALO ont identifié trois principes fondamentaux à la base du reporting : (MATHE. JEAN CHARLES & MALO. JEAN LOUIS,, 2000)

- Le principe d'exception, qui consiste à fixer un seuil de tolérance pour chaque rubrique afin de faciliter la vérification de la direction générale. L'alarme ne se déclenche que lorsque ce seuil est dépassé.
- Le principe de contrôlabilité, qui préconise de ne suivre que les rubriques réellement contrôlables par le responsable de l'unité, afin d'éviter de l'évaluer sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- Le principe de correction, qui exige que le responsable du centre soit en mesure de proposer une action corrective en cas d'écart constaté.

5.2 Les type de reporting

Selon Grandguillot B et F On distingue deux types de reporting : (Grandguillot B et F, 2014)

Le reporting financier

Implique la transmission régulière de données comptables, d'états financiers et d'indicateurs financiers clés. Un exemple concret est celui d'une filiale qui fournit régulièrement à la maison-mère du groupe un reporting financier.

Le reporting de gestion

Consiste à communiquer les principaux indicateurs de performance et les données clés des tableaux de bord. Dans un exemple concret, une usine étrangère transmet régulièrement au siège des rapports de gestion incluant ces informations.

6 Le tableau de bord

Un tableau de bord est un moyen d'afficher différents types de données visuelles en un seul endroit. Habituellement, un tableau de bord est destiné à transmettre des informations différentes mais liées sous une forme facile à digérer. Et souvent, cela inclut des éléments tels que des indicateurs de performance clés ou d'autres mesures commerciales importantes que les parties prenantes doivent voir et comprendre en un coup d'œil.

Selon Caroline SELMER, Le tableau de bord se compose d'indicateurs et d'informations essentiels pour obtenir une vue d'ensemble de la situation, détecter les perturbations et prendre des décisions stratégiques visant à atteindre les objectifs fixés dans la stratégie. En outre, il permet d'établir un langage commun entre les différents membres de l'entreprise et de connecter le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs. (SELMER (Caroline), 1998)

Selon (A. FERNANDEZ, 2005), Le tableau de bord est un outil de mesure de la performance qui permet une gestion proactive d'une ou plusieurs activités dans le but d'améliorer continuellement les performances. Il aide à réduire l'incertitude et à faciliter la prise de décision en fournissant des informations pertinentes. En résumé, c'est un outil précieux d'aide à la décision. (A.FERNANDEZ, 2005)

6.1 Les objectifs de tableau de bord

Le tableau de bord a pour objectif :

- D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels pour guider la gestion et en apprécier les résultats.
- De contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- D'attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

En résumé, le tableau de bord vise à aider le responsable à prendre des décisions éclairées en lui fournissant des indicateurs de gestion pertinents et en lui permettant de suivre la réalisation des objectifs fixés.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons exploré les fondements théoriques du contrôle de gestion ainsi que les différents outils utilisés dans la pratique. Nous avons appris que la mission principale du contrôle de gestion est d'identifier et de maîtriser les sources de création de valeur dans un environnement économique en constante évolution. Les dirigeants peuvent ainsi gérer leur entreprise en utilisant les moyens disponibles, en déléguant des responsabilités et en motivant leur personnel pour atteindre les objectifs fixés.

Nous avons également constaté que le contrôle de gestion a une mission plus complexe qui consiste à contribuer activement au pilotage global de l'organisation en vue d'améliorer la performance de l'entité. Les outils du contrôle de gestion sont nombreux et variés, et leur utilisation dépendra des besoins spécifiques de chaque entreprise.

Au final, nous avons pu appréhender l'importance du contrôle de gestion dans la gestion des entreprises. Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour les dirigeants qui cherchent à identifier les sources de création de valeur, à gérer leur entreprise de manière efficace et à améliorer la performance globale de leur organisation. Dans le prochain chapitre, nous allons voir le concept du tableau de bord en détail, et la performance de l'entreprise.

Chapitre 2

Introduction

Depuis toujours, les entreprises ont été préoccupées par la recherche de la performance. En gestion, la performance représente le résultat global des efforts déployés par une entreprise ou une organisation. Ces efforts visent à faire les choses de manière efficace, rapide et économique pour répondre aux besoins et attentes des clients, atteindre les objectifs de l'organisation et garantir leur satisfaction. Le contrôle de gestion est considéré comme la clé pour piloter la performance de l'entreprise en atteignant les objectifs fixés et en optimisant les moyens mis en œuvre. Pour cela, le tableau de bord est l'outil de contrôle de gestion le plus adapté. Il permet de piloter rapidement et en permanence un ensemble de variables financières, quantitatives et qualitatives pour mesurer toutes les formes de performance. Pour que le tableau de bord soit efficace, il doit être conçu de manière méthodique et cohérente, et doit aider les décideurs à prendre des décisions éclairées.

Dans ce chapitre nous évoquerons sur le tableau de bord de l'entreprise en générale et sa mise en place en vue de mesurer la performance de l'entreprise. Pour cela, nous tenterons, en premier lieu, d'exposer des généralités sur le tableau de bord comme ses caractéristiques, son rôle, les instruments ... Ensuite dans la deuxième section nous allons voir comment mettre en place un tableau de bord, et les étapes de la conception et élaboration de ce dernier. Enfin la dernière section sera consacrée à la performance de l'entreprise.

Section 1 : Généralités sur le tableau de bord

Dans cette section, nous allons explorer l'origine du concept de tableau de bord, ainsi que ses diverses définitions, caractéristiques et les types ainsi que ses rôles. Nous examinerons également les fonctions et les instruments qui le constituent, ainsi que ses limites.

1 Historique du tableau de bord

Le tableau de bord de gestion trouve ses origines au début du XX^{ème} siècle, avec l'apparition des premières usines industrielles et la nécessité pour les grands patrons de contrôler ces usines.

Entre les années 20 et 40, des méthodes statistiques et mathématiques ont été introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise, mais le contrôle budgétaire dominait le tableau de bord à cette époque.

Aux Etats-Unis dans les années 40, la notion de tableau de bord est apparue réellement. Initialement, ce terme désignait la circulation des données et des documents dans l'entreprise pour transmettre l'information de la périphérie vers le centre.

Au début des années 60 certaines grandes entreprises ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives correspondant réellement à la notion du tableau de bord indépendante du contrôle de gestion, principalement grâce au développement de méthodes de gestion américaines telles que la notion de centre de responsabilité.

Jusqu'aux années 80, les tableaux de bord étaient principalement utilisés comme outil de reporting, mais vers les années 90, leur approche a évolué vers une orientation plus axée sur les plans d'action et plus engagée.

2 Définition de tableau de bord

ALAZARD & SEPARI ont défini le tableau de bord comme un système d'indicateurs organisés utilisé par une équipe ou un responsable dans le but de prendre des décisions, coordonner et contrôler les actions d'un service. Selon eux, le tableau de bord sert également d'outil de communication et de décision pour le contrôleur de gestion, ce qui lui permet d'attirer l'attention du responsable sur les aspects critiques de sa gestion en vue d'une amélioration continue. (Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, 2010)

Selon Michel GERVAIS le tableau de bord« est un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités.» (M. GERVAISE, 2005)

Selon LEROY Michel le tableau de bord« est une présentation synthétique et Pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la Réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte.» (M. LEROY, 2001)

3 Les caractéristiques du tableau de bord

D'après les définitions précédentes, voici les caractéristiques essentielles d'un tableau de bord :

Claire: Le tableau de bord doit fournir des informations claires et bien structurées pour permettre au chef d'entreprise de comprendre rapidement les données.

Synthétique : Même si de nombreux ratios sont importants, un tableau de bord surchargé peut induire en erreur. Il doit être synthétique et ne pas contenir d'éléments superflus.

Pertinents : Le tableau de bord doit répondre aux besoins du responsable en fonction de son rôle et de son niveau de responsabilité.

Synoptique : Les indicateurs doivent offrir une vue d'ensemble de l'entreprise ou du domaine d'activité du responsable.

Être tenu à jour : Les données doivent être régulièrement mises à jour pour être fiables et servir de base à des décisions éclairées.

Comparaison avec le budget : Une bonne budgétisation est indispensable pour pouvoir comparer les résultats réels avec les objectifs initiaux

4 Type de tableau de bord

Il existe trois types de tableau de bord :

4.1 Le tableau de bord stratégique

Le concept de tableau de bord stratégique, également connu sous le nom de "balanced scorecard", consiste à décomposer la stratégie d'une entreprise en une série d'indicateurs de performance afin de faciliter la prise de décision pour les dirigeants. Ce système de mesure de la performance est basé sur quatre axes, à savoir les résultats financiers, la performance envers les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. L'horizon temporel de ce tableau de bord est relativement à long terme, et il est principalement utilisé par la direction générale.

4.2 Le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion, aussi connu sous le nom de tableau de bord budgétaire, a pour but de mettre en évidence les différences entre les prévisions et la réalité dans un contexte financier. En plus de cela, il permet d'analyser les raisons de ces écarts afin de mettre en place des mesures correctives rapidement. Ce type de tableau de bord est généralement établi de manière régulière, souvent toutes les semaines ou tous les mois, pour permettre une réaction rapide. C'est un outil de pilotage à moyen terme.

4.3 Le tableau de bord opérationnel

Le but de ce tableau de bord est d'assister les opérationnels, tels que les ouvriers, les comptables et les commerciaux, dans leur gestion quotidienne des activités de l'entreprise. Il doit être très réactif pour leur permettre d'adapter rapidement leurs comportements et de comprendre comment leurs actions individuelles contribuent à la performance globale de l'organisation. Ce tableau de bord est élaboré quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement, et constitue un outil de pilotage à court terme. (Alazard C Separi S, 2010)

5 Le rôle de tableau de bord

Le tableau de bord joue un rôle important dans chaque entreprise, il permet de piloter l'organisation et de suivre son fonctionnement d'une façon dynamique et régulière, il donne aux décideurs une réflexion approfondie pour atteindre les objectifs fixés et juger la pertinence des actions.

Ils existent plusieurs rôles de tableau de bord on cite ci-dessous quelques principaux rôles :

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

Le tableau de bord est un outil qui permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. En mettant en lumière les points clés de la gestion et leur éventuelle dérive par rapport aux normes de fonctionnement prévues, il aide à diagnostiquer les points faibles et à détecter les anomalies qui peuvent impacter le résultat de l'entreprise. Toutefois, la qualité de la fonction de comparaison et de diagnostic dépend largement de la pertinence des indicateurs sélectionnés pour alimenter ce tableau de bord. (Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, 2011, p. 634)

5.2 Le tableau de bord, aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux, conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur. (Abdelhamid EL GADI, 2004, p. 32)

5.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord doit favoriser la communication entre les différents niveaux de hiérarchie dès sa mise en place. Les subordonnés doivent être en mesure de commenter leurs résultats, de signaler les points faibles et les points forts, et de demander des ressources supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives en privilégiant une approche globale plutôt que de se concentrer sur des optimisations partielles. Enfin, en mettant en évidence les mêmes paramètres pour tous, le tableau de bord joue un rôle unificateur en offrant un langage commun à chaque niveau hiérarchique. Il peut être utilisé comme un outil de levier pour encourager la coordination et la coopération des parties prenantes dans un consensus actif. (Alazard C et Séparl S, 2010)

5.4 Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances

Être performant signifie être efficace et efficient. Ainsi, au moindre coût, vous obtiendrez des résultats aussi proches que possible de vos objectifs prédéfinis. Les tableaux de bord vous permettent d'évaluer les performances du responsable par rapport à l'atteinte de vos objectifs en comparant les prédictions avec le succès. L'amélioration de la performance est un facteur de motivation pour les responsables (M. LEROY, 2001, p. 43)

5.5 Le tableau de bord outil de diagnostic et de réactivité

La mise en évidence des écarts encourage les gestionnaires à effectuer une analyse plus approfondie pour trouver la cause profonde de ces écarts. Par conséquent, il est nécessaire de déterminer les actions correctives et les mesures qui doivent être prises pour rétablir l'équilibre du système. (M. LEROY, 2001, p. 43)

6 Les fonctions du tableau de bord

Dans le milieu des affaires, la complexité se caractérise par des interactions complexes entre les différents éléments internes et externes qui ont un impact sur l'ensemble du système. Le responsable de l'entreprise peut avoir du mal à identifier toutes les composantes en jeu, y compris celles qui sont les plus importantes, ce qui peut le rendre "aveugle" face à certains facteurs clés.

En utilisant des indicateurs, le tableau de bord permet de rendre plus facilement compréhensible la complexité du contexte et ainsi d'apporter une meilleure visibilité.

Selon A. FERNANDEZ, Les fonctions du tableau de bord sont : (FERNANDEZ Alain, 2013)

6.1 Vision cohérente par rapport aux objectifs

Le tableau de bord est un outil essentiel pour les décideurs car il leur permet d'obtenir une vision instantanée de la situation en question. Toutefois, il est important de souligner que la perception de la situation ne peut être absolue ni universelle pour tous les décideurs car chacun a ses propres préoccupations et sa propre interprétation personnelle de l'environnement. Par conséquent, lors de la conception du tableau de bord, il est crucial de fournir une vue d'ensemble cohérente du système à gérer en fonction des objectifs fixés, tout en tenant compte des perceptions individuelles des décideurs. (FERNANDEZ Alain, 2013)

6.2 Mesure de la performance et anticipation

L'utilisation d'un tableau de bord pour mesurer l'effort déjà accompli et celui qui reste à accomplir (la tendance) est essentielle pour obtenir une évaluation précise de la performance de l'équipe. Il est important de présenter les informations sous forme de tendances. Par exemple, une entreprise souhaite augmenter sa part de marché pour rester devant son principal concurrent. Elle constate qu'elle détient actuellement 33% de parts de marché tandis que son concurrent le plus proche n'a que 28%. Si l'entreprise avait respectivement 36% et 34% les années précédentes, et que le concurrent était passé de 22% à 25% avant d'atteindre la valeur actuelle, le constat ne serait plus le même et l'entreprise pourrait ne pas être satisfaite. (FERNANDEZ Alain, 2013)

6.3 Signalisation des dysfonctionnements

Le tableau de bord a un rôle important dans la prévention des problèmes en détectant les seuils dépassés ou tout autre type d'alarme. Des systèmes plus élaborés fournissent également une aide au diagnostic de premier niveau et fournissent des informations supplémentaires pour aider à interpréter les défauts. (FERNANDEZ Alain, 2013)

6.4 Simulation

Dans le paragraphe sur la "mesure de la performance", nous avons discuté de l'importance de l'anticipation et des mesures de tendance pour contrôler la direction. En plus de cela, il est crucial d'être en mesure de "simuler" des décisions simples en réintégrant des informations dans le système selon des scénarios préétablis. Cependant, cette question est plus facile à évoquer qu'à réaliser, et peu d'outils sont actuellement opérationnels pour y parvenir.

Néanmoins, c'est un élément essentiel de l'aide à la décision, et il semble que ce soit l'une des principales pistes de développement à explorer. (FERNANDEZ Alain, 2013)

6.5 Références communes pour l'équipe

Quand un groupe doit prendre une décision, un tableau de bord peut jouer un rôle important en rassemblant tous les décideurs autour d'une vision commune de la situation. Il est essentiel que chacun exprime son point de vue afin que l'action du groupe soit plus efficace que la somme des actions individuelles. Cependant, avec de nombreux avis différents, des problèmes peuvent survenir, mais si les points de vue sont bien fondés, cela peut conduire à une prise de décision efficace. Il est également important que tous les membres du groupe partagent le même référentiel et une perception similaire de la situation pour que les échanges conduisent à une décision efficace. Par exemple, si différents membres du groupe utilisent des méthodes de calcul différentes pour évaluer le chiffre d'affaires, il sera difficile de prendre une décision en se basant sur ces informations. Pour une prise de décision efficace, chaque membre doit avoir confiance dans le tableau de bord et les croyances et autres suppositions irrationnelles doivent être rationalisées pour permettre une prise de décision claire. (FERNANDEZ Alain, 2013)

6.6 Communication

Le tableau de bord permet de formaliser la perception d'une situation, ce qui facilite la communication et l'échange avec les autres acteurs de l'entreprise. En utilisant le tableau de bord, chaque personne peut partager sa propre perception et interprétation de la situation avec ses collègues.

Le tableau de bord est un élément cohérent d'un ensemble plus vaste de pratiques de communication et de partage des connaissances. (FERNANDEZ Alain, 2013)

6.7 Outil personnel

Le tableau de bord n'est pas un outil standard et sa configuration et présentation dépendent des utilisateurs qui le manipulent pour piloter le système. Il doit être adapté en permanence pour répondre aux objectifs de la cellule et à la stratégie adoptée pour les atteindre. En outre, il a également un rôle éducatif, car il permet à l'équipe de décision de mieux comprendre et de maîtriser le système grâce à une accumulation de connaissances et d'expériences. Il est essentiel que l'utilisateur puisse devenir autonome et ne pas dépendre du service informatique pour mettre à jour le système, car cela peut prendre du temps et ralentir

les décisions urgentes. De plus, les modifications nécessaires sont souvent induites par l'expérience et sont difficiles à formaliser. L'utilisateur ne peut pas solliciter le service informatique uniquement sur une intuition, mais c'est ainsi que le progrès avance. (FERNANDEZ Alain, 2013)

7 Les instruments de tableau de bord

En effet, les tableaux de bord peuvent varier en fonction des responsables, de leur niveau hiérarchique et de l'entreprise, mais il existe des points communs dans leur conception générale et les instruments utilisés.

7.1 La conception générale

En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones : (S, Alazard C et Sépari, 1998)

- La zone « paramètres économiques » : elle regroupe les indicateurs clés considérés comme fondamentaux lors de l'élaboration du tableau. Chaque rubrique doit être associée à un interlocuteur particulier et attribuer une importance économique notable.
- La zone « résultats réels » : elle présente des données relatives à l'activité, à la fois quantitatives et qualitatives, qui peuvent être présentées selon des périodes spécifiques et/ou de manière cumulée. En complément des informations sur l'activité, cette zone comprend généralement des éléments sur les performances financières telles que les marges, les résultats intermédiaires, etc.
- La zone « objectifs » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
- La zone « écarts » : elle regroupe les variations exprimées en valeur absolue ou en pourcentage. Elle englobe à la fois les écarts budgétaires et toute autre mesure pertinente pour la gestion.

On présente dans le tableau ci-dessous la maquette d'un tableau de bord

Tableau N°3 La maquette d'un tableau de bord.

| TABLEAU DE BORD | | | |
|---|-----------|-----------|--------|
| Paramètres économiques | Résultats | Objectifs | Écarts |
| Rubrique 01 : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B Rubrique 02 : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B | | | |

Zone « paramètre »
zone « résultats »
zone « objectifs »
zone « écarts »

Source : Lory M., 2001, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition Organisation, paris.

7.2 Les instruments utilisés

Il existe plusieurs façons de présenter un tableau de bord à ses utilisateurs, telles que les écarts, les ratios, les graphiques, etc. Ces outils sont utilisés pour mettre en évidence les informations clés et faciliter l'analyse et le processus de prise de décision pour les responsables. (LEROY Mechel, 2001)

7.2.1 Les écarts

Selon DORIATH.B. « L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée » (DORIATH.B, 2008, p. 72) va permettre une visualisation rapide des indicateurs couramment présentés en pourcentages ou en valeurs.

7.2.2 Les ratios

Les ratios sont des indicateurs qui expriment des relations significatives entre les différentes composantes de l'activité d'une entreprise. En général, ces ratios obéissent à certains principes tels que :

- Un ratio seul n'a pas de signification : Le simple fait d'avoir un ratio n'a pas de signification en soi. Ce qui importe, c'est l'évolution de ce ratio dans le temps et dans l'espace, car c'est cela qui est réellement significatif.







- Il est important de définir le rapport de manière à ce qu'une augmentation du ratio indique une amélioration de la situation. Les ratios utilisés varient en fonction du destinataire et de son niveau hiérarchique.

7.2.3 Les clignotants

Ces seuils ont pour but d'alerter les responsables en cas d'anomalie ou de dégradation par rapport à l'objectif fixé. Si les seuils ne sont pas atteints, le fonctionnement est considéré comme conforme.

Voici un exemple des clignotants :

Tableau N°4 les déferents clignotants

| Pictogrammes | Significations |
|---|---------------------------|
|  | Bonne tendance |
|  | Mauvaise tendance |
|  | Situation normale |
|  | Situation a risque |
|  | Alerte |
|  | Délais, planning en cause |

Source : P.BOISSELIER & AL. (2013). Contrôle de gestion. paris: VUIBERT.

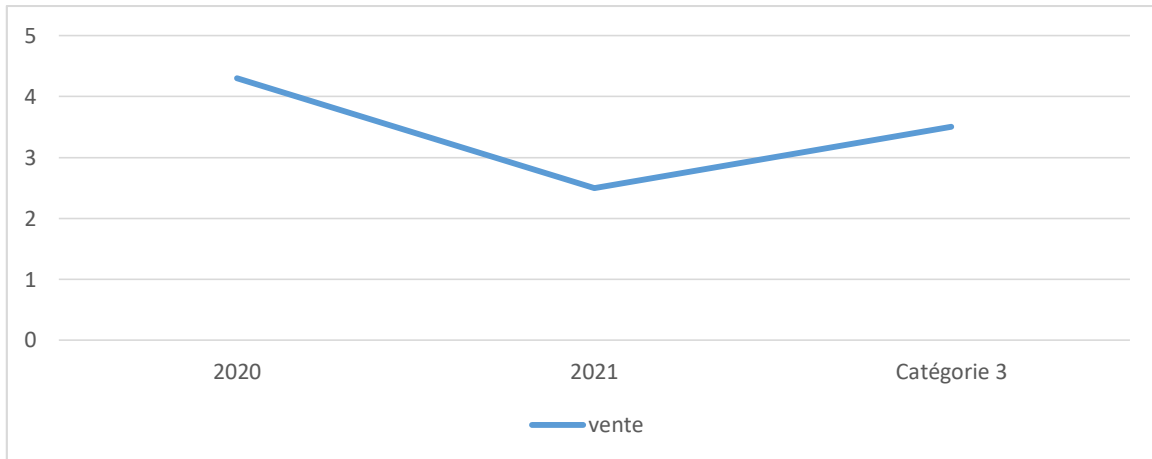
7.2.4 Les graphiques

Les tableaux de bord bénéficient de l'utilisation de graphiques car ils permettent de présenter les informations de manière claire et concise. Les graphiques ont l'avantage de permettre une visualisation rapide et intuitive des tendances et des évolutions, ce qui facilite la compréhension des changements de rythme ou de direction. Les types de graphiques les plus couramment utilisés sont les courbes, les histogrammes et les camemberts.

7.2.5 Les courbes

Sont utiles pour représenter graphiquement l'évolution d'un indicateur au fil du temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse des tendances.

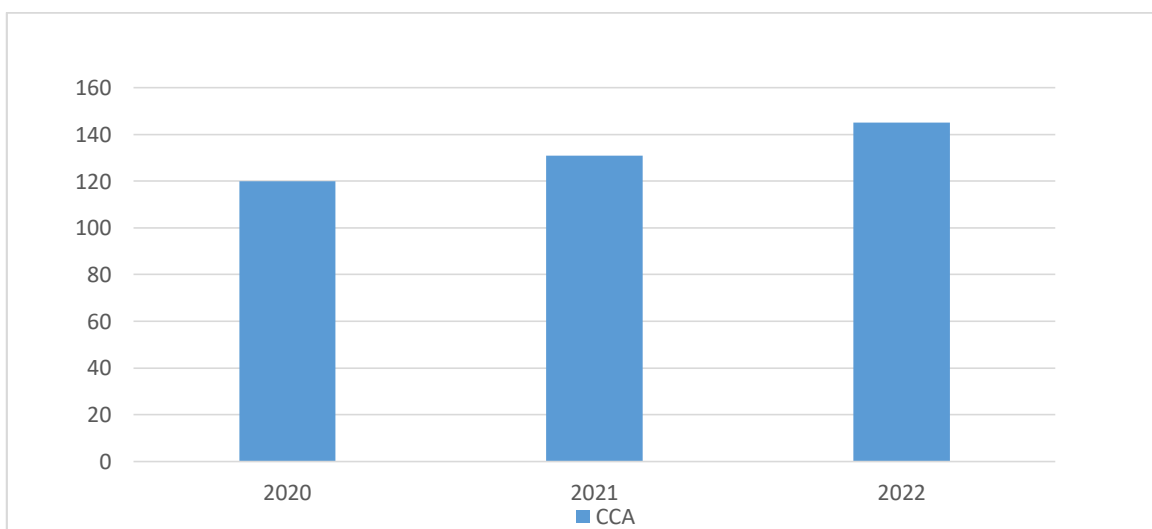
Figure N°6 exemple d'une courbe



7.2.6 Les histogrammes

Sont couramment employés pour la comparaison de plusieurs séries de données. Ils se présentent sous forme de segments ou de rectangles, dont la largeur est proportionnelle à leur valeur absolue ou relative.

Figure N°7 exemple d'un histogramme

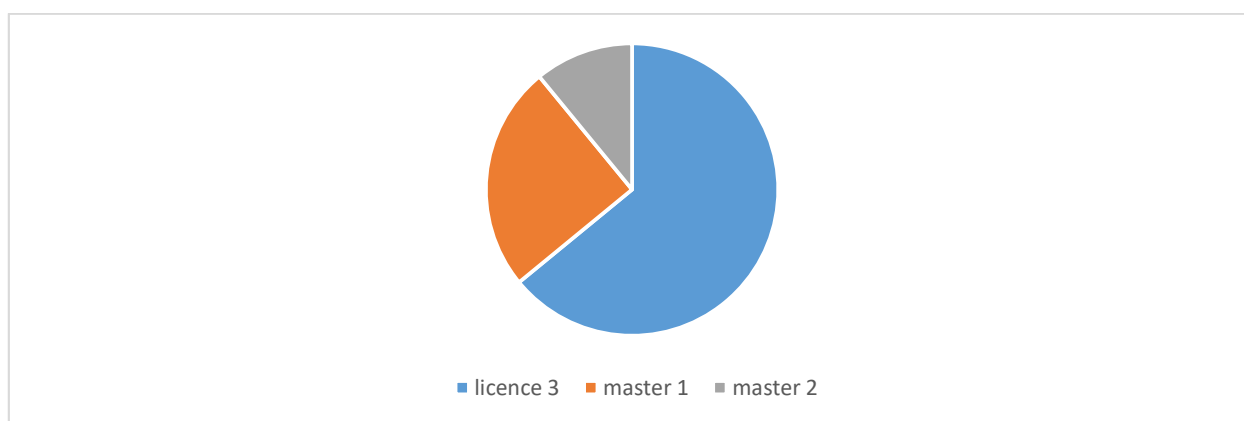


Source : réaliser par nous soin

7.2.7 Les camemberts (secteurs)

Constituent un outil efficace pour représenter des données en pourcentage. Ils offrent la possibilité de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les variations de rythme ou de tendance. Les graphiques permettent également de présenter de manière claire les principaux indicateurs de façon pédagogique. Selon le type d'indicateur à représenter, différentes formes de graphiques peuvent être utilisées, telles que des courbes, des secteurs, des diagrammes polaires, des histogrammes ou des graphiques en barres. (LEROY.M, 2001)

Figure N°8 : présentation d'un diagramme en secteur (camembert)



Source : réaliser par nous soin

7.2.8 Les tableaux

Ils sont élaborés selon un modèle qui met en lumière les différences entre les objectifs ou les prévisions et les réalisations, ainsi que les écarts entre les réalisations de l'année en cours et celles de l'année précédente, ainsi que les totaux cumulés. (BOISSELIER.P, 2005)

7.2.9 Les commentaires

Les commentaires ajoutent une valeur supplémentaire en fournissant des explications sur les chiffres et graphiques présents dans le tableau de bord. Ils sont utiles car ils aident à expliquer les écarts observés et facilitent la prise de décisions pour les responsables.

8 Les limites des tableaux de bord

Le tableau de bord a de nombreuses insuffisances qui influencent la réalité actuelle des entreprises. (BENAHMED.Y, GUENFISSI.Y, 2017)

- Les indicateurs utilisés peuvent parfois ne pas être en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise, ce qui peut nuire à la prise de décision opportune. En outre, se baser sur les systèmes comptables et financiers peut entraîner des retards dans l'obtention d'informations cruciales, ce qui peut coûter cher à l'entreprise si des mesures correctives appropriées ne sont pas prises rapidement.
- Les tableaux de bord actuels ne sont pas adaptés à chaque service et niveau hiérarchique, car ils sont basés sur un tableau unique qui ne tient pas toujours compte des particularités de chaque activité.
- Les tableaux de bord sont souvent figés pendant des années sans être mis à jour pour répondre aux nouveaux besoins, objectifs ou moyens.
- La périodicité du tableau de bord est souvent uniforme pour tous les services, même si elle peut ne pas convenir à certains métiers.
- La conception des tableaux de bord est souvent laissée aux utilisateurs finaux plutôt que d'être gérée par des professionnels expérimentés.
- Les tableaux de bord sont souvent conçus en interne pour correspondre au style de gestion de l'entreprise, sans être comparés aux normes de l'industrie.

Les indicateurs ne sont pas régulièrement remis en question, ce qui peut entraîner une gestion routinière et un manque de recul sur une longue période.

Section 2 : La mise en forme d'un tableau de bord

La mise en forme d'un tableau de bord au sein d'une organisation nécessite de suivre une méthodologie rigoureuse et bien structurée. La conception d'un tel tableau de bord repose sur des principes et des méthodes stricts. Dans cette section, nous aborderons les principes de base pour concevoir un tableau de bord, les étapes à suivre pour sa conception et les différentes méthodes formelles proposées par les auteurs et les chercheurs pour guider ce processus.

1 Les principes de conception du tableau de bord

La conception d'un système de tableaux de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception : (Alazard C et Sépari S., 2007, p. 636)

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

1.1 Une cohérence avec l'organigramme

Le tableau de bord doit être en adéquation avec la structure de l'entreprise en respectant le découpage des responsabilités et des hiérarchies. Il est important que la cartographie des tableaux de bord suive celle de la structure d'autorité de l'ensemble de la firme.

Cette structure est comparable à une pyramide, où chaque responsable appartient à deux équipes distinctes :

- La personne reçoit une autorité déléguée de la hiérarchie supérieure et est tenue de rendre compte de son travail de manière régulière.
- Elle transfère une partie de son autorité à des subordonnés travaillant à un niveau hiérarchique inférieur.

Cette structure exige que chaque niveau de responsabilité maintienne trois types de communication :

- La communication descendante se produit lorsque les niveaux hiérarchiques supérieurs délèguent une partie de leur pouvoir et de leurs objectifs négociés aux niveaux hiérarchiques inférieurs.
- La communication transversale a lieu entre les responsables de même niveau hiérarchique.
- La communication montante se produit lorsque les niveaux hiérarchiques inférieurs rendent compte de leur réalisation des objectifs reçus aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique « gigogne » aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable est équipé d'un tableau de bord personnel.
- Chaque tableau de bord contient une ligne de totalisation des résultats qui doit être consolidée dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur.
- Tous les tableaux de bord d'un même niveau hiérarchique doivent avoir la même structure pour faciliter la consolidation des données.
- L'empilage des informations contenues dans les tableaux de bord doit respecter la hiérarchie pour assurer une remontée correcte des informations.

Chaque responsable a accès aux informations qui concerne spécifiquement sa propre gestion, car il est le premier destinataire de ces informations.

Les informations contenues dans le tableau de bord doivent fournir au responsable les éléments nécessaires pour prendre des décisions éclairées, mais uniquement dans les domaines où il a une maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue. (Kamilia, 2018, p. 65)

1.2 Un contenu synoptique et agrégé

Il est essentiel que le tableau de bord soit conçu pour permettre à l'utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise en utilisant des indicateurs pertinents. Il est donc important de faire un choix judicieux des indicateurs. Parmi les différentes informations possibles, seules les plus importantes pour la gestion du centre de responsabilité concerné doivent être sélectionnées. En outre, cette sélection doit être faite de manière à garantir la cohérence des informations, permettant ainsi d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques. (Kamilia, 2018, p. 66)

1.3 La rapidité d'élaboration et de transmission

Le tableau de bord est un outil d'alerte permettant aux responsables d'être informés rapidement des dysfonctionnements, afin de pouvoir prendre rapidement des mesures correctives. Par conséquent, il est crucial que le tableau de bord soit élaboré rapidement pour permettre une réponse rapide en cas de problème. Pour cela, il est important de pouvoir obtenir les données nécessaires rapidement. Ainsi, le tableau de bord doit répondre à des exigences contradictoires, c'est-à-dire

- Il est recommandé de sélectionner un nombre limité d'indicateurs, mais de s'assurer que chacun d'entre eux est essentiel.
- Le tableau de bord doit être personnalisé pour son destinataire tout en respectant une présentation cohérente.
- Il est important de synthétiser les informations en passant d'un niveau à l'autre pour faciliter la communication entre les responsables de différents niveaux. (Kamilia, 2018, p. 67)

2 Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

La création d'un tableau de bord implique cinq étapes afin de fournir au responsable opérationnel les informations nécessaires pour gérer efficacement son activité, tout en offrant aux autres parties prenantes une vision globale et détaillée des performances de l'organisation.

2.1 La fixation des objectifs

Selon SELMER. C, « Un objectifs est définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée ». (SELMER. C, 1998, p. 28)

La détermination des objectifs est un aspect crucial pour toute entreprise, car cela implique la définition des buts que l'organisation souhaite atteindre. Ces objectifs déterminent la performance de l'entreprise à travers ses activités. Pour être efficaces, les objectifs doivent être précis, clairs, réalisables et en harmonie avec la stratégie globale de l'entreprise.

Un bon objectif doit être :

Borné : Il est essentiel de définir tout objectif dans une dimension de temps, en établissant une date d'achèvement précise pour chaque objectif.

Mesurable : pour pouvoir évaluer la réussite d'un objectif, il doit être mesurable en utilisant une unité appropriée, qu'elle soit quantitative ou qualitative.

Accessible : la réussite d'un objectif est liée aux moyens dont disposent les responsables chargés de sa mise en œuvre. Il est donc important d'évaluer les contraintes et d'assurer la disponibilité des ressources nécessaires.

Réaliste : il est crucial de déterminer une méthode viable pour atteindre l'objectif et de s'assurer que les actions nécessaires sont réalisables par les parties prenantes impliquées.

Fédérateur : si le travail est effectué en groupe, il est essentiel que la grande majorité des membres adhère à la fois à l'objectif et à la méthode choisie.

Constructif : l'objectif tactique choisi doit être bénéfique pour toutes les parties prenantes concernées et ne doit pas simplement reproduire les pratiques traditionnelles sans réflexion critique. (A, FERNANDEZ, 2005, p. 42)

Tableau N°5 : Les critères d'un bon objectif

| Un bon objectif est | |
|---------------------|---|
| Borné | La date d'échéance est connue |
| Mesurable | L'unité de mesure est connue |
| Accessible | les contraintes ne sont pas insurmontables |
| Réaliste | La méthode d'accès est toute à fait applicable |
| Fédérateur | Un maximum d'acteurs est d'accord avec la poursuite de cet objectif |
| Constructif | Il contribue à l'accession à la finalité globale |

Source : Fernandez. A. (2005). *L'essentiel du tableau de bord*. paris: édition d'Organisation, groupe Eyrolles.

2.2 L'identification des facteurs clés de succès

La deuxième étape de la construction d'un tableau de bord est une étape essentielle qui consiste à déterminer les facteurs clés de succès nécessaires pour atteindre les objectifs globaux. Cette étape requiert de sélectionner avec soin les sous-objectifs pertinents, car il est impossible de considérer tous les objectifs étant donné leur importance variable. La sélection des sous-objectifs appropriés est donc cruciale pour garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs globaux. Cette étape peut être complexe car elle nécessite une analyse minutieuse et une prise de décision éclairée pour choisir les facteurs clés de succès les plus pertinents pour l'organisation.

La mise en évidence des facteurs clés doit aboutir à : (P. IRIBARNE, 2003, p. 56)

- Permettre aux responsables de se concentrer sur les aspects les plus importants tout en offrant la possibilité de détailler chaque élément en utilisant le principe Gigogne.
- Fournir une base de référence pour la réflexion et la prise de décision.
- Guider la construction pratique des tableaux de bord, organisée en fonction des facteurs clés.

2.3 La recherche des indicateurs pertinents

2.3.1 Définition d'un indicateur

Selon ALAZARD. C, SEPARI. S, « Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour les gestionnaires, contribuant à

l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses » (ALAZARD. C, SEPARI. S., 2010, p. 559)

2.3.2 Typologies d'indicateurs

Il existe différentes manières de classifier les indicateurs, selon les critères suivants : (Alazard C., Separi S, 2010)

Indicateur de résultat ou de progression

L'indicateur peut donner une information sur le résultat final d'une action achevée ou sur la progression d'une action en cours.

Indicateur financier ou non-financier

L'indicateur peut être basé sur des données financières (comme le chiffre d'affaires ou les coûts) ou sur d'autres types de données (comme le nombre de clients satisfaits).

Indicateur global ou ponctuel

L'indicateur peut être calculé à partir de plusieurs dimensions ou être très ciblé sur un seul paramètre précis.

Indicateur de reporting ou de pilotage

L'indicateur peut être utilisé pour contrôler des engagements (reporting) ou pour aider à orienter les actions en cours (pilotage). Il peut être demandé par un niveau hiérarchique ou choisi par le responsable lui-même.

2.3.3 Le rôle de l'indicateur

Il est possible pour l'indicateur de jouer divers rôles :

Alerte : il permet de signaler rapidement et simplement un dépassement de seuil ou de variable critique.

Équilibrion : il permet de constater l'état actuel ou le degré d'avancement par rapport à un objectif.

Anticipation : il permet de fournir une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

Tableau N°6 les critères d'un bon indicateur

| Un bon indicateur : | |
|---|--|
| Il mesure l'objectif à suivre | Il mesure la performance selon l'objectif |
| Il est fiable | Il n'utilise que des données dignes de confiance |
| Il incite à décider | A sa lecture, le décideur sera en mesure d'agir |
| Il est aisément constructible | Aucune difficulté majeure n'handicape sa réalisation |
| Il est rafraîchi à temps | L'information délivrée est toujours à jours pour permettre une réelle prise de décision |
| Il est réalisable à un coût acceptable | Le coût de réalisation sera toujours confronté à la valeur décisionnelle du message porté par l'indicateur |

Source : Fernandez. A. (2005). *L'essentiel du tableau de bord. paris: édition d'Organisation, groupe Eyrolles.paris p67*

2.4 La collecte des informations

Dans cette étape le responsable doit obtenir des informations sur les indicateurs retenus, cela nous mène à définir pour chaque indicateur (PH. LORINO, 1997)

- Les différentes sources d'information qui permettent d'obtenir les données
- Le délai de production des données ainsi que leur fréquence de mise à jour
- L'algorithme de calcul ou la formule qui permet de transformer les données brutes en résultats finaux, si nécessaire.

Afin de collecter les informations nécessaires pour établir un "tableau de bord", voici les étapes à suivre :

Établir une liste : Le chargé du projet doit dresser une liste des données nécessaires pour chiffrer les indicateurs.

Vérifier l'existence des données : Les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention et leur degré de fiabilité.

Trouver des solutions : Le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimations rapides des données tardives ou manquantes.

Élaborer un cahier des charges : Il faut élaborer un cahier des charges des informations dans lequel sera précisée la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

2.5 Mise en forme du tableau de bord

Le tableau de bord doit offrir une présentation claire et simplifiée pour permettre aux dirigeants de prendre des décisions éclairées sur la base d'informations précises concernant l'état d'avancement des objectifs de l'entreprise. Les graphiques tels que les courbes, les secteurs et les histogrammes peuvent être utilisés pour une visualisation rapide des données. Le tableau de bord doit être mis à jour régulièrement pour permettre une réponse rapide des responsables. Toutefois, la fréquence des mises à jour doit être raisonnable pour tenir compte du temps de réaction du système et pour mesurer l'impact des mesures prises avant toute autre action. (B. DORIATH, 2008, p. 141)

3 Méthode d'élaboration d'un tableau de bord

Mettre en place un système de tableau de bord est une décision stratégique clé pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur réactivité et leurs performances. Il existe plusieurs méthodes formelles élaborées par des auteurs et des chercheurs pour guider ce processus, telles que :

3.1 La méthode GIMSI

En 1998, la méthode GIMSI a été publiée pour la première fois dans un livre intitulé "Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise" aux éditions d'organisation. La méthode a été ensuite révisée et publiée dans une sixième édition en 2013 sous le titre "Les nouveaux tableaux de bord des managers" toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES). La méthode GIMSI est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ. GIMSI est un acronyme dont la signification est : (Safia, 2021)

L'acronyme « GIMSI » signifie : (apprendre l'economie, s.d.) A 11 :00 h

G : Généralisation : La méthode GIMSI est utilisée dans divers domaines tels que la production, les services, l'administration, et par différents types d'organisations allant de grandes structures aux PME et coopératives.

I : Information : l'accès à l'information pertinente est crucial pour prendre des décisions éclairées.

M : Méthode et Mesure : la méthode repose sur la mesure pour évaluer les résultats.

S : Système et Systématique : Cette méthode permet de construire un système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est basée sur une approche systémique.

I : Individualité et Initiative : GIMSI encourage l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

La signification des premières lettres de la formule suivante : Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise. (Alain FERNANDEZ, 2013, p. 38)

3.1.1 Les étapes de la méthode GIMSI

La méthode GIMSI est un processus complet qui permet de concevoir, piloter et mesurer la performance d'un projet. Elle se compose de 10 étapes clairement définies et regroupées en quatre phases thématiques. Chacune de ces étapes aborde une préoccupation spécifique du projet et marque une étape importante dans l'évolution du système, comme le montre le tableau après :

Tableau N°7 Les dix étapes de la méthode GIMSI

| Phases | N° | Etapes | Objectifs |
|--|----|---------------------------------|---|
| Identification Quel est-le contexte ? | 1 | Environnement de l'entreprise | Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet. |
| | 2 | Identification de l'entreprise | Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, les activités et les acteurs concernés. |
| Conception Que faut-il faire ? | 3 | Définition des objectifs | Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe. |
| | 4 | Construction du tableau de bord | Définition de tableau de bord de chaque équipe. |
| | 5 | Choix des indicateurs | Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis. |
| | 6 | Collecte des informations | Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs |
| | 7 | Le système de tableau de bord | Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale. |
| Mise en œuvre Comme le faire ? | 8 | Le choix des progiciels | Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats. |
| | 9 | Intégration et déploiement | Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise. |
| Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ? | 10 | Audit | Suivi permanent du système |

Source : Fernandez, A. (2008). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. paris: édition d'Organisation, Groupe Eyrolles.

3.2 La méthode JANUS

SELMER Caroline a présenté dans son livre intitulé « Concevoir le tableau de bord » une méthode appelée « méthode JANUS ». Cette méthode se distingue par sa simplicité en termes de mise en œuvre et sa capacité à faire une distinction claire entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage, ce qui s'avère très utile.

La démarche de la méthode JANUS peut être représentée de la manière suivante : (Caroline SELMER, 1998)

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

Justifier d'un cadre pour l'action : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus.

Analyser les besoins des utilisateurs : Recenser les besoins des utilisateurs des catalogué les informations existantes.

Architecturer le réseau des tableaux de bord : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations.

Normaliser les différentes mesures de performance : Choisir les indicateurs de performance appropriés.

Normaliser les liens entre performance et pilotage : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents.

Unifier les modes de représentation : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.

Utiliser un système informatique adapté : La démarche de choix du support informatique.

Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

3.3 La méthode OVAR

La méthode OVAR, conçue en France en 1981 par les professeurs Daniel MICHEL, Michel FIOL et Hugues JORDAN, est une approche visant à établir une liste de toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants nécessaires pour atteindre un objectif spécifique. Les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité, ainsi que des variables d'action disponibles pour y parvenir. La méthode OVAR est axée sur une approche prospective des tableaux de bord, plutôt qu'une approche purement rétrospective. La méthode OVAR implique une participation de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, avec les dirigeants initiant la définition des objectifs et des variables d'action, et chaque niveau hiérarchique créant ensuite son propre schéma OVAR. (HAMMADI Somia, 2020)

3.3.1 Les étapes de la démarche OVAR

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes : (marketinghack, s.d.)

Définir les objectifs

La première étape consiste à définir les objectifs clés sur lesquels la performance d'un responsable de centre sera évaluée, tels que les indicateurs de coûts, de chiffre d'affaires et de contribution au résultat, en se référant aux missions qui lui ont été confiées.

Déterminer les variables d'actions

La deuxième étape consiste à déterminer les variables d'action en sélectionnant des indicateurs qui permettent d'évaluer les différentes composantes de la performance. Les responsables de centre doivent faire des choix judicieux en identifiant les indicateurs qui reflètent le mieux le comportement de la variable par rapport à l'objectif à atteindre.

Sélection des indicateurs

Définir les indicateurs de performance pour mesurer les résultats: cette étape consiste à définir les indicateurs de performance qui permettront de mesurer les résultats obtenus.

Mise en forme des tableaux de bord

Cette étape consiste à mettre en place un tableau de bord qui permettra de suivre les indicateurs de performance et de prendre les décisions nécessaires en fonction des résultats obtenus.

Section 3 La performance de l'entreprise

L'optimisation de la performance a toujours été une priorité pour toutes les entreprises. En gestion, la performance est le résultat final de tous les efforts déployés par une entreprise ou une organisation. Cette quête de performance permet de prendre des décisions éclairées et de positionner les projets sur la voie de la réussite.

1 Notion de la performance

Il est difficile de donner une définition précise de la performance, car elle englobe de nombreux aspects différents. Selon de nombreux écrits, il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives de la performance, en fonction du domaine et du contexte d'utilisation. Ainsi que le souligne SAUCIER, la notion de performance doit être précisée à chaque fois que l'on souhaite l'utiliser. (SAUCIER A. , 2006)

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, elle doit se traduire

physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend du manager qu'il soit efficace. Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit aussi efficient » (SELMER C, 1998, p. 41)

❖ La performance en gestion

On peut résumer les différentes recherches visant à comprendre la notion et son évolution en deux approches : celle proposée par A. BOURGUIGNON (1) et celle de M. LEBAS (2).

Selon A. BOURGUIGNON (BOURGUIGNON A., 1995)

- La notion de performance n'est pas absolue en elle-même. Elle dépend de la perception des utilisateurs de l'information dans un contexte décisionnel qui est déterminé par un domaine et une période de temps spécifiques.
- La performance ne peut être considérée comme une action ponctuelle, elle doit être comprise de manière dynamique sur le long terme. Une performance n'est qu'éphémère et ne prend de valeur que si l'entreprise est capable de reproduire ce résultat favorable de manière récurrente et pour l'avenir. Le terme "performance" devrait être réservé pour décrire l'évolution des résultats sur une période suffisamment longue, déterminée par le décideur.
- La responsabilité est inextricablement liée à la performance. La personne chargée de la responsabilité est celle qui a le pouvoir ou l'obligation d'agir sur les facteurs de performance, et elle est tenue de rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des ressources placées sous son autorité.
- Pour qu'une performance soit considérée comme telle, il est nécessaire de pouvoir la mesurer en utilisant un ensemble ou un vecteur d'indicateurs, qui peuvent être plus ou moins complexes. La simple connaissance d'un résultat ne suffit pas à évaluer la performance. Il est important de ne pas confondre la performance avec les indicateurs ou les mesures qui permettent de la décrire.

Selon M. LEBAS « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels » (LEBAS M, 1995) La portée de cette définition s'applique universellement

à tous les domaines de la gestion tels que le contrôle de gestion, la politique générale, la gestion des ressources humaines, etc. Elle s'applique aussi bien à l'organisation qu'à l'individu.

Selon cette définition, une personne ou une organisation est considérée comme « performante » lorsqu'elle atteint ses objectifs. Cette définition implique que...

- La performance est influencée par un référent, qui est l'objectif ou le but.
- Si plusieurs buts sont en jeu, la performance devient multidimensionnelle.
- La performance est un sous-ensemble de l'action. Deux lectures sont possibles :
 - Dans une définition stricte, la performance est le produit ou l'impact d'une action.
 - Dans une perspective plus globale et systémique, la performance est considérée comme un ensemble d'étapes logiques interconnectées qui comprennent les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs et les résultats attendus, de l'intention initiale jusqu'au résultat final effectif.

On peut utiliser cette définition au pluriel sans altérer sa signification. Elle est inévitablement aussi vague que le concept qu'elle définit, car elle en englobe les différents sens.

2 Caractéristiques de la performance

Le terme "performance" a plusieurs significations qui peuvent varier, mais qui peuvent toujours être associées à l'un ou aux trois sens principaux suivants, tels que décrits par Bourguignon en 1995. (B. DORIATH et C. GOUJET., 2005)

2.1 Elle se traduit par un résultat

La performance est le fruit d'une série d'actions coordonnées et cohérentes qui ont mobilisé des ressources (telles que du personnel et des investissements), ce qui implique que l'organisation possède des capacités (telles que les compétences du personnel, les technologies et l'organisation) pour les réaliser. (B. DORIATH et C. GOUJET., 2005)

2.2 Elle s'apprécie par une comparaison

On évalue la réussite d'un projet en le comparant à des objectifs à l'aide d'indicateurs chiffrés ou non. Cette comparaison implique une forme de concurrence où l'on cherche à faire mieux que la période précédente, atteindre ou dépasser les objectifs fixés. Les résultats sont interprétés et évalués différemment selon les parties prenantes (actionnaires, dirigeants,

syndicalistes) et peuvent donner lieu à des jugements de valeur divergents. (B. DORIATH et C. GOUJET., 2005)

2.3 La comparaison traduit le succès de l'action

La performance est une notion considérée comme positive, mais elle est relative, multiple et subjective. Elle est relative car elle résulte d'une comparaison, multiple car elle prend en compte divers objectifs, et subjective car elle dépend de l'évaluateur. (B. DORIATH et C. GOUJET., 2005)

3 Les Principaux critères de la performance

Le concept de performance implique une évaluation non seulement du résultat, mais également de la manière dont ce résultat a été obtenu en tenant compte des conditions et des objectifs de réalisation. Ainsi, il englobe plusieurs aspects :

3.1 L'Efficacité

Le concept de la performance intègre d'abord la notion d'efficacité c'est-à-dire, l'idée de s'engager dans une action et de la réaliser dans son intégralité, la performance consiste donc à atteindre un résultat particulier conformément à un objectif précis.

D'après le dictionnaire de gestion « l'efficacité se définit comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs poursuivis, en effet tant que les résultats seront proches des cibles "objectifs ", le système sera efficace on exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser la performance d'un système » (Hm, Boislandelle, 2013, p. 113)

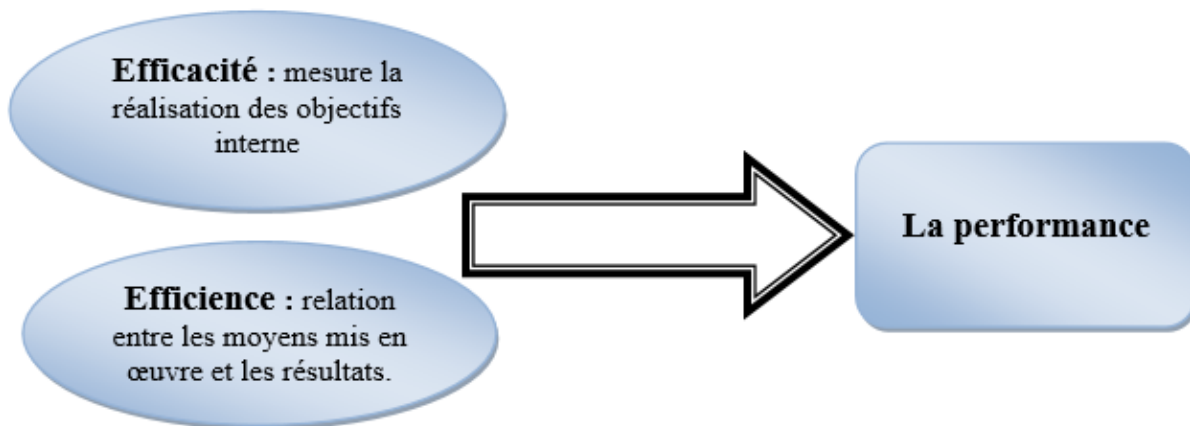
Efficacité = résultats atteints / objectifs visés

3.2 L'Efficiency

La performance optimale est caractérisée par la réalisation de résultats sans gaspiller les ressources disponibles. Cela signifie que les moyens utilisés pour mener à bien une action dans les délais impartis ont été choisis avec soin afin de minimiser les coûts.

L'efficiency est « la capacité de la réalisation des objectifs à moindre cout » (V. plauchet, 2006, p. 207)

Efficiency = résultats atteints / moyen mis en œuvre.

Figure N°9 Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance

Source : BESCOS P. L & AL., (1997). *Contrôle de gestion et management* (éd. 4e). paris: Montchrestien.

3.3 La pertinence

Il est difficile de mesurer de manière objective la pertinence d'une action en termes d'adéquation entre les objectifs et les moyens mobilisés. Cependant, on peut considérer la pertinence comme étant la conformité entre les moyens utilisés et les actions entreprises pour atteindre un objectif donné. En d'autres termes, être pertinent signifie atteindre efficacement et de manière efficiente l'objectif fixé.

3.4 L'économie

Selon PIERRE Voyer, L'économie consiste à obtenir les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires, à la fois en termes de qualité et de quantité, au moment, au lieu et au coût les plus faibles possibles. (PIERRE Voyer, 1999)

Donc en résumé est dit économique toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants : moindre coût, quantité et qualité conforme à la norme établie, moments et lieux opportuns. L'économie touche l'acquisition des ressources, l'efficience leur transformation.

4 Les différents types de performance

4.1 La performance organisationnelle

D'après KALIKA, la performance d'une organisation peut être mesurée par des critères qui portent spécifiquement sur sa structure plutôt que sur les résultats sociaux ou économiques qu'elle peut générer. Ces indicateurs sont utiles car ils permettent de détecter les problèmes

organisationnels dès leurs premières manifestations, avant que leurs impacts économiques ne se fassent sentir. (KALIKA.M, 1995, p. 340)

Quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle sont proposés :

- Respect de la structure formelle : le non-respect de la structure établie par la direction peut signaler un dysfonctionnement interne.
- Relations entre les différents composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) qui peuvent être analysées à l'aide de l'approche de P. Lawrence et J. Lorsch.
- Qualité de la circulation des informations : l'organisation doit disposer de systèmes d'information fiables et complets pour assurer un bon fonctionnement.
- Flexibilité de la structure : l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux contraintes de l'environnement est un facteur clé.

4.2 La performance stratégique

Également connue sous le nom de performance à long terme, est essentielle pour garantir la durabilité d'une entreprise. Elle implique le maintien d'une distance avec les concurrents et l'utilisation d'un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour atteindre cette performance incluent la croissance des activités, une stratégie bien réfléchie, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté axé sur le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité de la gestion et des produits destinés aux clients, ainsi que la maîtrise de l'environnement, entre autres. (Issor. Zineb, 2017, p. 93)

4.3 La performance commerciale

La performance commerciale d'une entreprise se mesure par sa capacité à répondre aux besoins de ses clients actuels et potentiels en leur proposant des produits et services qui répondent à leurs attentes. Cette performance se reflète dans différents indicateurs tels que les parts de marché occupées, la fidélité des clients, l'opinion des clients sur l'entreprise, ainsi que la rentabilité par client et par secteur d'activité. . (Issor. Zineb, 2017, p. 94)

4.4 La performance économique

On peut comprendre la performance économique en termes de rentabilité, qui correspond à un bénéfice économique ou une marge économique obtenue grâce à la différence

entre un revenu et un coût. Les diverses méthodes de mesure de la création de valeur qui sont discutées dans la littérature abordent généralement de manière explicite ou implicite la performance économique ou financière. . (Issor. Zineb, 2017, p. 102)

4.5 La performance sociale

Elle désigne la satisfaction et la qualité de vie au travail des employés, ainsi que leur implication et leur motivation dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette mesure est souvent utilisée pour évaluer le système de gestion des ressources humaines d'une entreprise. Une entreprise considérée comme socialement performante est celle qui a mis en place des mécanismes efficaces de prévention et de résolution des conflits. Les indicateurs de la performance sociale comprennent la rotation du personnel, l'absentéisme, la qualité de la communication, entre autres. . (Issor. Zineb, 2017, p. 103)

4.6 La performance financière

Selon Ahmed Zaidi, Afin d'améliorer leur productivité, les entreprises doivent veiller à suivre de manière rigoureuse leur performance financière en mettant en place un système de mesure et d'évaluation efficace. (M. Ahmed Zaidi, 2013)

La performance d'une entreprise est généralement évaluée en fonction de sa capacité à réaliser des profits, à être rentable grâce à la création de valeur ajoutée et à atteindre ses objectifs stratégiques prédéfinis. Ainsi, la performance globale d'une entreprise est souvent mesurée par ces critères.

Les entreprises doivent établir des documents de synthèse à la fin de chaque exercice comptable pour évaluer leur performance financière. Ces documents comprennent notamment le bilan et le compte de résultat, accompagnés de leurs annexes, qui fournissent des informations de base permettant de mesurer cette performance. Plusieurs indicateurs sont utilisés à cet effet, notamment la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement et les dividendes versés aux actionnaires.

4.7 La performance interne

La performance interne se concentre principalement sur les membres internes de l'organisation. Les gestionnaires, qui sont responsables de la performance, se concentrent sur le processus d'obtention de résultats. Ils doivent prendre, organiser et mettre en œuvre les décisions visant à maximiser les ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. (DORIATH. B, GOUJET.CH, 2007)

4.8 La performance externe

En termes généraux, la performance externe concerne les parties prenantes ayant des relations contractuelles avec l'organisation, notamment les actionnaires et les institutions financières. Elle se concentre principalement sur les résultats actuels et futurs de l'organisation.

Tableau N°8 La Performance externe et interne

| Performance externe | Performance interne |
|--|---|
| Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. | Est tournée vers les managers. |
| Porte sur résultat, présent ou futur. | Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. |
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières | Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision |
| Génère l'analyse financière des grands équilibres. | Aboutit à la définition des variables d'action. |
| Donner 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 |

Source : DORIATH. B, GOUJET.CH. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. paris: DUNOD

5 Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs moyens essentiels pour déterminer la performance financière d'une entreprise. Les principaux sont les suivants :

- Politiques financières.
- La compétitivité.
- La création de la valeur.

5.1 La politique financière

La performance financière dépend en grande partie de la politique financière mise en place. Cette dernière englobe la gestion des aspects financiers structurels de l'entreprise, visant à prendre des décisions utiles pour atteindre l'objectif de maximisation de la richesse. Les trois objectifs fondamentaux de cette politique sont :

- Assurer la rentabilité de l'entreprise, même si les investissements étaient souvent sans calculs sophistiquée.

- Assurer le financement des investissements et de l'exploitation, ce qui était en général fait au coup par coup sans véritable politique.
- Garantir que l'entreprise dispose de liquidités suffisantes pour honorer ses échéances et éviter une situation de cessation de paiement.

5.2 La compétitivité

La performance à long terme et la croissance d'une entreprise sont reflétées par sa compétitivité, qui se traduit par des résultats supérieurs à la moyenne. La compétitivité peut également se mesurer au niveau des produits, en distinguant la compétitivité prix de la compétitivité hors-prix. La compétitivité prix s'applique aux produits substituables qui rivalisent sur la base des prix.

D'après SAUVIN la compétitivité consiste à faire face à la concurrence tout en se protégeant. Cette capacité à être compétitif est importante car elle contribue à la performance financière de l'entreprise en générant des ressources financières. (SAUVAIN, Thierry. , 2005)

5.3 La création de la valeur

La création de valeur implique deux aspects : d'une part, l'augmentation de la productivité de l'entreprise, et d'autre part, la recherche d'une croissance durable et rentable. La mesure de la création de valeur se fait en évaluant la capacité de l'entreprise à investir dans des projets plus ou moins risqués, avec une rentabilité supérieure au coût moyen pondéré du capital. Pour favoriser la création de valeur, il est essentiel d'établir un système de gestion axé sur la valeur, qui guide toutes les procédures de l'entreprise, y compris le budget et l'allocation des ressources. Cette approche est appliquée à tous les niveaux de prise de décision pour orienter le personnel vers la maximisation de la performance financière.

6 Mesure de la performance financière

Afin de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs, toutes les entreprises utilisent des outils de mesure. Cela leur permet de mieux comprendre la performance de leur entité, de prendre des décisions éclairées et de positionner leurs projets sur la voie du succès.

6.1 Les mesures comptables

Les indicateurs de la mesure comptable représentent le premier axe de mesure développé par les entreprises pour déterminer la performance financière.

6.1.1 La mesure par les indicateurs de bilan

A. Le fonds de roulement net (FRN)

Cet agrégat provient de l'analyse fonctionnelle et représente l'excédent de ressources durables qui reste disponible après avoir financé les emplois stables. Il s'agit d'un surplus de ressources durables qui peut être utilisé pour financer l'exploitation. Plus cet agrégat est important, plus grande est la sécurité financière de l'entreprise. Cette sécurité permet de prévenir les problèmes potentiels liés à l'exploitation, tels qu'une faillite de client ou une baisse des ventes. En somme, cet agrégat est une garantie importante pour l'entreprise. (Hadhbi, 2017)

- Le calcul du FRN :

Pour calculer le FRN, il existe deux modalités de calcul :

- Par le haut de bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs stables}$$

- Par le bas de bilan.

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulants} - \text{DCT}$$

Sachant que : Actif circulant = Actif courant + trésorerie active

DCT = Dettes circulantes + trésorerie passive

Chaque valeur trouvée pour la FRN a une signification spécifique : (azal, 2022, p. 70)

FRN = 0

Lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux, le fonds de roulement est nul. Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme, mais elle ne peut pas couvrir ses dépenses courantes liées à son activité. Si elle doit faire face à une dépense imprévue, elle devra financer son besoin en fonds de roulement avec un découvert bancaire ou une autre source de financement externe (azal, 2022, p. 70)

FRN > 0

Le fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables d'une entreprise excèdent les emplois durables, dans cette situation, les ressources stables financent entièrement les emplois durables, et l'excédent peut être utilisé pour financer le besoin en fonds de roulement (BFR) en totalité ou en partie. Le solde restant contribue à la trésorerie nette de l'entreprise. Si l'entreprise dispose d'un fonds de roulement positif, cela signifie qu'elle a une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie et qu'elle est en bonne santé financière (azal, 2022, p. 70)

FRN < 0

Cette situation est la plus critique pour l'entreprise. Les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. La structure des financements est donc déséquilibrée. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme. (azal, 2022, p. 70)

B. Le besoin de fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement, plus couramment appelé BFR, est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle. (compta-facile, s.d.)

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{TR passive})$$

Types de BFR

Le BFR représente la partie des exigences liées à l'activité qui n'est pas couverte par les ressources générées par l'activité elle-même. En d'autres termes, on peut distinguer :

- Le BFR d'exploitation (BFRE).
- Le BFR hors exploitation (BFRHE).
- ✓ **Le besoin en fonds de roulements d'exploitation**

Le BFR considère uniquement les actifs et les dettes liés à l'exploitation de l'entreprise. (sabrina sabbah, 2020, p. 113)

$$\text{BFRE} = \text{actifs d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$$

✓ Le besoin en fonds de roulements hors exploitation

Le BFR, tel qu'il est présenté, inclut uniquement les actifs et les dettes qui ne sont pas liés à l'exploitation de l'entreprise. (sabrina sabbah, 2020, p. 113)

$$\text{BFRHE} = \text{actifs hors exploitation} - \text{dettes hors exploitation}$$

Interprétation des résultats du besoin en fonds de roulement :

BFR > 0

Si les coûts d'exploitation d'une entreprise sont supérieurs à ses revenus d'exploitation, elle doit trouver des moyens de financer ses besoins à court terme. Pour ce faire, elle peut utiliser son excédent de ressources à long terme, également appelé fonds de roulement, ou faire appel à des sources de financement à court terme telles que des concours bancaires.

BFR < 0

Cela signifie que la structure dispose de ressources d'exploitation supérieures aux emplois d'exploitation, ce qui implique qu'elle n'a pas besoin de financer des besoins d'exploitation. En effet, le passif circulant est supérieur aux besoins de financement de son actif d'exploitation. Par conséquent, l'excédent de ressources dégagé peut être utilisé pour renforcer la trésorerie nette de l'entreprise.

BFR = 0

Avec ces ressources d'exploitation, l'entreprise est en mesure de financer tous ses emplois sans avoir besoin de fonds supplémentaires. Cependant, elle n'a pas de surplus financier disponible. Cette situation reflète un équilibre approprié pour l'entreprise, dans lequel les valeurs réalisées et les valeurs potentielles sont entièrement financées par des dettes à court terme. Dans ces conditions, l'entreprise n'aura qu'à maintenir son équilibre financier actuel.

C. La trésorerie (TR)

Elle est un indicateur de la santé financière immédiate de l'entreprise et est souvent l'une des données les plus parlantes pour les entrepreneurs : de combien la société dispose-t-elle « en cash ». (sabrina sabbah, 2020, p. 117)

La trésorerie nette se calcule selon deux formules :

$$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Ou

$$\text{TN} = \text{Valeurs disponibles} - \text{TR passive}$$

Ou

$$\text{TR} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

L'interprétation du TR se base sur trois (03) cas : (Lozato. M et Nicolle. P, 2006, p. 328)

- **Trésorerie Positive donc $\text{FR} > \text{BFR}$**

L'équilibre idéal pour les entreprises se caractérise par un FR supérieur au BFR, ce qui indique que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidités. Autrement dit, l'entreprise dispose de plus de liquidités qu'elle n'a besoin pour financer ses besoins en fonds de roulement.

- **Trésorerie négative donc $\text{FR} < \text{BFR}$**

L'entreprise dispose d'un fonds de roulement positif, mais pas suffisant pour couvrir l'intégralité de ses besoins en fonds de roulement. Si le fonds de roulement est négatif, cela signifie que l'entreprise doit recourir à un découvert ou à un crédit bancaire à court terme.

- **Trésorerie nulle $\text{FR} = \text{BFR}$**

Cela veut dire que le FRN et le BFR sont égaux, cette situation représente une harmonisation parfaite entre la structure des ressources et celle des emplois, de sorte que ces derniers ont été financés de justesse.

6.2 Analyse du compte de résultat

L'objectif de l'analyse du compte de résultat, est d'apprécier le volume et l'évolution des produits, des charges et des résultats de l'entreprise. Pour une bonne analyse de compte de résultat, il est nécessaire de connaître l'activité de l'entreprise, On calcule un certain nombre d'agrégats financiers appelés soldes intermédiaires de gestion (SIG), ainsi que la capacité d'autofinancement (CAF)

6.2.1 La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les Soldes Intermédiaires de Gestion offrent une perspective opérationnelle pour comprendre la formation du résultat net. En partant du chiffre d'affaires, ils fournissent une vue d'ensemble des résultats intermédiaires en détaillant les charges et produits, pour arriver au bénéfice final. Ces soldes permettent ainsi de comprendre la source de la perte ou du bénéfice. Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est établi à partir du compte de résultat et permet au chef d'entreprise d'analyser la structure du résultat afin de prendre des décisions de gestion éclairées. Il présente huit indicateurs financiers successifs en dissociant les activités d'exploitation, financières et exceptionnelles. Pour effectuer une analyse, les soldes doivent être comparés dans le temps ou avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activité. Cette analyse implique le calcul de ratios d'activités et de rentabilité. Les soldes intermédiaires de gestion comprennent la marge commerciale, la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôts, le résultat exceptionnel et le résultat de l'exercice.

- **La marge commerciale (MC)**

« La marge commerciale concerne les entreprises qui ont une activité commerciale de distribution de produits revendus en l'état sans aucune transformation Cette activité peut être la seule exercée par l'entreprise. Elle concerne aussi les entreprises mixtes qui ont à la fois une activité industrielle et commerciale » (Béatrice, Francis Grand Guillot, 2015-2016, p. 40)

MC = Prix de vente des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues (achat des marchandises +/- variation de stocks de marchandises)

- **La production de l'exercice**

Ce solde en question est applicable aux compagnies opérant dans des secteurs industriels tels que la fabrication de produits et la construction, ainsi qu'aux fournisseurs de services tels que le transport. Il sert à évaluer la production effective de l'entreprise au cours de l'exercice.

La production générée par l'entreprise correspond à la somme totale de toutes les productions, qu'elles soient destinées à la vente, au stockage ou à l'immobilisation au sein de l'entreprise. (béatrice et Francis Grandguillot, 2002)

Production de l'exercice = Production vendue +/- production stockée + production Immobilisée.

La marge de production nette est calculée en déduisant les coûts associés à la fabrication directe du produit. (Compta-Facile, s.d.)

Marge de production = production de l'exercice - coût d'achat des matières premières consommées (achats de matières +/- variation de stocks de matières)

- **La valeur ajoutée produite (VA)**

« La valeur ajoutée mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance. Elle détermine la richesse créée par l'entreprise. La valeur ajoutée sert à rémunérer l'État, le personnel, les prêteurs et l'entreprise ». (Béatrice, Francis Grand Guillot, 2011, p. 56)

Elle représente donc une traduction de l'activité de l'entreprise : différence entre le chiffre d'affaires et les consommations intermédiaires. Elle est ensuite redistribuée à divers partenaires (le personnel, l'Etat et l'excédent sera conservé par l'entreprise elle-même pour financer ses futurs projets.)

VA = marge commerciale + production de l'exercice - consommation de l'exercice en provenance des tiers.

Sachant que :

Consommation de l'exercice = achat de matières premières et autres approvisionnements + variation de stocks de matières première et autres approvisionnements + autres achats et charges externes

- **Excédent brut d'exploitation (EBE)**

« L'excédent brut d'exploitation (EBE) représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique la ressource générée par l'exploitation de

l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissements (dotations) et du mode de financement (charges financières).

L'excédent brut d'exploitation peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisance brute d'exploitation (IBE) » (sabrina sabbah, 2020, p. 65)

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{charges de personnel} - \text{impôts et taxes et Versements assimilés.}$$

L'EBE est indicateur de rentabilité économique à partir duquel on peut calculer quelques ratios financiers :

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \text{EBE} / \text{CAHT.}$$

Le taux de rentabilité économique indique la compétence d'une entreprise à produire un bénéfice pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaires, en excluant les éléments financiers, fiscaux et d'autofinancement de son activité opérationnelle.

$$\text{Taux de rentabilité économique brute (ROCE)} = \text{EBE} / \text{Capitaux investis.}$$

Ce taux exprime le rendement brut par rapport à l'ensemble des fonds investis, qu'ils soient propres ou empruntés.

- **Le résultat d'exploitation (RE)**

Il s'agit d'évaluer la performance des différents facteurs de production d'une entreprise sur le plan économique, en ne prenant pas en compte l'influence de ses politiques financières ou fiscales, qui n'ont pas de lien direct avec le processus d'exploitation.

Le résultat d'exploitation diffère de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) en ce qu'il prend en compte non seulement le cycle d'exploitation, mais également le processus d'investissement grâce à l'inclusion des charges calculées telles que les dotations aux amortissements et les provisions. (Hervé RAVILY et vanessa SERRET, 2003, p. 17)

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transfert de charges} + \text{autres produits} - \text{dotations aux amortissements, dépréciations et provisions} - \text{autres charges.}$$

Ou

$$\text{RE} = \text{Produits d'exploitation} - \text{Charges d'exploitation.}$$

Les ratios financiers puisant leur source dans le résultat d'exploitation les plus rencontrés en pratique sont :

$$\text{Taux de marge opérationnelle} = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires hors taxes}) \times 100.$$

– Ce taux représente la marge du revenu qui revient à l'entreprise en ne tenant compte que de l'activité d'exploitation.

$$\text{Poids des charges financières} = \text{Charges Financières} / \text{Résultat d'exploitation.}$$

– Ce ratio mesure l'impact des charges financières sur l'activité de l'entreprise.

- **Résultat courant avant impôt (RCAI)**

La performance financière et opérationnelle d'une entreprise est mesurée en calculant le résultat avant impôts, qui est obtenu en additionnant le résultat d'exploitation et le résultat financier.

Comparer le RCAI au résultat d'exploitation peut être instructif pour comprendre comment la politique financière d'une entreprise affecte son résultat. En effet, le RCAI permet d'évaluer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur sa rentabilité économique, sans tenir compte des éléments exceptionnels tels que les charges exceptionnelles, par exemple les coûts de licenciement. En somme, le RCAI mesure la performance opérationnelle de l'entreprise, tandis que le résultat d'exploitation intègre des éléments exceptionnels qui peuvent masquer cette performance. (Hervé RAVILY et vanessa SERRET, 2009, p. 18)

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Résultat financier (produits financiers} - \text{charges financières).}$$

- **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel est constitué d'éléments inhabituels et non récurrents, comme l'indique son nom. Il représente la différence entre des produits et des charges considérés

comme exceptionnels. L'analyse du résultat exceptionnel peut expliquer les performances économiques médiocres d'une entreprise dans son ensemble.

En d'autres termes, si un élément est très important, il peut avoir un impact négatif significatif sur le résultat d'exploitation et ainsi conduire à un résultat net comptable déficitaire. Le fait de l'isoler permettra de séparer la rentabilité de l'exploitation de celle des opérations non courantes. (Hervé RAVILY et vanessa SERRET, 2009, p. 18)

Résultat exceptionnelle = produit exceptionnelle – charge exceptionnelle.

Il y a peu de ratios financiers qui sont calculés en se basant sur le résultat exceptionnel. En général, seul un ratio est utilisé, qui met en évidence l'impact du résultat exceptionnel sur le chiffre d'affaires.

Rentabilité des opérations non courantes = (Résultat exceptionnel / CA hors taxes) x 100.

- **Résultat net de l'exercice**

La mesure du résultat net permet d'évaluer si une entreprise s'est enrichie ou appauvrie au cours d'une période donnée. Ce chiffre est obtenu en soustrayant le total des charges de la période du total des produits de la même période.

Le bénéfice net sert à rémunérer les actionnaires et les associés soit par des dividendes, soit en étant conservé dans les réserves ou ajouté au capital. Il est essentiel de faire la distinction entre le bénéfice net et la trésorerie nette car cette dernière mesure un solde calculé plutôt qu'un flux. (GAOUA Mohand, 2021, p. 77)

Résultat net = RCAI + Résultat exceptionnel - participation des salariés – impôts sur les Bénéfices

Taux de rentabilité économique globale nette = résultat net / chiffre d'affaires HT

– Cet indicateur mesure la performance économique globale de l'entreprise, que ce soit sa rentabilité d'exploitation mais aussi ses résultats financiers et ses résultats exceptionnels.

6.2.2 La capacité d'autofinancement CAF

La CAF, ou capacité d'autofinancement, est un indicateur important de l'activité d'une entreprise qui est déterminé à partir du compte de résultat. Elle représente l'ensemble des ressources internes produites par l'entreprise dans le cadre de ses activités habituelles. Cette capacité fournit à l'entreprise une certaine liberté financière pour répondre à ses besoins de financement. En d'autres termes, elle lui permet de disposer d'une marge de manœuvre financière pour faire face à ses obligations financières.

- Deux (02) méthodes sont possibles pour calculer l'autofinancement : (Naima, 2020)

- À partir de l'EBE (excédent brut d'exploitation) - dit approche soustractive :

CAF = Excédent brut d'exploitation + transfert de charges ± autres produits et autres charges + produits financier (sauf reprise) – charges financière (sauf dotation) + produits exceptionnel (sauf reprise) – charges exceptionnels (sauf dotation) – participations des salariés – impôt sur le bénéfice

- À partir du résultat de l'exercice - dit approche additive :

Cette méthode implique d'ajouter les charges calculées qui n'ont pas été payées au résultat net et de soustraire les produits qui n'ont pas été encaissés. Par conséquent, il est nécessaire d'annuler l'effet des gains ou pertes résultant de la vente d'actifs afin de ne pas les inclure dans le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) qui vise à mesurer les opérations d'exploitation courantes, en excluant les événements exceptionnels liés au capital.

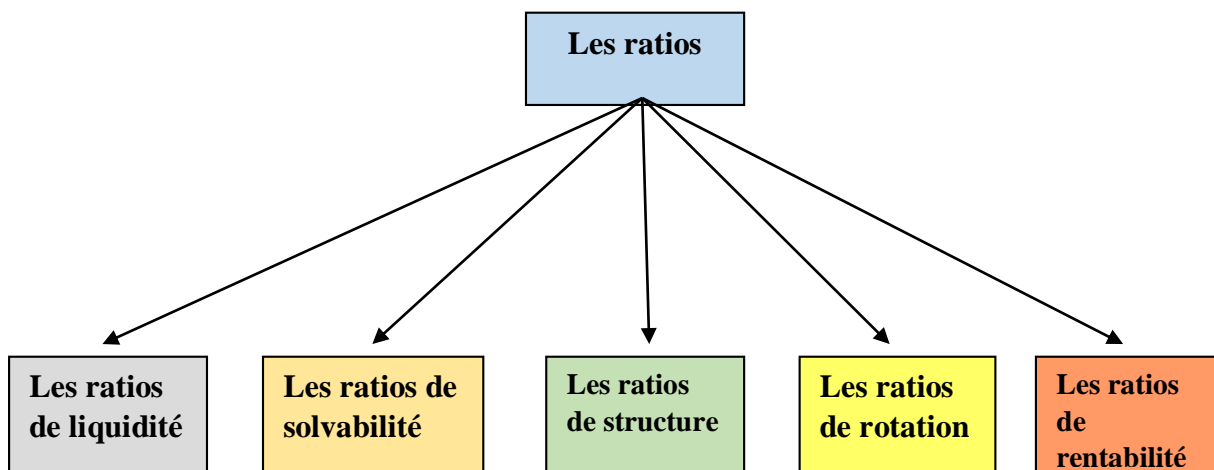
CAF = résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et provisions – reprise sur amortissements et provisions + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés – produits de cession d'immobilisations – subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice

6.3 La mesure par l'analyse des ratios

Selon Buissart C, « Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace » (Buissart C, 1999)

- Les ratios sont regroupés selon les catégories suivantes

Figure N° 10 Types de ratios



MELYON, Gérard. (2007). MELYON, Gérard (éd. 4e). Bréal.

Il existe un nombre important de ratios. Nous allons exposer les plus couramment utilisés

6.3.1 Les ratios de structure financière

➤ Le ratio de couverture des emplois stables

Il mesure le taux de couverture des actifs détenus à long terme par des passifs ayant le même horizon.

$$\text{Ratio de couverture des emplois stables} = \text{capitaux permanents} / \text{VI}$$

Le ratio de couverture des emplois stables doit être au moins égal à 1 (100%). Il est même préférable qu'il soit supérieur à ce montant car cela signifie que les ressources stables de l'entreprise lui permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financer le besoin en fonds de roulement.

➤ Le ratio d'endettement

Le ratio de taux d'endettement net montre le niveau de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Ce ratio permet de déterminer la proportion de financement provenant de sources externes (emprunts et dettes financières) par rapport aux sources internes

(associés et actionnaires). Le taux d'endettement net est un indicateur important de la solvabilité de l'entreprise, ainsi que de son risque potentiel de faillite, notamment en cas de ratio élevé.

- Ce ratio ne doit pas être supérieur à 50%

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{Total des dettes} / \text{total actifs}$$

➤ Le ratio de capacité de remboursement

La capacité de remboursement d'une entreprise est un ratio d'analyse financière qui prend en compte deux données, l'une est tirée du bilan et l'autre du compte de résultat, elle reflète la disposition d'une entreprise à rembourser ses dettes financières au moyen de sa capacité d'autofinancement. Donc cette ration mesure l'endettement, Le niveau de ce dernier ne doit pas dépasser trois à quatre fois la capacité d'autofinancement. Ce ratio est généralement étudié par les banques. (béatrice et francis GRANDGUILLOT, 2002, p. 138)

Elle se déterminé par la formule suivante :

$$\text{Ratio de capacité de remboursement} = \text{DLMT/CAF}$$

Ce ratio indique dans quelle mesure la capacité d'autofinancement est suffisante pour couvrir le remboursement de ses dettes financière, Si ce ratio est supérieur à 4, cela signifie que l'entreprise ne dégage pas une CAF suffisante pour pouvoir rembourser ses dettes financières en moins de 4 ans, C'est-à-dire que l'entreprise ne pourra pas contacter davantage de dettes, un tel ratio doit donc alerter. Idéalement, il doit être inférieur à 3 ans

➤ Le ratio d'indépendance financière

Ce ratio mesure l'indépendance de l'entreprise par apport à ses partenaires financiers. Il n'y pas de norme relative à ce ratio mais l'endettement excessif est dangereux car si ses activités se détériorent, l'entreprise ne sera pas en mesure d'assurer le remboursement de sa dette.

Ce ratio doit préférable être supérieur à et se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \text{Fonds propres} / \text{Capitaux permanents}$$

➤ Le ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière est une mesure qui indique dans quelle mesure une entreprise est capable de s'autofinancer. Selon la norme, l'entreprise doit avoir des capitaux propres équivalant à au moins un tiers de ses dettes pour être considérée comme disposant d'une autonomie financière suffisante. Un ratio élevé indique que l'entreprise est en mesure de supporter une plus grande partie de ses activités sans avoir besoin d'emprunter davantage. (béatrice et francis GRANDGUILLOT, 2002, p. 138)

- Il doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{total des dettes}}$$

6.3.2 Les ratios de liquidité

La liquidité d'une entreprise est sa capacité à payer ses dettes à court terme avec des actifs de même nature. Pour évaluer la liquidité d'une entreprise, il est recommandé d'utiliser trois ratios de liquidité différents :

➤ Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale, également connu sous le nom de ratio de fonds de roulement, mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme en utilisant ses actifs circulants. (béatrice et francis grandguillot, 2002, p. 139)

- Un ratio de liquidité générale doit toujours être supérieur à 1. (sabrina sabbah, 2020, p. 38)

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}}$$

➤ Le ratio de liquidité restreinte (réduite)

Ce ratio est un indicateur de la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à court terme, en considérant uniquement les actifs liquides à moins d'un an et en excluant les stocks dont la liquidité peut varier. Ce ratio est obtenu en comparant l'actif circulant (hors stocks) au passif exigible à court terme. (béatrice et francis grandguillot, 2002, p. 139)

- Ce ratio doit être supérieur à 1 (sabrina sabbah, 2020, p. 38)

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}}$$

➤ **Le ratio de liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à court terme en utilisant uniquement les liquidités dont elle dispose.

- Ce ratio doit être supérieur à 1. (sabrina sabbah, 2020, p. 38)

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$$

6.3.3 Les ratios de solvabilité

La solvabilité d'une entreprise fait référence à sa capacité à rembourser toutes ses dettes en vendant l'ensemble de ses actifs, dans l'éventualité d'une liquidation de l'entreprise. Cela permet d'évaluer si l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour faire face à ses obligations financières.

➤ **Le ratio de solvabilité générale**

Ce ratio évalue si une entreprise est capable de rembourser l'intégralité de ses dettes en utilisant tous ses actifs. Cependant, même si une entreprise est solvable, elle peut encore être confrontée à des risques de liquidité. C'est pourquoi il est important de compléter l'analyse financière en utilisant les ratios de liquidité présentés précédemment. (béatrice et francis GRANDGUILLOT, 2002, p. 138)

- Ce ratio doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{total actif}}{\text{total des dettes}}$$

6.3.4 Les ratios de rotation

Les ratios de rotation sont des indicateurs financiers qui se concentrent sur l'analyse des éléments du cycle d'exploitation d'une entreprise. Ils peuvent également être appelés "ratios de gestion" ou "ratios d'activité"

« Les ratios de gestion permettent d'apprécier la politique de gestion des composants principaux du cycle d'exploitation menée par les dirigeants de l'entreprise » (Christian et Z. Mireille, 2001, p. 49)

➤ Le délai de rotation du crédit clients

Le délai de rotation du crédit clients est un indicateur clé qui mesure la rapidité avec laquelle l'entreprise peut convertir ses ventes en liquidités en encaissant les paiements de ses clients. Cet indicateur est calculé en divisant le montant total des créances clients par le chiffre d'affaires moyen par jour et représente le nombre moyen de jours que les clients mettent à payer leurs factures. (sabrina sabbah, 2020, p. 36)

$$\text{Délai de rotation clients} = \frac{\text{créances et comptes rattachés}}{\text{CA TTC}} * 360j$$

➤ Le délai de rotation du crédit fournisseurs

Le ratio de rotation du crédit fournisseur permet de mesurer la durée moyenne, exprimée en nombre de jours, pendant laquelle une entreprise bénéficie de crédit de la part de ses fournisseurs. (sabrina sabbah, 2020, p. 49)

- Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients.

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

6.3.5 Les ratios de rentabilités

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs financiers qui mesurent la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices en comparant le résultat obtenu avec les moyens utilisés pour l'obtenir. Ces ratios sont très utiles pour évaluer la performance de l'entreprise et sont également importants pour les parties prenantes.

➤ **Le ratio de rentabilité financière (ROE)**

Il est utilisé pour évaluer la performance financière d'une entreprise en mesurant sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses fonds propres. En d'autres termes, ce ratio permet de déterminer si une entreprise a obtenu un rendement satisfaisant sur l'investissement de ses actionnaires.

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

➤ **Le ratio de rentabilité économique brute (ROCE)**

Le ratio de rentabilité économique est une mesure financière qui évalue la performance d'une entreprise en comparant son bénéfice net (c'est-à-dire son revenu total moins toutes les dépenses, y compris l'impôt sur les sociétés) à l'ensemble des capitaux investis dans l'entreprise.

$$\text{Le ratio de rentabilité économique} = \frac{\text{resultat d'exploitation}}{\text{ressources stables}}$$

➤ **Le ratio de rentabilité commerciale**

Ce ratio représente la rentabilité d'une entreprise en fonction de son niveau d'activité. Toutefois, compte tenu des facteurs financiers et exceptionnels qui peuvent avoir un impact significatif dans le calcul du résultat net, il est préférable d'analyser la rentabilité d'une entreprise avec des indicateurs plus économiques.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio de rentabilité commerciale} = \frac{\text{résultat net}}{\text{CA HT}}$$

Conclusion

Dans le deuxième chapitre, nous avons expliqué que le tableau de bord est un outil indispensable pour les entreprises et leur personnel. Il permet d'analyser la position de l'entreprise sur le marché en surveillant les indicateurs clés qui reflètent sa performance, tels que la satisfaction des clients et la concurrence. Cela permet aux employés de réagir rapidement en cas d'anomalie. La performance doit être mesurée en prenant en compte les résultats financiers ainsi que les capacités et les compétences stratégiques de l'entreprise. Les décideurs

en matière de gestion ont besoin de prendre en compte d'autres facteurs qui ne sont pas directement liés aux indicateurs financiers pour comprendre l'origine de leur réalisation ou de leur variation. Les indicateurs financiers du système d'information de gestion ne suffisent pas à eux seuls pour effectuer une analyse complète.

Chapitre 3

Introduction

Pour garantir une gestion efficace et de qualité, ainsi que pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, il est indispensable que le contrôleur de gestion possède une connaissance approfondie des performances réelles et de référence de l'entreprise concernée. Cela lui permettra d'identifier les écarts existants et de mettre en œuvre les mesures correctives appropriées. À cette fin, divers outils informatifs sont utilisés pour collecter, traiter et interpréter les données pertinentes. Parmi ces outils, le contrôleur de gestion se tourne vers des méthodes de diagnostic axées sur l'environnement interne, notamment l'utilisation d'un tableau de bord de gestion.

Notre mission est de développer une approche pour la mise en place d'un tableau de bord financier au sein d'une entreprise, visant à assister le dirigeant dans ses activités en lui fournissant rapidement et simultanément les informations les plus pertinentes concernant son entreprise. Ce dernier est un outil de pilotage qui résume les activités et les résultats de l'entreprise.

Le but de ce chapitre est d'appliquer les connaissances théoriques que nous avons acquises en les mettant en pratique à travers l'analyse d'une entreprise publique l'EPB. Dans un premier temps, nous présenterons un aperçu de l'historique et de la création de l'EPB, en décrivant ses missions, ses activités et les différentes directions qui la composent. Ensuite, nous passerons à la deuxième section, où nous expliquerons comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de l'EPB. Pour ce faire, nous avons effectué une étude de cas approfondie et réalisé un stage pratique d'un mois au sein de l'EPB afin de tester nos hypothèses de recherche et de fournir une réponse concrète à notre problématique.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Depuis le milieu des années 1990, le port de Bejaia a connu une évolution remarquable grâce à l'aménagement des superstructures, au développement des infrastructures, à l'adoption de moyens de manutention et de techniques en accord avec les avancées technologiques des navires, ainsi qu'à l'utilisation d'outils de gestion modernes. Aujourd'hui, il est devenu un acteur prépondérant dans le domaine portuaire en Algérie.

1 Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

1.1 Généralité sur le port de Bejaia

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La *Saldæ* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est



qu'au **11^{ème}** siècle que la berbère *Begäïeth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en **1834**, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en **1870** et ceux d'accostage en **1879**. La construction de l'ancien port fut achevée en **1911**. Le nouveau quai long de 300 m elle fût achevée en **1987**. C'est en **1960** que fût chargé le 1^{er} pétrolier au port de Bejaia.

L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3^{ème} génération et le classent aujourd'hui 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification iso 9002 en 2000 puis la transition à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspire pour fin 2007 inclure l'OHSAS 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain à se doter d'un système de management intégré.

1.2 Historique et cadre juridique

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé

en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORIS ».

En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

En 2007 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard sept cent millions de dinars (1.700.000.000 DA).

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

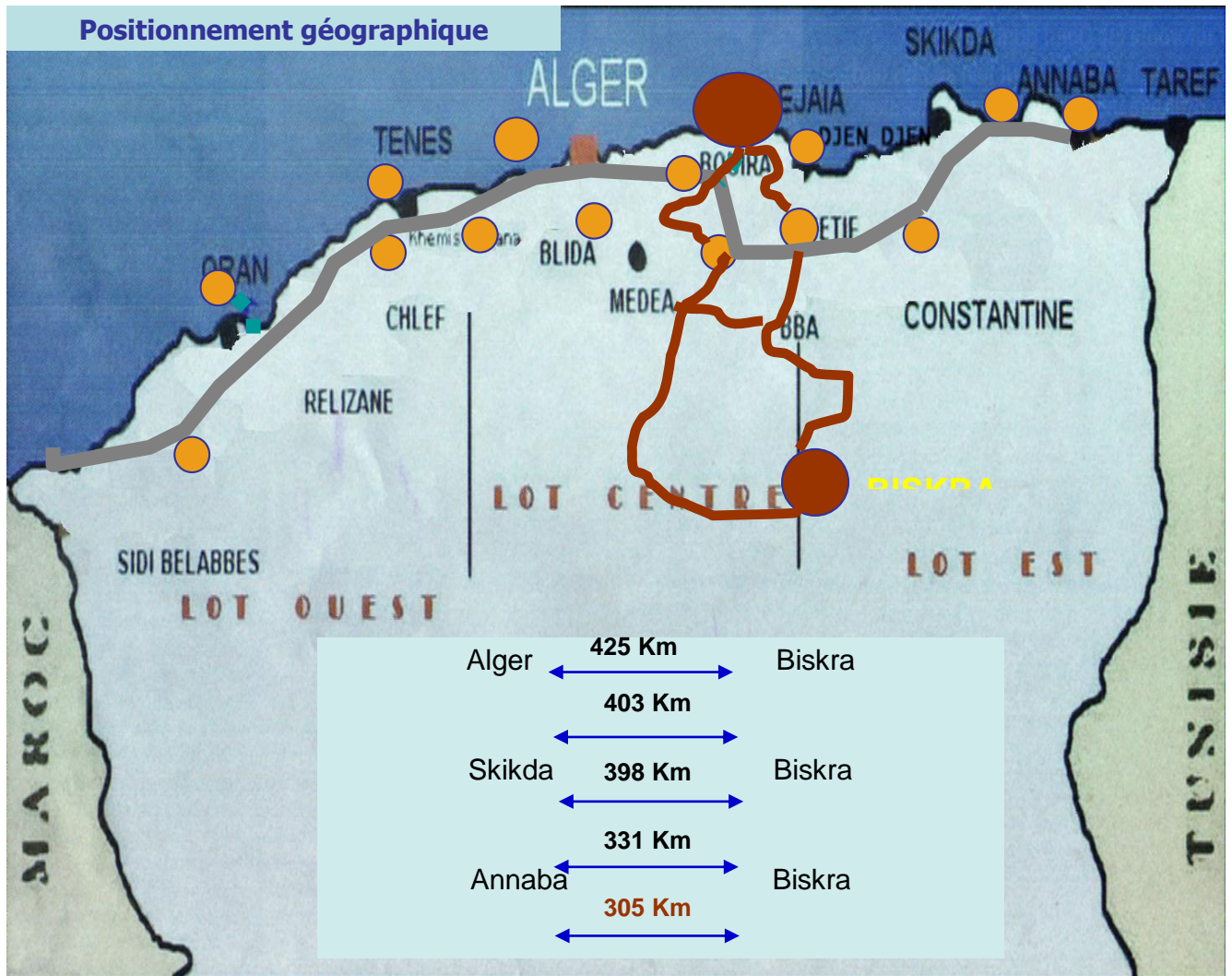
1.3 Implantation géographique du port de Bejaia

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- Au nord par la route nationale n°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de **2.750 m**.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaia dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

D'une desserte routières reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.



Source : documents de l'entreprise

Localisation géographique

- Latitude Nord : $36^{\circ}45' 24''$.
- Longitude Est : $05^{\circ}05' 50''$.

2 Missions et activités de l'entreprise

2.1 Missions de l'entreprise

Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)

- Activité d'aconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).
- Transit des passagers et de leurs véhicules.
- Gestion et développement du domaine portuaire.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré-évacuation.
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

2.2 Activités de l'entreprise

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.
- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- **Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises** : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

3 Organisation de l'entreprise

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04).

Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions.

Vu la mise en place de cette nouvelle organisation, des décisions de mobilité ont été établies au profit du personnel concerné ; d'où la nécessité d'actualiser les fiches emplois avant de procéder à leur diffusion.

3.1 Direction Générale

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne » ;

3.2 Direction Générale Adjointe Fonctionnelle

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;

- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique » ;

3.3 Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

- Département Ressources Humaines et Développement,
- Département Administration du Personnel et Moyens,
- Département Qualité de Vie au Travail.

3.4 Direction Digitalisation et Numérique

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

- Département Numérique,
- Département Génie Logiciel,
- Département Infrastructures et Systèmes.

3.5 Direction des Finances et Comptabilité

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

- Département Finances,
- Département Comptabilité générale.

3.6 Direction du Système de Contrôle Interne

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

- Service Audit Interne,
- Service Management des Risques,
- Service Contrôle de Gestion.

3.7 Direction Achats

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

- Département Passations de Commandes.
- Département Passation de Marchés.
- Département Approvisionnements.

Et la cellule Planification et Performance.

3.8 Direction Générale Adjointe Opérationnelle

- La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
- Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,
- La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,
- La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie»,
- La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,
- La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

3.9 Direction Exploitation

La direction est composée de cinq (05) départements :

- Département Manutention et Acconage,
- Département Affectation de Moyens,
- Département Statistiques et Commercial,
- Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
- Département Logistique de TIXTER.

3.10 Direction Domaine et Développement

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

- Département Domaine,
- Département Entretien et Assainissement,
- Département Projets,
- Département Gestion du Transit des Passagers,
- Service Commercial.

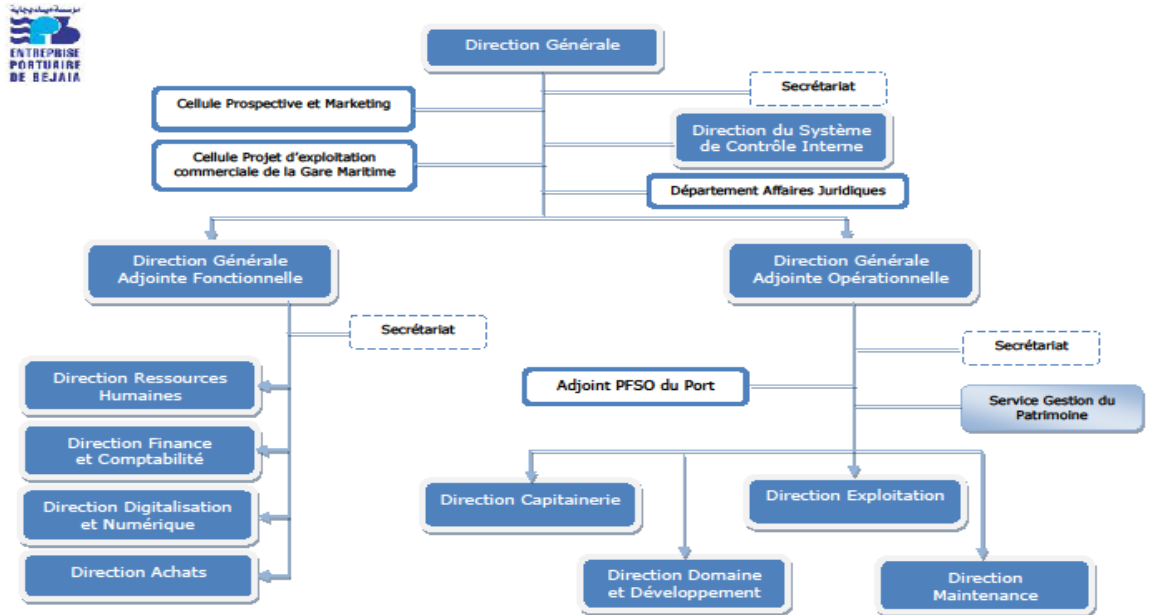
3.11 Direction Maintenance

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

- Département Maintenance Engins.
- Département Maintenance Navale.

4 Organigramme de l'entreprise

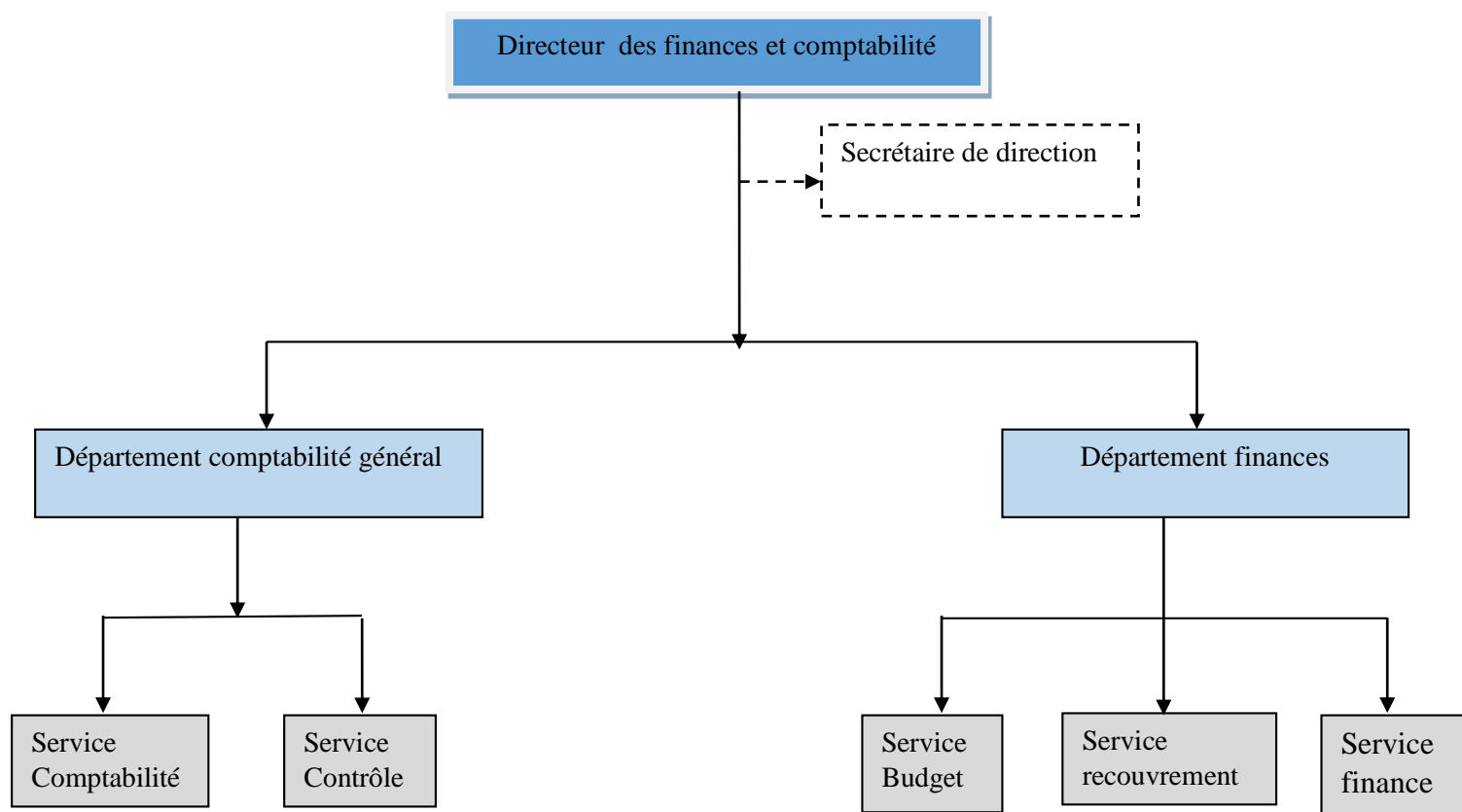
Figure N°11 : présentation de l'organigramme e l'entreprise



Source : document interne de l'EPB

4.1 Organigramme de la direction finance et comptabilité (D, F, C)

Figure N°12 : L'organigramme de la direction finance et comptabilité (D F C)



Source : document interne de l'EPB

Section 2 Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'EPB

La phase de construction est essentielle pour la mise en place d'un système de tableaux de bord, bien au-delà de la simple question de l'architecture à adopter. Les choix importants seront faits pendant cette phase, tels que le contenu, les objectifs de l'outil et le rôle des utilisateurs, ce qui aura un impact significatif sur l'efficacité future de l'outil de gestion. En somme, la construction est un élément crucial de tout projet d'instrumentalisation.

Chaque entreprise a sa propre approche pour créer ses tableaux de bord financiers. Étant donné la non-utilisation des méthodes dans le cas théorique. Dans notre cas d'étude, nous avons décidé d'adopter, comme modèle de référence, la démarche de conception présentée dans le volet théorique.

Nous allons utiliser les données recueillies du département des finances pour élaborer un tableau de bord financier. Ce tableau de bord nous permettra de surveiller l'évolution des résultats et de détecter les écarts entre les exercices 2021 et 2022. De plus, il nous permettra d'identifier les indicateurs essentiels pour évaluer le degré de performance financière de l'entreprise.

1 Les démarches et élaboration du tableau de bord financier à l'EPB

Nous allons d'abord examiner en détail les étapes clés de la création d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB, en les décrivant une par une.

1.1 Le contexte du tableau de bord de l'EPB

Lors d'un entretien oral avec le responsable financier du département de l'EPB, des informations essentielles ont été recueillies pour comprendre le fonctionnement du système de tableau de bord financier de cette entreprise. Ces informations ont été résumées dans les points suivants.

1.1.1 La périodicité

Les responsables de l'EPB ont opté pour une mise à jour mensuelle pour la périodicité. Ainsi, le département des finances publie un tableau de bord financier chaque première quinzaine du mois suivant (m+1).

1.1.2 Les concepteurs et les destinataires

Le chef du département des finances de l'entreprise portuaire de Bejaia a pour mission de concevoir et de mettre à jour les tableaux de bord, qui sont destinés à toutes les directions de l'entreprise, y compris le PDG et les différents directeurs opérationnels et fonctionnels. Ces documents visent à guider leurs actions et à les aider dans leur prise de décisions.

1.2 La détermination des objectifs

Le tableau de bord vise à satisfaire les besoins de l'organisation et, tel que son nom l'indique, il fournit une orientation à l'entreprise. Dans le cadre de notre stage, le responsable financier est chargé d'établir une liste claire et précise des objectifs que l'entreprise doit atteindre. Cette liste sera ensuite présentée au comité de direction pour approbation et validation.

Les principaux objectifs de l'EPB sont :

- L'appréciation de la situation financière de l'entreprise
- Mesurer la performance financière de l'entreprise
- Apporter des actions correctives en cas de déséquilibre financier.

1.3 Le choix et le calcul des indicateurs

Il est primordial de choisir avec soin les indicateurs qui seront inclus dans le tableau de bord, car ces derniers sont des éléments concrets qui reflètent la performance de l'organisation et qui permettent de piloter efficacement ses actions. Le chef du département des finances propose les indicateurs, tout comme les objectifs, et leur choix doit être validé par le comité de direction.

Nous avons choisi les indicateurs les plus appropriés pour évaluer la performance financière dans notre analyse.

1.3.1 Les indicateurs du bilan

- Les bilans de grandes masses
- Les indicateurs de l'équilibre financier.

A. Les bilans de grandes masses pour les années 2021 et 2022

Cette présentation des états financiers facilite l'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise car elle permet d'examiner le financement de l'entreprise en distinguant les cycles longs (investissement et financement) des cycles courts d'exploitation.

Tableau N°9 bilan en grandes masses de l'année 2021

Unité : DA (KDA)

| Actif | Montant | % | passif | Montant | % |
|-------|------------|-------|--------|------------|-------|
| VI | 19 280 550 | 91.43 | CP | 13 761 911 | 65.26 |
| VE | 352675 | 1.67 | DLMT | 5 499 459 | 26.08 |
| VR | 752 896 | 3.57 | DCT | 1 826 677 | 8.66 |
| VD | 701 926 | 3.33 | | | |
| TOTAL | 21088047 | 100 | TOTAL | 21 088 047 | 100 |

Source : réalise par nous-même, à partir des données de l'entreprise

- dans ce qui suit, sera présenté le bilan en grande masse pour l'année 2022 :

Tableau N°10 bilan en grandes masses de l'année 2022**Unité : DA (KDA)**

| actif | Montant | % | passif | Montant | % |
|-------|------------|-------|--------|------------|-------|
| VI | 17 066 099 | 88.12 | CP | 13 533 220 | 69.88 |
| VE | 356 692 | 1.84 | DLMT | 3 843 183 | 19.84 |
| VR | 892 540 | 4.61 | DCT | 1 990 143 | 10.28 |
| VD | 1 051 215 | 5.43 | | | |
| TOTAL | 19 366 546 | 100 | TOTAL | 19 366 546 | 100 |

Source : réalisée par nous-même, à partir des données de l'entreprise

Interprétation

Valeur immobilisées (VI)

Le bilan de grandes masses traduit les activités et les décisions stratégiques de l'entreprise liées aux politiques d'investissement, aux politiques de financement qui affectent les opérations quotidiennes de l'entreprise.

Pour l'EPB, nous avons constaté que les immobilisations représentaient une part importante du total des actifs sur les deux exercices 2021 et 2022, avec des VI de 91,43 % en 2021 et 88,12 en 2022. Une baisse est constatée en 2022, Cela s'explique par une diminution des immobilisations corporelles et des immobilisations financière.

Valeur d'exploitation (VE)

Le bilan de grandes masses révèle que les valeurs d'exploitation de l'entreprise EPB ont augmenté de 0,17 entre 2021 et 2022. Cette variation est due aux réapprovisionnements de ses stocks.

Valeurs réalisables

Durant l'année 2021 les VR sont de 3.57 % et pour l'année 2022 elles sont de 4.61 % donc les VR ont connu une augmentation de 1.04 %. Cette hausse s'explique par l'augmentation des créances clients

Valeurs disponibles (VD)

Les valeurs disponibles sont de 3,33 % en 2021 et de 5,43 % en 2022. Donc elles sont augmentées de 2,1 %. La cause de cette augmentation est liée à l'augmentation des montants de placement et à l'augmentation de la trésorerie.

Les capitaux propres

Nous avons constaté que les CP représentent une part très importante de total passif, en 2021. Il représentant 65,26 % de ce dernier. Et de 69,88 % en 2022. Ceci est un bon indicateur de performance car il sous-entend que l'EPB est indépendante financièrement.

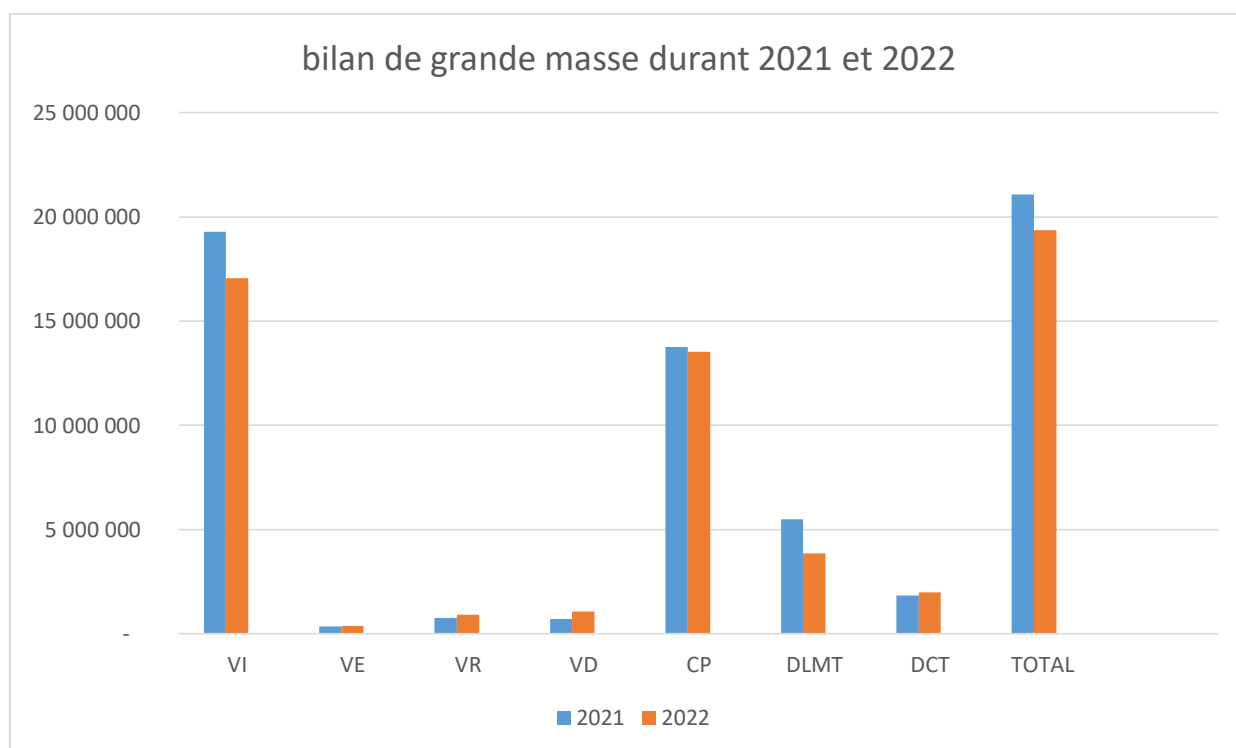
DLMT

On a enregistré un taux de 26,08 % en 2021 et de 19,84 % en 2022, donc Ya une régression de 6,24 %, reflétée par une baisse des emprunts et dettes fournisseurs.

DCT

Nous remarquons que DCT représentent une très petite partie de nos passifs au bilan. 8,66% en 2021 et 10,28% en 2022. Cela représente une augmentation de 1,62%, justifiée par une augmentation impôts et autres dettes courants.

Figure N°13: Représentation du bilan de grandes masses pour l'année 2021 et 2022



Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'entreprise

B. Les indicateurs de l'équilibre financier

Trois variables interagissent pour constituer l'équilibre financier : le FRN, le BFR et la TR.

- **Le fond de roulement (FRN)**

Nous avons calculé le FRN par deux méthodes dans les deux tableaux ci- dessous :

- **méthode 1** : par le haut du bilan

Tableau N°11 le calcul du FRN

Unité : DA (KDA)

| désignation | 2021 | 2022 | variation | Evolution % |
|-------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Capitaux permanents (1) | 19 261 371 | 17 376 403 | -1 884 968 | -9.79 |
| VI (2) | 19 280 550 | 17 066 099 | -2 214 451 | -11.49 |
| FRN (1) – (2) | -19 179 | 310 304 | 329 483 | 1717.94 |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'entreprise

- Dans ce deuxième tableau est présentée la deuxième méthode pour calculer le FRN

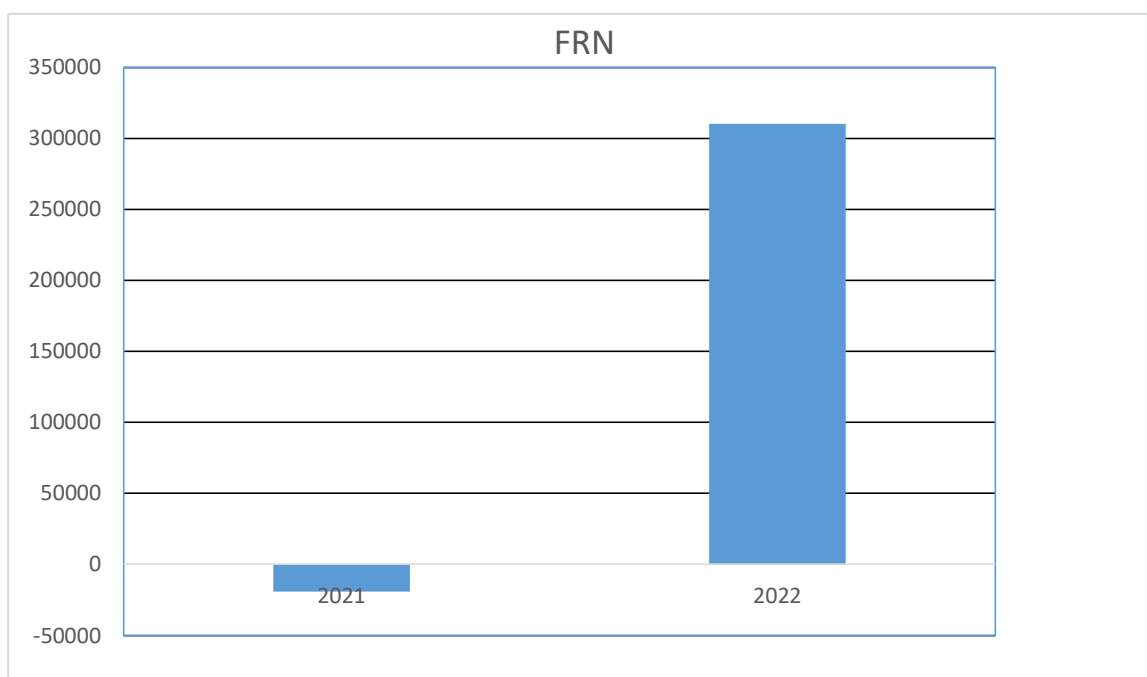
-**méthode 2** : par le bas du bilan

Tableau N°12 le calcul du FRN (avec la 2^{ème} méthode)

Unité : DA (KDA)

| désignation | 2021 | 2022 | variation | Evolution % |
|---------------------|---------|---------|-----------|-------------|
| Actif circulant (1) | 1807497 | 2300446 | 492949 | 27.27 |
| DCT (2) | 1826677 | 1990142 | 163465 | 8.95 |
| FRN (1) – (2) | -19 179 | 310 304 | 329 483 | 1717.94 |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'entreprise

Figure N°14 Représentation graphique du fonds de roulement net

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'entreprise

Interprétation

À l'aide des tableaux précédents, nous pouvons voir que l'entreprise a pu générer un FRN négative de -19179 au cours de l'année 2021, alors qu'en 2022 il est positif d'un montant de 310304 KDA. Cela signifie que l'entreprise est en équilibre financier, c'est à dire un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif fixe. Dans ce cas elle dispose d'une marge de sécurité.

- **Le besoin de fond de roulement BFR**

$BFR = (\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs d'exploitation}) - (\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie passive})$

Tableau N°13 Le calcul du BFR

Unité : DA (KDA)

| Désignation | 2021 | 2022 | variation | Evolution % |
|------------------|----------|---------|-----------|-------------|
| VE (1) | 352675 | 356 692 | 4017 | 1.14 |
| VR (2) | 752 896 | 892 540 | 139644 | 18.55 |
| DCT (3) | 1826677 | 1990143 | 163466 | 8.95 |
| TR passif (4) | 32238 | 25 880 | -6358 | -19.72 |
| BFR(1+2)-(3-(4)) | -688 868 | -715031 | -26163 | 3.80 |

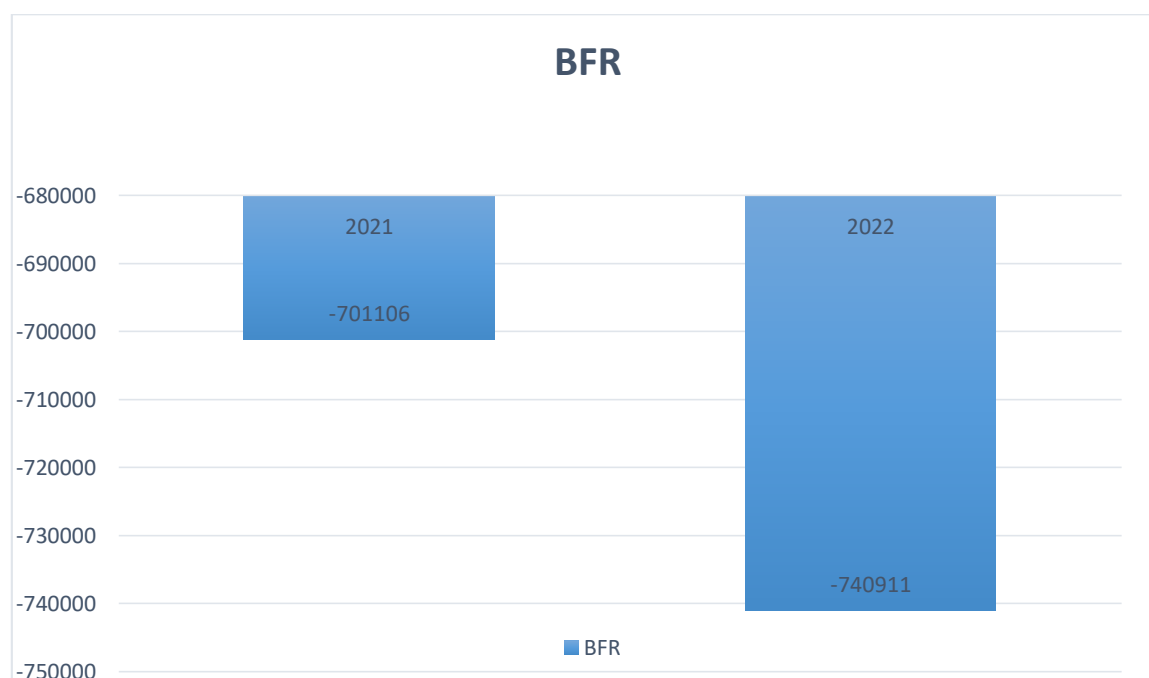
Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB

Interprétation

Selon les deux exercices, l'EPB a enregistré des BFR négatifs : soit -688868 KDA pour 2021 et -715031 KDA pour 2022, ce qui signifie que les dettes circulantes arrivent à couvrir l'ensemble de l'actif circulant et l'excédent de liquidités dégagées servira à alimenter la trésorerie nette. Dans ce cas, on ne parle plus d'un besoin en fond de roulement mais d'une ressource en fond de roulement (RFR).

Cependant, les RFR ont connu une augmentation de -26163 KDA en 2022 soit de 3.80 % par rapport à 2021 en raison d'une augmentation importante de l'actif circulant.

Figure N°15 : Représentation graphique l'évolution du BFR



Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'entreprise

- **Trésorerie net**

La trésorerie nette est simplement la différence entre la trésorerie disponible d'une entreprise et ses dettes à court terme. Elle représente donc la liquidité immédiate dont dispose l'entreprise pour faire face à ses obligations financières à court terme.

En calcul de cette façon $TR = FRN - BFR$.

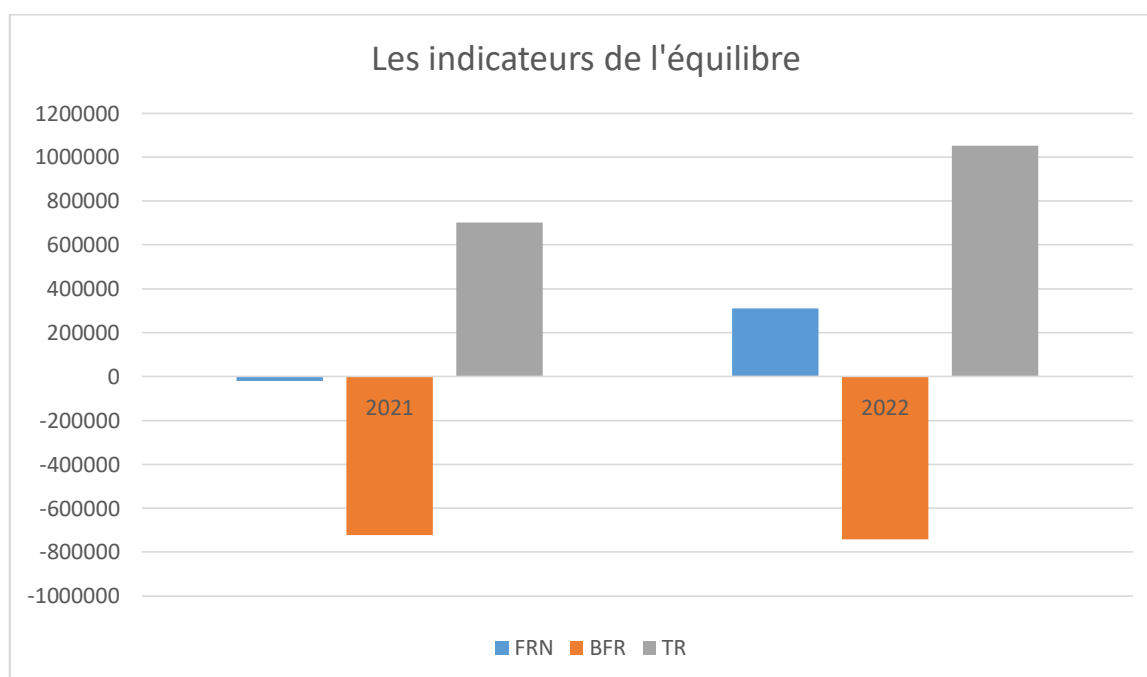
Tableau N°14 : Le calcul de la TR**Unité : DA (KDA)**

| Désignation | 2021 | 2022 | variation | Evolution % |
|-------------|----------|----------|-----------|-------------|
| FRN | -19 179 | 310 304 | 329 483 | 1717.94 |
| BFR | -688 868 | -715031 | -26163 | 3.80 |
| TRN | 669 689 | 1025 335 | 355 646 | 53.11 |

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB***Interprétation**

Après les calculs, nous avons obtenu des montants positifs pour les deux années, à savoir 669868 KDA en 2021 et 1025335 KDA en 2022. Ce qui indique que notre entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer l'intégralité de ses besoins (d'investissement et d'exploitation) et elle a réussi à dégager un excédent de trésorerie. L'entreprise semble donc saine financièrement.

Néanmoins, la trésorerie nette a enregistré une hausse de 53.11 % en 2022 par rapport à 2021 en raison de la hausse du besoin en fond de roulement de 3.80 %.

Figure N°16 Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre*Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB*

1.3.2 Les indicateurs du compte de résultat

Cette catégorie comprend essentiellement :

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)
- La capacité d'autofinancement (CAF)

A. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion sont un outil d'analyse qui permet de décomposer le résultat net d'une entreprise en plusieurs indicateurs importants. Cette méthode fournit des informations précieuses sur l'activité de l'entreprise ainsi que sur la manière dont son bénéfice est généré.

Le tableau qui suit présente en SIG

Tableau N°15 : Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Unité : DA (KDA)

| opération | 2021 | 2022 | variation | Evolution% |
|---|------------------|------------------|----------------|---------------|
| -production vendue (ca) | 5 266 785 | 5 375 320 | 108535 | 2.06 |
| -variation stocks produits et en cours | - | - | - | - |
| -production immobilisée | - | - | - | - |
| Production de l'exercice | 5 266 785 | 5 375 320 | 108535 | 2.06 |
| -achats consommés | 210 245 | 234 118 | 23873 | 11.35 |
| -services extérieurs et autres consommations | 505 107 | 346 733 | -158374 | 31.35 |
| Consommation d'exercice (-) | 715 352 | 580 851 | -134501 | 18.80 |
| VA | 4 551 433 | 4 794 469 | 243036 | 5.34 |
| - Subventions d'exploitation (+) | | | | |
| - Charge personnel (-) | 3 348 128 | 3 342 074 | -6054 | -0.18 |
| - Impôt, et taxe versements assimilés (-) | 168 027 | 109 434 | -58593 | -34.87 |
| EBE | 1 035 278 | 1 342 961 | 307683 | 29.71 |
| - Reprise sur perte de valeur et provisions (+) | 19 393 | 34 136 | 14743 | 76.02 |
| - Autres produit opérationnels (+) | 383 036 | 526 129 | 143093 | 37.36 |
| - Dot au ammort t au prov (-) | 1 022 240 | 1 305 088 | 282848 | 27.70 |
| - Autres charge opérationnels (-) | 14 517 | 2 830 | -11687 | -80.5 |
| Résultat opérationnel | 400 950 | 595 308 | 194358 | 48.47 |
| - Produit financier (+) | 488 547 | 243 249 | -245298 | -50.21 |
| - Charge financier (-) | 197 724 | 154 917 | -42807 | -21.65 |
| RCAI | 691 773 | 683 640 | -8133 | -1.17 |
| - Produits exceptionnels | - | - | | |
| - charges exceptionnels | - | - | | |
| Résultat exceptionnel | 00 | 00 | | |
| - RCAI (+) | 691 773 | 683 640 | -8133 | -1.17 |
| - Résultat exceptionnel (+) | - | - | | |
| - Impôt exigible sur résultat ordinaires (-) | 81 860 | 143 991 | 62131 | 75.90 |
| - Impôts différés sur résultat ordinaire (-) | 23 144 | 18 926 | -4217 | -18.22 |
| Résultat de l'exercice | 633057 | 558574 | -74483 | -11.77 |

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation

- **Production de l'exercice**

La production de l'exercice a connu une augmentation de 108 535 par rapport à 2021. Cette hausse est due à l'Augmentation de chiffre d'affaire venant de l'activité de la zone logistique IOB

- **La valeur ajoutée**

Elle indique la richesse qu'une entreprise a créée au cours de ses activités courantes. Dans notre cas, la VA a augmenté d'environ 5,34 % par rapport à 2021 en raison de la production plus élevées et la baisse de la consommation.

- **L'excédent brut d'exploitation**

L'EBE est considéré comme l'indicateur de rentabilité économique principal pour une entreprise. Pour les périodes 2021 et 2022, il y a eu une augmentation significative de l'EBE de 307683 KDA, soit une augmentation de 29,71 %. Cette hausse est le résultat direct d'une régression d'impôts et taxes et les frais personnel stagnent en parallèle.

- **Le résultat d'exploitation(RE)**

Le résultat d'exploitation comprend essentiellement l'ensemble des charges et produits d'exploitation. Après calcul, nous obtenons deux années de résultats d'exploitation positifs : 400 950 KDA en 2021 et 595 308 KDA en 2022. Notons toutefois que ces chiffres enregistrent une augmentation de 194358 KDA soit 48,47%, principalement du fait de l'indemnisation des pertes et manque à gagner de l'incident occasionné par le navire (VEGA SIGMA) ainsi que la mise en jeux d'une caution de garantie , d'acquisition de remorqueur .

Le résultat courant avant impôt (RCAI)

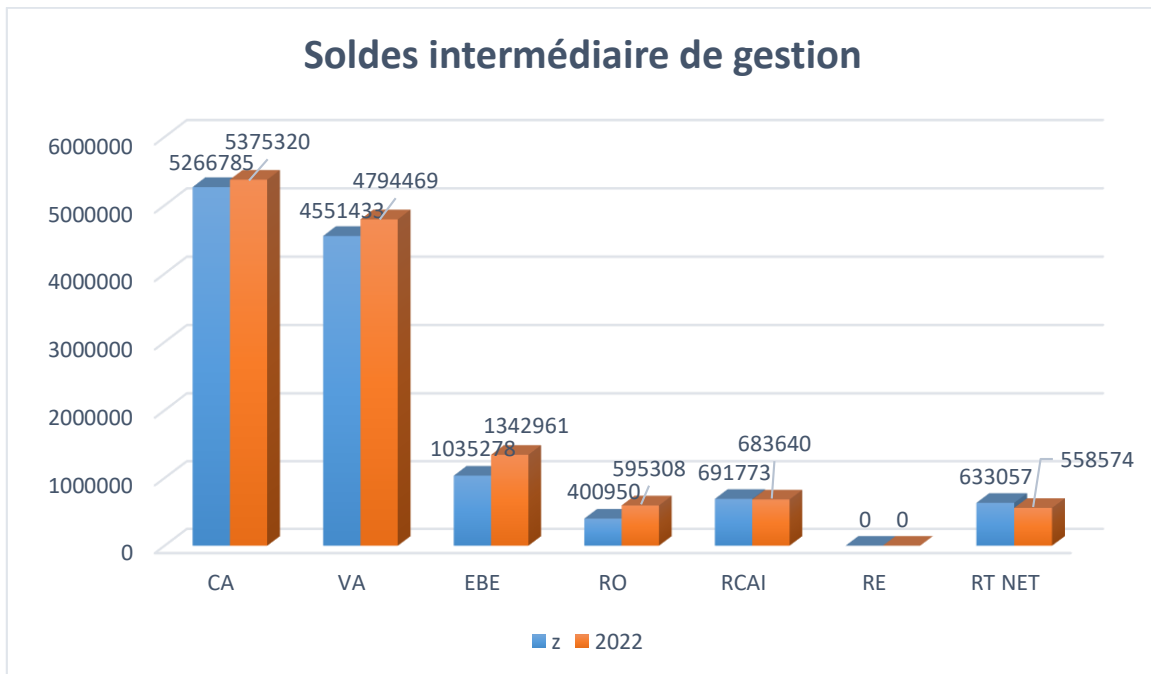
RCAI est une mesure de la performance opérationnelle et financière d'une entreprise. Dans notre cas, il a une valeur d'expertise de 691 773 KDA en 2021 et de 683 640 KDA en 2022. Par conséquent, il a diminué de -1,17% en raison d'une baisse des produits financiers de -245 298 KDA.

- **Le résultat net de l'exercice**

Le cumul des résultats d'exploitation, financiers et exceptionnels après déduction des impôts représente le résultat net de l'exercice. D'après nos résultats, l'EPB a réussi à générer

des résultats nets positifs pour les deux exercices, soit KDA pour 2021 et 558574 KDA pour 2022. Toutefois, le résultat net de la période a diminué de 11,77 % en raison d'une augmentation importante des impôts exigibles sur les résultats ordinaires, qui se sont élevés à 62131 KDA.

Figure N°17 représentation graphique de l'évolution des soldes intermédiaire de gestion (SIG)



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

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

On peut calculer la capacité d'autofinancement par deux méthodes différentes et c'est ce qu'on va voir dans le tableau qui suit :

Calcul de la CAF par la méthode additive

La méthode additive ou ascendante : on part le résultat net

Tableau N°16 le calcul de la CAF par la méthode additive**Unité : DA (KDA)**

| Désignation | 2021 | 2022 | Variation | Evolution % |
|--|------------------|------------------|----------------|--------------|
| Résultat net (1) | 633 057 | 558 574 | -74 483 | -11.77 |
| Dotation aux amortissements et aux provisions (2) | 1022240 | 1 305 088 | 282 848 | 27.67 |
| reprises sur amortissements et provisions (3) | 19 393 | 34 136 | 14743 | 76.02 |
| valeur comptable des éléments d'actifs cédés(4) | 0 | 0 | - | - |
| produits de cessions d'immobilisations (5) | 0 | 0 | - | - |
| subvention d'investissements virés au résultat de l'exercice (6) | 0 | 0 | - | - |
| CAF (1+2-3+4-5-6) | 1 635 904 | 1 829 526 | 193 623 | 11.84 |

*Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB***Calcul de la CAF par la méthode soustractive**

La méthode soustractive ou descendante

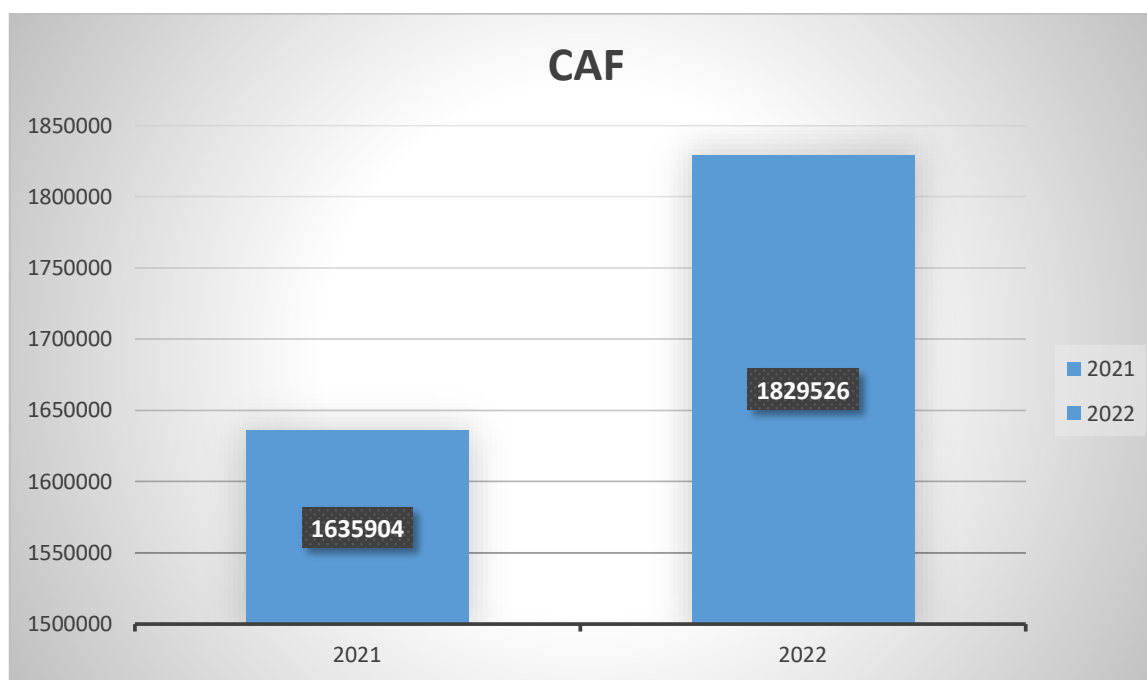
Tableau N° 17 le calcul de la CAF par la méthode soustractive**Unité : DA (KDA)**

| Désignation | 2021 | 2022 | Variation | Evolution % |
|---|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Excédent brut d'exploitation (1) | 1 035 278 | 1 342 961 | 307683 | 29.71 |
| Transfert de charges (2) | 0 | 0 | 0 | - |
| Autres produits et (3) | 383 036 | 526 128 | 487 822 | 127.35 |
| Autres charges (4) | 14 517 | 2 830 | - 11 687 | 80.51 |
| Produits financier (sauf reprise) (5) | 488 547 | 243 248 | -245 298 | -50.21 |
| Charges financière (sauf dotation) (6) | 197 724 | 154 917 | -42807 | -21.65 |
| Produits exceptionnel (sauf reprise) (7) | 0 | 0 | - | - |
| Charges exceptionnels (sauf dotation) (8) | 0 | 0 | - | - |
| Participations des salariés (9) | 0 | 0 | - | - |
| Impôt sur le bénéficiaire (10) | 58716 | 125064 | 66348 | 113 |
| CAF (1+2+3 -4+5-6 +7- 8- 9 -10) | 1 635 904 | 1 829 526 | 193 623 | 11.84 |

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des fonds générés par une entreprise grâce à son activité interne, permettant ainsi de sécuriser son financement. Selon notre tableau de calcul, nous constatons que la CAF a été de 1 635 904 KDA en 2021 et de 1 829 526 KDA en 2022. Cette amélioration de 11,84 % sera donc utilisée pour financer de futurs investissements, rembourser les emprunts en cours.

Figure N° 18 : représentation graphique de l'évolution de CAF

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

1.3.3 La mesure par l'analyse des ratios

Les ratios sont des outils d'analyse financière essentiels pour évaluer la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité d'une entreprise. Tout dirigeant doit les utiliser pour assurer une gestion efficace de sa société.

A. Les ratios de structure

Les ratios de structure, également connus sous le nom de "ratios de situation financière", offrent une évaluation objective de la solidité de la structure financière d'une entreprise.

Le calcul des ratios de structure

En présente dans le tableau ci-dessous les ratios financiers, à savoir le ratio de financement permanent, le ratio de capacité de remboursement, le ratio d'indépendance financière et le ratio d'endettement global.

Tableau N° 18 Le calcul des ratios de structure**Unité : DA (KDA)**

| Type de ration | 2021 | 2022 | Variation | Evolution % |
|--|------------|------------|------------|-------------|
| Capitaux permanents (1) | 19 261 371 | 17 376 403 | -1 884 968 | -9.793 |
| VI (2) | 19 280 550 | 17 066 099 | -2 214 451 | -11.49 |
| R de couverture des emplois stables (1/2) | 1 | 1.02 | 0.02 | 2 |
| Dettes (3) | 7326 136 | 5833 326 | -1 492 810 | 20.38 |
| Total actifs (4) | 21088047 | 19366546 | | |
| Fonds propres (5) | 13 761 911 | 13 533 220 | - 228 691 | -1.66 |
| Ratio d'endettement (3/4) | 0.35 | 0.30 | -0.05 | -14.29 |
| Ratio D'indépendance financière (5/1) | 0.71 | 0.78 | 0.07 | 9.86 |
| DLMT (6) | 5 499 459 | 3 843 183 | -1656276 | 30.12 |
| CAF (7) | 1 635 904 | 1 829 526 | 193 623 | 11.84 |
| R.de capacité de remboursement (6/7) | 3.36 | 2.10 | -1.26 | -37.5 |
| Autonomie financière (5/3) | 1.88 | 2.32 | 0.44 | 23.40 |

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation

Le ratio de financement permanent

Le ratio de financement permanent intervient pour appuyer nos résultats précédents concernant le FRN, en nous assurant de l'existence d'un fond de roulement positif signe d'une certaine sécurité en matière de financement. Pour le cas de notre entreprise, ce ratio est supérieur à 1 durant l'exercice 2022 : il est de 1 en 2021 et de 1,02 en 2022, ce qui signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations au moyen de ressources stables tout en dégageant une marge de sécurité. Cependant, ce ratio connaît une légère baisse de 2 % due essentiellement à une augmentation des investissements

Ratio d'endettement

Le ratio en question mesure l'endettement de l'entreprise en comparaison avec ses propres ressources de financement, qu'elles soient internes ou externes. En 2021 et 2022, le taux d'endettement de l'EPB se diminue respectivement à 35 % et 30 %, ce qui reste considéré comme satisfaisant. Toutefois, on a observé une diminution de 14.29 % par rapport à l'année précédente, principalement due à la baisse de la dette ou encore aux remboursements d'une partie de la dette.

Ratio de capacité de remboursement

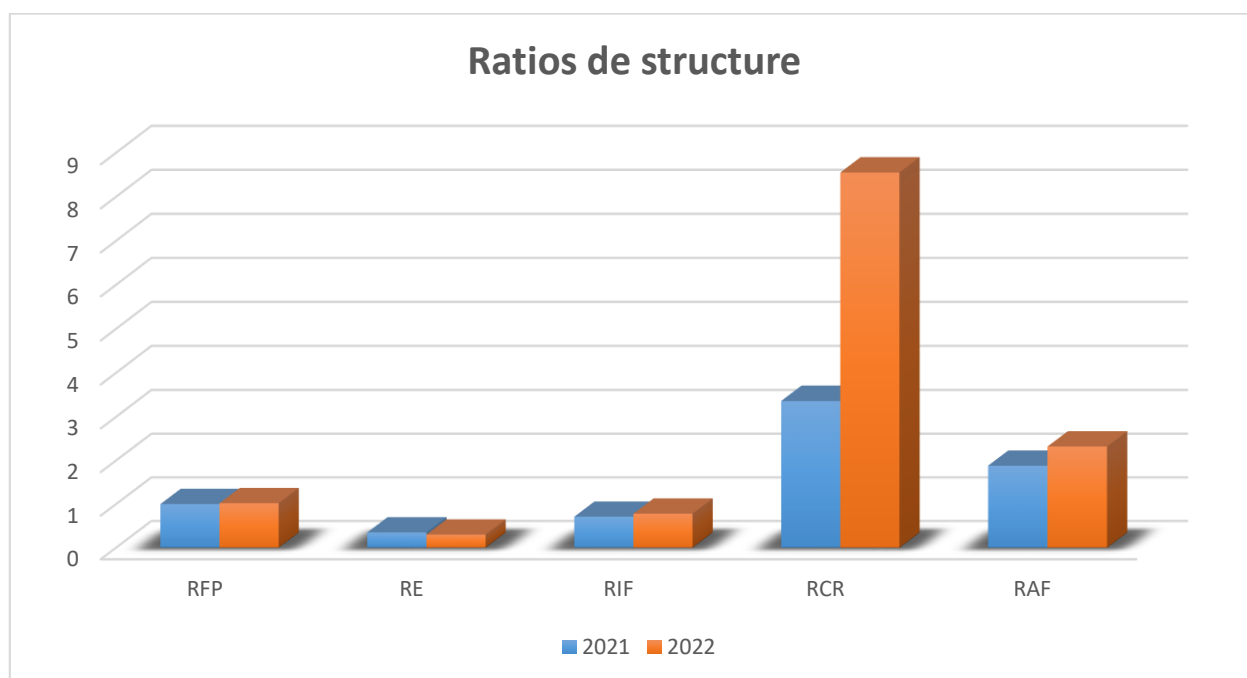
Pour notre cas de l'EPB, la capacité de remboursement réalisé était de 3.36 en 2021 et de 2.10 en 2022. Etant donné que les résultats obtenus sont inférieurs à 4, nous pouvons conclure que l'entreprise étudiée a une bonne capacité de remboursement.

Ratio D'indépendance financière

Elle doit être supérieure à 0.5, ce qui est effectivement le cas de notre entreprise 0.71 en 2021 et 0.78 en 2022. Un ratio inférieur à 0,5 indique un recours trop important à l'emprunt bancaire.

Le ratio d'autonomie financière

Est un indicateur utilisé pour mesurer l'indépendance d'une entreprise par rapport à ses prêteurs, qui sont souvent des banques. Ce ratio est considéré favorable lorsque sa valeur est supérieure ou égale à 1. Au cours des deux derniers exercices (2021, 2022), l'EPB a enregistré des ratios supérieurs à 1 (1,88 et 2,32), ce qui suggère que l'entreprise est en mesure de rembourser ses emprunts bancaires avec ses propres capitaux. De plus, ce résultat indique également que l'EPB est financièrement indépendante de ses créanciers, ce qui témoigne de sa solide autonomie financière.

Figure N° 19 Représentation graphique de l'évolution des ratios de structure

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

B. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme. Cette mesure, appelée liquidité, peut être calculée en utilisant trois ratios différents : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité limitée et le ratio de liquidité immédiate.

Le calcul des ratios de liquidité

Les ratios de liquidité seront présentés dans le tableau qui suit :

Tableau N° 19 le calcul des ratios de liquidité**Unité : DA (KDA)**

| Type de ratio | 2021 | 2022 | variation | Evolution % |
|---|-----------|-----------|-----------|-------------|
| AC (1) | 1 807 498 | 2 300 447 | 492949 | 27.27 |
| VR (2) | 752 896 | 892 540 | 139644 | 18.55 |
| VD (3) | 701 926 | 1 051 215 | 349289 | 49.76 |
| DCT (4) | 1 826 677 | 1 990 143 | 163466 | 8.95 |
| Ratio de liquidité générale (1/4) | 0.99 | 1.16 | 0.17 | 17.17 |
| Ratio de liquidité limitée (2+3/4) | 0.80 | 0.98 | 0.18 | 22.5 |
| Ratio de liquidité immédiate (3/4) | 0.38 | 0.53 | 0.15 | 39.47 |

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation

Le ratio de liquidité générale

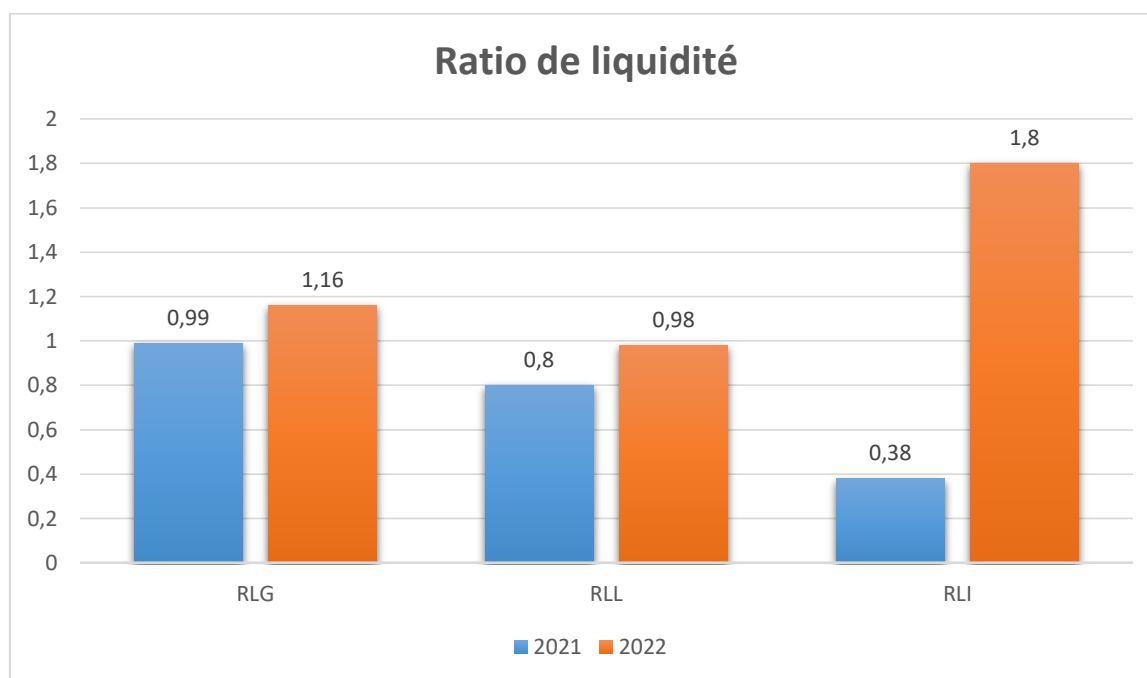
Il est utilisé pour déterminer si une entreprise est capable de respecter ses obligations financières à court terme en disposant de suffisamment de liquidités. En examinant le fonds de roulement, nous avons calculé ce ratio pour les deux derniers exercices, qui s'est élevé à 0,99 périodes, du a une augmentation des actifs circulants en particulier les valeurs disponible qui ont progressé de plus de 49 % par rapport à l'exercice précédents

Le ratio de liquidité limitée

Le ratio en question permet de déterminer si les actifs les plus liquides sont adéquats pour couvrir la totalité des dettes à court terme. Dans notre cas, ce ratio est positif pour les deux années, 0,8 pour 2021 et s'élève à 0,98 en 2022, ce qui est acceptable et cela suggère que l'entreprise devrait être capable de rembourser ses dettes à court terme.

Le ratio de liquidité immédiate

Ce ratio permet d'évaluer si les dettes à court terme peuvent être remboursées en utilisant seulement les liquidités disponibles. Dans notre situation, l'EPB a enregistré des résultats dans, respectivement 0,38 et 0,53, qui sont inférieur aux normes recommandées. Ces résultats sont insuffisants car ils indiquent que l'entreprise n'a pas assez de liquidités disponibles.

Figure N° 20 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

C. Ratios de solvabilité

Nous avons sélectionné deux ratios pour notre analyse : le ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière. Ces ratios permettent d'évaluer la capacité à long terme d'une entreprise à rembourser ses dettes.

On présente dans le tableau ci-dessous le calcul des ratios de solvabilité générale et d'autonomie financière.

Tableau N°20 le calcul des ratios de solvabilité

Unité : DA (KDA)

| Type de ratio | 2021 | 2022 | variation | Evolution |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Total actif (1) | 21 088 048 | 19 366 545 | -1721503 | -8.16 |
| Capitaux propres (2) | 13 761 911 | 13 533 220 | -228691 | -1.66 |
| Total dettes (3) | 7 326 137 | 5 833 326 | -1492811 | -20.38 |
| Solvabilité générale (1/3) | 2.88 | 3.32 | 0.44 | 15.28 |

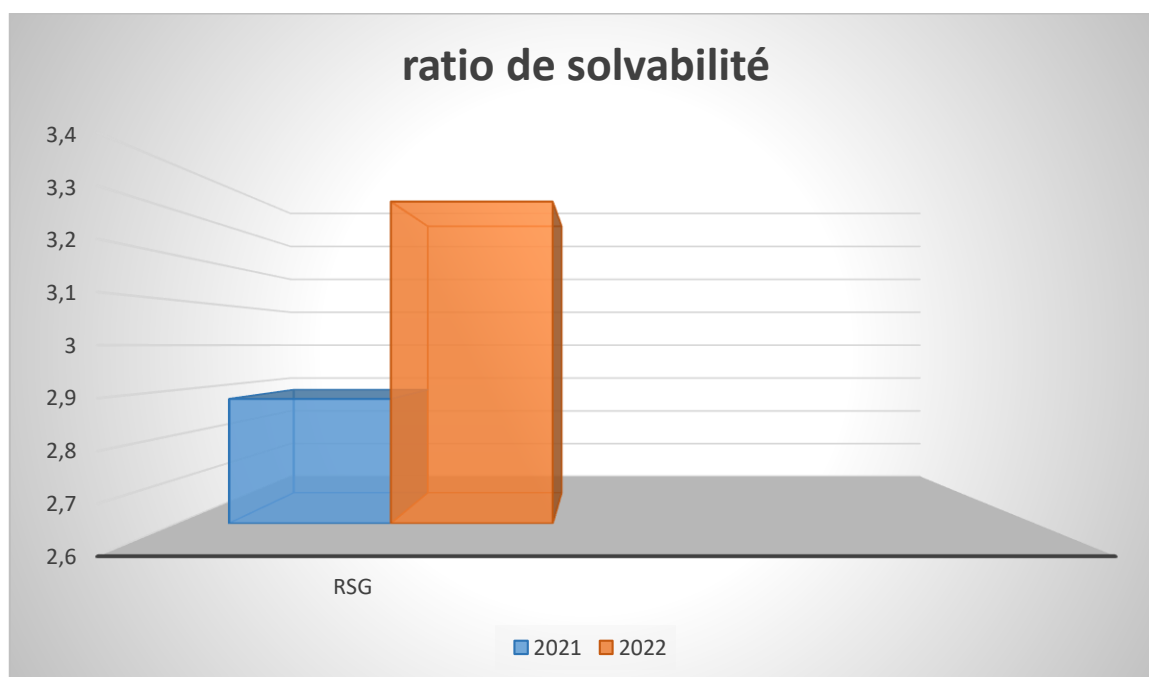
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation :

Le ratio de solvabilité générale

Le ratio de solvabilité générale est utilisé pour évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser toutes ses dettes à l'échéance. Dans le cas de notre entreprise, les résultats pour les deux exercices ont été positifs, avec un ratio de 2.88 en 2021 (ce qui signifie que l'actif est 2.88 fois plus élevé que les dettes) et de 3.32 en 2022. Cependant, une hausse de 15.28 % a été observée la deuxième année, ce qui est dû à une diminution de 20.38 % des dettes. Malgré cette baisse, est donc solvable pour les deux années.

Figure N°21 : représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

D. Ratios de rotation

Les ratios en question décrivent les délais de paiement pour les créances des clients ainsi que pour le recouvrement des dettes auprès des fournisseurs.

Ce tableau résume le calcul des délais de paiement

Tableau N°21 le calcul des délais de paiement**Unité : DA (KDA)**

| Type de ratio | 2021 | 2022 | Variation | Evolution % |
|---|---------|---------|-----------|-------------|
| Créances clients (1) | 609758 | 800834 | 191076 | 31.34 |
| CATTC (2) | 5266784 | 5375320 | 108536 | 2.06 |
| Délai de rotation crédit client (1/2)*360 | 42j | 54j | 12 | 28.57 |
| Fournisseurs et comptes rattachés (3) | 495554 | 415078 | -80476 | -16.24 |
| Délai de rotation crédit fournisseur (3/2)*360 | 34 | 28 | -6 | -17.65 |

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation

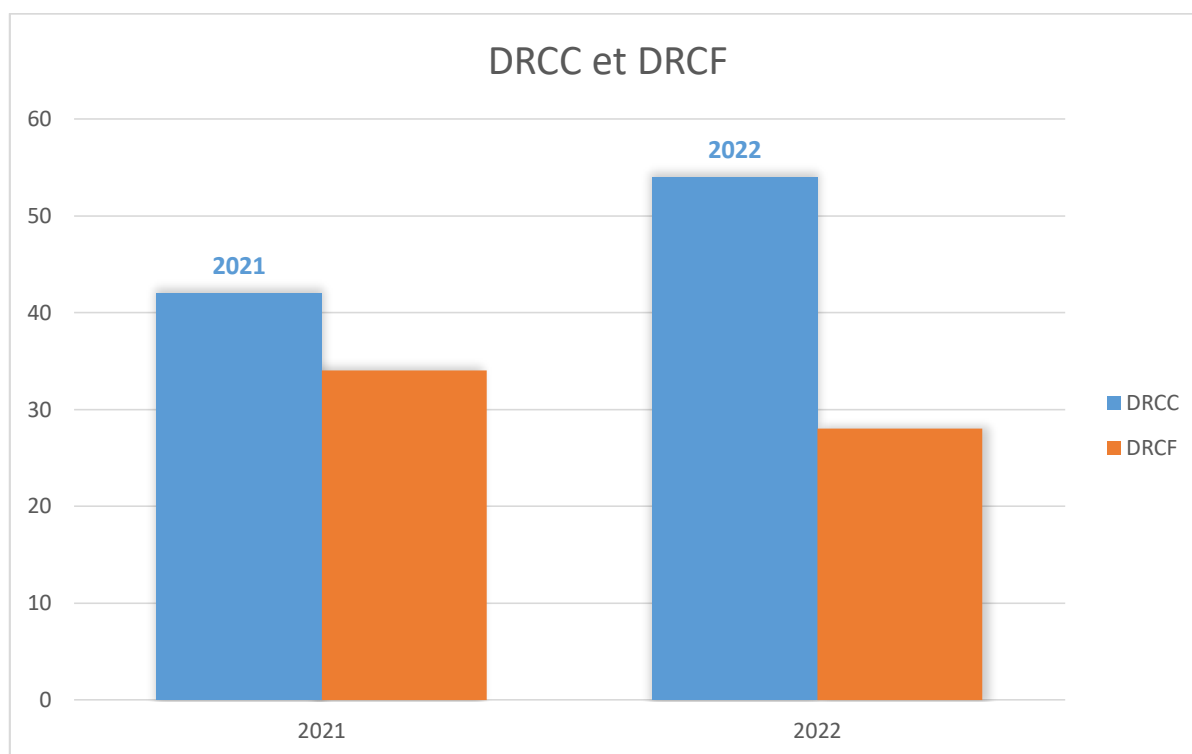
Délai de rotation crédits clients

Le but de cette analyse est de déterminer si le délai moyen d'encaissement (le temps alloué aux clients pour régler leurs factures) est approprié, respecté ou dépassé. En 2021, l'entreprise EPB a accordé à ses clients un délai moyen de 42 jours pour régler leurs dettes, puis en 2022, ce délai a légèrement augmenté de 12 jours.

Délai de rotation crédits fournisseurs

Ce ratio désigne le délai moyen qu'il faut à l'entreprise pour régler les dettes qu'elle a contracté auprès de ses fournisseurs, L'entreprise EPB a eu un délai moyen de 34 j (pour l'année 2021) pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs, et pour la deuxième année ce ratio a connu une diminution de 6 j.

Cette situation peut engendrer des problèmes de TR puisque les délais fournisseurs sont inférieurs à ceux des clients.

Figure N° 22 : représentation graphique de l'évolution des délais de paiement

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

1.3.4 Les indicateurs de rentabilité

Il existe principalement deux types de rentabilité :

- La rentabilité financière : représentée par le ROE.
- La rentabilité économique : représentée par le ratio de rentabilité économique nette et le ROCE.

En va les calculer dans le tableau suivant :

Tableau N° 22 le calcul des ratios de rentabilité**Unité : DA (KDA)**

| Type de ratio | 2021 | 2022 | Variation | Evolution % |
|--------------------------------------|------------|------------|-----------|-------------|
| Résultat net (1) | 633 058 | 558 574 | -74484 | -11.77 |
| Capitaux propres (2) | 13 761 911 | 13 533 220 | -228691 | -1.66 |
| ROE (1/2) | 0.05 | 0.04 | -0.01 | -20 |
| CA HT (3) | 5 266 785 | 5 375 320 | 108535 | 2.06 |
| Rentabilité commerciale (1/3) | 0.12 | 0.1 | -0.02 | -16.67 |
| EBE (4) | 1 035 278 | 1 342 961 | 307683 | 29.71 |
| Capitaux investis (5) | 19261370 | 17376402 | -1884968 | -9.79 |
| ROCE (4/5) | 0.05 | 0.08 | 0.03 | 60 |

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation

Le ratio de rentabilité financière (ROE)

Le ratio en question est un indicateur clé pour évaluer les performances d'une entreprise car il mesure sa capacité à générer des bénéfices uniquement à partir de ses fonds propres. En ce qui concerne notre entreprise, elle a généré un bénéfice de 5 dinars pour chaque 100 dinars investis en capitaux propres en 2021, et de 4 dinars en 2022, ce qui représente une diminution de 1 %. Cette diminution est due à une baisse de 11.77 % du résultat net.

Le ratio de rentabilité commerciale

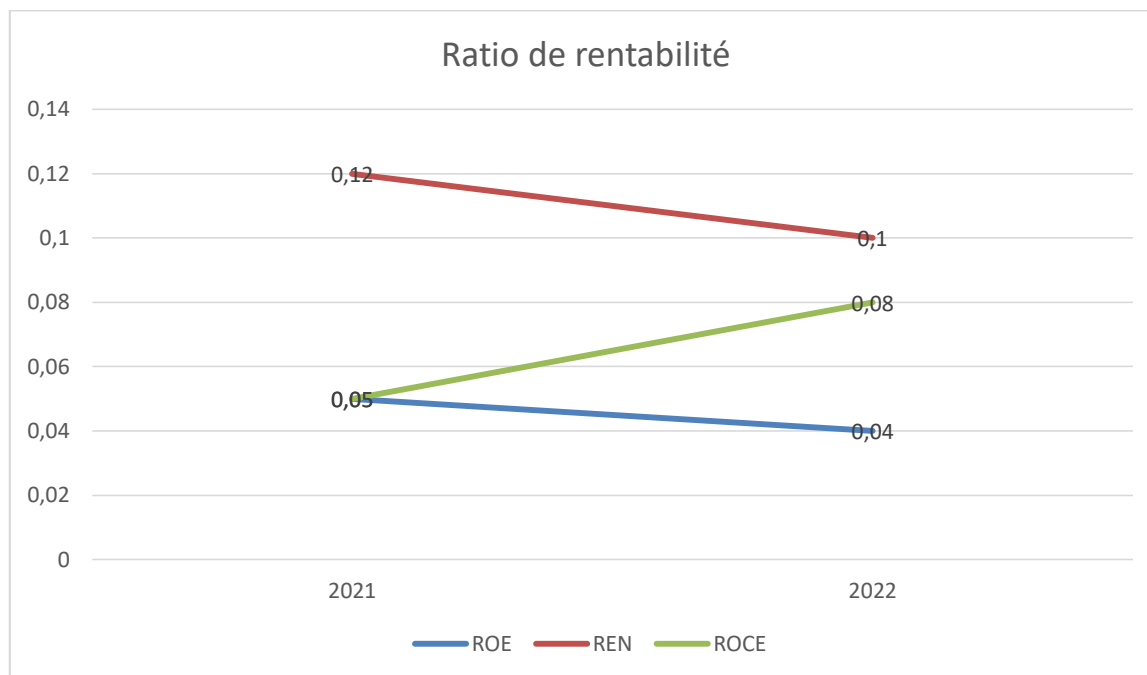
Le taux de rentabilité d'une entreprise en fonction de son chiffre d'affaires est représenté par ce ratio. L'entreprise EPB a obtenu des ratios positifs au cours des deux dernières années, atteignant 12 % en 2021 et 10 % en 2022. Cette baisse de 16,67 % est due à la diminution du résultat net.

Le ROCE, ou Ratio de Rentabilité Économique Brute

C'est un indicateur qui permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir du capital investi dans son exploitation. Il mesure ainsi la performance de l'activité d'exploitation de l'entreprise. Dans le cas de l'EPB, le résultat enregistré pour l'exercice 2021 était de 5%, alors qu'il est de 8% pour l'exercice 2022. Cette amélioration est

principalement due à l'augmentation de l'excédent brut d'exploitation de 307 683 KDA et à la diminution des capitaux investis de 1 884 968 KDA.

Figure N° 23 représentation graphique de l'évolution du ratio de rentabilité






Source : réalisé par nous à partir des calculs obtenus précédemment







1.3.5 La mise en forme du tableau de bord Financier









Le tableau de bord financier regroupe plusieurs indicateurs de performance et des ratios de gestion qui permettent d'identifier et d'apprécier les résultats de l'entreprise étudiée.








Tableau N° 23 tableau de bord financier

Unité : DA (KDA)

| Rubrique | indicateur | Unité | Réalisation 2021 | Réalisation 2022 | Ecart | % | pictogramme |
|---------------------|------------|-------|------------------|------------------|---------|---------|---|
| Equilibre financier | FRN | KDA | -19 179 | 310 304 | 329 483 | 1717.94 |  |
| | BFR | KDA | -688868 | -715031 | -26163 | 3.80 |  |
| | TR | KDA | 669689 | 1025335 | 355646 | 53.11 |  |

| | | | | | | | |
|---------------------|---------------------------------|--|------|------|-------|--------|---|
| Structure financier | R. financement Permanent | | 1 | 1.02 | 0.02 | 2 |  |
| | R. autonome financière | | 1,88 | 2,32 | 0.44 | 23,40 |  |
| | Ratio D'indépendance financière | | 0.71 | 0.78 | 0.07 | 9.86 |  |
| | R.de capacité de remboursement | | 3.36 | 2.10 | -1.26 | -37.5 |  |
| | R. Endettement | | 0.35 | 0.30 | -0.05 | -14.29 |  |
| Rentabilité | Financière ROE | | 0.05 | 0.04 | -0.01 | -0.2 |  |

| | | | | | | | |
|------------------------|---------------------------|---|------|------|-------|--------|---|
| | ROCE | | 0.05 | 0.08 | 0.03 | 0.6 |  |
| | commerciale | | 0.12 | 0.1 | -0.02 | -16.67 |  |
| Liquidité | Liquidité générale | | 0.99 | 1.16 | 0.17 | 17.17 |  |
| | Liquidité limitée | | 0.8 | 0.98 | 0.18 | 22.5 |  |
| | L. immédiate | | 0.38 | 0.53 | 0.15 | 39.47 |  |
| Solvabilité | S. générale | | 2.88 | 3.32 | 0.44 | 15.28 |  |
| Délai de crédit | client | J | 42 | 54 | 12 | 28.57 |  |
| | Fournisseurs | J | 34 | 28 | -6 | -17.65 |  |

| | | | | | | | | |
|--|--|-------------------|-----|-----------|-----------|--------|--------|---|
| Indicateurs du compte de résultat | Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG) | CAHT | KDA | 5 266 785 | 5 375 320 | 108535 | 2.06 |  |
| | | VA | KDA | 4 551 433 | 4 794 469 | 243036 | 5.34 |  |
| | | EBE | KDA | 1 035 278 | 1 342 961 | 307683 | 29.71 |  |
| | | RE | KDA | 400 950 | 595 308 | 194358 | 48.47 |  |
| | | RCAI | KDA | 691 773 | 683 640 | -8133 | -1.17 |  |
| | | RT NET | KDA | 586769 | 520722 | -66047 | -11.26 |  |
| | | CAF | KDA | 1 609 009 | 1 825 810 | 216801 | 13.47 |  |

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Arrivés à terme de notre travail, on a pu constater, grâce aux différents calculs et analyses que nous avons effectués, que l'EPB est financièrement performante :

- Elle possède une structure financière assez équilibrée.
- Elle arrive à dégager de bonnes rentabilités, ainsi qu'une CAF qui lui permet d'investir davantage.
- En termes de solvabilité et de liquidité, elle affiche des ratios satisfaisants qui traduisent sa capacité à faire face à ses engagements.

Néanmoins, il faudrait garder un œil sur les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financier notamment ceux qui connaissent des diminutions significatives

Conclusion

À la fin de cette étude de cas, nous avons montré concrètement le processus de création d'un tableau de bord financier au sein d'une entreprise publique algérienne. Nous avons suivi une approche de conception simple, en suivant pas à pas la méthode décrite dans la partie théorique.

Le tableau de bord financier que nous avons créé regroupe des indicateurs importants et indispensables qui attirent la réflexion et la décision de décideur qui nous permettent de surveiller l'activité de l'EPB. Ce qui rend cet outil unique, c'est sa capacité à être personnalisé en fonction des objectifs de l'utilisateur, mettant en avant et analysant les indicateurs qui permettent une réaction rapide en cas de déviations.

Pour conclure le tableau de bord joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise en fournissant une vue d'ensemble concise de son activité et en évaluant les résultats pour faciliter le suivi et l'analyse de sa performance financière.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Au terme de ce travail, il nous semble opportun et important de revenir sur les objectifs que nous nous sommes fixés. Notre objectif principal était de développer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa. Avant de présenter les résultats de notre étude de terrain, il est nécessaire de rappeler que la mesure et la gestion de la performance de l'entreprise requièrent l'utilisation d'outils de contrôle de gestion. Étant donné que la dynamique et la croissance de l'entreprise dépendent de sa capacité à répondre aux exigences de l'environnement, à détecter les erreurs, les risques et à les corriger en temps voulu, le tableau de bord financier devient un outil essentiel pour les décideurs lorsqu'il s'agit de stratégies, d'objectifs et de maîtrise des risques.

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans l'évaluation de la performance financière. Il offre une représentation synthétique et claire, facilitant ainsi la gestion et la prise de décisions pour l'avenir de l'entreprise. En tant qu'outil privilégié, il est essentiel pour initier des changements. En matière de gestion financière, le tableau de bord est incontournable, car il offre une vue d'ensemble et détaillée de l'évolution de l'entreprise et de ses résultats. Il permet d'ajuster la stratégie commerciale en temps réel, d'anticiper les difficultés financières et de partager les données avec tous les collaborateurs pour les impliquer. Le tableau de bord financier revêt une grande importance au sein de l'entreprise, car il éclaire les dirigeants sur la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise, contribuant ainsi à orienter les décisions stratégiques.

Au cours de notre stage pratique à l'EPB, après avoir examiné sa situation, nous avons entrepris une étude des indicateurs potentiels pour son tableau de bord financier. Notre objectif était d'évaluer sa performance en utilisant divers indicateurs, notamment les indicateurs économiques et financiers. Nous avons effectué une analyse des états financiers (bilans et comptes de résultats) pour la période s'étendant de 2021 à 2022.

On a pu constater, grâce aux différents calculs et analyses que nous avons effectués, que l'EPB est financièrement performante :

- Les soldes intermédiaires de gestion sont dans l'ensemble favorables, car ils enregistrent une augmentation pour la période étudiée.
- L'EPB a connu une hausse de son chiffre d'affaires.
- Les indicateurs de l'équilibre de l'entreprise sont favorables.

- Le FRN et la TRN sont positifs donc l'EPB arrive à financer ses besoins. Le BFR est négatif ce qui est bon pour l'entreprise car cela indique que l'EPB n'a pas besoin de puiser de son fonds de roulement
- D'après l'analyse des ratios de liquidité, de solvabilité et de structure, nous avons déduit que l'EPB est solvable.
- Nous avons constaté que l'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement importante durant les deux exercices, ce qui est révélateur d'une performance interne.

Ce présent travail nous a montré que le contrôle de gestion est un système de pilotage qui occupe une place importante dans une entreprise, car il permet de détecter les erreurs et les risques et les réparer à temps, et cela, grâce à ses différents outils qui permettent à une entreprise, en l'occurrence l'EPB, d'être plus performante. Ce qui nous permet de **confirmer notre première hypothèse**.

Le tableau de bord, en tant qu'outil de mesure de la performance financière, joue un rôle crucial en fournissant une représentation synthétique et compréhensible, essentielle pour orienter les décisions et piloter l'avenir de l'entreprise. En ce sens, il est l'outil par excellence pour effectuer des changements. En matière de gestion financière, le tableau de bord est indispensable, offrant une vue d'ensemble et complète de l'évolution de l'entreprise et de ses résultats. Il permet d'ajuster la stratégie commerciale en temps réel, d'anticiper les difficultés financières et de rendre les données accessibles à tous les collaborateurs afin de les impliquer. Le tableau de bord financier revêt une importance capitale au sein de l'entreprise, car il éclaire les dirigeants sur la situation financière en termes de rentabilité et de solvabilité, favorisant ainsi une prise de décision éclairée dans l'orientation générale. Cet outil est efficace pour évaluer la santé de l'entreprise étudiée (EPB) et suivre l'évolution de ses performances. Il est largement utilisé par les dirigeants de l'EPB comme un outil de suivi et d'aide à la prise de décision. Il peut être adapté en fonction des besoins et des caractéristiques spécifiques de l'entreprise. Il peut être bénéfique de le formaliser afin d'améliorer son efficacité. En fournissant des informations sur les domaines les plus performants ou les moins rentables, il permet d'informer le dirigeant ce qui **confirme notre deuxième hypothèse**

Le tableau de bord se révèle être l'outil privilégié pour évaluer la performance financière de manière concise et claire, permettant ainsi de guider la prise de décisions et d'orienter l'avenir de l'entreprise. En ce sens, il devient l'outil optimal pour mettre en œuvre des changements.

La création d'un tableau de bord financier implique la sélection d'indicateurs appropriés pour évaluer la performance financière d'une organisation. Cependant, se fier uniquement à ces indicateurs ne permet pas de refléter pleinement la situation et la performance de l'entreprise. Par conséquent, on peut **infirmer la troisième hypothèse** formulée au départ. En effet, la performance d'une entreprise ne se limite pas à son aspect financier, mais englobe également d'autres aspects tels que l'organisation et la technologie qui doivent être pris en compte.

Cependant, malgré que notre analyse sur la performance financière de l'EPB, à travers la réalisation d'un tableau de bord financier, soit bien détaillée et riche en informations, elle représente toutefois quelques insuffisances :

- Le tableau de bord représente uniquement des données passées et actuelles, alors qu'il devrait également être un outil d'aide à la prévision qui permet de contribuer au pilotage de la performance.
- Concernant les ratios utilisés, ils ne prennent sens que s'ils sont comparés aux normes sectorielles et aux ratios des entreprises du même secteur d'activité.
- Ce tableau de bord est un outil conçu en interne, alors que dans la mesure où on recherche l'anticipation et l'adaptation, il faut inclure des indicateurs ouverts vers l'extérieur (concurrence, politique...)
- Il ne suffit pas de calculer les écarts entre les réalisations des exercices mais on doit également établir un seuil d'alerte qui nous indique les zones de défaillance où on doit effectuer des mesures correctives (pour l'EPB, ces mesures correctives sont assurées par le service des budgets)
- Il est également important de prendre en compte des instruments non financiers (tel que : la satisfaction clients et les innovations) dans l'évolution de la performance de l'entreprise : la firme qui réussit une performance financière sans maintenir ou améliorer les domaines non financiers risque de devenir non compétitive

Bibliographie

- A, FERNANDEZ. (2005). *l'essentiel du tableau de bord*. Paris: édition d'Organisation, groupe Eyrolles.
- A. SAHRAOUI. (2004). *comptabilité analytique de gestion*. Alger: édition Berti.
- Abdelhamid EL GADI. (2004). « *Audit et contrôle de gestion* ». Paris.
- Alain FERNANDEZ. (2013). *Les nouveaux tableaux de bord des managers* (éd. 6^{ème} édition). EYROLLES.
- Alazard C et Sépari S. (2007). *DCG 11 contrôle de gestion : manuel de gestion*. paris: Dunod.
- Alazard C et Sépari S. (2010). *DCG 11 contrôle de gestion : manuel et application* (éd. 2^e). Paris: Dunod.
- Anthony Robert. (1965). *planning and control Systems*. Boston: A Framework for Analysis. Division of Research. Harvard University.
- apprendre l'economie*. (s.d.). Consulté le 05 14, 2023, sur <https://apprendreéconomie.com/le-tableau-de-bord-prospectif/>
- ayade naima. (2020). cours de politique financière de l'entreprise.
- azal, T. K. (2022). *Le tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise Cas COGB-LABELLE*. memoire de fin de cycle master 2, bejaia.
- B. DORIATH & C.GOUJET. (2007). *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* (éd. 3[°]édition). Paris: Dunod.
- B. DORIATH. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches*. Paris: DONOUD.
- B. DORIATH et C. GOUJET. (2005). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* (éd. 2^{ème}). Paris: DUNOD.
- béatrice et francis grandguillot. (2002). *Analyse financière , les outils du diagnostic financier* (éd. 6^e). france: gualino.
- Béatrice, Francis Grand Guillot. (2011). *l'essentiel de l'analyse financière* (éd. 12^e). paris: Lextenso.
- Béatrice, Francis Grand Guillot. (2015-2016). *Analyse financière* (éd. 12^e). paris: L'extenso.
- BENAHMED.Y, GUENFISSI.Y. (2017). *L'élaboration d'un tableau de bord de gestion .cas : EPB*. béjaia: université de bejaia.
- BESCOS P. L & AL,. (1997). *Contrôle de gestion et management* (éd. 4^e). paris: Montchrestien.

- BOISSELIER.P. (2005). *Contrôle de gestion, cours et application* (éd. 3ème). Paris: Vuibert.
- BOISVERT H. (s.d.). *le renouvellement de la comptabilité de gestion*.
- BOUGHABA A. (1991). *comptabilité analytique d'exploitation*. Alger: BERTI Edition.
- BOUQUIN H ; KASZLA C. (s.d.). *le contrôle de gestion*. (1. édition, Éd.) mayenne: collection gestion.
- BOURGUIGNON A. (1995). *Revue française de comptabilité*. (S. S. ALAZARD C., Éd.)
- Brigitte DORIATH. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches* (éd. 5ème édition). Paris: DUNOD.
- Brigitte DORIATH. (s.d.). *Gestion prévisionnelles et mesure de la performance* (éd. 5ème). Paris: DUNOD.
- Buissart C. (1999). *BAnalyse financière* . paris: FOUCHER.
- Caroline SELMER. (1998). , *concevoir le tableau de bord* (éd. 1e). paris.
- Christian et Z. Mireille. (2001). *Gestion financière : finance d'entreprise* (éd. 4e). Paris: DUNOD.
- Claude ALAZAD et Sabine SEPARI. (2011). *DCG 11, « contrôle de gestion »*. paris: Edition Dunod.
- Consulté le 05 14, 2023, sur *compta-facile*: <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/>
- Consulté le 05 30, 2023, sur *Compta-Facile*: <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/>
- DORIATH. B, GOUJET.CH. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. paris: DUNOD.
- DORIATH.B. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches* (éd. 5e). Paris: DUNOD.
- FERNANDEZ Alain. (2013). *les nouveaux tableaux de bord des managers* (éd. 6e). Paris: Groupe EYROLLES.
- Fernandez. A. (2005). *L'essentiel du tableau de bord*. Paris: édition d'Organisation, groupe Eyrolles.
- Fernandez. A. (2008). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. paris: édition d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- G. BERGON. (1987). *gestion moderne, théorique et cas pratique*. Paris.
- GAOUA Mohand, M. S. (2021). *Le tableau de bord financier et son rôle dans l'évaluation de la performance financière de l'entreprise*. Université A-Mira Bejaia.
- Gervais. M. (2000). *Contrôle de gestion* (éd. 7ème édition). Paris: ECONOMICA.

- Grandguillot B et F. (2014). *l'essentiel du contrôle de gestion*, (éd. 8). (Gualino, Éd.) France: Lextenso .
- GUEDJ.N. (2000). *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance*. Paris: édition d'organisation.
- Guy DUMAS, Daniel LARUE. (2005). *Contrôle de gestion*. Paris: Édition LITEC.
- H. LONING. (2003). "*CG « Organisation et mise en œuvre »* (éd. 2em édition). DUNOD.
- Hadhbi, M. (2017). Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité. université de béjaia.
- HAMMADI Somia, M. M. (2020). *La conception d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaia*. bejaia: université de béjaia.
- Harold. KOONTZ. (1959). Management control: A suggested Formulation of Principles. pp. P47-55.
- Hervé RAVILY et vanessa SERRET. (2003). *principes d'analyse financière* (éd. 1e). espagne: hachette supérieure.
- Hervé RAVILY et vanessa SERRET. (2009). *principe d'analyse financière* (éd. 1e). france : hachette .
- Hm, Boislandelle. (2013). « dictionnaire de gestion, vocabulaire concept et outils ». 113. presse de l'université de Québec.
- Issor. Zineb. (2017). *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*. Consulté le 05 14, 2023
- J. FORGET. (2005). *gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*. Paris: édition d'Organisation.
- KALIKA.M. (1995). *Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance*. paris: Economica.
- Kamilia, A. (2018). *Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise*. mémoire de fin de cycle master 2, bejaia.
- Kheira, B. S. (2010). *un système de comptabilité analytique dans une entreprise algérienne*.
- KHEMAKHEN.A & ARDOUIN.J.L. (1971). *Introduction au contrôle de gestion*.
- Langlois G et al. (2005). *contrôle de gestion » collection LMD et professionnels*. BERTI éditions.
- Langlois, C. Bonnier, M. Bringer. (2006). « *Contrôle de gestion* ». paris: Edition Foucher.
- LEBAS M. (1995). *Revue française de comptabilité* (éd. 2ème). (S. S. ALAZARD C., Éd.)
- LEROY Mechel. (2001). *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. Paris: Edition d'organisation.
- LEVENTE J.P. (s.d.). *Gestion comptable: 3 analyses*. Paris: Edition Foucher.

- LONING H et ALI. (2008). *le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique* (éd. 3e). paris: dunod.
- Louis DUBRULLE & Didier JOURDAIN. (2013). *Comptabilité analytique de gestion* (éd. 6ème édition). Paris: DUNOD.
- Lozato. M et Nicolle. P. (2006). *CGO, Gestion des investissements et de l'information financière* (éd. 4e). Paris: Dunod.
- M. Ahmed Zaidi. (2013). *contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises*. paris.
- M. GERVAISE. (2005). *Contrôle de gestion* (éd. 8°). Paris: Economica.
- marketinghack. (s.d.). Consulté le 05 14, 2023, sur <https://www.marketinghack.fr/methode-ovar/>
- MATHE. JEAN CHARLES & MALO. JEAN LOUIS,. (2000). *L'essentiel du contrôle de gestion* (éd. 22ème). Paris: Editions d'organisation.
- MELYON, Gérard. (2007). *Gestion financière* (éd. 4e). Bréal.
- Michel LEROY. (2012). *Le contrôle de gestion et ses évolutions* (éd. édition d'Organisation). Paris: édition d'Organisation.
- Nacera, D. B. (2021). support de cours gestion budgétaire . moustaganem.
- Naima, A. (2020). cours de politique financière de l'entreprise.
- Norbert,G. (2000). *le contrôle de gestion améliore la performance de l'entreprise*. Paris: Edition D'organisation.
- P. IRIBARNE. (2003). *les tableaux de bord de la performance*. Paris: Dunod.
- P. LAUZEL. (1980). *contrôle de gestion et budget* (éd. 2°édition).
- P.FABRE, S.SEPARI, G.SOLLE, H.CHARRIER. (2014). *Management et contrôle de gestion* (éd. 3ème). Paris: DUNOD.
- PH. LORINO. (1997). *méthodes et pratiques de la performance*. paris: éditions d'organisation.
- PIERRE Voyer. (1999). *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance* (éd. 2e). presse de l'université du Québec.
- S, Alazard C et Sépari. (1998). *controle de gestion , manuel et application*. paris: DUNUD.
- sabrina sabbah. (2020). *l'essentiel de l'analyse financière* (éd. 3e). paris: Lextenso.
- Safia, M. (2021). *Tableaux de bord, outils de gouvernance d'entreprise, Cas de l'EPE SONELGAz*. thèse de fin de cycle .
- SAUCIER A. . (2006). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* (éd. 2e). (V. P, Éd.) Presse de l'université du QUEBEC.

SAUVAIN, Thierry. . (2005). *La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée*. paris: ellipses.

SELMER (Caroline). (1998). : *concevoir un tableau de bord de gestion*. Paris: Dunod.

SELMER. C. (1998). *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision* (éd. 1ère). paris: dunod.

SOURCE : LONING H et ALI. (2008). *le contrôle de gestion , organisation , outils et pratique* (éd. 3éd). paris: Dunad.

Source : P.BOISSELIER & AL. (2013). *Contrôle de gestion*. paris: VUIBERT.

V. plauchet. (2006). *mesure et amélioration des performances industrielles*. france .

Les annexes

Les annexes

COMPTES DE RESULTAT

(Par Nature)

Arrêté au : 31/12/2022

| Libellé | Note | Exercice | | Exercice précédent | |
|--|------|-------------------------|---|-------------------------|--|
| Chiffre d'affaires | | 5 375 320 136,47 | | 5 266 784 876,16 | |
| Variation stocks produits et en cours | | | | | |
| Production immobilisée | | - | | - | |
| Subventions d'exploitation | | | | | |
| I. PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 5 375 320 136,47 | | 5 266 784 876,16 | |
| Achats consommés | - | 234 118 094,22 | - | 210 244 839,74 | |
| Services extérieurs et autres consommations | - | 346 732 764,73 | - | 505 107 112,92 | |
| II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE | - | 580 850 858,95 | - | 715 351 952,66 | |
| III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 4 794 469 277,52 | | 4 551 432 923,50 | |
| Charges de personnel | - | 3 342 074 935,76 | - | 3 348 127 686,32 | |
| Impôts, taxes et versements assimilés | - | 109 434 102,85 | - | 168 027 095,00 | |
| IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 1 342 960 238,91 | | 1 035 278 142,18 | |
| Autres produits opérationnels | | 526 128 615,36 | | 383 036 195,93 | |
| Autres charges opérationnelles | - | 2 829 940,47 | - | 14 516 856,58 | |
| Dotations aux amortissements et aux provisions | - | 1 305 088 168,13 | - | 1 022 239 875,14 | |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 34 136 413,35 | | 19 393 184,42 | |
| V. RESULTAT OPERATIONNEL | | 595 307 159,02 | | 400 950 790,81 | |
| Produits financiers | | 243 248 787,40 | | 488 546 783,48 | |
| Charges financières | - | 154 916 859,03 | - | 197 723 930,08 | |
| VI. RESULTAT FINANCIER | | 88 331 928,37 | | 290 822 853,40 | |
| VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | 683 639 087,39 | | 691 773 644,21 | |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | - | 143 991 345,00 | - | 81 859 970,00 | |

| | | |
|--|-----------------------------|-------------------------|
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | 18 926 601,24 | 23 143 913,60 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 6 178 833 952,58 | 6 157 761 039,99 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | - 5 620 259 608,95 - | 5 524 703 452,18 |
| VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 558 574 343,63 | 633 057 587,81 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | |
| Eléments extraordinaires (charge) (à préciser) | | |
| IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | |
| X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 558 574 343,63 | 633 057 587,81 |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1) | | |
| XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1) | | |
| Dont part des minoritaires (1) | | |
| Part du groupe (1) | | |
| (1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés | | |

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**(Méthode directe)**

Arrêté au : 31/12/2022

| Intitulé | Note | Exercice | Exercice Précédent |
|--|------|-------------------------|-----------------------|
| Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) : | | | |
| Encaissements reçus des clients. | | 5 999 314 952,97 | 6 341 498 120,12 |
| Autres encaissements. | | 529 317 931,16 | 376 438 598,24 |
| Accréditifs, provisions | | - 16 112 064,00 | - |
| Accréditifs, restitution des provisions | | 17 645 972,62 | - |
| Sommes versées aux fournisseurs. | | - 709 701 210,35 | - 845 612 068,68 |
| Sommes versées aux personnels. | | - 2 108 347 310,35 | - 2 109 428 707,24 |
| Sommes versées pour frais de missions | | - 5 405 641,40 | - 3 871 942,00 |
| Sommes versées aux œuvres sociales | | - 192 715 897,59 | - 177 773 019,39 |
| sommes versées aux organismes sociaux | | - 947 824 036,58 | - 951 762 051,25 |
| Intérêts et autres frais financiers payés. | | - 184 831 155,39 | - 232 972 635,85 |
| Impôts sur résultats payés. | | - 37 156 468,00 | - |
| Autres impôts et taxes. | | - 1 453 544 664,95 | - 1 565 795 667,77 |
| Sommes versées aux filiales | | - | - |
| Autres dépenses | | - 29 989 862,78 | - 42 850 385,48 |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | | 860 650 545,36 | 787 870 240,70 |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser) | | | |
| Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) | | 860 650 545,36 | 787 870 240,70 |
| Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) : | | | |
| Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles. | | - 88 781 555,30 | - 305 944 006,90 |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles. | | - | - |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières. | | - 1 410 000 000,00 | - 400 000 000,00 |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières. | | 2 750 000 000,00 | 899 999 999,80 |
| Intérêts encaissés sur placements financiers. | | 104 569 478,70 | 217 372 945,19 |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus. | | 135 787 360,00 | 323 033 351,61 |
| Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B) | | 1 491 575 283,40 | 734 462 289,70 |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) : | | | |
| Encaissement suite à l'émission d'actions. | | | |
| Dividendes et autres distributions effectués. | | - 311 750 000,00 | - 250 000 000,00 |
| Encaissements provenant d'emprunts. | | - | - |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées. | | - 1 733 188 657,24 | - 1 205 422 055,68 |

Annexes

| | | |
|--|---------------------------|---------------------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C) | - 2 044 938 657,24 | - 1 455 422 055,68 |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités. | - 106 863,00 | - 66 258,94 |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | 307 180 308,52 | 66 844 215,78 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | 668 154 195,52 | 601 309 979,74 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | 975 334 504,04 | 668 154 195,52 |

BILAN ACTIF

Arrêté au : 31/12/2022

| Libellé | Note | Montant brut | Amort. / Prov. | Net | Net (N-1) |
|--|------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisitions (Goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 59 119 114,78 | 58 569 789,03 | 549 325,75 | 3 819 836,61 |
| Immobilisations corporelles | | 22 610 332 463,63 | 9 911 954 044,53 | 12 698 378 419,10 | 13 532 317 919,10 |
| Terrains | | 69 440 800,00 | | 69 440 800,00 | 69 440 800,00 |
| Bâtiments | | 3 605 971 860,80 | 781 651 649,91 | 2 824 320 210,89 | 2 890 681 336,62 |
| Autres immobilisations corporelles | | 18 795 715 802,83 | 9 130 302 394,62 | 9 665 413 408,21 | 10 432 991 782,48 |
| Immobilisations en concession | | 139 204 000,00 | - | 139 204 000,00 | 139 204 000,00 |
| Immobilisations en cours | | 1 173 037 767,47 | | 1 173 037 767,47 | 1 172 182 683,41 |
| Immobilisations financières | | 2 789 299 033,20 | 17 000 000,00 | 2 772 299 033,20 | 4 169 322 441,87 |
| Titres mis en équivalence | | | | - | - |
| Autres participations et créances rattachées | | 255 000 000,00 | - | 255 000 000,00 | 261 529 840,67 |
| Autres titres immobilisés | | 6 750 080,00 | - | 6 750 080,00 | 3 889 915 648,00 |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 2 527 548 953,20 | 17 000 000,00 | 2 510 548 953,20 | 17 876 953,20 |
| Impôts différés actif | | 421 834 015,92 | | 421 834 015,92 | 402 907 414,68 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 27 053 622 395,00 | 9 987 523 833,56 | 17 066 098 561,44 | 19 280 550 295,67 |
| ACTIFS COURANTS | | | | | |
| Stocks et encours | | 357 963 013,38 | 1 270 737,88 | 356 692 275,50 | 352 675 240,89 |
| Créances et emplois assimilés | | 1 293 689 057,25 | 401 149 199,40 | 892 539 857,85 | 752 896 409,12 |
| Clients | | 1 088 887 937,12 | 288 053 389,44 | 800 834 547,68 | 609 758 514,25 |
| Autres débiteurs | | 197 359 114,16 | 113 095 809,96 | 84 263 304,20 | 122 216 704,25 |
| Impôts et assimilés | | 7 442 005,97 | | 7 442 005,97 | 20 921 190,62 |

Annexes

| | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Autres créances et emplois assimilés | | | | |
| Disponibilités et assimilés | 1 051 214 718,17 | - | 1 051 214 718,17 | 701 925 940,19 |
| Placements et autres actifs financiers courants | 50 000 000,00 | | 50 000 000,00 | - |
| Trésorerie | 1 001 214 718,17 | | 1 001 214 718,17 | 701 925 940,19 |
| Total actif courant | 2 702 866 788,80 | 402 419 937,28 | 2 300 446 851,52 | 1 807 497 590,20 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | 29 756 489 183,80 | 10 389 943 770,84 | 19 366 545 412,96 | 21 088 047 885,87 |

BILAN PASSIF

Arrêté au : 31/12/2022

| Libellé | Note | Exercice | Exercice précédent |
|--|------|--------------------------|--------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | 3 500 000 000,00 | 3 500 000 000,00 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) (1) | | 9 474 645 430,88 | 9 662 006 017,94 |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net (Résultat net part du groupe) (1) | | 558 574 343,63 | 633 057 587,81 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau - | | | - 33 152 606,87 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES I | | 13 533 219 774,51 | 13 761 910 998,88 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 2 153 688 913,98 | 3 887 256 431,08 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | - | - |
| Autres dettes non courantes | | 139 204 000,00 | 139 204 000,00 |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 1 550 289 965,31 | 1 472 999 172,98 |
| TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II | | 3 843 182 879,29 | 5 499 459 604,06 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 415 078 573,92 | 495 554 417,43 |
| Impôts | | 277 604 971,62 | 204 081 273,32 |
| Autres dettes courantes | | 1 271 578 999,49 | 1 094 803 756,13 |
| Trésorerie passif | | 25 880 214,13 | 32237836.05 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 1 990 142 759,16 | 1 826 677 282,93 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 19 366 545 412,96 | 21 088 047 885,87 |
| (1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés | | | |

ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Arrêté au : 31/12/2022

| Note | Capital social | Prime d'émission | Ecart d'évaluation | Ecart de réévaluation | Réserves et résultat |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| Solde au 31 décembre 2020 | 3 500 000 000,00 | | - 1 375 488,00 | | 10 503 043 523,07 |
| Changement de méthode comptable | | | | | |
| Correction d'erreurs significatives | | | | | |
| Réévaluation des immobilisations | | | - 114 624,00 | | |
| Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat | | | | | |
| Dividendes payés | | | | | - 500 000 000,00 |
| Autres distributions | | | | | - 372 700 000,00 |
| Réserves Distribuées | | | | | - |
| Augmentation de capital | | | | | |
| Résultat net de l'exercice | | | | | 633 057 587,81 |
| Solde au 31 décembre 2021 | 3 500 000 000,00 | | - 1 490 112,00 | | 10 263 401 110,88 |
| Changement de méthode comptable | | | | | |
| Correction d'erreurs significatives | | | | | - |
| Réévaluation des immobilisations | | | - 165 568,00 | | - |
| Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat | | | | | |
| Dividendes payés | | | | | - 650 000 000,00 |
| Autres distributions | | | | | - 392 100 000,00 |
| Réserves Distribuées | | | | | |
| Réserves | | | | | 255 000 000,00 |
| Augmentation de capital | | | | | |
| Résultat net de l'exercice | | | | | 558 574 343,63 |

Annexes

| | | | | | | |
|--|---|------------------|---|----------------|---|-------------------|
| <u>Solde au 31</u> <u>décembre 2022</u> | - | 3 500 000 000,00 | - | - 1 655 680,00 | - | 10 034 875 454,51 |
|--|---|------------------|---|----------------|---|-------------------|

TABLE DE MATIERES

| | |
|--|-----------------|
| REMERCIEMENTS..... | I |
| DEDICACE..... | II |
| LISTE DES ABREVIATIONS | IV |
| LISTE DES FIGURES..... | V |
| LISTE DES TABLEAUX | VI |
| SOMMAIRE | VII |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION..... | ERREUR ! |
| SIGNET NON DEFINI. | |
| INTRODUCTION..... | 6 |
| SECTION 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LE CONTROLE DE GESTION..... | 6 |
| 1 HISTORIQUE DU CONTROLE DE GESTION | 6 |
| 2 DEFINITION DU CONTROLE GESTION | 8 |
| 3 MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION..... | 9 |
| 4 OBJECTIF DE CONTROLE DE GESTION | 10 |
| 4.1 PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE..... | 10 |
| 4.2 L'AMELIORATION PERMANENTE DE L'ORGANISATION | 10 |
| 4.3 LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES..... | 11 |
| 5 LES PRINCIPES DU CONTROLE DE GESTION | 12 |
| 5.1 LE PRINCIPE DE L'ASSURANCE DE L'OBJECTIF..... | 12 |
| 6 LE NIVEAU DU CONTROLE DE GESTION | 14 |
| 6.1 LE CONTROLE STRATEGIQUE..... | 14 |
| 6.2 CONTROLE DE GESTION | 14 |
| 6.3 CONTROLE OPERATIONNEL | 15 |
| 7 LES PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION | 15 |
| 7.1 LA PHASE DE PREVISION | 15 |
| 7.2 PHASE D'EXECUTION | 15 |
| 7.3 PHASE D'EVALUATION..... | 16 |
| 7.4 PHASE D'APPRENTISSAGE..... | 16 |
| 8 LES LIMITES DU CONTROLE DE GESTION | 17 |
| SECTION 2 : LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION..... | 17 |
| 1 LA COMPTABILITE GENERALE | 17 |
| 1.1 LE ROLE DE LA COMPTABILITE GENERALE | 18 |

| | | |
|----------|--|------------------------------------|
| 2 | LA COMPTABILITE ANALYTIQUE | 18 |
| 2.1 | LES OBJECTIFS DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE..... | 19 |
| 2.2 | COMPARAISON ENTRE LA COMPTABILITE GENERALE ET ANALYTIQUE | 20 |
| 2.3 | LES METHODES DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE..... | 20 |
| 2.3.1 | <i>Le système des couts complets</i> | <i>21</i> |
| 2.3.2 | <i>Le système des couts partiels</i> | <i>21</i> |
| 3 | LA GESTION BUDGETAIRE | 22 |
| 3.1 | DEFINITION..... | 22 |
| 3.2 | LES CONCEPTS DE LA GESTION BUDGETAIRE..... | 22 |
| 3.2.1 | <i>La prévision</i> | <i>23</i> |
| 3.2.2 | <i>La budgétisation.....</i> | <i>23</i> |
| 3.2.3 | <i>Le contrôle budgétaire.....</i> | <i>24</i> |
| 3.3 | ROLE DE LA GESTION BUDGETAIRE | 24 |
| 4 | LE SYSTEME D'INFORMATION | 25 |
| 4.1 | DEFINITION..... | 25 |
| 4.2 | LES FINALITES DE SYSTEME D'INFORMATION..... | 26 |
| 4.3 | LES PRINCIPES DU SYSTEME D'INFORMATION..... | 26 |
| 4.4 | LA FONCTION DE SYSTEME D'INFORMATION..... | 27 |
| 5 | LE REPORTING | 28 |
| 5.1 | LES PRINCIPES DU REPORTING | 28 |
| 5.2 | LES TYPE DE REPORTING..... | 29 |
| | LE REPORTING FINANCIER..... | 29 |
| | LE REPORTING DE GESTION | 29 |
| 6 | LE TABLEAU DE BORD | 29 |
| 6.1 | LES OBJECTIFS DE TABLEAU DE BORD..... | 30 |
| | CONCLUSION..... | 30 |
| | CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD ET LA PERFORMANCE DE | |
| | L'ENTREPRISE | ERREUR ! SIGNET NON DEFINI. |
| | INTRODUCTION | 31 |
| | SECTION 1 : GENERALITES SUR LE TABLEAU DE BORD | 31 |
| 1 | HISTORIQUE DU TABLEAU DE BORD..... | 31 |
| 2 | DEFINITION DE TABLEAU DE BORD | 32 |
| 3 | LES CARACTERISTIQUES DU TABLEAU DE BORD | 32 |
| 4 | TYPE DE TABLEAU DE BORD..... | 32 |
| 4.1 | LE TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE | 33 |
| 4.2 | LE TABLEAU DE BORD DE GESTION | 33 |
| 4.3 | LE TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL..... | 34 |
| 5 | LE ROLE DE TABLEAU DE BORD..... | 34 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.1 | LE TABLEAU DE BORD, INSTRUMENT DE CONTROLE ET DE COMPARAISON | 34 |
| 5.2 | LE TABLEAU DE BORD, AIDE A LA DECISION ET A LA PREVISION | 34 |
| 5.3 | LE TABLEAU DE BORD, OUTIL DE DIALOGUE ET DE COMMUNICATION | 35 |
| 5.4 | LE TABLEAU DE BORD, OUTIL DE MOTIVATION ET DE MESURE DES PERFORMANCES ... | 35 |
| 5.5 | LE TABLEAU DE BORD OUTIL DE DIAGNOSTIC ET DE REACTIVITE | 35 |
| 6 | LES FONCTIONS DU TABLEAU DE BORD | 35 |
| 6.1 | VISION COHERENTE PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS..... | 36 |
| 6.2 | MESURE DE LA PERFORMANCE ET ANTICIPATION..... | 36 |
| 6.3 | SIGNALISATION DES DYSFONCTIONNEMENTS..... | 36 |
| 6.4 | SIMULATION | 36 |
| 6.5 | REFERENCES COMMUNES POUR L'EQUIPE | 37 |
| 6.6 | COMMUNICATION | 37 |
| 6.7 | OUTIL PERSONNEL..... | 37 |
| 7 | LES INSTRUMENTS DE TABLEAU DE BORD..... | 38 |
| 7.1 | LA CONCEPTION GENERALE | 38 |
| 7.2 | LES INSTRUMENTS UTILISES..... | 39 |
| 7.2.1 | <i>Les écarts</i> | 39 |
| 7.2.2 | <i>Les ratios</i> | 39 |
| 7.2.3 | <i>Les clignotants</i> | 40 |
| 7.2.4 | <i>Les graphiques</i> | 40 |
| 7.2.5 | <i>Les courbes</i> | 41 |
| 7.2.6 | <i>Les histogrammes</i> | 41 |
| 7.2.7 | <i>Les camemberts (secteurs)</i> | 42 |
| 7.2.8 | <i>Les tableaux</i> | 42 |
| 7.2.9 | <i>Les commentaires</i> | 42 |
| 8 | LES LIMITES DES TABLEAUX DE BORD..... | 42 |
| | SECTION 2 : LA MISE EN FORME D'UN TABLEAU DE BORD..... | 43 |
| 1 | LES PRINCIPES DE CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD..... | 43 |
| 1.1 | UNE COHERENCE AVEC L'ORGANIGRAMME | 44 |
| 1.2 | UN CONTENU SYNOPTIQUE ET AGREGE | 45 |
| 1.3 | LA RAPIDITE D'ELABORATION ET DE TRANSMISSION..... | 45 |
| 2 | LES ETAPES D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD..... | 45 |
| 2.1 | LA FIXATION DES OBJECTIFS | 46 |
| 2.2 | L'IDENTIFICATION DES FACTEURS CLES DE SUCCES | 47 |
| 2.3 | LA RECHERCHE DES INDICATEURS PERTINENTS | 47 |
| 2.3.1 | <i>Définition d'un indicateur</i> | 47 |
| 2.3.2 | <i>Typologies d'indicateurs</i> | 48 |
| 2.3.3 | <i>Le rôle de l'indicateur</i> | 48 |
| 2.4 | LA COLLECTE DES INFORMATIONS | 49 |
| 2.5 | MISE EN FORME DU TABLEAU DE BORD..... | 50 |
| 3 | METHODE D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD | 50 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 3.1 | LA METHODE GIMSI | 50 |
| 3.1.1 | <i>Les étapes de la méthode GIMSI</i> | 51 |
| 3.2 | LA METHODE JANUS | 52 |
| 3.3 | LA METHODE OVAR | 53 |
| 3.3.1 | <i>Les étapes de la démarche OVAR</i> | 53 |
| SECTION 3 LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE..... | | 54 |
| 1 | NOTION DE LA PERFORMANCE..... | 54 |
| 2 | CARACTERISTIQUES DE LA PERFORMANCE | 56 |
| 2.1 | ELLE SE TRADUIT PAR UN RESULTAT..... | 56 |
| 2.2 | ELLE S'APPRECIE PAR UNE COMPARAISON | 56 |
| 2.3 | LA COMPARAISON TRADUIT LE SUCCES DE L'ACTION..... | 57 |
| 3 | LES PRINCIPAUX CRITERES DE LA PERFORMANCE..... | 57 |
| 3.1 | L'EFFICACITE | 57 |
| 3.2 | L'EFFICIENCE | 57 |
| 3.3 | LA PERTINENCE | 58 |
| 3.4 | L'ECONOMIE..... | 58 |
| 4 | LES DIFFERENTS TYPES DE PERFORMANCE..... | 58 |
| 4.1 | LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE..... | 58 |
| 4.2 | LA PERFORMANCE STRATEGIQUE..... | 59 |
| 4.3 | LA PERFORMANCE COMMERCIALE | 59 |
| 4.4 | LA PERFORMANCE ECONOMIQUE | 59 |
| 4.5 | LA PERFORMANCE SOCIALE | 60 |
| 4.6 | LA PERFORMANCE FINANCIERE..... | 60 |
| 4.7 | LA PERFORMANCE INTERNE | 60 |
| 4.8 | LA PERFORMANCE EXTERNE | 61 |
| 5 | LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE | 61 |
| 5.1 | LA POLITIQUE FINANCIERE..... | 61 |
| 5.2 | LA COMPETITIVITE..... | 62 |
| 5.3 | LA CREATION DE LA VALEUR | 62 |
| 6 | MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE | 62 |
| 6.1 | LES MESURES COMPTABLES | 62 |
| 6.1.1 | <i>La mesure par les indicateurs de bilan</i> | 63 |
| 6.2 | ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT | 66 |
| 6.2.1 | <i>La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)</i> | 67 |
| 6.2.2 | <i>La capacité d'autofinancement CAF</i> | 72 |
| 6.3 | LA MESURE PAR L'ANALYSE DES RATIOS | 72 |
| 6.3.1 | <i>Les ratios de structure financière</i> | 73 |
| 6.3.2 | <i>Les ratios de liquidité</i> | 75 |
| 6.3.3 | <i>Les ratios de solvabilité</i> | 76 |
| 6.3.4 | <i>Les ratios de rotation</i> | 77 |
| 6.3.5 | <i>Les ratios de rentabilités</i> | 77 |

| | |
|--|------------------------------------|
| CONCLUSION..... | 78 |
| CHAPITRE 3 : LA MISE EN PLACE D’UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE L’EPB | ERREUR ! SIGNET NON DEFINI. |
| INTRODUCTION..... | 81 |
| SECTION 1 : PRESENTATION DE L’ENTREPRISE..... | 81 |
| 1 HISTORIQUE DE L’ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA | 82 |
| 1.1 GENERALITE SUR LE PORT DE BEJAIA | 82 |
| 1.2 HISTORIQUE ET CADRE JURIDIQUE | 83 |
| 1.3 IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DU PORT DE BEJAIA | 84 |
| 2 MISSIONS ET ACTIVITES DE L’ENTREPRISE..... | 85 |
| 2.1 MISSIONS DE L’ENTREPRISE..... | 85 |
| 2.2 ACTIVITES DE L’ENTREPRISE | 86 |
| 3 ORGANISATION DE L’ENTREPRISE..... | 87 |
| 3.1 DIRECTION GENERALE | 87 |
| 3.2 DIRECTION GENERALE ADJOINTE FONCTIONNELLE | 87 |
| 3.3 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES | 88 |
| 3.4 DIRECTION DIGITALISATION ET NUMERIQUE..... | 88 |
| 3.5 DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE | 88 |
| 3.6 DIRECTION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE..... | 88 |
| 3.7 DIRECTION ACHATS..... | 89 |
| 3.8 DIRECTION GENERALE ADJOINTE OPERATIONNELLE | 89 |
| 3.9 DIRECTION EXPLOITATION | 89 |
| 3.10 DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT | 90 |
| 3.11 DIRECTION MAINTENANCE..... | 90 |
| 4 ORGANIGRAMME DE L’ENTREPRISE..... | 91 |
| 4.1 ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION FINANCE ET COMPTABILITE (D, F, C) | 92 |
| SECTION 2 ELABORATION D’UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L’EPB..... | 92 |
| 1 LES DEMARCHES ET ELABORATION DU TABLEAU DE BORD FINANCIER A L’EPB | 93 |
| 1.1 LE CONTEXTE DU TABLEAU DE BORD DE L’EPB | 93 |
| 1.1.1 <i>La périodicité.....</i> | 93 |
| 1.1.2 <i>Les concepteurs et les destinataires.....</i> | 93 |
| 1.2 LA DETERMINATION DES OBJECTIFS..... | 93 |
| 1.3 LE CHOIX ET LE CALCUL DES INDICATEURS..... | 94 |
| 1.3.1 <i>Les indicateurs du bilan.....</i> | 94 |
| 1.3.2 <i>Les indicateurs du compte de résultat</i> | 101 |
| 1.3.3 <i>La mesure par l’analyse des ratios.....</i> | 107 |
| 1.3.4 <i>Les indicateurs de rentabilité.....</i> | 115 |
| 1.3.5 <i>La mise en forme du tableau de bord Financier.....</i> | 117 |

| | |
|----------------------------------|------------|
| CONCLUSION..... | 121 |
| CONCLUSION GENERALE | 122 |
| BIBLIOGRAPHIE | |
| LES ANNEXES | |
| TABLE DE MATIERES | |
| RESUMER..... | |

Résumé

Notre recherche vise essentiellement à répondre à la question de recherche suivante : «Comment la mise en place d'un tableau de bord financier peut-il contribuer au pilotage de la performance de l'entreprise ? ». Nous commençons par aborder la première partie théorique qui examine le contrôle de gestion et ses divers concepts ainsi que les différents outils associés, et d'autre part, le tableau de bord et ses concepts, ainsi que la notion globale de performance de l'entreprise. Nous examinons ensuite plus spécifiquement la notion de performance financière. Ensuite, nous abordons la seconde partie pratique, qui vise à compléter et enrichir les recherches théoriques précédentes afin de démontrer l'importance de la mise en place d'un tableau de bord en tant qu'outil de mesure et d'évaluation de la performance au sein de notre entreprise (EPB).

A l'issue de notre travail, nous avons conclu que le tableau de bord financier constitue un outil très indispensable pour le contrôle de gestion permettant de mesurer et de piloter la performance financière d'une entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs financiers pertinents qui nous a permis de dire que l'entreprise portuaire de Bejaia est performante et en bonne santé financière durant les deux exercices comptables de notre étude.

Mots clés : Contrôle de gestion, Tableau de bord financier, Performance financière, Indicateurs de performance, EPB.

ABSTRACT

Our research is essentially aimed at answering the following research question: 'How can the establishment of a financial dashboard contribute to the management of the company's performance?'. We begin by discussing the first theoretical part which examines management control and its various concepts as well as the various related tools, and on the other hand, the dashboard and its concepts, as well as the overall notion of company performance. We then look more specifically at the notion of financial performance. We then turn to the second practical part, which aims to complement and enrich the previous theoretical research in order to demonstrate the importance of setting up a dashboard as a tool for measuring and evaluating performance within our company (EPB).

At the end of our work, we have concluded that the financial scoreboard is a very indispensable tool for the management control allowing to measure and steer the financial performance of a company through a number of relevant financial indicators that allowed us to say that the port company of Bejaia is efficient and in good financial health during the two accounting years of our study.

Keywords: Management control, Financial Dashboard, Financial Performance, Performance Indicators, EPB