

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA –BEJAIA**

**Faculté de la science économique commerciale et des sciences de gestion**

**Département de gestion**



## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master  
en sciences de gestion**

**Spécialité : Finance et comptabilité**

**Option : Comptabilité Contrôle et Audit**

### **Thème**

**Le tableau de bord, outil de  
mesure de la performance  
financière d'une entreprise cas de  
CEVITAL**

**Encadré par :**

- M<sup>me</sup> TAGUELMINT

**Préparé par :**

- ABBAS DALILA
- ABBAS YASMINE

**Année universitaire 2020/2021**

# **REMERCIEMENT**

*Au bon dieu le plus grand, merci lui revient, de nous avoir guidés dans le droit chemin, de nous avoir aidé tout au long de nos années d'études ;*

*Nos sincères remerciements iront tout d'abord à mon directeur de mémoire, M<sup>me</sup> TAGUELMINT qui nous a accordé sa confiance en nous acceptant en tant que mastérantes. Vos connaissances, votre disponibilité, votre réactivité, vos conseils et vos recommandations qui nous a permis d'achever ce travail dans les meilleures conditions. En espère avoir été digne de la confiance que vous nous avez accordé en acceptant de diriger cette recherche.*

*En remercie également tous les membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter de juger ce modeste travail.*

*Ensuite, nous tenons à remercier humblement le personnel de l'entreprise CEVITAL, particulièrement Mr TOUNES du département gestion des immobilisations, de nous avoir accueilli, orientés et d'avoir mis à notre disposition la documentation nécessaire.*

*Nos reconnaissances et nos vifs remerciements vont à notre famille pour leur soutien moral et pour tous les sentiments d'affection et d'amour qui représentent pour nous le pilier de tous nos efforts.*

## DÉDICACE

Avec un énorme plaisir, un cœur ouvert et une immense Joie,

Qu'on dédie ce mémoire :

À nos **grands-parents** Que dieu lui préserve bonne santé et longue vie

À nos très chers, respectueux et magnifiques **parents**, qui nous ont soutenu tout au

Long de notre vie.

À nos frères ; **Abdenour**, et **Mohamed** ;

Et à notre belle-sœur ; **Sarah** ;

Qui n'ont cessé d'être pour nous des exemples de persévérance, de courage et de

Générosité.

À ma très chère **sœur binôme** ;

Un immense plaisir de partager notre vie ainsi que nos études en semble.

À toutes nos amies sans exception.

Et on remercie tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce travail.

**DALILA & YASMINE**

## Liste des abréviations

**ABC** : Activity Based Casting (méthode des coûts à base d'activité).

**AC** : actif circulant.

**BFR** : besoin en fond de roulement.

**CAF** : capacité d'autofinancement.

**CAHT** : chiffre d'affaires hors taxe.

**CA TTC** : Chiffre d'affaires toutes taxes comprises

**CE** : consommation de l'exercice.

**CI** : capitaux investis.

**CP** : capitaux propres.

**DAF** : la Direction Administrative et Financière.

**DCT** : dette à court terme.

**DG** : la direction Générale.

**DLMT** : dette à long et moyen terme.

**DO/RO** : Directeurs ou Responsables Opérationnels.

**EBE** : excédent brut d'exploitation.

**EVA** : Economic Value Added.

**FRN** : Le fond de roulement net.

**KP** : capital permanent.

**MC** : Marge commerciale.

**NOPAT** : (Net Reporting AfterTax), résultat exploitation avant frais financiers – impôt sur résultat.

**PE** : production de l'exercice.

**PME** : petite, moyenne entreprise.

**RAF** : ratio d'autonomie financière

**RCAI** : Résultat courant avant impôt.

**RCES** : ratio de couverture des emplois stable.

**RE** : résultat d'exploitation.

**REG** : ratio d'endettement globale.

**RFP** : ratio de frais de personnel.

**RLG** : ratio de liquidité générale

**RLI** : ratio de liquidité immédiate

**RLR** : ratio de liquidité réduit

**RNE** : résultat net de l'exercice

**RO** : résultat opérationnelle

**ROCE** : Taux de rentabilité économique brute.

**ROE** : ratio de rentabilité financière

**RPE** : ratio de profitabilité économique

**RPF** : ratio de profitabilité financière

**RRE** : ratio de rentabilité économique

**RSG** : ratio de solvabilité générale

**TR** : Trésorerie Nette.

**VA** : valeur ajoutée

**VD** : les valeurs disponibles.

**VE** : les valeurs d'exploitation.

**VI** : les valeurs immobilisées

**VMP** : valeurs mobilières de placement.

**VR** : les valeurs réalisables.

**WACC** : Coût moyen pondéré du capital.

## Liste des figures :

<b>N°</b>	<b>Titre de figure</b>	<b>P</b>
1	Le triangle du contrôle de gestion	05
2	Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction générale	10
3	Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction financière	11
4	Autre rattachement aux directeurs ou responsables opérationnels	12
5	Le processus du contrôle de gestion	13
6	La présentation de l'équilibre financier	54
7	Organigramme générale de CEVITAL agroalimentaire	81
8	Organigramme de la DFC de CEVITAL	82
9	La structure de l'actif du bilan en 2016/2017	85
10	La structure du passif du bilan en 2016/2017	86
11	Représentation des variations des ratios d'équilibre financier de l'entreprise CEVITAL	90
12	Les principaux soldes intermédiaires de gestion de CEVITAL entre 2016/2017	94
13	Représentation graphique de la CAF de l'entreprise CEVITAL	96
14	Les ratios de liquidité de l'entreprise CEVITAL entre 2016/2017	99
15	L'évolution du chiffre d'affaires entre 2016/2017	101
16	Représentation des délais de paiement des clients/fournisseurs de CEVITAL entre 2016/2017	105
17	L'évolution des ratios de rentabilité de CEVITAL entre 2016/2017	107

## Listes des tableaux :

<b>N°</b>	<b>Titres de tableaux</b>	<b>P</b>
1	La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	17
2	Définitions du tableau de bord	21
3	La comparaison entre le tableau de bord et le reporting	27
4	Quelques définitions de la performances	32
5	Les zones d'un tableau de bord	41
6	Modèle générale décentralisé	43
7	Exemple de représentation des pictogrammes	44
8	Les 10 étapes de la méthode GIMSI	445
9	La méthode à 5étapes et 14 outils	48
10	Bilan de grande masse actif 2016/2017	84
11	Bilan de grande masse passif 2016 /2017	85
12	Détermination du fonds de roulement net par le haut du bilan	87
13	Détermination du fonds de roulement net par le bas du bilan	88
14	Détermination du besoin en fonds de roulement	88
15	La détermination de la trésorerie nette	89
16	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	90
17	La CAF par la méthode additive	94
18	La CAF par la méthode soustractive	95
19	Les ratios de structure financière	97
20	Les ratios de liquidité	98
21	Les ratios de solvabilités de l'entreprise CEVITAL entre 2016/2017	99
22	Calcul du chiffre d'affaires entre 2016/2017	101
23	Les ratios de profitabilité entre 2016/2017	102
24	Les délais de rotation des crédits clients/fournisseurs	103
25	Les ratios de rentabilité	106
26	Présentation du tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL	108

# Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

**INTRODUCTION GENERALE.....1**

**CHAPITRE I : généralités sur le contrôle de gestion, et la notion de performance**

**Introduction.....4**

**Section 01 : généralité sur le contrôle de gestion.....4**

**Section 02 : la notion de la performance.....27**

**Conclusion.....33**

**CHAPITRE II : la conception d'un tableau de bord, et son rôle dans la mesure de la performance financière de l'entreprise**

**Introduction .....34**

**Section 01 : conception d'un tableau de bord .....34**

**Section 02 : le tableau de bord outil de mesure de la performance financière.....52**

**Conclusion.....70**

**CHAPITRE III :la mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

**Introduction.....71**

**Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL.....71**

**Section 02 : conception d'un tableau de bord au sein de CEVITAL.....83**

**Conclusion ..... 111**

**CONCLUSION GENERALE.....112**

Liste bibliographique

Annexes

---

---

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

---

**« Réussir est devenu l'obsession générale de notre société, et cette réussite est mesurée par notre capacité à l'emporter dans des compétitions permanentes »**

**(Alberte Jacquard)**

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement, elle est au centre d'un ensemble de marchés concurrentiels, lieux de confrontation des offres et des demandes. Ces marchés sont constitués par les clients et les fournisseurs qui sont les partenaires directs de l'entreprise situé en amont ou en aval du processus productif.

Dans un environnement de turbulence et d'instabilité, où diverses décisions gouvernementales influent sur les activités et le savoir-faire des entreprises, les managers attribuent une grande importance à la gestion de leur entreprise, dans l'optique de faire face aux fluctuations et aux changements permanents de l'environnement. A cet effet, divers outils modernes de gestion sont explorés par les entreprises algériennes tel que le tableau de bord qui est un outil de pilotage de la performance de l'entreprise.

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que peu importe leurs domaines d'action. En science de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, guidé par les préoccupations continues, des managers, afin de s'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent toujours les managers est comment améliorer la performance de l'entreprise.

Depuis les vingt-cinq dernières années, la mesure de la performance prend une importance centrale soit auprès des chercheurs ou des praticiens. Plusieurs travaux de recherche ont proposé aux entreprises de développer de nouveaux systèmes de la suggèrent que les entreprises devaient avoir un lien entre leurs stratégies et les indicateurs utilisés dans les tableaux de bord.

Le tableau de bord étant un document de référence et un outil de management permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alerte, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible d'indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs). Ainsi, le tableau de bord ne peut être que l'expression d'un réseau d'information, c'est-à-dire, d'un ensemble cohérent

au sein duquel les informations sont collectées et diffusées de manière systématique et rationnelle. Le tableau de bord est composé d'indicateur de performance dont la finalité est de mesurer l'atteinte de la performance d'indicateur de pilotage dont la finalité est la réalisation du plan d'action pour atteindre ladite performance.

C'est alors le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et toute son importance qui ont fait l'objet d'un moteur de motivation de notre étude. Notre travail se focalise donc sur le rôle de tableau de bord dans l'amélioration de la performance d'une entité, c'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

### **Comment pouvons nous évaluer la performance financière de l'entreprise a travers le tableau de bord financier au sein de CEVITAL ?**

La recherche des éléments de réponse nous a amené à poser les questions secondaires suivante :

#### **❖ Comment pouvons-nous évaluer la performance financière de l'entreprise à travers le tableau de bord financier au sein de CEVITAL ?**

La recherche des éléments de réponse nous a mené à poser les questions secondaires suivantes :

- ✓ Comment le contrôle de gestion influence il la performance financière de l'entreprise ?
- ✓ Qu'est qu'un tableau de bord et quel est sont utilité au sein de l'entreprise ?
- ✓ Quel son les indicateurs pertinents pour la construction d'un tableau de bord pour la mesure de la performance au sein de l'entreprise CEVITAL ?

Pour parvenir à répondre à ces questions, nous avons émis quelques hypothèses qui nous guiderons dans la réalisati<sup>22</sup>on de ce travail, et qui seront à vérifier tout au long de cette étude :

**H1** : le contrôle de gestion est une fonction primordiale qui vise à la maitrise de la conduite d'une entreprise comme il peut être le pilote de sa performance à travers les outils mis en place au sein de cette dernière.

**H2** : le tableau de bord peut être un système d'alerte et également d'action, il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque les écarts sont détectés entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé.

**H3** : le tableau de bord financier de l'entreprise « CEVITAL » est un outil efficace pour analyser et mesurer la performance financière de cette entité.

Pour répondre à notre problématique, nous avons présenté ce mémoire qui s'articule entre deux parties (une théorique et l'autre pratique) découpé en trois chapitres :

**Le premier chapitre** : sera subdivisé en deux sections, la première sera consacrée à l'étude de la notion du contrôle de gestion en mettant en évidence sa place dans l'organisation et s'appuyant sur ses différents outils, la deuxième section vise à présenter la notion de performance mettant en faveur ses typologies et sa dimension.

**Le deuxième chapitre** : aligne deux sections d'ont la première se focalise a la conception d'un tableau de bord en montrant ses étapes d'élaboration, ses types et ses indicateurs ...etc, la deuxième section sera dédié au tableau de bord outils de mesure de la performance financière ou nous allons étudier les indicateurs financiers tout en montrant le rôle du tableau de bord dans la mesure de la performance financière.

**Le Troisième chapitre** : présente le volet pratique, en premier lieu nous allons présenter l'organisation d'accueil de CEVITAL, dans la section suivante on procèdera à l'élaboration d'un tableau de bord financier qui nous permettra de mesurer la performance financière de l'entité analysée.

---

---

# **CHAPITRE I : généralités sur le contrôle de gestion, et la notion de performance.**

---

---

### Introduction :

Contrôler une situation veut dire être capable de maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats atteints, et à les comparer avec les objectifs planifiés, pour savoir s'il y a une convergence ou divergence. Dans le domaine de la gestion, le contrôle vise à s'assurer, la mise en place d'un certain nombre d'outils qui permettront de réaliser une meilleure maîtrise de la rentabilité et du développement des entreprises.

Ce chapitre comprend deux sections, dans la première section nous allons présenter brièvement l'aspect théorique du contrôle de gestion, puis la deuxième section portera sur la notion de la performance.

### Section 01 : généralités sur le contrôle de gestion:

#### 1. Définition de la notion du contrôle de gestion :

##### 1.1. Définition du contrôle de gestion :

Avant de définir le concept du contrôle de gestion, il apparaît nécessaire de s'interroger au préalable sur la signification des termes qui le composent à savoir « contrôle » et « gestion ».

##### A. La notion du contrôle :

Selon **ALAZARD.C** : « Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer les résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence »<sup>1</sup>.

Pour une entreprise, le contrôle est considéré comme étant le respect d'une norme qui permet de comparer les résultats à un référentiel établie au préalable donc c'est un contrôle de régularité intégré dans le processus de gestion d'une entreprise.

Selon **AUGE. Bernard & NORO. Gérald** le terme contrôle à deux significations qui sont<sup>2</sup> :

- ❖ **Contrôler peut signifier en premier lieu « vérifier »** : cela renvoie aux origines même du mot « contrôle », né de la notion de « contre-rolle », du latin médiéval « cnotra rotulus ». Apparu à la cour d'Angleterre au XIIIème siècle, et permettant, par

---

<sup>1</sup> ALAZARD.C et SEPARIS, « Contrôle de gestion : manuel & application », Dunod édition 2, DCG11 épreuve n°11, Paris, 2010, P7.

<sup>2</sup> AUGE.B & NARO.G : « Mini manuel de contrôle de gestion : cours & QCM/QROC », édition Dunod, Paris2, P 5.

Confrontation, de vérifier l'exactitude des informations. Le contrôle de gestion assure ainsi une mission de vérification de la conformité des actions à un corpus de règles.

Dans une vision plus moderne, à travers plusieurs missions du contrôle de gestion, il s'agit encore aujourd'hui, de vérifier que les comportements et les actions, sont bien conformes à un référentiel de règles et de procédures, mais aussi à des objectifs ou des standards budgétaires par exemple. Là, le contrôle est inséparable de la comparaison.

❖ **Contrôler peut signifier en second lieu « maîtriser »** : au sens anglo-saxon du verbe *to control*». Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise. Celle-ci, soumise à des perturbations et turbulences, doit être en mesure de garder son cap, voire d'en changer si cela s'impose. Cette représentation du contrôle renvoie à l'idée du pilotage, très importante dans le contrôle de gestion moderne.

### **B. La notion de gestion :**

Aujourd'hui la gestion peut se définir comme « une science de choix et de l'action, qui consiste à conduire une organisation en utilisant de nombreuses techniques et démarches pour aider aux décisions »<sup>3</sup>.

En effet, gérer c'est choisir un but, c'est mettre en œuvre un plan d'action, c'est mesurer et décider pour suivre et se développer.

### **C. La notion du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion a été défini et interprété par plusieurs auteurs d'une manière différente, nous citons parmi eux : A.KHAMKHAM, BURLAUD.A,...ect

**KHAMKHAM.A** : Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>4</sup>

Un professeur de **HAVARD, SIMON. Rober** définit le contrôle de gestion comme « Les processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »<sup>5</sup>.

Dans cette définition l'auteur montre que l'information est le pilier de la construction de tout processus au sein de l'entreprise et donc celui de contrôle de gestion, et constitue effectivement pour le manager une source et un moyen lui permettant d'agir soit pour

---

<sup>3</sup> ALAZARD. C et SEPARIS, Op cit, 2010, P 15.

<sup>4</sup> KHAMKHAM.A, « introduction au contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2001, P 10.

<sup>5</sup> BURLAUD. A & SIMON. J. C, « *Le contrôle de gestion* », nouvelle édition la Découverte, Paris, 2008, P6.

renforcer ou effectuer des action correctives dans les manières dont les activités et tâches sont exécutées. On constate alors qu'il existe un décloisonnement entre les différents niveaux de contrôle et surtout entre le contrôle de gestion et le contrôle stratégique.

Quant à **BURLAUD. A** « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans le seul exercice de sa profession et plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »<sup>6</sup>.

Cette définition souligne le rôle du contrôle de gestion dans la coordination et la convergence des comportements des individus qui composent une organisation ayant des intérêts individuels vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Selon **HELENE. L**, Le contrôle de gestion en tant que mode de management peut être défini comme « Le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ». Cependant, la définition du contrôle de gestion par **R. Anthony**, le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline, nous semble plus riche encore dans ses implications. Elle a accédé au rang de définition conventionnelle « universelle » : « Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation»<sup>7</sup>.

En définitive on constate que l'ensemble de ces définitions développent un aspect particulier du contrôle de gestion selon la vision de son auteur mais elles sont complémentaires.

## 2. Objectifs et mission du contrôle de gestion :

### 2.1. Les objectifs du contrôle de gestion :

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité et leurs dimensions et qui sont : la coordination, l'aide, le suivi, le contrôle et la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. La notion d'objectif ne peut répondre aux besoins de la direction que si elle met en relation deux autres éléments essentiels qui sont les moyens et les résultats<sup>8</sup>.

Dans cette approche, un responsable est défini par un champ d'action dans lequel son activité consiste à mettre en relation ces trois critères essentiels :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources mise en place ;

---

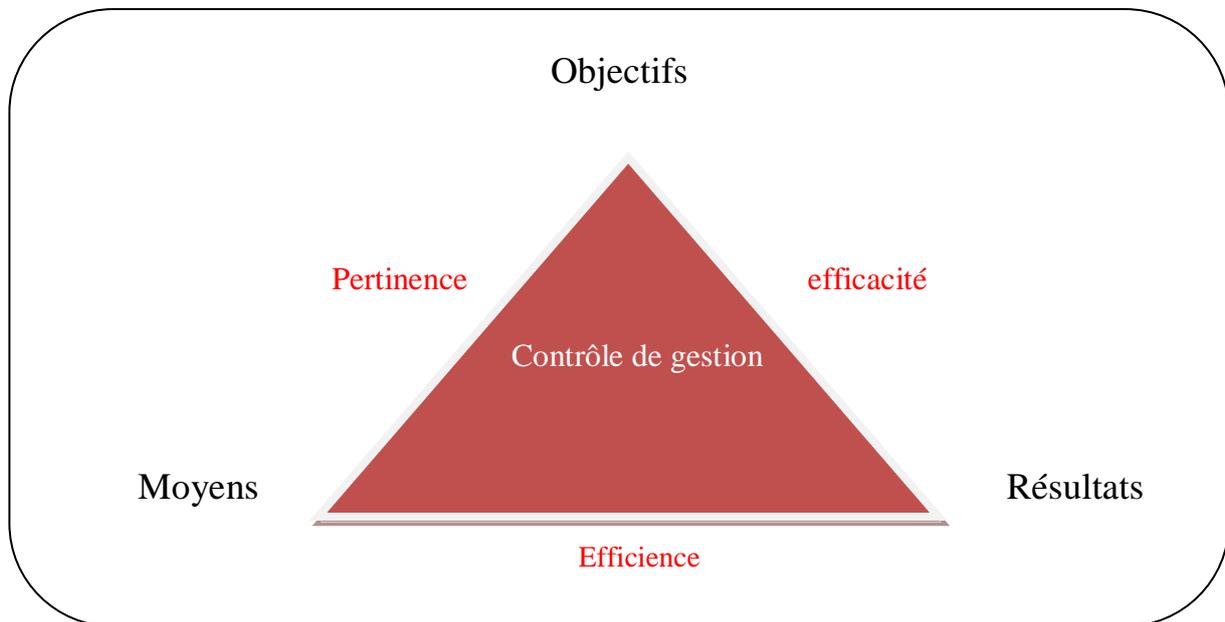
<sup>6</sup> BURLAUD. A & SIMON. J. C, op cit, 2008, P 6.

<sup>7</sup> LONING. H, MALLERTE. V, « le contrôle de gestion : organisation, outils, et pratiques », Dunod édition 3, paris, 2008, p 2.

<sup>8</sup> GAUTIER .Frédéric, « Contrôle de gestion », Edition Education, France, 2006, P.27.

- Les résultats obtenus.

**Figure N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion :**



**Source :** LONING.H, MALLERT.V, « contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2013, P 7.

L'analyse des articulations entre ces trois éléments, souligne trois concepts fondamentaux qui sont les objectifs du contrôle de gestion :

- **Pertinence** : elle met en rapports les objectifs et les ressources ; c'est -à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables.
- **Efficience** : c'est -à-dire une entreprise est efficace lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.
- **Efficacité** : elle apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation et le résultat obtenu. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés, c'est -à-dire la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif.

## 2.2. Les missions du contrôle de gestion :

Nous trouvons trois missions fondamentales du contrôle de gestion selon **H. BOUQUIN**<sup>9</sup>:

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie; mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel :

<sup>9</sup> Bouquin H, « le contrôle de gestion », édition PUF, Paris, 2003, P 34.

- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés a fin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts).
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultat).

### **3. Organisation de la fonction contrôle de gestion <sup>10</sup>:**

La fonction contrôle de gestion ne peut se comprendre sans une référence à l'environnement des entreprises qui les contraint à évoluer et à s'adapter. Dans ce cadre, les directions adressent au contrôle de gestion des demandes nouvelles en termes d'analyse de la performance et de la gestion du couple valeur/coût. Le rôle du contrôle de gestion s'oriente alors vers un pilotage de la performance et du changement. Ces nouvelles attributions vont faire émerger de nouvelles compétences au contrôleur de gestion.

#### **3.1. L'environnement des entreprises :**

Il est possible de repérer les évolutions majeures du contexte économique et technologique des entreprises à partir du début du XXe siècle et du développement massif de l'industrialisation.

##### **3.1.1. Environnement économique :**

Pour bien comprendre les outils d'aide élaborés par les gestionnaires dans leurs prises de décision, il convient de caractériser les forces et les contraintes de l'environnement actuel des entreprises.

##### **a) L'offre :**

Les producteurs industriels, peu nombreux au début du XXe siècle et localisés géographiquement dans seulement quelques pays occidentaux, proposent des produits peu diversifiés, qui satisfont le marché.

L'offre en quantité, nettement inférieure aux besoins qui s'expriment, trouve sans problème des débouchés, de manière stable dans le temps et l'espace.

Les entreprises y ont peu besoin de lutter entre elles et leur mode de gestion est relativement proche.

##### **b) La demande :**

Avec l'industrialisation du début du siècle et l'apparition de produits satisfaisant des fonctions et des besoins nouveaux, la demande accepte et absorbe sans difficulté les productions des entreprises.

---

<sup>10</sup> ALAZARD.C, SEPARIS, op cit, 2010, p 12.

### **3.1.2. Environnement technologique :**

Avec les contraintes techniques du début du XXe siècle, les entreprises disposaient de machines « rigides » destinées à une seule opération, une seule fonction, un seul produit.

À partir de 1960, grâce à la diffusion des technologies de l'électronique pouvant s'intégrer dans tous les métiers, à tous les niveaux de gestion, les rigidités techniques disparaissent.

Les machines et les postes de travail deviennent polyvalents et flexibles, pouvant changer d'outils, de fonctions, de produits.

Cette souplesse dans la production permet de réduire une contrainte forte des entreprises et de proposer des produits plus diversifiés en petite quantité.

Mais les potentialités des technologies électroniques ne s'arrêtent pas au domaine de la production; l'information et la communication sont particulièrement touchées par l'électronique, la télématique, qui offre des supports aux performances presque illimitées.

Les entreprises intègrent ces nouvelles technologies de l'information et de la communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation, modifiant ainsi sensiblement leur mode de gestion, leur processus décisionnel, leur structure de fonctionnement.

### **3.1.3.Évolution des modes de production :**

De ces nombreuses évolutions du contexte tant économique que technologique des entreprises, il en découle une adaptation nécessaire des modes de production.

Les entreprises doivent adapter leurs outils de production, la structure et le fonctionnement de leur organisation ; elles doivent donc aussi réfléchir à des évolutions de leurs outils de gestion, et du contrôle de gestion en particulier.

### **3.1.4. Le contexte stratégique actuel :**

Il est possible de repérer plusieurs tendances pour caractériser le contexte stratégique actuel.

- a) Un système d'objectifs diversifiés et contradictoires ;
- b) Un fort degré de concurrence ;
- c) Un raccourcissement du temps de réaction.

## **3.2. Implantation du contrôle de gestion :**

La pratique du contrôle de gestion est différenciée selon les secteurs, les entreprises, et les niveaux de responsabilité. Elle l'est encore dans son organisation. Or de cette

organisation pourra dépendre l'efficacité des processus de contrôle. C'est pour cette raison qu'il convient d'en considérer les principaux aspects et les enjeux.

En raison de son caractère fonctionnel, tel qu'il a été décrit précédemment, un service de contrôle de gestion (CG) peut être rattaché<sup>11</sup>:

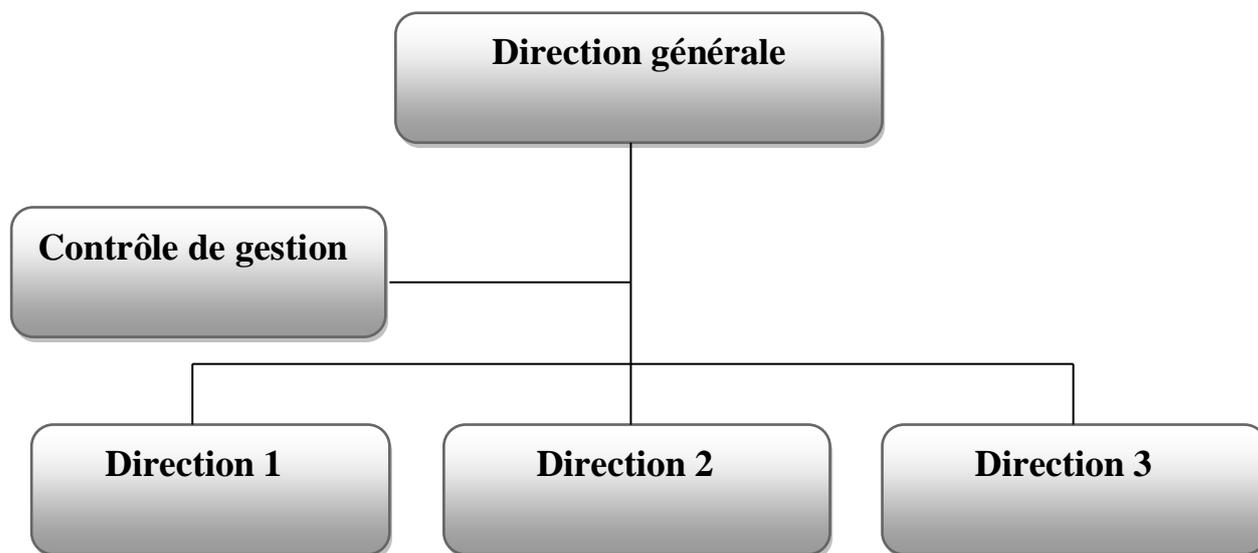
- A la Direction Générale (DG) ;
- A la Direction Administrative et Financière (DAF) ;
- Aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DO/RO).

### **3.2.1. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale(DG) :**

Ce type de rattachement place le contrôleur de gestion sous l'autorité hiérarchique directe du directeur général. Dans ce cas, la fonction contrôle de gestion est placée au dessus de toutes les autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise.

En position de conseiller à l'endroit de la direction générale, le contrôleur de gestion dispose de plus de légitimité et peut idéalement jouer son rôle d'aide à la prise de décision.

**Figure N°2 :** Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction générale.



**Source :** BOUIN.X & SIMON.F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », édition 4, éd Dunod, Paris, 2015, P. 56.

### **3.2.2. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et Financière (DAF) :**

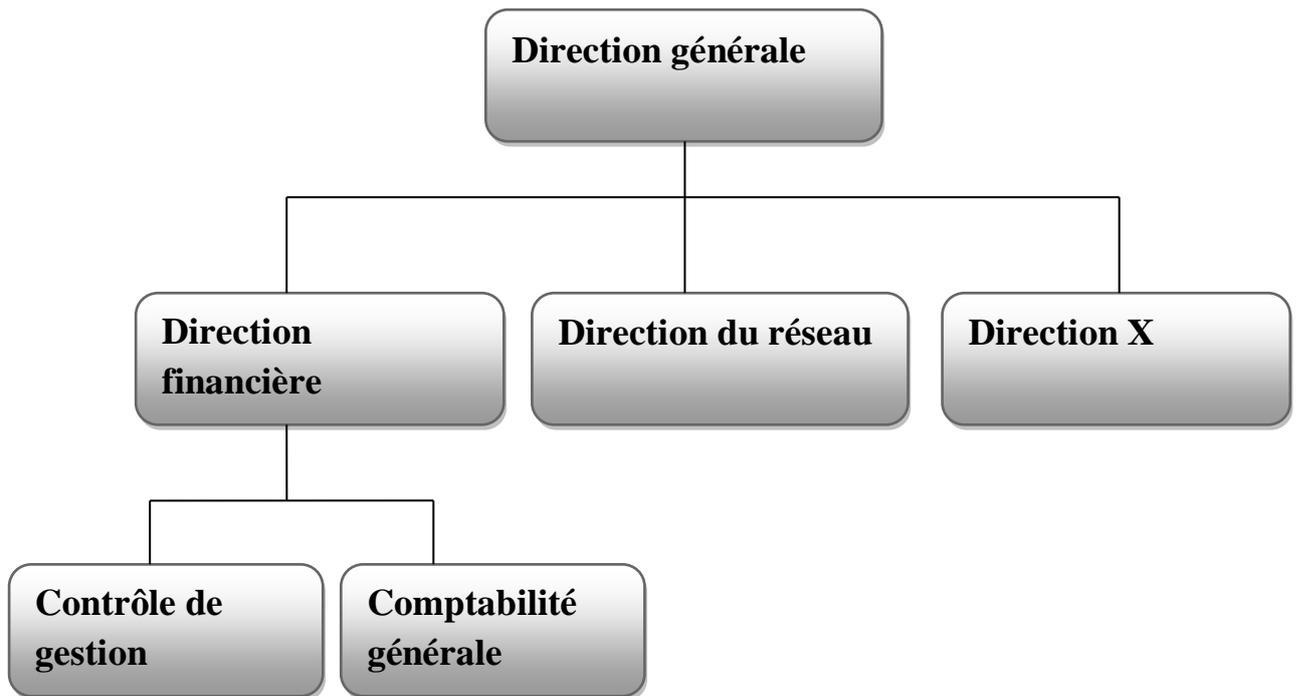
Ce positionnement consiste à intégrer le contrôle de gestion à la fonction financière de l'entreprise. Autrement dit, le contrôleur de gestion est sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier.

---

<sup>11</sup> LONING H & All, « le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Dunod édition 3, Paris, 2008, p285.

L'inconvénient de ce mode de rattachement est que l'étendue de l'autonomie du contrôleur de gestion est très limitée car le directeur financier peut constituer un brouillard plus ou moins épais avec la direction générale, sa marge de manœuvre est ainsi réduite et ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables sont plus difficiles.

**Figure N° 03 : Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction financière.**



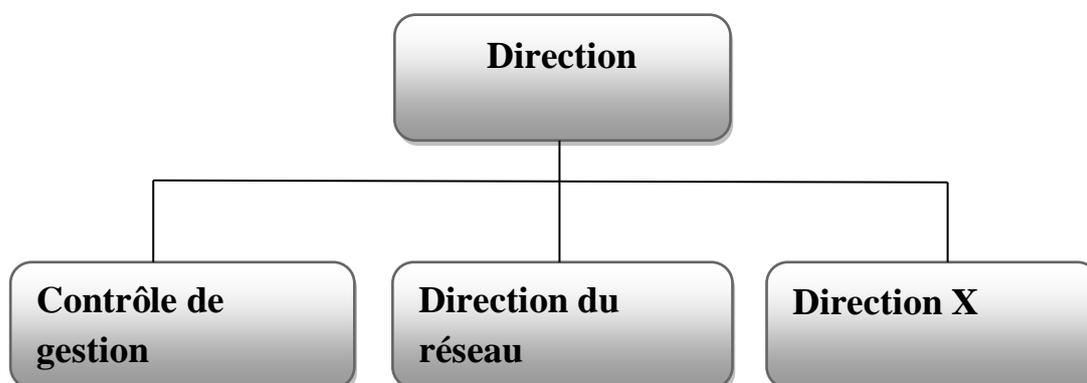
Source : BOUIN.X & SIMON.F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod édition 4, Paris, 2015, P. 56.

### **3.2.3. Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DO/RO) :**

Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. Une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui facilite les échanges entre des directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

Figure N°4 : Le rattachement aux Directeurs ou Responsables Opérationnels.



Source : BOUIN.X & SIMON.F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod édition 4, Paris, 2015, P 57.

### 3.3. Le processus du contrôle de gestion :

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage<sup>12</sup>.

- **La phase de prévision :**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme ;

- **La phase d'exécution :**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées ;

- **La phase d'évaluation :** Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités ;

- **La phase d'apprentissage :** Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de

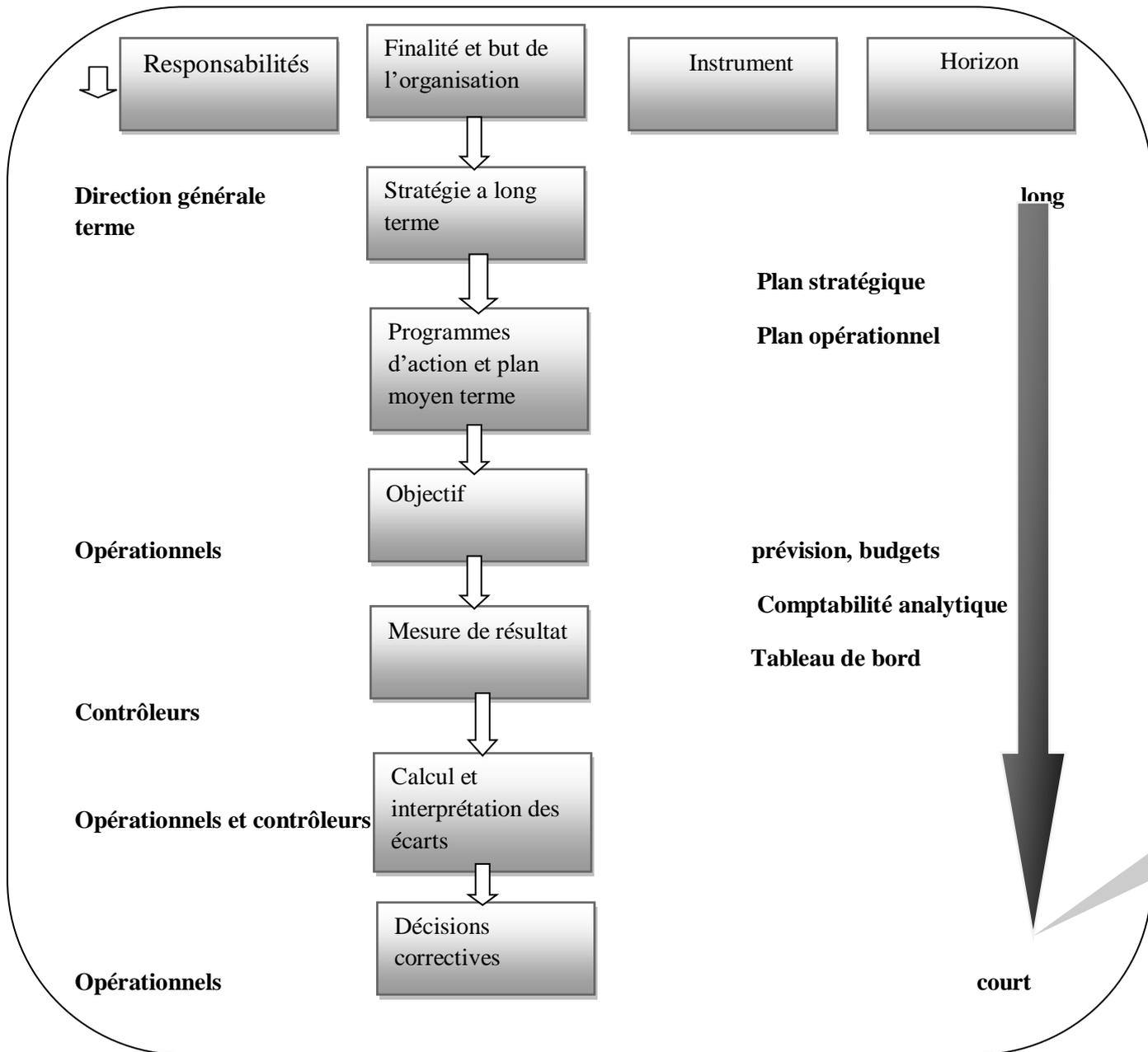
---

<sup>12</sup> LANGLOI G, BONNIER C, BRINGER M, « contrôle de gestion », édition Focher, paris, 2006, p18.

compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Le processus du contrôle de gestion peut être résumé dans le schéma suivant :

Figure N°5 : Le processus du contrôle de gestion :



Source : LANGLOIS G, BONNIER C, «le contrôle de gestion », édition focher, paris, 2008, p243.

#### 4. Taches du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise :

**4.1. Définition :** « le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du

contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat »<sup>13</sup>.

### 4.2. Métier du contrôleur de gestion :

Le métier du contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication, pour lui permettre d'exercer ses nouvelles fonctions, la situation du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise a changé ainsi que son profil<sup>14</sup>.

### 4.3. Profil du contrôleur de gestion :

La fonction contrôle de gestion se concrétise en postes à pourvoir. Le minimum que l'on soit en mesure d'attendre du contrôleur de gestion, c'est qu'il remplisse les rôles qui lui sont assignés généralement : maîtriser le cœur du métier en termes d'information, posséder les capacités relationnelles adéquates à l'animation de procédures et à l'assistance du manager et contribuer à transformer l'entreprise<sup>15</sup>.

### 4.4. Rôle du contrôleur de gestion :

L'activité du contrôleur de gestion se caractérise par les rôles qu'il assume. Un rôle se définit comme la relation du contrôleur aussi bien au contenu de son travail qu'à ses différents « clients » internes dans l'entreprise.<sup>16</sup>

On distingue les rôles suivants :

- la collecte, la diffusion et l'organisation de l'information de gestion ;
- le conseil et l'aide à la décision ;
- la structuration des procédures de gestion, du système d'information et d'organisation.

Il est important de souligner les points suivants :

- la nécessité d'analyser et de commenter l'information ;
- la qualité des études.

Les « clients » internes du contrôleur de gestion sont :

- pour ses proches, le supérieur hiérarchique direct et les « collègues » opérationnels ;
- pour sa hiérarchie, le contrôleur de gestion central et la direction générale.

L'activité du contrôleur de gestion relève de pratiques contrastées et de métiers très différenciés suivant les secteurs d'activité, les entreprises, le niveau de responsabilité. Il peut, dans ce dernier cas, remplir un rôle d'acteur du changement.

---

<sup>13</sup> GUERNY J, GUIRIEC J.C., « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, paris, 1998, p 197.

<sup>14</sup> LANGLOI G et All, Op Cit, p18.

<sup>15</sup> LONING. H, MALLERTE.V, op cit, 2008, p 260.

<sup>16</sup> LONING. H, MALLERTE.V, op cit, 2008, p 282.

### 5. Les missions du contrôleur de gestion:

Les missions et tâches opérationnelles du contrôleur de gestion, de manière non exhaustive, peuvent se décliner ainsi<sup>17</sup> :

- Mesurer, contrôler et prévoir les résultats opérationnels de l'entreprise.
- Calculs et pilotage des coûts (les contrôleurs de gestion garantissent la bonne gestion de l'entreprise et principalement la gestion économique car, le plus souvent, et au-delà des calculs de coûts, ils assurent une gestion stratégique de ces coûts et prennent les décisions d'organisation qui en découlent).
- Élaborer des prévisions puis assurer un contrôle budgétaire en analysant notamment les écarts avec les prévisions afin de prendre des mesures correctives, en effectuant un suivi du budget de trésorerie.
- Prévoir et maîtriser les risques liés à l'activité opérationnelle mais aussi les incidences financières de ces risques.
- Coordonner les activités.
- Élaborer ou participer à l'élaboration de rapports de gestion.
- Assurer le reporting des résultats aux instances hiérarchiques puis éventuellement conseiller les décideurs (direction générale, managers) lors de prise de décision liée à l'opérationnel.
- Gérer des projets.

### 6. Les outils du contrôle de gestion :

Pour pouvoir assurer ses missions, le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils de gestion dont les tableaux de bord. Le contrôle de gestion a pour objectif de doter le contrôleur de gestion de plusieurs outils de contrôle qui lui facilitent la tâche. Ces outils sont utilisés pour mesurer, analyser et constater les performances de l'organisation. La sélection ainsi que le choix de ces outils dépendent du degré de qualification du contrôleur de gestion ainsi que la disponibilité de l'information.

A cet effet, le contrôle de gestion propose cinq outils qui servent la maîtrise de gestion. Ces outils sont :

#### 6.1. La comptabilité générale :

La comptabilité générale est considérée comme un outil de gestion au niveau de la direction qui représente la situation financière de l'entreprise. Elle est considérée comme la

---

<sup>17</sup> SEPARI.S, SOLLE.G, LE CŒUR.L, « DSCG 3 management et contrôle de gestion »,Dunod édition 2, paris, 2014, p 9.

première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales sur l'état financier de l'entreprise.

### **6.1.1. Définition :**

La définition donnée par le plan comptable général:

« La comptabilité est un système d'organisation financier permettant de saisir, classer, enregistrer, des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat de l'entité à la date de clôture»<sup>18</sup>.

D'après cette définition on peut déterminer les objectifs de la comptabilité générale.

### **6.1.2. Les objectifs de la comptabilité générale :**

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

- Définir le résultat périodique de l'entreprise;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise;
- Valoriser les inventaires (bilan).

## **6.2. La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique doit répondre aux besoins de ceux qui ont des décisions à prendre quel que soit leur niveau de responsabilité.

### **6.2.1. Définitions de la comptabilité analytique :**

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité analytique, **A. SILEM** la définit comme: « un système de saisie et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement, ventilations, abonnement, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non. »<sup>19</sup>.

Pour **L. DUBRULLE et D. JOURDAIN** la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »<sup>20</sup>.

Dans ces définitions les auteurs expliquent que la comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion qui met en relation les différents coûts tel que le coût d'achat, coût de

---

<sup>18</sup> DAVASSE.H, PARUITTE.M, «Introduction à la comptabilité», Sup Foucher, Vanves édition 5, Paris, 2011, P.12.

<sup>19</sup> MARTINET. A, SILEM. A, « Lexique de gestion », dolloz édition 7, Paris, 2005, P. 92.

<sup>20</sup> DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, « comptabilité analytique de gestion », Dunod édition 5, Paris, 2007, P. 11.

production et le coût de revient, afin de comparer le réel et le prévisionnel, et par la suite prendre une décision sur le produit.

La comptabilité analytique inspire ses informations à partir de la comptabilité générale, le tableau suivant confronte les deux comptabilités.

**Tableau N°01 :** La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

<b>La comptabilité générale</b>	<b>La comptabilité analytique</b>
Finalité légale	Finalité managériale
Résultats annuels (année, semestre, mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine,quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Destiné aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Indicateurs comptables, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approchée et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

**Source :** GUEDJ. N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, édition 3, Paris 2000, P. 132.

### 6.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique:

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données technique et économiques dont les objectifs essentiels sont les suivants:<sup>21</sup>

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise pour sa politique générale (maîtriser des conditions de production, installation de nouvelles unités ou stratégie d'intégration...);
- Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise (stock fabriqué par elle-même ou immobilisation créée par ses propres moyens);
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants (travaux sur devis, lancement de nouvelles fabrications, politique de prix de vente);

<sup>21</sup> GUEDJ. N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation édition 3, Paris, 2000, P. 130.

- Etablir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation...);
- constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts).

### **6.2.3. Les méthodes de comptabilité analytique :**

Il existe plusieurs méthodes pour l'analyse des coûts de la comptabilité analytique, et chaque entreprise utilise une méthode propre à elle. Nous allons traiter dans cette partie trois méthodes de calcul des coûts les plus utilisées :

- Les méthodes des coûts complets (la méthode des sections homogènes et la méthode par activité) ;
- Les méthodes des coûts partiels (la méthode des coûts directs, la méthode des coûts variables simples et la méthode des coûts variables évolués) ;
- La méthode des coûts standards.

#### **La méthode des coûts complets :**

L'objectif de la comptabilité analytique dans le cadre de la méthode des coûts complets est d'obtenir le coût des produits élaborés contenant toutes les charges c'est à dire un coût dit de revient, et selon **C. ALAZARD** « la méthode des coûts complet partage les charges incorporables en charges directes et charges indirectes, et préconise pour les charges indirectes un traitement spécifique : l'affectation dans les centres d'analyse. »<sup>22</sup>

Ainsi que cette méthode permet d'effectuer une analyse globale et détaillée afin de répondre à un certain nombre de problèmes : répartition des charges indirecte, fixation des prix...C'est la méthode la plus ancienne et la plus utilisée dans les entreprises.

L'objectif de cette méthode est de déterminer les coûts de revient de produit en intégrant l'ensemble des charges sur une période analysée.

- **La méthode des coûts à base d'activité ou, ABC (Activity Based Casting) :**

La méthode de la comptabilité à base d'activité ou méthode **ABC** a été développée aux États-Unis dans les années 1980. C'est une méthode des coûts complets qui veut rompre avec certaine pratique simpliste de calcul des coûts.

Et selon la définition proposée par la Coopération **Industrielle Américaine (CAM) :**

La méthode ABC est conçue pour : « mesurer les performances d'activité et d'objets générateurs de coût (notamment les produits). Les coûts sont affectés aux activités en fonction

---

<sup>22</sup> ALAZARD. C, op. cit, 2010, P. 162.

de leur consommation de ressources ; les coûts sont affectés aux objets générateurs de coût en fonction de leur utilisation d'activité, cette méthode identifie les relations causales entre facteur de coût et activité »<sup>23</sup>.

### **La méthode des coûts partiels :**

La méthode des coûts partiels est fondée sur la distinction entre les charges fixes et les charges variables. Le recensement de chacune d'entre elle permet :

- De calculer une marge sur coût variable et un taux de marge sur coût variable ;
- De calculer le seuil de rentabilité (chiffre d'affaire pour lequel l'entreprise couvre la totalité des charges et dégage donc un résultat nul) : charges fixes divisé par le taux de marge sur coût variable.

Cette méthode passe généralement par l'élaboration d'un compte de résultat différentiel.

### **La méthode des coûts standards :**

Les coûts standards ou coûts préétablis sont des coûts prévisionnels c'est-à-dire des coûts calculés avant les réalisations des événements qui les engendrent.

Se sont des coûts de référence qui serviront, le moment venu, de normes, d'objectifs ou de simples prévisions.

Les coûts standards ont pour objet<sup>24</sup> :

- De déterminer à partir d'une activité normale des coûts prévisionnels considérés comme normaux ;
- De faciliter certains traitements analytiques et de permettre le contrôle de gestion par l'analyse d'écart.

### **6.3. La gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un élément clé pour atteindre les objectifs pour l'entreprise.

#### **6.3.1. Définitions de la gestion budgétaire :**

« La gestion budgétaire correspond à une vision technique du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court

---

<sup>23</sup>MARTINET. A, SILEM. A, « Lexique de gestion », dolloz édition 7, paris, 2005, P 2.

<sup>24</sup> GODARD.C et GODARD.S, «le petit contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2013, P 36.

terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés»<sup>25</sup>.

«La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités. Elle leur permet d'anticiper les problèmes.

Comme le disait un connaisseur : peu d'entreprises planifient leur faillite, mais beaucoup d'entreprises défailtantes ont omis de planifier »<sup>26</sup>.

Pour **BERLAND. N**, définit la gestion budgétaire comme « une technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, qui s'appuie sur des prévisions, à partir, desquelles, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programme et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible »<sup>27</sup>.

### 6.3.2. L'intérêt de la gestion budgétaire :

La démarche de la prévision budgétaire permet :

- Une meilleure connaissance des atouts et faiblesse de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- De traduire concrètement les objectifs stratégiques fixés par la direction ;
- De coordonner les différentes actions de l'entreprise ;
- De prévoir le moyen nécessaire à leur mise en œuvre (trésorerie, capacité de production) ;
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels.

### 6.3.3. Limite de la gestion budgétaire :

Les limites de la gestion budgétaire peuvent être résumées ci-dessous<sup>28</sup> :

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

---

<sup>25</sup> FORGET.J, « Gestion budgétaire », édition d'organisation, Paris, 2005, P 9.

<sup>26</sup> HOMGREN.C & ALL, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition 3, Pearson éducation, France, 2006, P 171.

<sup>27</sup> BERLAND. N, « Le contrôle budgétaire », édition LA DECOUVERTE, Paris, 2004, P 42.

<sup>28</sup> DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod édition 5, Paris, 2008, P 02.

#### **6.4. Le système d'information :**

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information dans une logique de moyen : le système d'information offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et il effectue les traitements qui lui sont demandés. Il contribue ainsi de façon essentielle à la relation « information, décision, contrôle ».

Aujourd'hui, quelle que soit la taille d'une entreprise, un système de contrôle de gestion performant ne peut plus se passer de l'informatique de gestion. Et ceci est d'autant plus vrai pour les petites et les très petites entreprises pour les raisons suivantes<sup>29</sup>:

- Un volume de données à récolter de plus en plus important ;
- Des délais de réflexion de plus en plus courts pour les différents responsables de l'entreprise ;
- Des prises de décision de plus en plus rapides et lourdes de conséquences pour l'avenir de l'entreprise ;
- Des temps de traitement et d'analyse de l'information de plus en plus longs et complexes ;
- Des besoins en gestion de plus en plus pointus et techniques ;
- Une polyvalence du personnel souvent trop élevée et subie ;
- Une productivité du travail à améliorer en permanence.

Face à cette série de contraintes techniques pesant sur l'entreprise et son système de gestion, il s'avère donc primordial et incontournable d'automatiser au maximum le traitement et la restitution des données nécessaires au pilotage de l'entreprise.

#### **6.5. Le tableau de bord :**

Le contrôle de gestion a besoin d'un autre outil qui répond à ses besoins spécifiques à savoir, d'une part une connaissance sur les informations essentielles au pilotage, d'autre part d'obtenir ses données le plus rapidement possible et en performance. Le tableau de bord a été définie par plusieurs auteurs nous avons présenté quelques unes dans le tableau qui suit :

**Tableau N°2:** définitions du tableau de bord.

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions du tableau de bord</b>
<b>GRAVIS.M</b>	« le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, en permanence et le plus rapidement

---

<sup>29</sup> MAURIN Pierre, « Contrôle de gestion facile », édition AFNOR, France, 2008, P 46.

	possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités » <sup>30</sup> .
<b>ALAZARD.C</b> <b>SEPARIS</b>	« un tableau de bord est un document rassemblant de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe» <sup>31</sup> .
<b>DORIATH.B</b>	« le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance» <sup>32</sup> .
<b>GUEDJ.N</b>	« un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise. <sup>33</sup> »
<b>SELMER.C</b>	« le tableau de bord est un outil confiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes, en mettant sous tension les mesures de l'entreprise autour d'indicateurs communs.» <sup>34</sup>

Nous pouvons dire que le tableau de bord est un document synthétique qui englobe des indicateurs bien choisis, et communique des informations sur la situation financière de l'entreprise pour aider à décider, coordonner et contrôler la situation. Il permet également de mesurer et piloter la performance financière de l'entité.

<sup>30</sup> GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 2005, P 193.

<sup>31</sup> ALAZARD. C et SEPARIS, op cit, 2010, P 552.

<sup>32</sup> DORIATH. B, « le contrôle de gestion en 20 fiches »,édition Dunod, Paris, 2008, P 143.

<sup>33</sup> GUEDJ. N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation édition 3, Paris, 2001, P 52.

<sup>34</sup> SELMER.C, « concevoir le tableau de bord »,Dunod édition 2 ,paris,2003,P 48.

### 6.5.1. Objectifs du tableau de bord :

Les objectifs d'un tableau de bord sont<sup>35</sup> :

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

### 6.5.2. Les rôles d'un tableau de bord :

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.<sup>36</sup>

#### **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

#### **Le tableau de bord, aide à la décision :**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées

---

<sup>35</sup> GRANDGUILLOT. B.F. « l'essentiel du contrôle de gestion », Gualino éditeur, Lextenso, édition 8, France, 2014, P 123.

<sup>36</sup> Alazard. C et SéparI. S. DCG 11 contrôle de gestion : manuel et application, Dunod édition 2, Paris, 2010, P 553.

à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

### **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :**

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

### **Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic :**

Le tableau de bord permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte et d'actions. Il Permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les écarts les plus significatifs ou exceptionnels dégagés. Ainsi alertés, ils chercheront à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions.

### **Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances :**

Être performant implique être à la fois, efficace et efficient ; donc réalisé un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.

### **6.5.3. Les caractéristiques du tableau de bord :**

En mettant en lumière les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes du tableau de bord de gestion :

- Le tableau de bord de gestion doit être élaboré par le responsable dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et son style de direction, si l'un de ses éléments change à savoir le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés, la configuration du tableau doit changer également.
- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique, car d'un côté, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité à son utilisateur de lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.
- Le tableau de bord est un flux d'informations qui fait référence au système d'informations de l'entreprise. Son fonctionnement nécessite la collecte, le traitement, et la diffusion d'informations pertinentes.
- Le tableau de bord est un outil sur mesure utilisé par chaque responsable ayant des indicateurs spécifiques à ses missions.

### 6.5.4. Typologies des tableaux de bord :

On distingue plusieurs types de tableau de bord :

#### **Le tableau de bord de gestion :**

Ce type de tableau de bord est un document rassemblant d'une manière synthétique, un ensemble d'indicateurs organisés sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, ou d'une équipe. Il peut être élaboré par le chef de l'entreprise, le chef de projet, ou le directeur administratif et financier<sup>37</sup>.

#### **Le tableau de bord stratégique :**

Il est appelé aussi par certains auteurs tableau de bord prospectif, il assure une vision autant externe de l'entreprise sur son marché qu'interne sur son propre fonctionnement. Il intègre les facteurs clés de succès de l'entreprise, c'est-à-dire<sup>38</sup> :

---

<sup>37</sup> ALAZARD.C et SEPARIS: 2010, Op.cit. P 574.

<sup>38</sup> SELMER.C, op cit, 2003, P 190.

- Les données de synthèse souvent très large : part de marché par segment stratégique...
- Des éléments d'information précis sur les priorités particulières que le dirigeant souhaite suivre de près : produit en lancement, projet sensible...
- Des informations sur l'environnement qui ne sont pas en soi des indicateurs proportionnellement dits.

### ✚ Le tableau de bord opérationnel :

C'est un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau des stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel). Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités<sup>39</sup>.

### 6.6. Le reporting :

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle<sup>40</sup>.

Le reporting est un instrument de contrôle, c'est le document de base d'évaluation de la performance financière sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle. Il est le point de référence et détermine un langage commun entre ces deux entités. Il comporte deux volets :

- Un volet comptable correspondant à la comparaison des réalisations avec les prévisions de manière à identifier et à analyser les écarts ;
- Un volet gestion pour l'identification des causes des écarts et la définition des actions correctives.

Le reporting est élaboré en tenant compte de trois principes :

---

<sup>39</sup> DJERBI.Z, DURAND.X, KUSZLA.C, « *Contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris, 2014, P. 271.

<sup>40</sup> CAPPELLETTI .L et Autres, « *Toute la fonction contrôle de gestion* », édition DUNOD, Paris, 2014, P 52.

- **Le Principe d'exception** : permet de faciliter la vérification par la direction générale. En effet, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique et l'alarme est déclenchée quand le clignotant est en rouge ;
- **Le principe de contrôlabilité** : permet de déterminer des rubriques mesurables sur la base d'un indicateur ;
- **Le principe de correction** : permet de proposer une action corrective.

**Tableau N°03:** La comparaison entre le tableau de bord et le reporting :

<b>Le tableau de bord</b>	<b>Le reporting</b>
- le tableau de bord sert à suivre, voire anticiper les actions et permet une adaptation flexible. - dans le cadre des tableaux de bord, l'observation s'effectue à la fois pour les différents services mais aussi pour la hiérarchie. - le tableau de bord se compose surtout d'indicateurs d'activité (il dit comment une activité est en train de se dérouler). - le système de tableau de bord se nourrit de données en amont de la comptabilité. - l'actualisation des indicateurs du tableau de bord se diffère d'un utilisateur à un autre.	- le reporting n'est pas un véritable support de l'action mais un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées. - le reporting réalise une observation uniquement pour la hiérarchie. - le reporting se compose des indicateurs de résultats (il fournit le résultat final d'une activité). - le système de reporting a recours pour l'essentiel aux éléments financiers. - l'actualisation des indicateurs de reporting est souvent mensuelle.

Source : GERVAIS.M, « contrôle de gestion », Edition Economica, Paris, 1997, p 601.

## **Section 2 : La notion de la performance :**

Le principal objectif du contrôle de gestion est de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise. Avant d'entamer la question de mesure, nous allons définir le concept de la performance.

### 1. Définitions de la performance :

Selon Bourguignon Annick « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels<sup>41</sup>».

Selon Molho.D & Poisson.D.F, la performance peut être définie comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur. Par contre, l'action qui contribue à améliorer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût<sup>42</sup>».

Selon Weiss. D «la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, pour une équipe de direction, peut être le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion<sup>43</sup>».

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

C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients.

### 2. Les typologies de la performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise et pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il est important de comprendre et de maîtriser les règles de jeu<sup>44</sup>.

#### 2.1. La performance organisationnelle :

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...etc.

Elle signifie que l'entreprise a organisé ses activités pour réaliser les objectifs fixés, et aussi les techniques dont elle parvient à atteindre. La performance organisationnelle regroupe:

---

<sup>41</sup> BOURGUIGNON.Annick, peut-on définir la performance ?, revue française de comptabilité N°269, PP 218.234.

<sup>42</sup> MOLHO.D&POISSON.D.F, (2003), la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, paris .p 8

<sup>43</sup> WEISS.D, la fonction ressource humaines, édition d'organisation, Paris, 1988, P 675.

<sup>44</sup> KENOUCHE.S « évaluations multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia », thèse doctorat, option gestion des entreprises, 2021, p26.

### ➤ **La performance sociale :**

Selon **Ludruc.M**, « la performance sociale est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effort social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie »<sup>45</sup>. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, à la culture d'entreprise, constituent des éléments déterminants.

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

Afin d'avoir une meilleure efficacité, il faut avoir les meilleures conditions de vie et un climat stable pour les travailleurs au sein de l'entreprise. De ce fait, il est important de mesurer l'efficacité sociale de l'entreprise qui traduit le degré de satisfaction exprimée par le personnel de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaine.

### ➤ **La performance sociétale :**

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, etc.

De ce fait, une entreprise qui réalise une performance sociétale est une entreprise qui respecte le capital naturel à travers le respect des écosystèmes quelle que soit l'activité de l'entreprise (réduire l'émission du gaz à effet de serre, la maîtrise des ressources naturelles renouvelables, la maîtrise de l'utilisation des ressources fossile, etc.), et qui respecte le capital humain, tel que le respect du droit du travail dans l'entreprise, les droits de l'homme, etc.

## **2.2. La performance financière :**

Une entreprise est dite performante financièrement si elle assure un meilleur contrôle des opérations financières et réalise un résultat positif.

La mesure de la performance a pour caractère commun de constater une performance financière passée, soit à partir d'élément comptable, soit de la valeur du marché ; tel que la capacité d'autofinancement (CAF), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres. Traditionnellement, d'après **Alfred Sloan**<sup>46</sup>, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

---

<sup>45</sup>LUDRUC.M, « capital compétence dans l'entreprise », édition ESF, paris, 2007, P 47.

<sup>46</sup> Molho.D&Poisson.D.F, op.cit, 2003, P12.

- ✓ **Le ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- ✓ **Le ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- ✓ **L'EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeurs pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

### 2.3. La performance économique (compétitivité) :

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel.

De ce fait, on peut définir la compétitivité de la firme, à travers son carré magique, à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Il s'agit par conséquent de la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, de valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme, de s'adapter rapidement aux variations du marché, et de veiller à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et des évolutions de l'environnement.

La compétitivité peut être décomposée en deux types: la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix.

- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.

### 2.4. La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation et/ou construction des règles de jeu qui

prévaudront dans l'avenir. Ces règles permettent de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. La performance concurrentielle se définit à partir de trois critères principaux qui sont :

- La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients qui se base sur les études de satisfaction des clients.
- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.
- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

### **3. Caractéristiques de la performance :**

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

#### **3.1. La performance est un indicateur de pilotage :**

La performance se pilote, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation. Elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en dessus des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

#### **3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps:**

Les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigé pendant une phase de développement.

#### **3.3. La performance est riche de composantes antinomiques:**

Elle se présente comme un ensemble de paramètre complémentaire et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les couts tout en veillant

à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages.

**4. Les dimensions de la performance :**

On trouve généralement une correspondance entre la définition de la performance et les dimensions utilisées pour sa mesure ce qui est retracé par **Morin et al 1994**. Ces auteurs ont affirmé que la mesure de la performance nécessite en grande partie la particularité de la définition de celle-ci<sup>47</sup>.

Une étude a été faite par **DESS et Robinson 1986**, sur la convergence entre évaluations subjectives de la performance et données objectives de la performance. Ces auteurs ont développé l'idée pour laquelle l'évaluation de la performance soit directe et ceci en faisant des interviews avec les dirigeants et les cadres d'une entreprise pour y permettent une véritable évaluation de la performance de celle-ci. De plus, on remarque l'existence de plusieurs auteurs qui ont donné de multiples dimensions à la performance qui sont regroupées dans le tableau suivant :

**Tableaux N°4 : Quelques définitions de la performance :**

Auteurs	Année	Les différentes dimensions
<b>Campbell</b>	1977	considère que la mesure de la performance se passe à travers la fixation de critères qui sont quantitatifs et/ou qualitatifs. En fait, il a proposé une liste qui comporte trente critères de la performance telle que ; efficacité, efficience, profit, productivité, croissance, turn over, aptitudes rationnelles du management, etc. Ainsi, les critères cités par Campbell sont très hétérogènes. Par ailleurs, il y a ceux qui se réfèrent aux facteurs sociaux et humains, d'autres sont liés à des aspects financiers et économiques et aussi des critères liés à la stratégie, à la productivité et à l'environnement.
<b>Scott</b>	1977	cet auteur a effectué une synthèse de l'étude élaborée par Campbell. Selon lui, la performance a trois dimensions : la première concernant le modèle rationnel où l'efficacité économique est le nerf du système. La deuxième concernant le

<sup>47</sup> GAUZENTE. C, mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie, 2000, Volume 3, N°2, P 145-165.

		modèle naturel dans laquelle on s'intéresse à la cohésion et au moral des acteurs. Le troisième est systémique qui concerne la flexibilité et la réactivité.
<b>Cameron</b>	1978	il a ajouté aux dimensions citées de la performance par Scott (1977) une quatrième relative au processus interne. Pour cet auteur, une organisation efficace et performante est celle qui ne présente pas de caractéristiques majeures d'inefficacité.  En effet, il a noté en 1986 qu'il n'y a pas d'une conceptualisation claire et précise de l'organisation performante.
<b>Quin et Ruhrbaugh</b>	1983	on se référant aux critères de Campbell, il identifier quatre dimensions de la performance. Ils ont effectué la synthèse la plus complète de l'idée développée par Campbell (Rationnelle, Humaine, Systémique et le processus interne).
<b>Kaplan et Norton</b>	1992, 1998	ont proposé que «pour compléter la mesure de la performance du système de production, il faut la mise en place des indicateurs physiques». En effet, la performance est multi-acteurs, multicritères et multi-étapes. Donc, la performance est globale.
<b>Morin, Savoie et Beaudin</b>	1994	ils ont proposé quatre dimensions pour la performance. La première c'est l'efficacité et l'efficacité économique. La deuxième c'est la dimension systémique qui vient de la favorisation de la pérennité de l'entreprise. La troisième est celle de la légitimité de l'organisation auprès de l'environnement extérieur. Enfin, la valeur des ressources humaines qui implique une dimension sociale.
<b>D'Arcimales</b>	1995	selon cet auteur, il y a deux dimensions de la performance, la dimension économique et la dimension sociale.

**Source :** KENOUCHE.S « évaluations multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia », thèse doctorat, option gestion des entreprises, 2021, p 59

Selon ces auteurs, la performance de l'entreprise peut être appréciée par différentes dimension avec une multitude d'indicateurs, dans ce qui suit nous allons présenter le modèle de mesure de la performance financière que nous allons suivre dans notre cadre de recherche.

**Conclusion :**

Le contrôle de gestion joue un rôle très important dans l'entreprise du fait qu'il a une relation directe avec la direction générale, pour mener bien ses missions le contrôle de gestion il s'appuie sur pleins d'outils qui sont : comptabilité générale, comptabilité analytique, système d'information comptable, reporting et le tableau de bord.

La recherche de la performance a toujours été une occupation fondamentale pour l'entreprise. Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat définitif de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation.

Dans ce qui suit nous allons aborder le tableau de bord de gestion, sa mise en place et son rôle dans la mesure de la performance financière.

---

---

**CHAPITRE II : la conception d'un tableau de bord,  
et son rôle dans la mesure de la performance  
financière de l'entreprise**

---

---

## **Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.**

---

### **Introduction :**

Pour piloter et mesurer la performance financière de l'entreprise les managers ont besoin des indicateurs qui sont regroupé sous forme de tableau de bord, qui est un outil important du contrôle de gestion.

Le tableau de bord est au cœur du processus d'évaluation de la performance, c'est un outil qui permet de synthétisé les informations les plus importante et de les présenter sous forme d'indicateurs, il permet de mesurer toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les directeurs dans la prise de décisions. Comme il est un outils de mesure des différents aspects de la vie de l'entreprise, il doit être adapté a la spécificité de l'activité de l'entreprise.

Dans le présent chapitre, nous allons développer deux sections d'ont la première est intitulé : conception d'un tableau de bord, la deuxième porte sur le tableau de bord, outil de mesure de la performance financière.

### **Section 01 : construction d'un tableau de bord :**

Le tableau de bord occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant, manager, cadre, chef d'équipe...etc., que ce soit pour leur besoin ou pour celui de leurs collaborateurs.

Certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les même pour chaque entreprise. Néanmoins, certains sont spécifiques au secteur ou à la taille de l'organisation, à la phase de son développement, etc. c'est pour ces raisons que nous allons présenter dans cette dernière section les étapes nécessaires à l'élaboration et la mise en place d'un tableau de bord de gestion, ainsi que les différentes méthodes utilisées.

#### **1. Les rôles d'un tableau de bord :**

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alazard. C et SéparI. S, DCG 11 contrôle de gestion : manuel et application, Dunod édition 2, Paris, 2010, P 553.

## **Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.**

---

### **✚ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

### **✚ Le tableau de bord, aide à la décision :**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

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

### **✚ Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :**

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### **Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic :**

Le tableau de bord permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte et d'actions. Il Permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les écarts les plus significatifs ou exceptionnels dégagés. Ainsi alertés, ils chercheront à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions.

### **Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances :**

Être performant implique être à la foi, efficace et efficient ; donc réalisé un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.

## **2. Les caractéristiques du tableau de bord :**

En mettant en lumière les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes du tableau de bord de gestion :

- Le tableau de bord de gestion doit être élaboré par le responsable dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et son style de direction, si l'un de ses éléments change à savoir le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés, la configuration du tableau doit changer également.
- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique, car d'un côté, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité à son utilisateur de lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.
- Le tableau de bord est un flux d'informations qui fait référence au système d'informations de l'entreprise. Son fonctionnement nécessite la collecte, le traitement, et la diffusion d'informations pertinentes.
- Le tableau de bord est un outil sur mesure utilisé par chaque responsable ayant des indicateurs spécifiques à ses missions.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### 3. Typologies des tableaux de bord :

On distingue plusieurs types de tableau de bord :

#### Le tableau de bord de gestion :

Ce type de tableau de bord est un document rassemblant d'une manière synthétique, un ensemble d'indicateurs organisés sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, ou d'une équipe. Il peut être élaboré par le chef de l'entreprise, le chef de projet, ou le directeur administratif et financier<sup>2</sup>.

#### Le tableau de bord stratégique :

Il est appelé aussi par certain auteurs tableau de bord prospectif, il assure une vision autant externe de l'entreprise sur son marché qu'interne sur son propre fonctionnement. Il intègre les facteurs clés de succès de l'entreprise, c'est-à-dire<sup>3</sup> :

- Les données de synthèse souvent très large : part de marché par segment stratégique...
- Des éléments d'information précis sur les priorités particulières que le dirigeant souhaite suivre de près : produit en lancement, projet sensible...
- Des informations sur l'environnement qui ne sont pas en soi des indicateurs proportionnellement dits.

#### Le tableau de bord opérationnel :

C'est un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau des stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel). Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités<sup>4</sup>.

### 4. Les principes de la conception d'un tableau de bord :

Un tel système d'information n'est pas efficace, et donc utile, que si sa conception répond à certains règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La

---

<sup>2</sup> ALAZARD.C & SEPARIS, op cit, 2010, P 574.

<sup>3</sup> SELMER.C, op cit, 2003, P 190.

<sup>4</sup> DJERBLZ, DURAND.X, KUSZLA.C, « Contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2014, P 271.

## **Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.**

---

présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concisions et de pertinence.

Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé de remplir.<sup>5</sup>

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :

- a) Une cohérence avec l'organigramme,
- b) Un contenu synoptique et agrégé,
- c) Une rapidité d'élaboration et de transmission.

### **4.1. Une cohérence avec l'organigramme :**

Un des reproches formulés à des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de structure d'autorité. Cette dernière s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes, il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte et il délègue aux niveaux inférieurs une partie de son pouvoir.

Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication : une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ; une autre transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique et une communication montante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le réseau des tableaux de bord est donc une mécanique « gigogne » aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable a son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord a une ligne totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;

---

<sup>5</sup> ALAZARD.C et SEPPARI. S., « DCG 11 contrôle de gestion : manuel de gestion », édition Dunod , paris, 2007,P 636.

## **Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.**

---

- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions mais uniquement ceux dont il a la maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue.

### **4.2. Un contenu synoptique et agrégé :**

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné. Le choix consiste à déterminer les indicateurs par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation de la destination du tableau de bord. Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques. Pour autant, la recherche d'indicateurs performants ne doit pas conduire à la population tardive du tableau.

### **4.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :**

En ce domaine, la rapidité doit emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives, le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. La précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité à périodicité mensuelle de la comptabilité analytique, Cette rapidité et la fréquence de publication expliquent le fait que les anglosaxons nomment souvent les informations collectées dans les tableaux de bord « flashes ». L'ensemble de ces documents : tableaux de bord, rapport d'activités analytique et plan d'actions correctives, constitue le suivi budgétaire.

## **5. Les instruments du tableau de bord :**

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale,
- Les instruments utilisés.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

### 5.1. La conception générale :

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones<sup>6</sup> :

**Tableau N°05 : Les zones d'un tableau de bord**

Tableau de bord du centre			
	Résultat	Objectif	Ecart
Rubrique 1 <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicateur A</li><li>• Indicateur B</li></ul> Rubrique 2			

Zone « paramétré  
Économique »      zone « résultats »      zone « objectifs »      zone « écarts »

Source : ALAZARD .C, SEPPARI.S, « contrôle de gestion manuel et application »,Dunod édition 4, paris, 1998, P 593.

- **La zone « paramètre économique »** comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un point économique significatif.
- **La zone « résultats réel »** ces résultats peuvent être présentés par période ou /et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité :
  - Nombre d'articles fabriqués;
  - Quantités de matières consommées;
  - Heure machine;
  - Effectifs;

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- Taux de rebuts;
- Nombre de retours clients;
- Taux d'individus.

A côté ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financière du centre de responsabilité :

- Des marges et des contributions par produits pour les centres de chiffres d'affaire;

<sup>6</sup> ALAZARD.C et SEPPARI. S, « DECF : contrôle de gestion : manuel et application », Dunod édition 4, paris, 1998,P 593.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

- Des manants de charge ou de produit pour les centres de dépense;
- Des résultats intermédiaire (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- **La zone « objectifs »** dans cette zone apparaît les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectifs du mois seul, ou cumulé).
- **La zone « écart »** ces écarts sont exprimés en valeur absolu ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

Si cette présentation est souhaitable, la forme des informations peut être très variée.

### 5.2. Les instruments utilisés :

Une information mise en perspective et fournie sous une présentation visuelle agréable (graphique, pictogramme), signifie beaucoup plus qu'une simple valeur absolue, car elle permet à l'utilisateur de la décoder facilement et de réagir plus vite. Parmi les instruments les plus utilisés dans les tableaux de bord, on cite :

#### ▪ **Les écarts :**

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

#### ▪ **Les ratios :**

Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> GRAVAIS.M, « contrôle de gestion », Economica édition 6, Paris, 1997, P615.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

### ▪ Les graphiques :

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste.

- **Les histogrammes** : Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeur ;
- **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;
- **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).
- **Les tableaux** :

Sont en générale conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N, et l'année N-1, et le cumul.

**Tableau N° 06 : Modèle général décentralisé.**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Réalisé En M	Réalisé En M-1	Réalisé En MN-1	Réalisé Fin de m cumulé	Objectif en M	Objectifs a fin cumulé M	Objectif fin M	A/ E	D/ F	D/G	Comme N taire
Indic 1											
Indic 2											
Indic 3											
.....											

**Source** : BOISSELIER.P, « Contrôle de gestion ; cours et application », Edition VUIBERT, Paris, 2005, P 478.

**M** : mois considéré, **M-1** : le mois précédent

**N** : année en cours, **MN-1** : le mois correspondant de l'année précédente

La mise en regard des réalisations du mois **M** de la **colonne A** ou avec celle du mois **M** de l'année antérieure de la **colonne C** permet de mettre en exergue et d'apprécier les tendances (sans considérer les effets de saisonnalité).

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

La comparaison entre le réalisé, du mois **M** de la **colonne A** avec l'objectif du mois de la **colonne E** offre la possibilité de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel, le taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (**colonne I**) et le taux de réalisation de l'objectif annuel prévu de la **colonne J** pour un calcul à partir des montants cumulés.

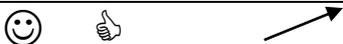
### ▪ Les clignotants :

Les clignotants sont des indicateurs extrêmement importants : ils doivent attirer l'attention de l'utilisateur sur une information essentielle. Les clignotants se caractérisent par leur aspect visuel, il peut s'agir d'un indice, d'une valeur ou d'un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

### ▪ Les pictogrammes :

Permettent de visualiser une situation, un tel système évite de tout analyser et permet de concentrer l'action sur les endroits où il s'allume et en fonction de l'indice allumé. Le tableau suivant permet de visualiser les différents pictogrammes utilisés dans un TBG, comme suit :

**Tableau N° 07 : Exemple de représentation des pictogrammes.**

Signification	Pictogrammes
Bonne tendance	
Mauvaise tendance	
Situation nominale	
Situation à risque	
Alerte	
Délai, planning en cause	

Source : BOISSELIER.P & Al, « Contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, 2013, P 628.

## 6. Méthodes d'élaboration du tableau de bord :

La mise en œuvre d'un système de TB est un choix stratégique, de l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances. Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un TBG, à savoir, 5 étapes et 14 outils, GIMSI, JANUS et OVAR.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### 6.1. Présentation de la méthode GIMSI :

La méthode **GIMSI**, a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6ème éditions, sous le titre : « Les Nouveaux Tableaux de bord des Managers», toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES) La mouture, de la méthode **GIMSI**, est une marque déposée d'**Alain FERNANDEZ**.

Signification de l'acronyme **GIMSI** :

- **G** Comme Généralisation
- **I** Comme Information
- **M** Comme Méthode et Mesure
- **S** Comme Système et Systémique
- **I** Comme Individualité et Initiative

La signification des premières lettres de la formule suivante :

**G**énéralisation de l'accès aux **I**nformations décisionnelles en s'appuyant sur une **M**éthodologie d'inscription **S**ystémique facilitant l'expression des **I**ndividualités de l'entreprise.<sup>8</sup>

### **Tableau N°08: Les 10 étapes de la méthode GIMSI :**

Phase	N°	Etape	Objectifs
Identification	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, activités et acteurs concernés
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord	Définition du 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

<sup>8</sup>FERNANDEZ. A. « les nouveaux tableaux de bord de manager », édition 6, Paris, 2013, P 38.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

			indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système correspond-il toujours aux attentes ?

**Source :** SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, P 29.

### 6.2.Présentation de la méthode JANUS :

Une méthode proposée par **SELMER Caroline** dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

La démarche de la méthode **JANUS** se représente comme suit<sup>9</sup> :

- 1. Jalonner les étapes du projet :** Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
- 2. Justifier d'un cadre pour l'action :** Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser Les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- 3. Analyser les besoins des utilisateurs :** Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer Les informations existantes ;
- 4. Architecturer le réseau des tableaux de bord :** Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
- 5. Normaliser les différentes mesures de performance :** Choisir les indicateurs de Performance appropriés ;
- 6. Normés les liens entre performance et pilotage :** A partir des déterminants de la Performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
- 7. Unifier les modes de représentation :** Unifier les modes de représentation de L'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- 8. Utiliser un système informatique adapté :** la démarche de choix du support informatique ;

---

<sup>9</sup> SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, P 29.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

9. 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.

### 6.3.Présentation de la méthode OVAR : (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité) :

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

Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel.

La méthode **OVAR** est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins.<sup>10</sup>

- **Piloter la performance** : en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités. la méthode **OVAR** est composée de 4 étapes importantes<sup>11</sup>:

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

**Etape 2:** Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.

---

<sup>10</sup> FIOL. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004, P 450.

<sup>11</sup> BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balancedscorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001, P 273.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

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

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

### 6.4.Présentation de la méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils :

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

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

**Tableau N°09** : la méthode à 5étapes et 14 outils.

Etapes	Intitulés des outils	Outil N°
Sélectionner les axes d'action	<ul style="list-style-type: none"><li>- identification des gains de l'entreprise</li><li>- situer l'entreprise sur le marché</li><li>- évaluation des attentes des clients</li><li>- repérer les principaux leviers</li><li>- évaluation et choix des axes de progrès</li></ul>	Outil N°1 Outil N°2 Outil N°3 Outil N°4 Outil N°5
Déterminer les points d'intervention	-identifier les processus et les activités critiques	Outil N°6
Sélectionner les objectifs	- choisir les objectifs	OutilN°7

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

	- mesurer les risques  - élaborer les plans d'action	
Sélectionner les indicateurs	- choisir les indicateurs  - présenter l'indicateur sur le poste de travail	Outil N° 10  Outil N° 11

Source : FERNANDEZ.A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Paris, 2005, P 2.

### 7. Les étapes de conception d'un tableau de bord :

L'élaboration d'un tableau de bord de gestion poursuit certaines étapes qui se présentent ainsi :

#### 7.1. La fixation des objectifs :

« Un objectif se 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 ». <sup>12</sup>

L'entreprise doit fixer et rédiger les objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission, Avant de s'engager dans son activité, l'objectif doit être :

- rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- concrétisé par une seule action que l'intéressé doit accomplir ;
- décrit comme un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés lorsqu'il s'agit d'un objectif quantitatif ;
- décrit comme un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés, lorsqu'il s'agit d'un objectif qualitatif;
- concrétisé par une échéance ;
- réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par apport au défi qu'il présente,

---

<sup>12</sup> SELMER.C, op.cit, 2003, P 29.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

- réalisé dans les conditions par lesquelles la performance devrait se réaliser.

### 7.2.La recherche des indicateurs :

un indicateur « est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »<sup>13</sup>.

### 7.3.Les critères de qualité d'un indicateur :

Ces indicateurs doivent répondre à certains critères <sup>14</sup>:

- **Clairs et simples:** Ils doivent être clairs et simples pour les responsables auxquels ils sont destinés ;
- **Pertinents:** Répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Significatifs et durable:** Chaque métier a recours à des unités d'œuvre qui traduisent d'une façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les coûts ou les marges, qui s'appliquent aux points clés de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendants de choix techniques momentanés et une autre règle de bon sens évidente afin de disposer d'un référentiel stable ;
- **Prospectifs :** Ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;
- **Accessibles:** L'obtention de l'information et son traitement doit se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;
- **Personnalisés et motivants :** L'opérationnel concerné doit y reconnaître simultanément ce qui les différencie des autres responsables et ce qui traduit les résultats de ses efforts et de la qualité de sa gestion;
- **Cohérents entre eux :** D'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent, d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et, d'autre part, s'agréger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale;

---

<sup>13</sup> ALAZARD. C., SEPARI. S, « DCG contrôle de gestion : manuel et applications, 2e édition, édition Dunod, paris, 2010, P 559.

<sup>14</sup> LEROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, 2001, P 87.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

- **Ponctuels:** Ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'informations mis en place au niveau de l'entreprise.

### 8. Les types d'indicateurs :

On peut distinguer en général trois types d'indicateurs <sup>15</sup> :

#### ➤ Les indicateurs de performance :

La performance recouvre deux aspects distincts : l'efficacité et l'efficience.

- l'efficacité est la réalisation du résultat prévu ;
- l'efficience est le respect de la contrainte de coût ;
- Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts.

#### ➤ Les indicateurs de pilotage :

Pour SELMER. C, les indicateurs de pilotage sont « des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde »<sup>16</sup>. Ils permettent d'anticiper les événements et la réactivité des responsables à temps.

En d'autres termes, les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action ou d'une activité. Ils indiquent où il faut agir pour que les résultats soient atteints.

Les indicateurs de pilotage d'un responsable donné sont l'ensemble des indicateurs qui permettent le suivi d'une activité. Cela peut être par exemple pour un responsable d'une unité de production, la quantité de déchets.

Lorsque le responsable s'aperçoit que le volume de déchets augmente, il doit mener des actions afin de le réduire.

#### ➤ Les indicateurs d'éclairage :

Les indicateurs d'éclairage concernent des phénomènes externes à l'activité du responsable et ayant une incidence sur celle-ci. Les indicateurs d'environnement économiques, tels que les indices de prix, indices de consommation, etc., sont des indicateurs d'éclairage.

---

<sup>15</sup> SELMER. C, op cit, 1998, P 42.

<sup>16</sup>Idem, P 68.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### 9. Mise en forme du tableau de bord de gestion :

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

- **Personnaliser la présentation** : La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :
- **La forme de présentation des indicateurs** : tout décideur peut choisir la forme de représentation qu'il jugera la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer des tableaux, d'autres préfèrent les graphiques ;
- **Les caractéristiques des indicateurs**, c'est-à-dire : la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente) ;
- **Le support de présentation** : les possibilités offertes actuellement par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnent en temps réel, chose qui n'exclut pas l'utilisation du papier.
- **Personnaliser le contenu** : La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et des données disponibles.

Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects **P. VOYER** dévoile les indicateurs suivants<sup>17</sup> :

- **Les indicateurs généraux** : qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'établissement ;
- **Les indicateurs collectifs** : qui sont communs à plusieurs gestionnaires ;
- **Les indicateurs locaux** : concernent, en particulier, l'unité du responsable et représentent les objectifs à atteindre ;

---

<sup>17</sup> GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 1997, P 616.

## **Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.**

---

- **Les indicateurs individuels** : choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des sources spécifiques d'informations.

### **Section02 : le tableau de bord outil de mesure de la performance financière :**

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

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

#### **1. Le rôle d'un tableau de bord dans la mesure de la performance :**

Avant d'entamer la question de mesure, il est nécessaire de mettre l'accent sur le rôle d'un tableau de bord dans la mesure de performance.

En effet, le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison qui permet aux managers d'identifier les écarts, et d'effectuer les actions correctives au moment opportun.

En d'autre terme, le tableau de bord joue un rôle important dans la mesure de performance voir qu'il affiche les résultats ou les indicateurs qui traduisent la performance de l'entreprise réalisé par rapport aux objectifs assigné.

#### **2. Les mesures comptables :**

La production d'indicateurs comptables est le premier niveau des mesures traditionnellement développées par les entreprises.

##### **2.1.La mesure par les indicateurs du bilan :**

###### **2.1.1. Le fond de roulement net (FRN) :**

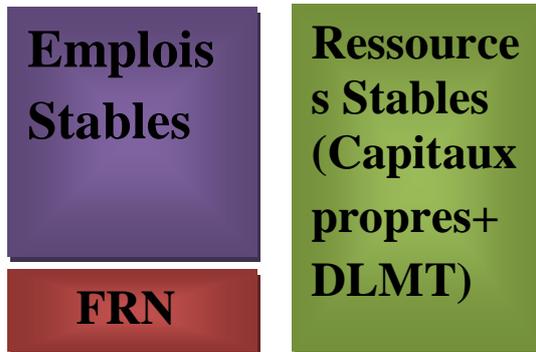
Issu du bilan fonctionnel, cet agrégat correspond à l'excédent de ressources durables après avoir financé les emplois stables. Il est le surplus de ressources durables qui permet de

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

financer l'exploitation. Il représente une garantie pour l'entreprise : plus il est important, plus grande est cette garantie. Cette sécurité financière permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation (faillite d'un client, baisse des ventes...)

**Figure N° 06** : présentation de l'équilibre financier.



**Source** : BETRICE et FINANCIS GRANDGUILLOT, « l'analyse financière », Gualino édition 18, paris, 2014/2015, P 112.

✚ Il se calcul ainsi :

Il existe deux (02) méthodes pour calculer le FRN :

❖ Par le haut du bilan

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

❖ Par le bas du bilan

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{DCT}$$

Par le bas du bilan, le FRN représente un excédent des actifs circulants par rapport aux dettes que l'entreprise doit éponger à moins d'un an.

❖ Les valeurs du **FRN** calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

✓ **FRN > 0** :

Un fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement) et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie, elle est donc en bonne santé financière.

✓ **FRN = 0** :

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

Un fonds de roulement est nul lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux. Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. En revanche, elle ne peut pas couvrir son cycle d'exploitation. Elle devra donc financer son BFR avec un découvert bancaire par exemple.

### ✓ **FRN<0 :**

C'est la situation 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.

### 2.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR) :

Le BFR correspond à un besoin de financement créé par l'activité de l'entreprise, principalement son activité d'exploitation. Il permet de mesurer les ressources financières que

L'entreprise doit mobiliser pour couvrir son besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité.

### + son calcul est :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{Dettes financières à court terme})$$

Les valeurs du **BFR** calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

### ✓ **BFR>0**

Un BFR positif signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

A noter que c'est une situation tout à fait normale vu que le niveau des stocks et des créances est en générale supérieur au niveau des dettes d'exploitation. Ce décalage peut s'expliquer, par exemple, par le fait que les délais de règlements des clients sont supérieurs à ceux accordés par les fournisseurs

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### ✓ **BFR=0**

Lorsque le BFR est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

### ✓ **BFR<0**

Dans un cas de figure, les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation et l'excédent de ressources dégagées va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

### 2.1.3. La trésorerie nette (TR) :

La trésorerie nette représente les liquidités qui sont à la disposition d'une entreprise et qui sont utilisables à court terme, c'est-à-dire facilement mobilisables pour payer une dette.

✚ Elle se calcule comme suite :

$$\text{Trésorerie Nette (TR)} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Elle peut toutefois être calculée directement à partir du bas du bilan comptable, selon la formule suivante :

$$\text{Trésorerie Nette (TR)} = \text{Disponibilités} - \text{Dettes financières à court}$$

Les disponibilités représentent l'ensemble des postes d'actifs monétaires du bilan mobilisables à court terme. Les principaux postes sont les avoirs détenus en banque (compte créditeur chez l'établissement bancaire) ainsi que les sommes présentes en caisse et les valeurs mobilières de placement (VMP).

❖ Les valeurs de la **TR** calculée, peuvent avoir les significations suivantes :

$$\checkmark \text{ TR} > 0 \iff \text{FRN} > \text{BFR}$$

Trésorerie positive signifie que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins : le BFR est entièrement financé par des ressources stables et l'excédent du FRN constitue la trésorerie positive. La situation financière de l'entreprise

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). On parle alors d'une réelle autonomie financière.

Néanmoins, si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive car elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou d'un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.

$$\checkmark \quad \mathbf{TR=0} \iff \mathbf{FRN=BFR}$$

Trésorerie nette est nulle signifie que le fonds de roulement net finance le BFR à l'identique. Dans ce cas, malgré que la situation financière de l'entreprise soit équilibrée elle ne dispose d'aucune marge de manœuvre. Ainsi, toute augmentation du BFR (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

$$\checkmark \quad \mathbf{TR<0} \iff \mathbf{FRN<BFR}$$

Trésorerie négative signifie que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins : le FRN est insuffisant pour financer le BFR en sa totalité. Sa situation financière est donc déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

### 2.2.La mesure par les soldes intermédiaire de gestion :

Les soldes intermédiaire de gestion permettent de comprendre la construction de résultat en mettant en valeur quelques les indicateur tel que la marge, l'excédent brute d'exploitation (EBE), ou encore le résultat d'exploitation, et permettent ainsi de comprendre la provenance de la perte ou du bénéfice.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion comprend sept soldes successifs obtenus par différences entre certains produits et certaines charges.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

On retrouve dans les soldes intermédiaires de gestion 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.

### 2.2.1. La marge commerciale :

La marge commerciale n'existe que pour les entreprises ayant une activité commerciale (ou mixte). Elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des profits sur la revente de marchandises et donc d'apprécier les performances d'une entreprise de négoce.

Lorsqu'on divise la marge commerciale par le chiffre d'affaires hors taxes, on obtient un taux de marge qui permet de se comparer aux concurrents du même secteur.

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

### 2.2.2. La production de l'exercice :

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (fabrication de produit, construction, ...) et les prestataires de services (transport, ...) et il permet de mesurer ce que l'entreprise a réellement produit pendant l'exercice.

Elle représente la valeur de tout ce que l'entreprise a produit pendant un exercice.

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

La marge de production s'obtient après déduction des frais liés directement à la fabrication du produit.

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

### 2.2.3. La valeur ajoutée produite (VA) :

La valeur ajoutée (VA) est un indicateur financier qui mesure le poids de richesse créée par l'entreprise et son niveau de croissance dans le cadre de son activité.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

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

❖ **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.

### 2.2.4. Excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation créée par l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production<sup>18</sup>. Il mesure la performance économique de l'entreprise.

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

**EBE** = VA + subventions d'exploitation – charges de personnel – impôts et taxes et Versements assimilés.

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

➤ **Taux de rentabilité économique** =  $EBE / CAHT$ .

Le taux de rentabilité économique représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaire, compte tenu uniquement de son activité d'exploitation (hors éléments financiers, fiscaux et d'autofinancement).

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

Ce ratio représente la rentabilité brute en fonction de l'ensemble des capitaux mobilisés (propres et empruntés).

---

<sup>18</sup> HUBERT.B, « Analyse financière », édition 4, Paris, 2010, P 167.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### 2.2.5. Résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation (RE) mesure la performance économique des facteurs de production d'une entreprise en excluant l'impact de ses politiques financières ou fiscales car elles n'ont pas de lien direct avec le cycle d'exploitation.

**RE = EBE + reprises sur charges et transfert de charges + autres produits – dotations aux amortissements, dépréciations et provisions – autres charges.**

Ou bien :

**RE = Produits d'exploitation – Charges d'exploitation.**

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

**Taux de marge opérationnelle = (Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires hors taxes) x 100.**

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

**Poids des charges financières = Charges Financières / Résultat d'exploitation.**

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

### 2.2.6. Résultat courant avant impôt (RCAI) :

Le résultat courant avant impôts est déterminé en additionnant le résultat d'exploitation et le résultat financier, il permet ainsi de mesurer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

Il est intéressant de comparer le RCAI au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat, en d'autres termes, le résultat courant avant impôt (RCAI) permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prendre en compte les éléments exceptionnels (ex : les charges exceptionnelles comme le licenciement).

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

### 2.2.7. Résultat exceptionnel :

Le résultat exceptionnel représente le résultat réalisé par une entreprise lors de ses opérations non récurrentes; (une cession d'immobilisation, un remboursement exceptionnel ...) il s'agit donc des produits et des charges qui ne sont pas liées à l'activité courante de l'entreprise et qui ne sont pas financières.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}.$$

$$\text{Rentabilité des opérations non courantes} = (\text{Résultat exceptionnel} / \text{CA hors taxes}) \times 100.$$

### 2.2.8. Résultat net de l'exercice :

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période.

$$\text{Résultat net} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôts sur les Bénéfices}$$

$$\text{Taux de rentabilité économique globale nette} = \text{résultat net} / \text{chiffre d'affaires HT}.$$

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.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### 2.2.9. Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actifs :

Ce solde représente la part, résultant des plus ou moins-values de cessions d'immobilisations, extraite du résultat exceptionnel. Il s'agit d'une information complémentaire.

#### **La capacité d'auto financement :**

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

#### ✓ **La capacité d'auto financement sert à :**

- L'augmentation de ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie ;
- La réalisation des investissements a fin de renforcer sa compétitivité ;
- Le remboursement de ses emprunts et ses dettes pour favoriser son indépendance financière ;
- L'évaluation du montant des dividendes à verser aux différents associés ;
- L'évaluation de la santé financière de l'entreprise.

#### ✓ **La méthode de calcul :**

Il se calcule par deux méthodes :

- À partir l'EBE (excédent brut d'exploitation)

$$\text{CAF} = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

**Produits encaissables :** il s'agit de tous les produits encaissés ou à encaisser situés en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation (autres produits d'exploitation, produits financiers, produits exceptionnel, transfert de charge).

**Charges décaissées :** à l'inverse, il s'agit de toutes les charges décaissées ou à décaisser situées en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation (autres charges d'exploitation

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

(hors dotations), charges financières, charges exceptionnelles (hors dotations et coûts des immobilisations cédées, participation des salariés, impôts sur les bénéfices).

➤ À partir le résultat de l'exercice :

**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

### 2.3.La mesure par l'analyse des ratios :

Le terme de ratio désigne le rapport entre deux valeurs caractéristiques du bilan qui exprime leurs importances relatives. L'étude des ratios permet de mettre en évidence l'évolution de la structure de l'entreprise, ainsi que sa situation financière.<sup>19</sup>

Il existe plusieurs ratios. Allons voir le calcul et l'interprétation de quelques-uns :

#### 2.3.1. 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 champ.

**Ratio de couverture des emplois stables** = capitaux permanents / 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 global :**

Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une

---

<sup>19</sup> MENEREAU.M, « gestion des entreprises touristiques », éditions Bérale, France, 2008, P 133.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

entreprise se finance : sources extérieures (emprunts et dettes financières) versus sources intérieures (associés et actionnaires). Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque de défaillance (cas d'un ratio élevé).

**Ratio d'endettement global = Dettes / fonds propres.**

### 2.3.2. Les ratios de liquidité :

La liquidité mesure la vitesse de rotation de l'actif par rapport au passif, elle exprime l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation.

Une entreprise n'est pas en situation de liquidité lorsque la durée des emplois est supérieure à celle des ressources c'est-à-dire lorsqu'elle ne peut pas faire face à ses échéances.

Généralement il faut procéder à une comparaison entre la durée des emplois et celle des ressources en effectuant un reclassement par période qui est limité à un horizon d'un an et s'appuie sur le calcul de trois ratios<sup>20</sup>.

- **Le ratio de liquidité générale :**

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en utilisant tout l'actif circulant c'est-à-dire en vendant tous les stocks, en recouvrant toutes les créances et en utilisant toutes les disponibilités. Il se calcul comme suit :

**Ratio de liquidité générale = Actif circulant / DCT.**

Ce ratio doit toujours être supérieur à 1.

- **Le ratio de liquidité restreinte (réduite) :**

Ce ratio est parfois appelé « ratio de trésorerie ». La différence avec le ratio précédent tient au non prise en compte des stocks. En effet une partie des stocks a un caractère d'immobilisation qui peut être insuffisamment liquide en cas de besoins urgents, ce ratio doit être supérieur à 0,7 et proche de 1. Son mode de calcul est le suivant :

**Ratio de liquidité limitée = (VR + VD) / DCT.**

---

<sup>20</sup> MARION.A, « Analyse financière concepts et méthodes », Edition Dunod, Paris, 2007, P 136.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

- **Le ratio de liquidité immédiate :**

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec ses seules disponibilités. Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{Ratio de liquidité limitée} = (\text{VD}) / \text{DCT.}$$

Ce ratio n'a pas de norme précise il doit être supérieur à 0.5 pour les entreprises commerciales et 0.3 pour les entreprises industrielle.

### 2.3.3. Les ratios de solvabilité :

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs, elle est appréciée dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise.

- **Le ratio de solvabilité générale :**

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

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

- **Le ratio d'autonomie financière :**

D'après la norme, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

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

### 2.3.4. Les ratios d'activité :

Un ratio d'activité est considéré comme un indicateur qui permet de mesurer l'évolution de l'activité de l'entreprise. En d'autre terme, il permet de mesurer l'évolution et le développement du chiffre d'affaire (CA) d'une année à une autre. En distingue entre :

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### A. L'évolution du chiffre d'affaire :

- **Taux de variation du chiffre d'affaire :**

Ce ratio permet d'évaluer et mesurer la variation du chiffre d'affaire d'une année à une autre dans une période considérée.

Sa méthode de calcul est comme suite :

$$\text{Taux de variation du chiffre d'affaire(HT)} = \frac{\text{CA}(n) - \text{CA}(n-1)}{\text{CA}(n-1)} * 100$$

### B. Ratio de profitabilité. :

Le ratio de profitabilité permet de comparer un résultat au chiffre d'affaire de la période donnée pour apprécier la rentabilité de l'entreprise. il se mesure de la façon suivante :

- **taux de profitabilité économique :** il représente le rapport entre le chiffre d'affaire et l'excédent brut d'exploitation, il permet à l'entreprise de mesurer la capacité de réaliser un résultat par uniquement son activité d'exploitation.

$$\text{Taux de profitabilité économique} = \frac{\text{EBE}}{\text{CA HT}} * 100$$

- **taux de profitabilité financière :** représente la capacité de l'entreprise de générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par chiffre d'affaire en tenant compte des opérations financière.

$$\text{Taux de profitabilité financière} = \frac{\text{RCAI}}{\text{CA HT}} * 100$$

- **Ratio de frais de personnel :** il représente le rapport entre les frais de personnel et les chiffre d'affaire hors taxes.

$$\text{Ratio de frais de personnel} = \frac{\text{Frais de personnel}}{\text{chiffre d'affaire HT}} * 100$$

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### 2.3.5. Les ratios de rotation :

Ces ratios sont des indicateurs de la vitesse moyenne à laquelle payent les clients, sont réglés les fournisseurs, et tournent les stocks. On les appelle « ratios hybrides » car ils puisent leurs informations à la fois dans le bilan et dans le compte de résultat.

- **Le délai de rotation des stocks :**

La rotation de stock correspond au nombre de fois où le stock est intégralement renouvelé au cours de l'année. Ce ratio peut être calculé sur les matières premières, les produits finis (pour une entreprise industrielle) ou sur les marchandises (pour une entreprise commerciale) :

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

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

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

**Le stock moyen** = (valeur en début de période + valeur en fin de période) / 2

La vitesse de rotation des stocks dépend de plusieurs facteurs : les délais d'approvisionnement, la durée du processus de fabrication ou encore de la durée de vie du produit (périssable ou non). Un allongement de la durée de rotation entraîne une augmentation du besoin en fond de roulement (BFR) et inversement.

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

L'objectif ici est de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise, ou autrement dit, le délai moyen d'encaissement des créances clients.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

**Délai de rotation du crédit clients** = [créances et comptes rattachés+ effets escomptés / CA TTC] \*360j

Ce ratio interfère également avec la trésorerie de l'entreprise et sur le besoin en fonds de roulement (BFR) : un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du BFR et inversement.

Théoriquement, la loi impose un délai maximum de règlement de 30 jours à la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. Toutefois, la plupart des entreprises acceptent d'allonger ce délai, qui ne doit théoriquement pas dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

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

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients

**Délai de rotation fournisseurs** = [Dettes fournisseurs et compte rattaché / CA TTC] \*360j.

Cependant, il peut être mal perçu par les fournisseurs et indiquer également que l'entreprise a des difficultés de trésorerie si elle ne peut payer ses fournisseurs dans les temps.

Payer ses fournisseurs au plus vite sera mieux apprécié par les entreprises, mais les payer trop tôt peut avoir un impact sur sa trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc être bénéfique de profiter du délai laissé par le fournisseur jusqu'à la date d'échéance.

### **2.4.La mesure par les indicateurs de rentabilité financière :**

« D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat »<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> BARREAU. J et al, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, DUNOD édition 14, Paris, 2005, P 134.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

### 2.4.1. Les indicateurs traditionnels :

- **Le ROE (Return on Equity) :**

Le ratio le plus utilisé par les analystes financiers est le ratio de rentabilité des fonds propres (Return on Equity, ROE) ou ratio de rentabilité financière qui a inspiré les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises. Il permet de mesurer la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit<sup>22</sup>.

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres de l'entreprise.}$$

Cependant, l'un des inconvénients du ROE est qu'il intègre les effets de la politique de financement de l'entreprise. En effet, au numérateur, le résultat courant ou le résultat net intègre le coût des capitaux empruntés et au dénominateur, on ne tient pas compte de l'ensemble des capitaux puisque les emprunts sont exclus de la formule. C'est la raison pour laquelle on peut chercher à compléter le ROE par une mesure de la rentabilité économique, c'est-à-dire par un ratio indépendant du mode de financement de l'entreprise.

La rentabilité économique est le plus fréquemment appréhendée par le **ROCE** (Return on Capital employed), qui s'apprécie par rapport aux capitaux utilisés. (Ce ratio est déjà cité précédemment dans les ratios de l'EBE).

$$\text{ROCE} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{capitaux investis}$$

### 2.4.2. Le renouvellement des indicateurs financiers :

Les mesures financière ont été vivement critiquées, notamment à partir de la fin des années 70, car elles ne prenaient en compte que la valeur pour les actionnaires et qu'elles négligeaient donc d'autres stakeholders comme les clients. Depuis le début des années 90

Toutefois, le retour en force des actionnaires réhabilite l'intérêt pour les mesures financières. Il s'est accompagné de suggestions d'amélioration technique de ces mesures, toujours dans le souci de dupliquer en interne le critère d'appréciation de l'entrepreneur et de

---

<sup>22</sup> Giroud F et al, « le contrôle de gestion et le pilotage de la performance », Gualino éditeur EJA édition 2, paris, 2005, P 78.

## Chapitre 02: La conception d'un tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière dans l'entreprise.

---

l'investisseur. Le modèle de la Valeur Économique Ajoutée (EVA), promu et diffusé par le cabinet anglosaxon Stern et Stewart, constitue l'aboutissement le plus récent de la mesure de la performance économique et financière<sup>23</sup>.

- NOPAT (Net Reporting AfterTax) : résultat exploitation avant frais financiers – impôt sur résultat.
- CI (Capital Invested) : capitaux investis.
- WACC : Coût moyen pondéré du capital.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{CI} * \text{WACC}$$

L'EVA repose sur la prise en compte de la totalité du coût des ressources nécessaires au fonctionnement d'une activité. Les ressources sont composées de dettes, dont le coût est traditionnellement pris en compte par les frais financiers, et de fonds propres, dont le coût n'est pas répercuté dans les comptes analytiques utilisés pour mesurer la performance. Or, les fonds propres ont un coût : prix historique d'acquisition des actions, dividendes versés et enfin primes de risque spécifiques (coûts d'opportunité pour l'investisseur) par rapport aux placements sans risques. L'EVA vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources, dettes et fonds propres, exprimé par leur coût moyen pondéré (WACC).

### Conclusion :

Tout au long de ce chapitre nous avons eu l'occasion d'étudier le tableau de bord en s'appuyant sur son rôle dans l'organisation ainsi que ses différentes méthodes d'élaboration à savoir (OVAR, JANUS, GIMSI, TBG), ses indicateurs et ses étapes. En suite nous avons pousser nos recherche en mettant l'accent sur le rôle du tableau de bord dans la mesure de la performance en mettant le point sur l'étude de la mesure de la performance financière a travers les indicateurs du bilan, les soldes intermédiaire de gestion et les ratios.

---

<sup>23</sup> Giroud.F et al, op.cit, 2005, p 78.

---

## **CHAPITRE III : la mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

### **Introduction :**

Les objectifs de contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation, comme il permet de piloter la performance, intervient pour proposer ses outils de mesure et de pilotage, qui vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre.

Après avoir présenté l'aspect théorique du tableau de bord financier comme outil de contrôle de gestion et de mesure de la performance, qui permet le suivi des activités de l'entreprise, une meilleure illustration par cas pratique s'impose. Ainsi l'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera, l'entreprise agroalimentaire CEVITAL de Bejaia.

Nous essayerons à travers cette étude, à l'aide des notions théorique et les connaissances acquises durant notre stage, de présenter l'entité en premier lieu, ensuite, nous essayerons d'analyser les données élaborées puis de créer un tableau de bord financier qui est un point de mesure de la performance financière de l'entreprise.

### **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL :**

#### **1. Historique de CEVITAL :**

L'entreprise CEVITAL est née en 1971 en tant que PME dans l'industrie métallurgique « SOCOMEG » suivi de « PROFILOR », crée essentiellement par des fons privés en1998. Elle s'est imposée sur le marché sous la classification d'une SPA dont le principal actionnaire est «ISSAD RABRAB et fils » avec un capital privé de 100.000.000 DA.

Elle se situe dans le port de Bejaia à 3 Km sud ouest de la ville et à 230 Km de l'est d'Alger. D'une surface de 45000 m<sup>2</sup>, sa proximité du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'Akbou, lui offre des avantages économiques, lui permettant d'être l'une des forces industrielles et économique dans l'industrie Agro-alimentaire. D'une part et d'autre part sa large gamme de produit de qualité lui a permis de s'imposer sur le marché national comme un leader avec 80% des parts de marché, grâce à son chiffre d'affaire réalisé, CEVITAL gagne la 3eme place au niveau national et la 10eme au niveau d'Afrique. Cette entreprise s'est spécialisée dans l'industrie alimentaire telle que la raffinerie d'huile, distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie Agro-alimentaire national, elle vise à s'imposer sur le marché international et de faire face aux concurrents étranglés en

offrant une large gamme de produit de qualité car elle est équipée de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Les nouvelles données économiques nationales dont les marché l'Agro-alimentaire font que les meilleures sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace, optimisent les coûts, les charges et ceux qui offre le meilleure rapport qualité/prix et pour s'imposer le marché international, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés internationales de distribution telle que, carrefour et chan en France, royale en Suisse et autres sociétés spécialisées dans l'import export en Ukraine, Russie et ses produits se ventent dans les différents pays. Elle possède 34 filiales qui sont implantées dans différentes wilayas de pays et on site à titre d'exemple Agroalimentaire de Bejaia.

### 2. Situation géographique de CEVITAL :

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

#### ❖ Bejaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes :

- ✓ Raffinerie Huile ;
- ✓ Margarinerie ;
- ✓ Silos portuaires ;
- ✓ Raffinerie de sucre ;
- ✓ Légumes secs ;
- ✓ Mayonnaise ;
- ✓ Raffinerie du sucre ;

#### ❖ El Kseur :

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des 'entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

### ❖ Tizi Ouzou :

A Agoni Gueghrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- ✓ L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007 3. Les activités de CEVITAL Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

### 3. Les activités de CEVITAL :

- Huiles Végétales ;
- Margarinerie et graisses végétales ;
- Sucre blanc ;
- Sucre liquide ;
- Silos portuaires ;
- Boissons ;
- Légumes secs ;
- Mayonnaise.

### ✚ Les huiles végétales :

Se sont des huiles de tables. Elles sont connues sous les appellations suivantes :

### ❖ Fleurial :

Fleurial est un huile utilisé pour l'assaisonnement des salades et des crudités, idéalement usée pour les fritures, la cuisson, le dorage au four et la préparation des gâteaux,

Il est conditionnée dans des bouteilles pratiques et ergonomiques, disponible en plusieurs formats : 1L, 1.8L et 4L et enrichie en vitamines A et D. En plus, est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par Bureau VERITAS Certifications.

### ❖ Elio :

C'est un huile 100% végétale sans cholestérol, contient de la vitamine E, il est issu essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnée dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an ;
- Part du marché national : 70% ;

- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

### **Margarinerie et graisses végétales :**

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

### **Sucre Blanc :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an.
- Part du marché national : 85%.
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

### **Sucre liquide :**

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

### **Silos Portuaires :**

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal ;

## Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

---

- La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

### **Boissons :**

CEVITAL fabrique de diverses boissons (eau minérale, jus de fruits, sodas...). L'eau minérale « Lalla Khedidja », depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent à plus de 2300 mètres, en s'infiltrant très lentement au travers des roches, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5, Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) toute en restant d'une légèreté incomparable.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

#### **4. Environnement de CEVITAL :**

Cette partie concerne la présentation des principaux éléments constituant l'environnement de CEVITAL :

##### **❖ Les clients de CEVITAL :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- ✓ Distributeurs ;
- ✓ Grossistes ;
- ✓ Industriels ;
- ✓ Institutionnels et administrations Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

##### **❖ Les fournisseurs de CEVITAL :**

- ✓ SIDEL (France) ;
- ✓ Alfa lavale (Allemagne) ;
- ✓ West falia (Allemagne) ;
- ✓ Water technologie (Italie) ;
- ✓ LOOS (France).

### 5. Missions et objectifs de CEVITAL :

#### 5.1.Missions de CEVITAL :

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement d'huile, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

#### 5.2.Objectifs de CEVITAL :

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent être présentés comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations ;
- Encouragement des agriculteurs par des aides financières pour les productions locales des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et les techniques pour augmenter le volume de sa production.

### 6. Structure organisationnelle de CEVITAL :

Représente l'organisation générale des composantes et les missions des directions :

#### 6.1.Missions des composantes de la DG :

##### ➤ La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing de CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires

(Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité :**

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Faire le Reporting périodique.

➤ **Direction industriel :**

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site ;
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail ;
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité ;
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

### ➤ **La direction des Ressources Humaines :**

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL food et Pilote ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières et identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel.

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### ➤ **Direction logistique :**

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique ;
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients ;
- Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières ;
- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

### ➤ **Direction des silos :**

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

### ➤ La direction des Boissons :

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles, situées en dehors du site de Bejaia : Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU).

- Il à pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées, à partir de la célèbre source de LLK Unité plastique, installée dans la même localité ;
- Assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles, et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation :

- la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves.

Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

### ➤ La direction Corps Gras :

Le pole corps gras est constitué des unités de production telle que (une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles, et une unité inter estérification, Hydrogénation pate chocolatière utilités actuellement en chantier à El kseur).

Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

### ➤ La direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production, telle que (une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J), qui à été mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

### ➤ La direction QHSE :

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

- Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

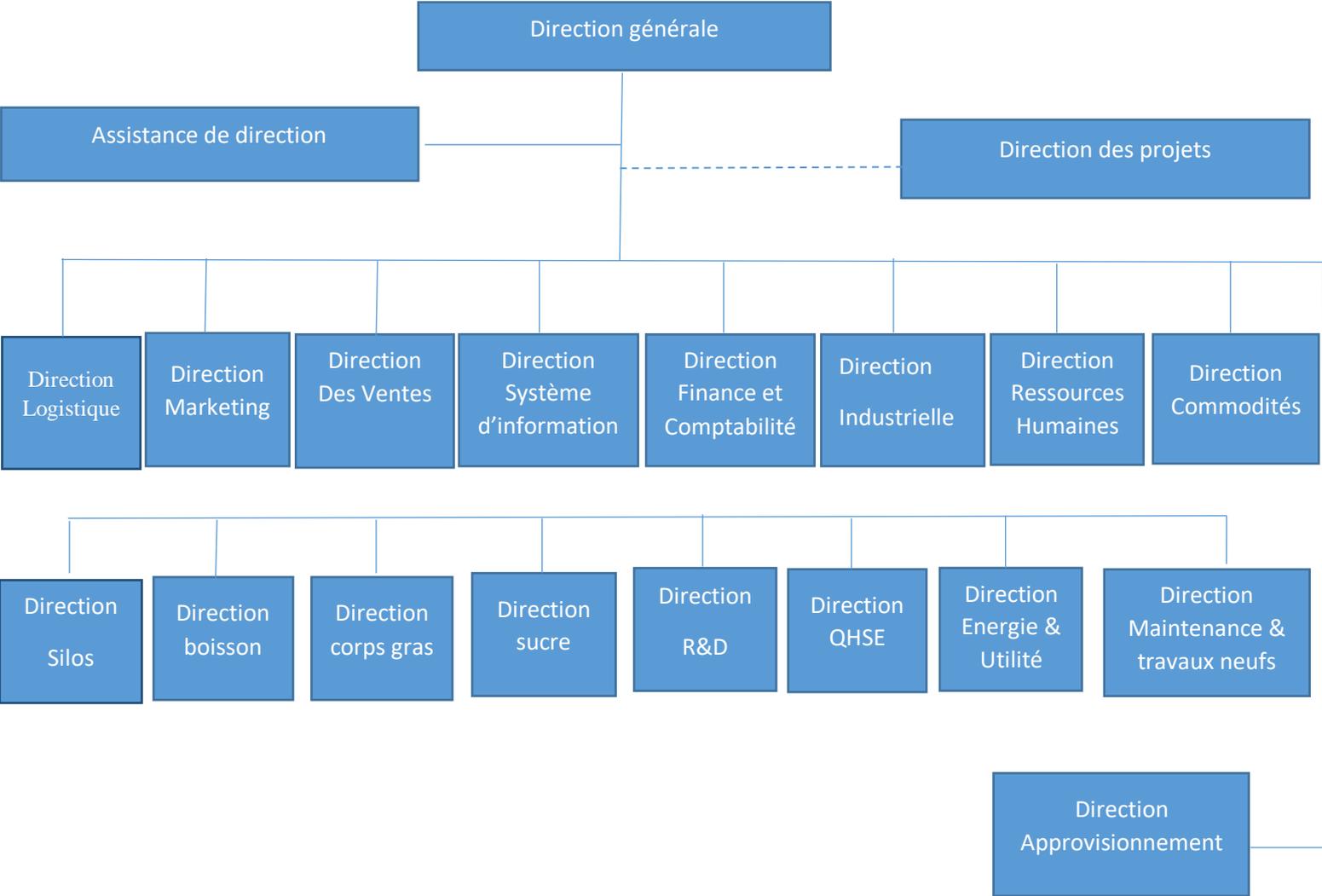
### ➤ La direction Energie et Utilités :

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW

### ➤ La direction Maintenance et travaux neufs :

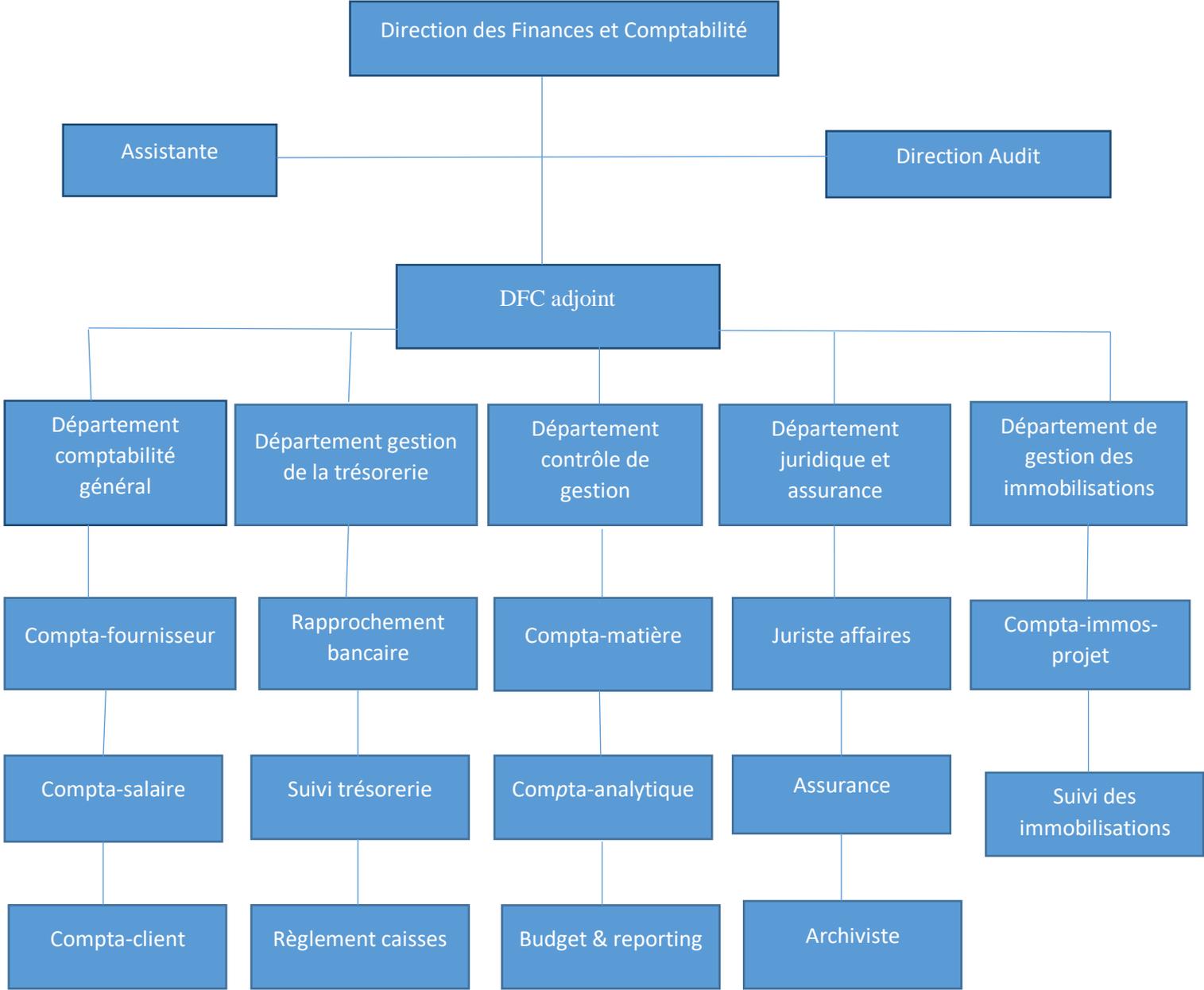
- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement.
- Rédige les cahiers des charges en interne.

**Figure N°7 : Organigramme générale de CEVITAL agroalimentaire :**



**Source :** document de CEVITAL.

**Figure N°8 : organigramme de la DFC de CEVITAL :**



Source : document de CEVITAL.

### **Section 02 : l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise « CEVITAL » :**

Après avoir abordé dans la première section la présentation de l'organisme d'accueil nous allons tenter à travers CEVITAL la présente section de faire la réalisation d'un tableau de bord financier à partir des différents indicateurs de performance en basant sur le traitement et l'interprétation des informations comptables et autres informations de gestion fournis par cette entreprise.

Avant d'élaborer un tableau de bord financier nous allons d'abord présenter les différents tableaux qui le constituent, en abordant les calculs nécessaires.

Afin de mettre en place un Tableau de Bord Financier (TDBF) on décompose notre étude en trois grandes étapes dans un premier temps la détermination des objectifs, en suite le choix et le calcul des bons indicateurs financiers, enfin la construction et la mise en forme du tableau de bord financier.

#### **1. La détermination des objectifs :**

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

Les principaux objectifs de l'entreprise CEVITAL peuvent être résumés ainsi :

- 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.

#### **2. La recherche des indicateurs pertinents :**

L'élément essentiel dans la mise en place d'un tableau de bord réside dans la recherche des indicateurs de performance qui la composent.

##### **2.1. Les indicateurs du bilan :**

Ce volet comprend :

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

##### **2.1.1. Présentation des bilans de grandes masses pour l'année (2016 /2017) :**

Les bilans des grandes masses sont établis à partir des bilans comptables des exercices de (2016/ 2017) Ils comprennent quatre masses à l'actif à savoir : valeurs immobilisées, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles ; et quatre masses au passif à savoir,

## Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

les capitaux propres, les dettes à long et à moyen terme, dettes à court terme et le résultat d'exploitation.

### A. Partie actif :

Le tableau suivant représente l'actif du bilan de grande masse :

**Tableau N°10** : Bilan de grande masse actif 2016/2017.

(En unités de DA)

Elément	Actif				
	Valeurs		Pourcentage (%)		
	2016	2017	2016	2017	
VI	165 343 545 781	215 057 219 495	46%	47%	
AC	VE	38 802 395 779	35 990 174 355	11%	8%
	VR	144 291 472 876	152 038 538 730	40%	33%
	VD	8 696 800 862	57 623 154 211	3%	13%
Total	357 134 215 298	460 709 086 790	100%	100%	

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

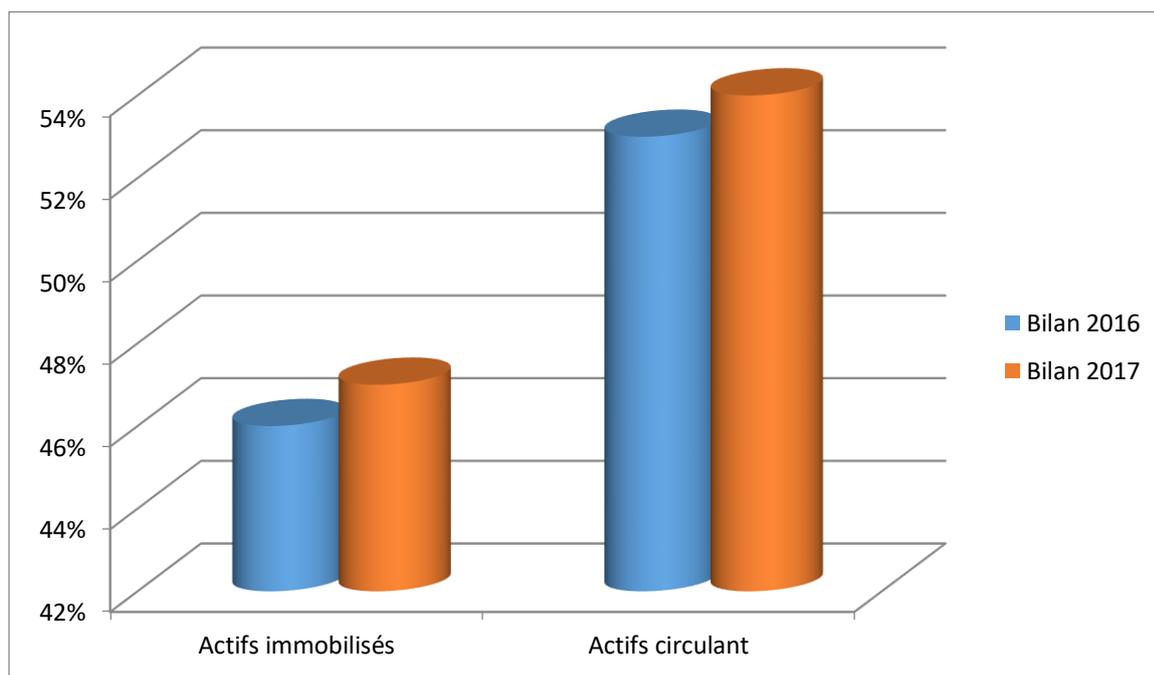
### Interprétations :

- ✚ **Valeurs immobilisées** : nous constatons que les valeurs immobilisées en 2017 ont enregistré une progression par rapport à 2016 qui passe de 165 343 545 781 DA à 215 057 DA ; soit de 46% à 47 %.
- ✚ **Valeurs d'exploitation** : d'après ces deux exercices 2016 /2017 ; les valeurs d'exploitations sont en légère dégradation d'une année a une autre qui passe de 11% à 8%.
- ✚ **Les valeurs réalisables** : les valeurs réalisables (VR) occupent la plus grande partie de l'actif circulant ; cela s'explique principalement du fait que la fonction principale de l'entreprise concerne la commercialisation.

Ainsi en constate que les valeurs réalisables nous enregistrons une diminution de 40% à 33% ; cette diminution est due au paiement des tiers.

- ✚ **Les valeurs disponibles** : Les valeurs disponibles nous enregistrons une augmentation importante pour les années 2016 et 2017, qui passe de 8 697 800 862 DA à 57 623 154 211 DA, soit de 2% à 13% ; cette variation est due au non paiement des dettes à court terme.

**Figure N°9** : la structure de l'actif du bilan en 2016/2017.



Source : réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

Le graphe montre clairement la structure de l'actif et le pourcentage de chaque valeur pour chaque année. Nous constatons que dans les deux exercices 2016 et 2017, c'est l'actif circulant qui occupe la grande partie de 54%.

### B. Patric passif :

Le tableau suivant représente le passif du bilan.

**Tableau N°11** : Bilan de grande masse passif 2016 /2017. (En unité de DA)

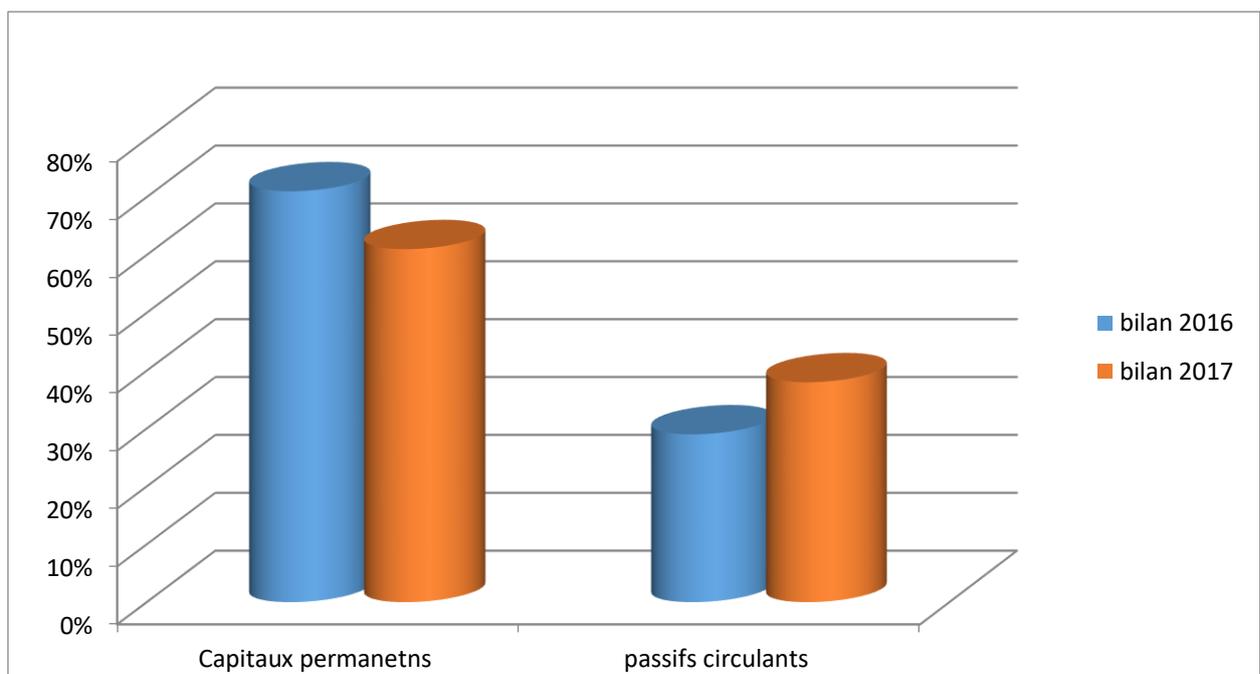
Elément		Passif			
		Valeurs		Pourcentage	
		2016	2017	2016	2017
KP	CP	237 612 060 370	263 138 322 620	67%	57%
	DLMT	14 371 572 571	20 788 728 383	4.02%	4.51%
PC	DCT	105 150 582 358	176 782 035 787	29%	38%
<b>Total</b>		<b>357 134 215 298</b>	<b>460 709 086 790</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

- ❖ **Les capitaux propres :** nous constatons que les capitaux propres constituent une part très importante du passif, qui est de 67% en 2016 et 57% en 2017. Cela signifie que le financement l'entreprise est assuré par ses propres ressources.
- ❖ **Les dettes à long et moyen terme :** nous remarquons que les dettes a long et moyen terme représente la plus petite partie dans le passif du bilan qui est de 4.02% en 2016 et 4.51% en 2017.
- ❖ **Les dettes à court terme :** nous avons connus une progression en 2017 par rapport a 2016, qui passe de 105 150 582 358 DA à 176 782 035 787 DA, a savoir de 29% à 38%. En revanche cette progression se justifie par l'accroissement du montant des fournisseurs et compte rattachés.

**Figure N°10 :** La structure du passif du bilan en 2016/2017.



**Source :** réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

D'après le graphe, nous constatons que les capitaux dominent le passif de 67% en 2016 et 57% en 2017. Cela signifie comme on a déjà évoqué que l'essentiel des ressources sont propre à l'entreprise, par contre la baisse de passif circulant revient à une baisse engendrée par le paiement de la trésorerie passif.

### 2.2. Les indicateurs de l'équilibre financier :

L'équilibre financier est représenté par l'interaction des trois variables : FRN, BFR, TR.

### Le fond de roulement FRN :

Le fond de roulement net représente une marge de sécurité pour l'entreprise c'est la partie des fonds à long terme qui finance des actifs circulants.

Il se calcule par deux méthodes ; par le haut du bilan et par le bas du bilan.

- ✓ **Par le haut du bilan :** Le fond de roulement représente l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé.

**Fond de roulement net = capitaux permanents-actifs immobilisé**

**Tableau N° 12 :** Détermination du fond de roulement net par le haut du bilan :

(En unité de DA)

Elément	Année		Variation
	2016	2017	
Capitaux propres	237 612 060 370	263 138 322 620	-25 526 262 250
+ passifs non courants	14 371 572 571	20 788 728 383	-6 417 155 812
= Capitaux permanents	251 983 632 941	283 927 051 003	-31 943 418 062
-actif immobilisé	165 343 545 781	215 057 219 495	-49 713 673 714
= FRN par le haut du bilan	86 640 087 160	68 869 831 508	-17 770 255 652

**Source :** réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### ✓ **Par le bas du bilan :**

Le fond de roulement net représente l'excédent de l'actif circulant sur les dettes exigibles à court terme où bien c'est la partie de l'actif courant qui n'est pas fiancée par le passif courant.

**Fond de roulement = actif circulant – passif circulant**

## Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

**Tableau N°13 : Détermination du fond de roulement net par le bas du bilan :**

(En unité de DA)

Elément	Année		Variation
	2016	2017	
Actif circulant	191 790 669 516	245 651 867 295	-53 861 197 779
-Passif circulant	105 150 582 358	176 782 035 787	-71 631 453 429
=FRN par le bas du bilan	<b>86 640 087 160</b>	<b>68 869 831 508</b>	<b>-17 770 255 652</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

D'après le tableau, nous constatons que le FRN est positif dans les deux années 2016/2017, soit respectivement (86 640 087 159 DA, 68 869 831 509 DA).

Dans cette situation, on peut dire que l'entreprise CEVITAL est en sécurité, du fait que le principe de l'équilibre financier minimum est respecté ; c'est-à-dire que les ressources stables ont financé la totalité de besoin à long terme, et que le fond de roulement a dégagé un excédent de ressource qui permettra de financer ses besoins à court terme.

### 🚦 Le besoins en fond de roulement BFR :

Représente un excédent de ressource stable qui permet de financer une partie des besoins à court terme de l'entreprise.

**Besoin en fond de roulement = (valeur d'exploitation + valeur réalisable)-  
Dette à court terme.**

**Tableau N°14 : Détermination du besoin en fond de roulement :**

(En unité de DA)

Elément	Année		Variation
	2016	2017	
Valeurs d'exploitations	38 802 395 779	35 990 174 355	2 812 221 424
+Valeurs réalisables	144 291 472 876	152 038 538 730	-7 747 065 854
-Dettes à court terme	105 150 582 358	176 782 035 787	-71 631 453 429
= BFR	<b>77 943 286 297</b>	<b>11 46 677 298</b>	<b>-66 696 608 999</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

## Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

### Interprétation :

D'après le tableau, nous constatons que le besoin en fond de roulement est positif pour les deux années 2016/2017, et en remarque que le BFR est en diminution, qui est de 77 943 286 297 DA en 2016 et de 11 246 677 298 DA en 2017.

Dans cette situation, nous pouvons dire que les besoins de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise CEVITAL sont supérieurs aux ressources de financement, ce qui est défavorable pour l'entreprise considéré,

Pour résoudre ce problème, l'entreprise doit faire appel à son fond de roulement, ou encore a des dettes financières.

### ✚ La trésorerie nette TR :

La trésorerie nette représente la différence entre le fond de roulement net FRN et le besoin en fond de roulement net BFRN.

**Tableau N°15 :** la détermination de la trésorerie nette.

(En unité de DA)

Elément	Année		Variation
	2016	2017	
Le FRN	86 640 087 159	68 869 831 509	17 770 255 650
-Le BFR	77 943 286 297	11 246 677 298	66 696 608 999
=TR nette	8 696 800 862	57 623 154 211	-48 926 353 349

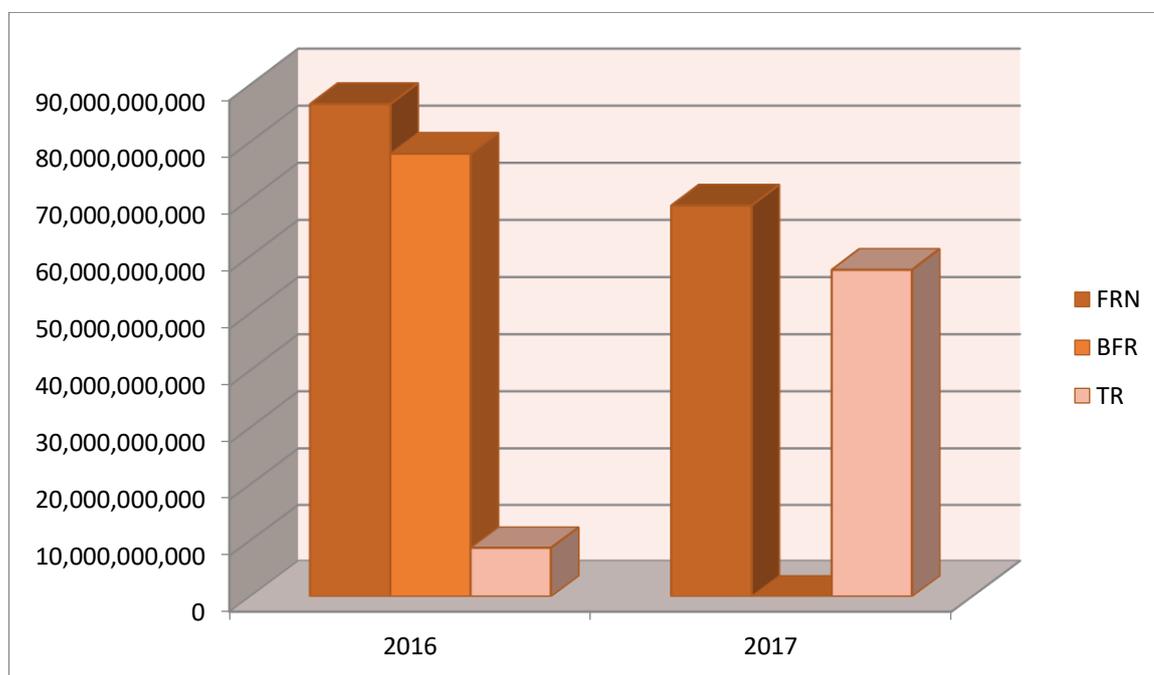
Source : réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

La trésorerie est positive pour les deux années 2016/2017, il est à noter que l'entreprise CEVITAL dispose de suffisamment de ressource pour financer l'intégralité de ses besoins (d'investissement ou d'exploitation), et réussi à dégager un excédent de trésorerie, elle semble donc en bonne santé financière.

Suite à des observations précédentes, il est possible de représenter graphiquement les variations de FRN, BFR, TR.

**Figure N°11 :** représentation des variations des ratios d'équilibre financier de l'entreprise CEVITAL.



**Source :** réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### 2.3. Les indicateurs du compte de résultat :

Ce volet comprend essentiellement :

- Les soldes intermédiaires de gestion SIG ;
- La capacité d'auto financement CAF.

#### A. Les soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise grâce à des indicateurs différents.

**Tableau N°16 :** les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

(En unité de DA)

Libelle	2017	2016	Ecart	Evolution
Ventes et produits annexes	177 726 355 925	174 273 413 273	3 452 942 652	2%
Variation stocks produits finis et en cours	2 345 102 714	3 201 665 114	-856 562 400	-27%
Production immobilisée	370 924 105	118 693 207	252 230 897	213%
Subvention d'exploitation	-	-	-	-

### Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>180 442 382 744</b>	<b>177 593 771 595</b>	<b>2 848 611 149</b>	<b>2%</b>
Achats consommés	144 086 216 201	130 150 923 208	13 935 292 993	11%
Services extérieurs et autres consommations	12 849 770 306	14 486 458 283	-1 636 687 977	-11%
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>156 935 986 506</b>	<b>144 637 381 490</b>	<b>12 298 605 016</b>	<b>9%</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>23 506 396 238</b>	<b>32 956 390 105</b>	<b>- 9 449 993 867</b>	<b>-29%</b>
Charges de personnel	5 540 623 717	5 670 365 895	- 129 742 178	-2%
Impôts, taxes et versements assimilés	1 413 401 152	1 500 875 176	- 87 474 024	-6%
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>16 552 371 369</b>	<b>25 785 149 034</b>	<b>- 9 232 777 664</b>	<b>-36%</b>
Autres produits opérationnels	943 036 537	170 202 939	772 833 598	454%
Autres charges opérationnelles	1 774 505 098	1 850 579 593	- 76 074 495	-4%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	6 492 150 914	5 769 660 799	722 490 116	13%
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	2 748 425 950	2 956 711 341	- 208 285 392	-7%
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>11 977 177 844</b>	<b>21 291 822 922</b>	<b>- 9 314 645 078</b>	<b>-44%</b>
Produits financiers	19 501 589 777	2 671 150 099	16 830 439 678	630%
Charges financières	4 661 968 588	1 454 889 558	3 207 079 030	220%
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>14 839 621 189</b>	<b>1 216 260 541</b>	<b>13 623 360 648</b>	<b>1120%</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>26 816 799 033</b>	<b>22 508 083 463</b>	<b>4 308 715 570</b>	<b>19%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	1 084 710 609	2 852 464 063	- 1 767 753 454	-62%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	205 826 174	227 361 336	- 21 535 162	-9%
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>203 635 435 008</b>	<b>183 391 835 974</b>	<b>20 243 599 034</b>	<b>11%</b>

### Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>178 109 172 758</b>	<b>163 963 577 911</b>	<b>14 145 594 847</b>	<b>9%</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>25 526 262 250</b>	<b>19 428 258 064</b>	<b>6 098 004 187</b>	<b>31%</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-	-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>25 526 262 250</b>	<b>19 428 258 064</b>	<b>6 098 004 187</b>	<b>31%</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

#### Interprétation :

##### ✓ Production de l'exercice :

La production de l'exercice représente le cumul de toutes les productions réalisés qu'elle que soit leurs destinations : vente, stockage.... Nous remarquons que l'entreprise a généré une production très importante dans les deux exercices 2016/2017, elle a connu une augmentation de la production de 2% dans l'année 2017 par rapport a 2016, cette évolution peut être expliquée par l'augmentation du chiffre d'affaire qui est du par la hausse de la part du marché de CEVITAL.

##### ✓ Consommation de l'exercice :

Durant les deux exercices 2016/2017, la consommation de l'exercice a vécu une légère progression en 2017 par rapport a 2016, qui passe de 144 637 381 490 DA à 156 935 986 506 DA ; soit 9%. Cette augmentation est du à la production de l'exercice.

##### ✓ La valeur ajoutée (VA) :

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise, elle a connu une régression de l'ordre de 29% en 2017 par rapport à 2016, qui est de 32 956 390 105 DA en 2016 à 23 506 396 238 DA en 2017. Cette régression est due à la hausse des charges par rapport a la production de l'exercice.

### ✓ **Excédent brut d'exploitation (EBE) :**

L'excédent brut d'exploitation est positif pour les deux années 2016/2017, cela veut dire que l'entreprise est rentable, nous constatons une diminution de 36% en 2017 par rapport a 2016, soit 25 785 149 034 DA en 2016 et 16 552 371 369 DA en 2017.cette diminution est due a la hausse des charges (de personnel, impôts, taxes) par rapport a la valeur ajouté.

### ✓ **Résultat opérationnel ou d'exploitation (RO) :**

Il représente tous produits et toutes charges d'exploitation par nature, il est généré de l'activité normal de l'entreprise, en dehors des opérations financières et opérationnels, les résultats dans les deux exercices sont positif à savoir, 21 291 822 922 DA en 2016 et 11 977 177 844 DA en 2017. Cependant, nous remarquons une diminution de l'ordre de 44% par rapport a 2016, qui est du essentiellement a une diminution de certains produits opérationnels ainsi que les reprises sur perte de valeur et provisions.

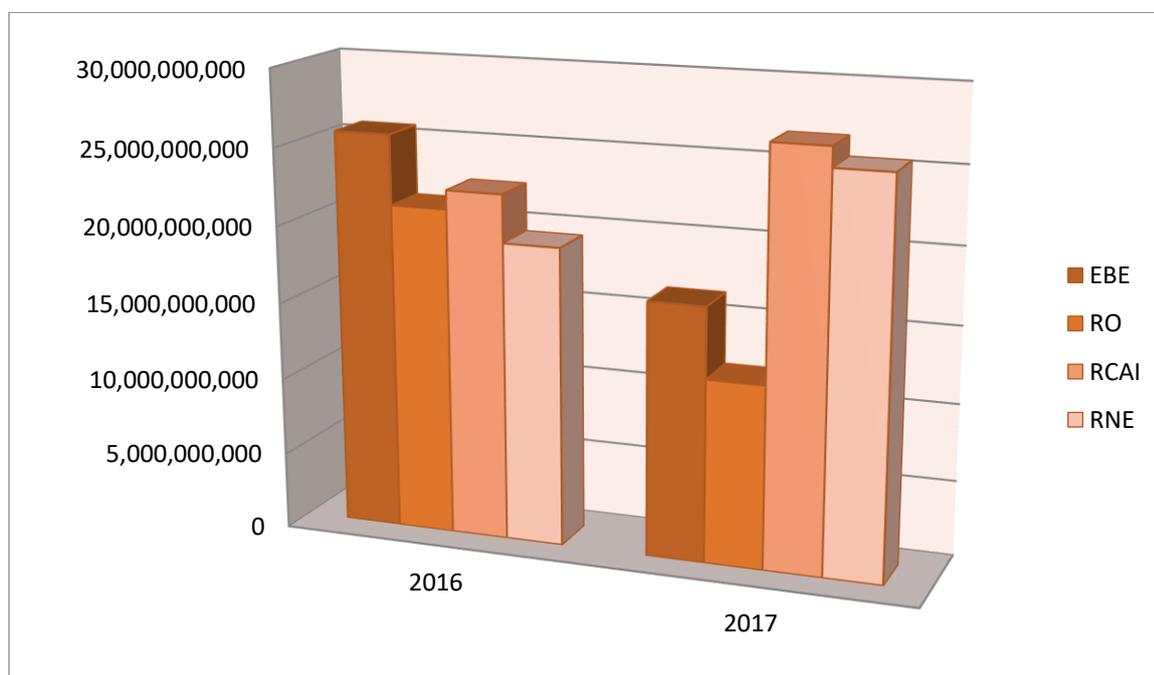
### ✓ **Résultat courant (ordinaire) avant impôts (RCAI) :**

Le RCAI est un indicateur de mesure de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise, il est positif durant les deux années 2016/2017, il a connu une progression de l'ordre de 19% par rapport a 2016, soit 22 508 083 463 DA en 2016 et 26 816 799 033 DA en 2017, cette progression est s'explique par l'augmentation des produits financiers.

### ✓ **Résultat net de l'exercice (RNE) :**

Le résultat net de l'exercice représente le cumul des résultats financiers, d'exploitation, et opérationnels après soustraction des impôts, l'entreprise garantit sa performance par ses résultats positifs durant ces deux années, soit 19 428 258 064 DA en 2016 et 25 526 262 250 DA en 2017, ce résultat s'améliore en 2017 de 31% grâce a la baisse des impôts exigibles sur résultats ordinaires.

**Figure N°12 :** les principaux soldes intermédiaires de gestion de CEVITAL entre 2016/2017.



Source : réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

### B. La capacité d'auto financement :

La CAF représente l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité. Elle peut être évaluée par deux méthodes :

- **La méthode additive :** elle se calcule à base du résultat net de l'exercice.

**Tableau N°17 :** La CAF par la méthode additive.

(En unité de DA)

Désignation	2016	2017	Evolution	Ecart
Résultat net de l'exercice	19 428 258 064	25 526 262 250	6 098 004 186	31%
+Dotation aux amortissements et aux provisions	5 769 660 799	6 492 150 914	722 490 115	13%
-Reprise sur perte de valeur et provision	2 956 711 341	2 748 425 950	-208 285 391	-7%
=CAF	22 241 207 522	29 269 987 214	7 028 779 692	32%

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

### Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

- **La méthode soustractive** : elle se calcule à base l'excédent brut d'exploitation.

**Tableau N°18** : La CAF par la méthode soustractive.

(En unité de DA)

Désignation	2016	2017	Evolution	Ecart
Excédent brut d'exploitation	25 785 149 034	16 552 371 369	-9 232 777 665	-36%
+Autres produits opérationnel	170 202 939	943 036 537	772 833 598	454%
-Autres charges opérationnel	1 850 579 593	1 774 505 098	-76 074 495	-4%
+Produits financières	2 671 150 099	19 501 589 777	16 830 439 678	630%
-Charges financières	1 454 889 558	4 661 968 588	3 207 079 030	220%
-Impôts exigibles sur résultats ordinaires	2 852 464 063	1 084 710 609	-1 767 753 454	-62%
-Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	227 361 336	205 826 174	-21 535 162	-9%
<b>CAF</b>	<b>22 241 207 522</b>	<b>29 269 987 214</b>	<b>7 028 779 692</b>	<b>32%</b>

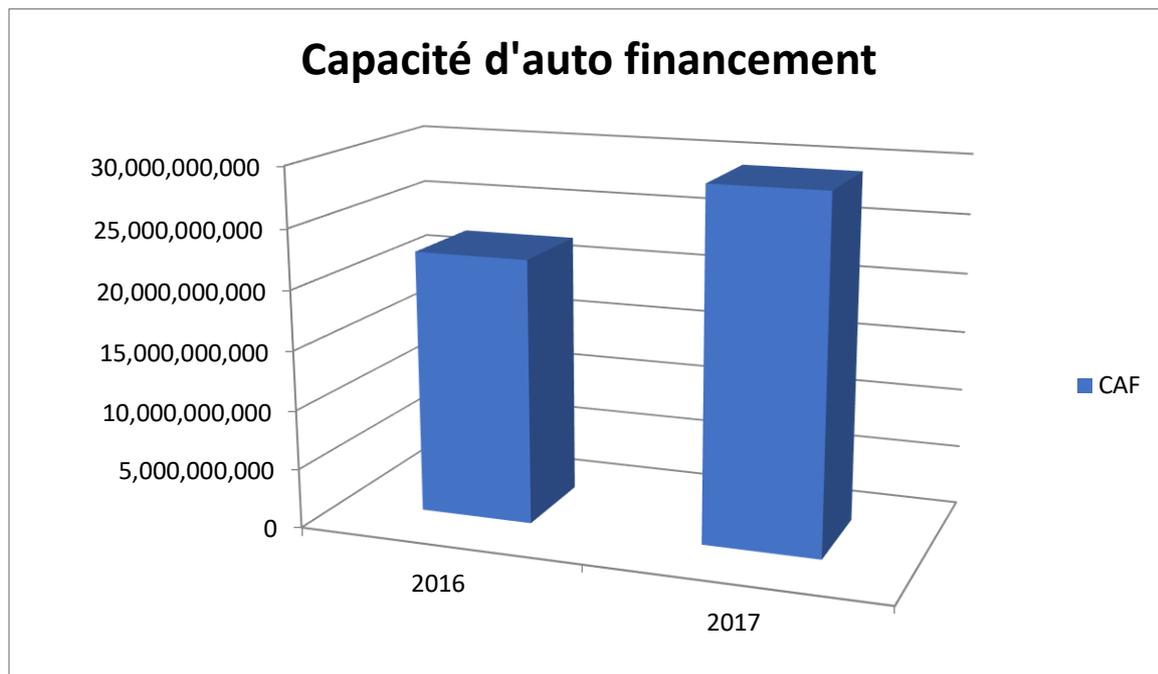
**Source** : réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

#### **Interprétation :**

CEVITAL a réussi à dégager une capacité d'auto financement (CAF) positif, cela signifie qu'elle à généré un surplus de trésorerie, et dispose d'une possibilité de financer de nouveaux investissements et rembourser ses emprunts. Ce qui lui permet également de renforcer sa structure financière et d'assurer sa pérennité.

Ainsi, nous constatons une augmentation de la capacité d'auto financement de 7 028 779 692 DA, soit 32% par rapport à 2016, d'une valeur de 22 241 207 522 DA en 2016 et 29 269 987 214 DA en 2017.

Figure N°13 : représentation graphique de la CAF de l'entreprise CEVITAL.



**Source :** réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Ces ratios (0.1276 en 2016 et 0.1646 en 2017) indiquent que pour un millions de DZD de chiffre d'affaire, l'entreprise a généré (1276 et 1646) millions de DZD de ressource interne pour assurer son fonctionnement.

#### 2.4.L'analyse par la méthode des ratios :

La méthode de l'analyse par ratio consiste à évaluer la performance de l'entreprise en utilisant des indicateurs de performance, qui renseignent de façon précise sur la rentabilité, liquidité et l'avoir de l'entreprise.

Comme en as déjà cité dans la partie théorique, il existe plusieurs types de ratio que nous allons développer et interpréter dans ce qui suit. : **Les ratios de structure financière :** il se décompose en deux ratios :

- Le ratio de couverture des emplois stables ;
- Le ratio d'endettement global.

**Tableau N°19** : les ratios de structure financière.

Désignation	2016	2017	Ecart	Evolution
capitaux permanent	251 983 632 941	283 927 051 003	31 943 418 062	13%
/valeurs immobilisés (VI)	165 343 545 781	215 057 219 495	49 713 673 714	30%
<b>=Ratio de couverture des emplois stables</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>-13%</b>
Dettes	119 522 154 929	197 570 764 170	78 048 609 241	65%
/fonds propres	237 612 060 370	263 138 322 620	25 526 262 250	11%
<b>=Ratio d'endettement global</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>49%</b>

Source : réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

#### ✓ Ratio de couverture des emplois stables :

Le ratio de couverture des emplois stables représente la couverture des emplois stables par les ressources stables, ce ratio est supérieur à 1 dans les deux exercices, il est de 1.5 en 2016 et 1.3 en 2017, ce qui traduit l'existence d'un fond de roulement net positif qui met l'entreprise en sécurité.

Cependant, ce ratio diminue de 0.2 en 2017 en raison d'un accroissement des investissements de l'entreprise CEVITAL.

#### ✓ Ratio d'endettement global :

Le ratio d'endettement global sert à mesurer le niveau de dépendance financière par la comparaison des capitaux propres de l'entreprise avec ses dettes, c'est donc un indicateur qui mesure la solvabilité d'une entreprise.

Dans notre cas d'étude, nous constatons que ce ratio est faible, il est de 50% en 2016 et 80% en 2017, il est inférieur a 100%, cela donne signe d'une bonne santé financière et que l'entreprise CEVITAL est solvable. Ainsi en enregistre une augmentation de l'ordre de 24% par rapport à 2016, qui est due essentiellement à une augmentation des dettes de l'entreprise.

#### 2.4.1. Les ratios de liquidité :

Le ratio de liquidité permet d'évaluer si l'entreprise est solvable à court terme par la comparaison de l'actif à court terme avec passif à court terme. En distingue trois types de

## Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

ratio de liquidité (ratio de liquidité générale, ratio de liquidité limité (réduit), ratio de liquidité immédiate).

**Tableau N°20** : les ratios de liquidité.

Désignation	2016	2017	Ecart	Evolution
AC	191 790 669 516	245 651 867 295	53861197779	28%
VR	144 291 472 876	152 038 538 730	7747065854	5%
VD	8 696 800 862	57 623 154 211	48926353349	563%
DCT	105 150 582 358	176 782 035 787	71631453429	68%
Ratio de liquidité général	1,8	1,4	-0,4	-24%
Ratio de liquidité réduit (limité)	1,5	1,2	-0,3	-18%
Ratio de liquidité immédiate	0,08	0,3	0,2	294%

Source : réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

#### ❖ Le ratio de liquidité général :

Le ratio de fond de roulement indique si l'entreprise dispose d'un actif a court terme suffisant pour couvrir son passif exigible.

Pour notre cas, ce ratio est supérieur a 1 pour les deux exercices, il est de 1.8 en 2016 et 1.4 en 2017, cela veut dire que CEVITAL est solvable du fait qu'elle peut rembourser ses dettes a court terme à l'échéance.

Cependant, nous constatons une diminution de 24% par rapport à l'exercice 2016 qui est due à une hausse des dettes à court terme, ainsi qu'une hausse de l'actif circulant.

#### ❖ Le ratio de liquidité réduit (limité) :

Le ratio de liquidité réduit sert à montrer si les valeurs réalisables et les valeurs disponibles recouvrent la totalité des dettes à court terme. Dans notre cas, le ratio est supérieur à 1 pour les deux exercices, il est de 1.5 en 2016 et 1.2 en 2017, c'est-à-dire que l'entreprise CEVITAL à suffisamment d'actifs (assez liquide) pour financer ses dettes a court terme.

#### ❖ Le ratio de liquidité immédiate :

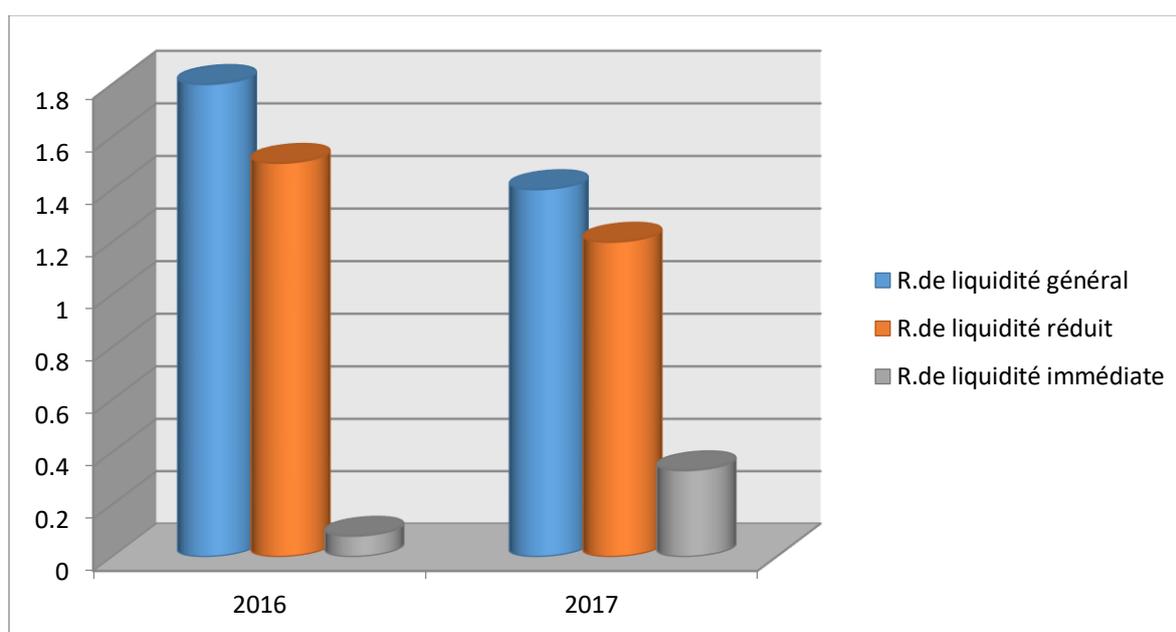
Le ratio de liquidité immédiate indique la capacité de l'entreprise à faire face a ses engagements à court terme à l'aide de sa trésorerie (valeurs disponibles).

## Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

Dans notre cas, l'entreprise peut recouvrir que 8% de ses dettes à court terme par ses disponibilités en 2016, et 33% en 2017, cela signifie que l'entreprise CEVITAL est incapable de financer l'intégralité de ses dettes à court terme pas ses disponibilités.

Cependant, ce ratio a connu une augmentation de 296% (c'est-à-dire ce ratio est presque triplé par rapport à 2016), cela est dû à la hausse des disponibilités de CEVITAL.

**Figure N°14 :** Les ratios de liquidité de l'entreprise CEVITAL entre 2016/2017.



**Source :** réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### 2.4.2. Les ratios de solvabilités :

Le ratio de solvabilité est un indicateur de la santé financière de l'entreprise, il permet d'estimer sa capacité de remboursement à long terme. En distingue deux types de ratios de solvabilité (Ratio de solvabilité générale, Ratio d'autonomie financière).

**Tableau N°21 :** Les ratios de solvabilités de l'entreprise CEVITAL entre 2016/2017.

Désignation	2016	2017	Ecart	Evolution
Total actifs	357 134 215 297	460 709 086 790	103574871493,00	29%
Capitaux propres	237 612 060 370	263 138 322 620	25526262250,00	11%
Total dettes	119 522 154 928	197 570 764 170	78048609242,00	65%
R. de solvabilité générale	3	2,3	-0,7	-22%
R. d'autonomie financière	2	1,3	-0,7	-33%

**Source :** réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

#### ❖ Ratio de solvabilité général :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à échéance, dans notre cas, le ratio est supérieur à 1 pour toute la période étudiée, il est de 3 en 2016 et 2.3 en 2017, cela signifie que l'actif de l'entreprise représente presque le triple de ses dettes, ce qui nous amène à dire que CEVITAL est solvable et peut largement faire face à ses dettes.

Cependant, nous constatons une légère diminution de 0.7, soit 22% par rapport à 2016, cette diminution est due essentiellement à une hausse des dettes de l'unité.

#### ❖ Ratio d'autonomie financière :

Le ratio d'autonomie financière donne une indication sur le niveau d'endettement de l'entreprise. Concernant notre cas, le ratio est supérieur à 1, il est évalué à 2 en 2016, et 1.3 en 2017 (les capitaux propres représentent presque le double des dettes de l'entreprise au cours de la période considérée), c'est-à-dire que CEVITAL est indépendante financièrement et elle arrive à financer ses dettes par ses propres moyens et sans recourir à des endettements extérieurs.

Ainsi, nous remarquons une légère dégradation de 0.7, soit 33% en 2017 par rapport à 2016, cette diminution se traduit par la hausse des dettes de l'entreprise.

#### 2.4.3. Les ratios d'activités :

Ce ratio est un indicateur qui met en évidence l'évolution du chiffre d'affaire d'une année à une autre. En distingue entre :

- L'évolution du chiffre d'affaire (CA) ;
- Le ratio de profitabilité.

##### A. L'évolution du chiffre d'affaire :

Il permet de calculer le taux de variation du chiffre d'affaire. Le tableau suivant présente son évolution entre 2016/2017.

## Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

**Tableau N°22** : calcul du chiffre d'affaire entre 2016/2017.

(En unité de DA)

Désignation	2016	2017	Ecart	Evolution
chiffre d'affaire HT	174 273 413 273	177 726 355 925	3 452 942 652	2%
% TVA	19%	19%	0	0%
TVA	33111948522	33768007626	656 059 104	2%
CA TTC	207 385 361 795	211 494 363 551	4 109 001 756	2%

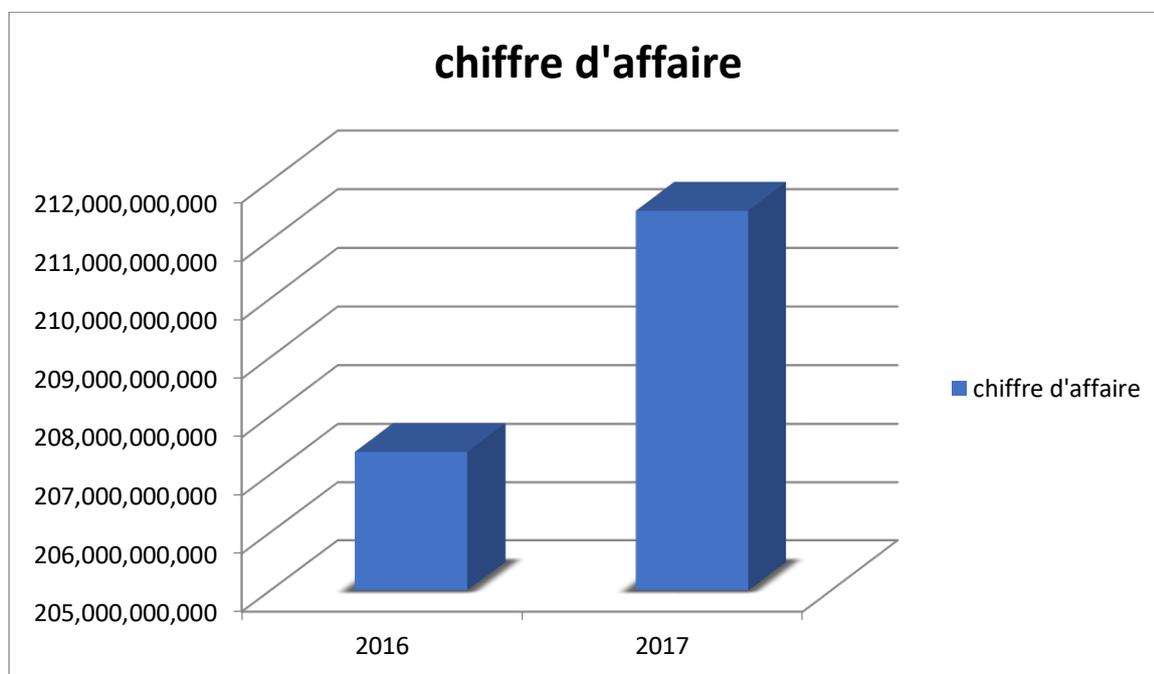
Source : réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL

### Interprétation :

Le chiffre d'affaire est considéré comme meilleur indicateur de mesure de performance de l'entreprise. Dans notre cas d'étude, Nous remarquons que l'entreprise CEVITAL à réalisé des ventes énormes au cours des deux exercices 2016/2017. Ils sont de 207 385 361 795 DA en 2016 et 211 494 363 551 DA en 2017.

Nous constatons ainsi, que les ventes de l'entreprise CEVITAL ont enregistré une légère augmentation de 2% de chiffre d'affaire par rapport à 2016.

**Figure N°15** : L'évolution du chiffre d'affaire entre 2016/2017.



Source : réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### B. Le ratio de profitabilité :

Le ratio de profitabilité permet à l'entreprise de mesurer sa profitabilité, c'est-à-dire de mesurer sa capacité de générer un profit. En distingue entre :

- Le ratio de profitabilité économique ;
- Le ratio de profitabilité financière ;
- Le ratio de frais de personnel.

**Tableau N° 23** : les ratios de profitabilité entre 2016/2017.

Désignation	2016	2017	Ecart	Evolution
CA HT	174 273 413 273	177 726 355 925	3 452 942 652	2%
EBE	25 785 149 034	16 552 371 369	-9 232 777 665	-36%
RCAI	22 508 083 463	26 816 799 033	4 308 715 570	19%
FP	5 670 365 895	5 540 623 717	-129 742 178	-2%
<b>Ratio de profitabilité économique</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>	<b>-6%</b>	<b>-40%</b>
<b>Ratio de profitabilité financière</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>-2%</b>	<b>-15%</b>
<b>ratio de frais de personnel</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

#### ❖ Ratio de profitabilité économique :

Le ratio de profitabilité économique est un indicateur qui permet de mesurer et apprécier la performance de l'entreprise à partir de la comparaison du résultat un résultat obtenu au chiffre d'affaire réalisé.

D'après notre cas d'étude, nous constatons que le ratio de profitabilité économique est évalué à 15% en 2016 et 9% en 2017. Notamment, chaque 100 DA investi, CEVITAL gagne 15 DA en 2016 et gagne 9 DA en 2017. Ainsi nous remarquons une diminution de 40% par rapport à l'exercice 2016, cela est dû essentiellement à la diminution de l'excédent brut d'exploitation.

### ❖ Ratio de profitabilité financière :

Le ratio de profitabilité financière est un indicateur qui permet à l'entreprise de mesurer sa rentabilité en fonction de son volume d'activité.

Cependant, nous constatons qu'en 2016 le ratio était de 13% et en 2017 était de 15%, avec une légère diminution de 15% en 2017.

En comparant les deux ratios :

- ✓ en 2016 le ratio de profitabilité économique est supérieur au ratio de profitabilité financier, c'est-à-dire que la politique financière de CEVITAL n'est pas performante.
- ✓ En 2017 le ratio de profitabilité économique est inférieur au ratio de profitabilité financier, c'est-à-dire que la politique financière de CEVITAL est performante.

### ❖ Ratio de frais de personnel :

Ratio de frais de personnel représente la masse salariale (rémunération du personnel) divisé par le chiffre d'affaire. Dans le cadre de notre étude, nous constatons que le ratio reste le même, soit de 3% pour les deux exercices 2016/2017.

#### 2.4.4. Les ratios de rotation :

Certains ratios puisent leurs informations dans le bilan et le tableau du compte de résultat, voici les principaux d'entre eux :

- le délai de rotation de crédit client ;
- le délai de rotation de crédit fournisseur.

**Tableau N°24** : les délais de rotation des crédits clients/fournisseurs.

Désignation	2016	2017	Ecart	Evolution
créances clients	22 537 030 519	22 546 590 210	9 559 692	0,00
CA TTC	207 385 361 795	211 494 363 551	4 109 001 756	2%
<b>Ratio de rotation de crédit client</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>-1</b>	<b>-2.6%</b>
fournisseurs et comptes rattachés	37 169 853 209	35 656 570 924	-1 513 282 284	-4%
<b>Ratio de rotation de crédit fournisseur</b>	<b>65</b>	<b>61</b>	<b>-4</b>	<b>-6%</b>

Source : réaliser pas nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

#### ❖ Ratio de rotation de crédit client :

Ce ratio décrit le temps nécessaire pour que l'entreprise soit payée par ses clients. Notamment, il permet de décrire le nombre de jours que prend les clients pour régler ce qu'ils doivent.

Dans notre cas, nous constatons qu'en 2016, les clients de CEVITAL payent ce qu'ils doivent chaque 39 jours par contre en 2017 chaque 38 jours, une différence d'une journée en 2017 par rapport a 2016, cela indique l'efficacité des politiques de crédit adaptée par CEVITAL.

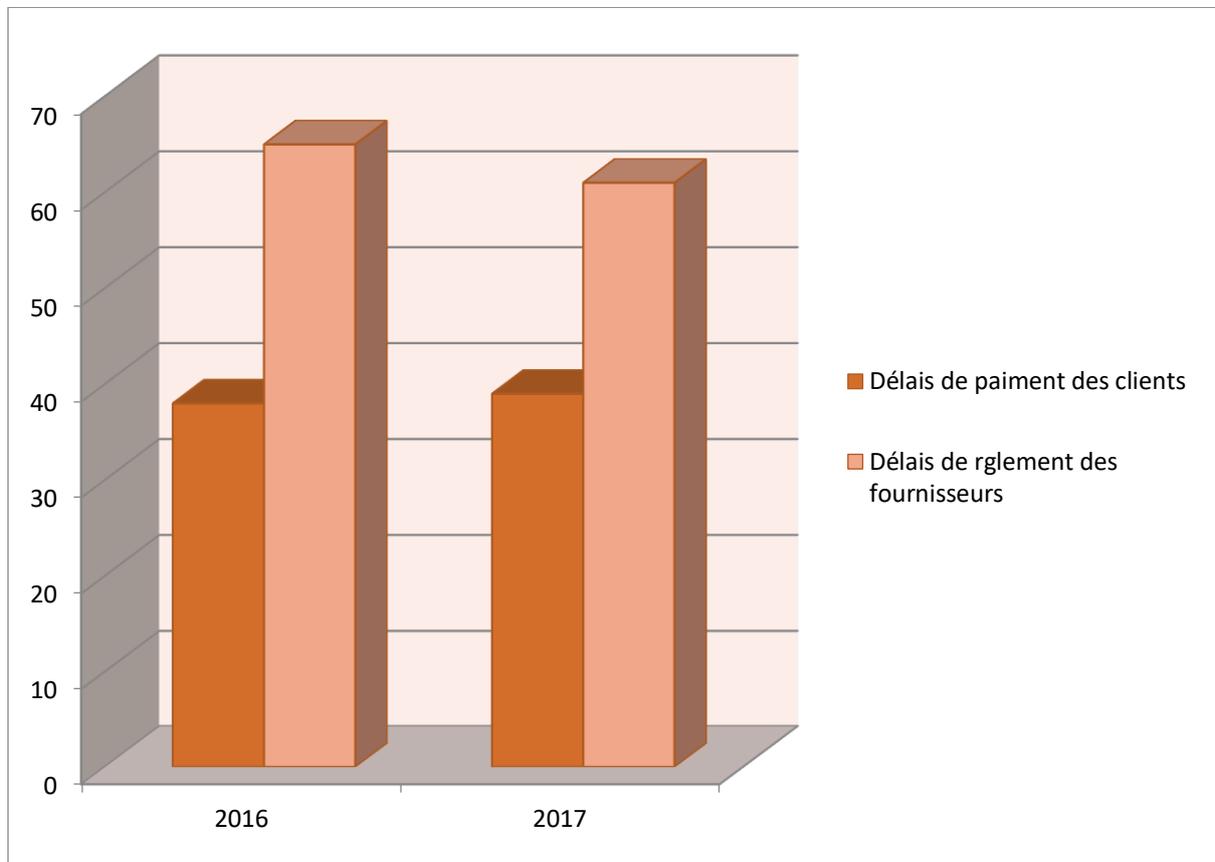
#### ❖ Ratio de rotation de crédit fournisseur :

Ce ratio désigne le délai moyen qu'il faut à l'entreprise pour payer ses fournisseurs.

D'après nos calculs, en 2016 CEVITAL à un délai moyen de 65 jours pour régler ses fournisseurs, per contre en 2017 le délai est de 61 jours, un décalage de 4 jours par rapport a l'exercice précédent.

Notamment, Les délais de paiement des clients sont inférieurs aux délais de règlement des fournisseurs, cela donne signe sur la bonne politique de crédit tenu par CEVITAL.

**Figure N°16 :** Représentation des délais de paiement des clients/fournisseurs de CEVITAL. entre 2016/2017.



**Source :** réalisé par nos soins a partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### 2.4.5. Les ratios de rentabilité financière :

Les ratios financiers servent à analyser la rentabilité de l'entreprise grâce a des éléments figurants dans le compte de résultat, en peut distinguer entre :

- Ratio de rentabilité financière (ROE) ;
- Ratio de rentabilité économique ;
- Le ratio de rentabilité économique (ROCE) ;
- EVA.

**Tableau N°25** : Les ratios de rentabilité.

Désignation	2016	2017	Ecart	Evolution
Résultat net	19 428 258 064	25 526 262 250	6 098 004 186	31%
Capitaux propres	237 612 060 370	263 138 322 620	25 526 262 250	11%
<b>ROE</b>	<b>0,08</b>	<b>0,1</b>	<b>0,02</b>	<b>19%</b>
CA HT	174 273 413 273	177 726 355 925	3 452 942 652	2%
<b>Rentabilité économique net</b>	<b>0,11</b>	<b>0,14</b>	<b>0,03</b>	<b>29%</b>
EBE	25 785 149 034	16 552 371 369	-9 232 777 665	-36%
Capitaux investis	251 983 632 941	283 927 051 003	31 943 418 062	13%
<b>ROCE</b>	<b>0,1</b>	<b>0,06</b>	<b>-0,04</b>	<b>-43%</b>
résultat opérationnelle	21291822922	11977177844	- 9 314 645 078	-44%
<b>EVA</b>	<b>0,08</b>	<b>0,04</b>	<b>-0,04</b>	<b>-50%</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

### Interprétation :

#### ❖ Le ratio de rentabilité financière (ROE) :

Le ratio de rentabilité financière exprime combien de bénéfice peut générer l'entreprise à partir seulement ses capitaux propres. En effet, plus le ROE est élevé plus l'entreprise est efficace.

Dans notre cas, il est de 8% en 2016 et 10% en 2017, on pourrait se dire que la rentabilité de CEVITAL est moyenne, le résultat généré pour 100 DA investi des capitaux propres est de 8DA en 2016 et 10 DA en 2017, l'augmentation de 2 % en 2017 est due à la hausse du résultat net de CEVITAL.

#### ❖ Le ratio de rentabilité économique NET :

Le ratio de rentabilité économique permet à l'entreprise de mesurer sa rentabilité en fonction de son volume d'activité mesuré par son chiffre d'affaire. En effet, il est de 11% en 2016 et 14% en 2017, une augmentation de 3% en raison d'une augmentation du résultat net.

Cependant, la rentabilité économique de CEVITAL est satisfaisante pour les exercices 2016/2017 voir que le ratio est supérieur a 10%.

### ❖ Le ratio de rentabilité économique (ROCE) :

Le ROCE représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat à partir d'un montant de capital investi dans l'activité d'exploitation, il est de 10% en 2016 et de 6% en 2017, la diminution de 4% est due essentiellement à la baisse de l'excédent brut d'exploitation.

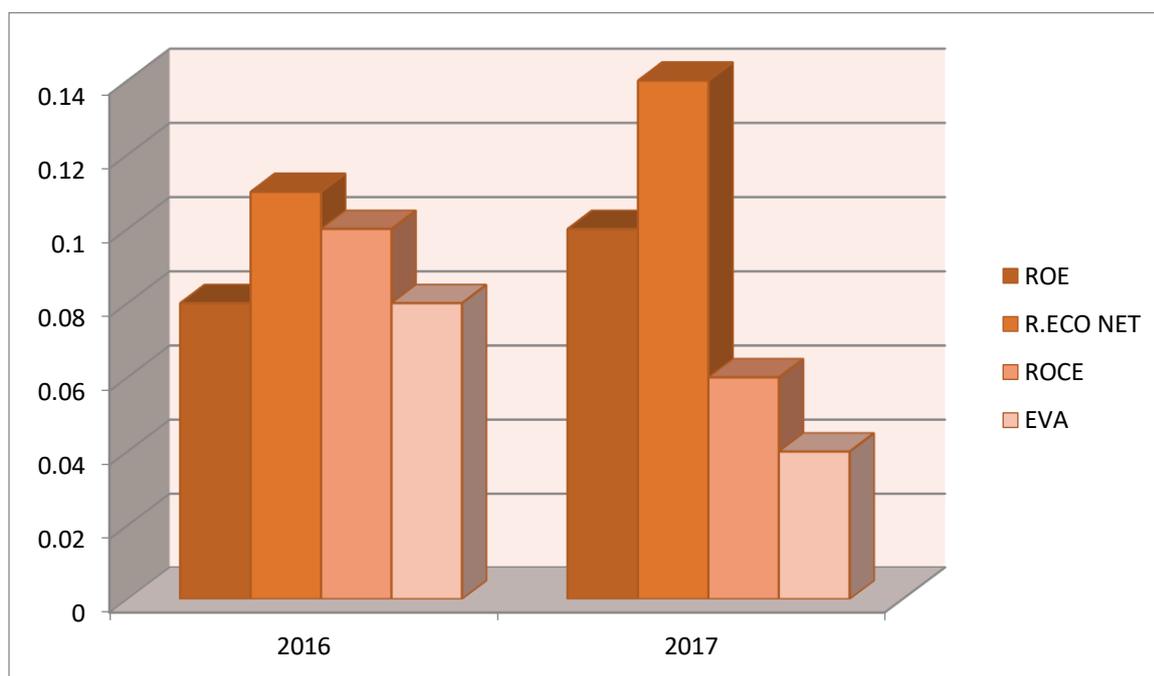
En effet, nous pouvons dire que CEVITAL est moyennement rentable du fait que le ROCE est compris entre 5% et 10%.

### ❖ Le ratio EVA :

Le ratio EVA est un indicateur qui mesure la création de valeur, il est utilisé par les entreprise à fin de mesurer la richesse créée.

Dans notre cas, il est de 0.08 en 2016 et 0.04 en 2017, une diminution de 0.04, soit 50% par rapport à l'exercice précédent, cette diminution est du essentiellement à la variation des cours de change

**Figure N° 17 :** l'évolution des ratios de rentabilité de CEVITAL entre 2016/2017.



**Source :** réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

## Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

### 3. La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL :

Dans ce qui suit nous allons présenter le tableau de bord financier qui fait apparaître les différents indicateurs et écarts donnant une indication sur les réalisations de l'organisation qui reflète la situation financière de l'entreprise CEVITAL.

**Tableau N°26 :** l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL :

Rubrique	indicateur/ratio	unité/%	réalisation 2017	réalisation 2016	Ecart	% 17VS16	pictogramme
----------	------------------	---------	---------------------	---------------------	-------	----------	-------------

Indicateurs de l'actif du bilan	AC	DA	245 651 867 296	191 790 669 517	53 861 197 779	28%	
	VI	DA	215 057 219 495	165 343 545 781	49 713 673 714	30%	
	VE	DA	35 990 174 355	38 802 395 779	-2 812 221 424	-7%	
	VR	DA	152 038 538 730	144 291 472 876	7 747 065 854	5%	
	VD	DA	57 623 154 211	8 696 800 862	48 926 353 349	563%	

Indicateurs Du passif du bilan	CP	DA	263 138 322 620	237 612 060 370	25 526 262 250	11%	
	$\Sigma$ Dettes	DA	197 570 764 170	119 522 154 929	78 048 609 241	65%	

Indicateurs d'équilibre financier	FRN	DA	68 869 831 508	86 640 087 160	-17 770 255 652	-21%	
	BFR	DA	11 246 677 298	77 943 286 297	-66 696 608 999	-86%	
	TR	DA	57 623 154 211	8 696 800 862	48 926 353 349	563%	

### Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

Soldes intermédiaires de gestion	<i>CA HT</i>	DA	177 726 355 925	174 273 413 273	3 452 942 652	2%	😊
	<i>PE</i>	DA	180 442 382 744	177 593 771 595	2848 611 149	2%	😊
	<i>CE</i>	DA	156 935 986 506	144 637 381 490	12298605016	9%	😊
	<i>VA</i>	DA	23 506 396 238	32 956 390 105	-9 449 993 867	-29%	😞
	<i>EBE</i>	DA	16 552 371 369	25 785 149 034	-9232777665	-36%	😞
	<i>RO</i>	DA	11 977 177 844	21 291 822 922	-9314645078	-44%	😞
	<i>RCAI</i>	DA	26 816 799 033	22 508 083 463	4308 715 570	19%	😊
	<i>RNE</i>	DA	25 526 262 250	19 428 258 064	6098 004 186	31%	😊

Ratios De structure financière	<i>RCES</i>	%	1,3	1,5	-0,2	-13%	😞
	<i>REG</i>	%	0,8	0,5	0,3	60%	😊

Ratios De Liquidité	<i>RLG</i>	%	1,4	1,8	-0,4	-22%	😞
	<i>RLR</i>	%	1,2	1,5	-0,3	-20%	😞
	<i>RLI</i>	%	0,3	0,08	0,22	275%	😊

Ratios De Solvabilité	<i>RSG</i>	%	2,3	3	-0,7	-23%	😞
	<i>RAF</i>	%	1,3	2	-0,7	-35%	😞

### Chapitre03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

Ratios d'activités	<i>RPE</i>	%	9	15	-6	-40%	
	<i>RPF</i>	%	15	13	2	15%	
	<i>RFP</i>	%	3	3	0	0%	

Ratios De Rotation	<i>client</i>	jours	38	39	-1	-3%	
	<i>Fournisseur</i>	jours	61	65	-4	-6%	

Ratios de rentabilité	<i>ROE</i>	%	0,1	0,08	0,02	25%	
	<i>RRE</i>	%	0,14	0,11	0,03	27%	
	<i>ROCE</i>	%	0,06	0,1	-0,04	-40%	
	<i>EVA</i>	%	0,04	0,08	-0,04	-50%	

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournées par l'entreprise CEVITAL.

#### Conclusion :

Arrivé à terme de notre travail, nous avons constaté la nécessité de la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL. Du fait qu'il traduit la transmission des informations sur les réalisations et les écarts dégagés à fin de vérifier, analyser et contrôler la situation.

D'après notre travail de recherche, nous avons constaté grâce aux différents calculs et analyses effectués et les résultats obtenus que l'entreprise CEVITAL représente une situation financière saine et assez équilibré.

Cependant, l'entreprise CEVITAL arrive à dégager de bonnes rentabilités, ainsi qu'une CAF très importante qui lui permet d'investir davantage, sa trésorerie est excellente, sa structure est équilibré et elle est indépendante financièrement. Ainsi au terme 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 GENERALE**

---

---

Arrivant à la fin de notre travail de recherche, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est une fonction primordiale au sein des entreprises. En effet, il vise à analyser, vérifier, contrôler la situation de ses différentes activités pour piloter l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs. Notamment, il permet de détecter les erreurs et les risques et les réparer à temps grâce à ses différents outils qu'ils lui permettent d'être plus performante.

De tout temps, les managers ont cherché à répondre à la question « comment améliorer la performance de l'entreprise » et au niveau des recherches, une des préoccupations majeures des chercheurs est d'étudier les facteurs explicatifs de la performance afin de mieux orienter la stratégie mise en place par l'entreprise.

Le but principal de la présente recherche a été de comprendre et d'expliquer l'utilité du tableau de bord dans la mesure de la performance. Ce dernier est un instrument nécessaire à la prise de décision et permet d'apporter une attention particulière aux zones d'amélioration, est de localiser les problèmes, puis décider et réagir au moment opportun de façon dynamique et progressive. Il vise également à présenter, communiquer les informations adéquates de la situation et de l'activité de l'entreprise.

Dans notre cadre de recherche, nous avons pu élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL, dans lequel nous avons pu avoir une idée sur le fonctionnement de cette entreprise, notamment sur sa situation financière à l'aide des différents documents fournis, et informations collectées.

D'après les résultats obtenus durant notre travail de recherche au sein de CEVITAL, nous avons constaté qu'un tableau de bord financier offre une vision volumineuse sur la performance de l'entreprise, du fait qu'il traduit les évolutions des différents indicateurs et transmet les informations portant sur les réalisations et les écarts obtenus afin d'améliorer la situation et d'aider à la prise de décision pour piloter l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs.

A la fin de notre travail de recherche, nous avons apporté quelques réponses à nos questions de recherche à partir d'une étude théorique et pratique ; concernant notre première question, nous avons conclu que le contrôle de gestion est un instrument appréciable qui assure le bon fonctionnement de l'entité et sert à mesurer la performance financière de l'entreprise, ce qui confirme notre première hypothèse. Ainsi pour notre deuxième question, nous avons déduit qu'un tableau de bord et un outil très pratique, synthétique, il permet également de visualiser, étudier et prendre des décisions rapides en cas d'alerte donc il est très utile pour l'entreprise, cela confirme notre deuxième hypothèse. Concernant notre dernière

question, la construction d'un tableau de bord a pour but d'analyser et de mesurer la performance financière de l'entreprise cela confirme notre dernière hypothèse.

Durant notre stage au niveau de CEVITAL nous avons constaté quelques insuffisances :

- Le tableau de bord communique uniquement des données antérieures et courantes, alors qu'il devrait également être un outil d'aide à la prévision qui permet de contribuer au pilotage de la performance de l'entreprise ;
- Le tableau de bord est un outil admis en interne, alors que dans l'entreprise recherche de la prospection et l'adaptation, il faut inclure des indicateurs ouverts sur l'environnement extérieurs de l'entreprise (concurrence, politique...);
- Le calcul des écarts entre les réalisations des exercices et les prévisions sont insuffisantes, alors que l'entreprise devrait également établir un seuil d'alerte qui lui indique les zones de faiblesse où elle doit effectuer des actions correctives ;
- La prise en compte des instruments non financier occupe une part importante dans l'évolution de la performance de l'entité, car une organisation qui atteint une performance financière sans maintenir ou améliorer les domaines non financiers risque de devenir non compétitive.

En conclusion, l'entreprise CEVITAL prend sa place dans l'environnement concurrentiel du fait qu'elle réalise des résultats intéressants sur le plan stratégique, grâce à sa bonne gestion, en effet, durant notre stage, nous avons conclu que l'entité est proportionnellement performante du fait que les résultats et les écarts que nous avons analysés répondent à la question de la performance.

Arrivant à la fin de notre recherche, à partir des insuffisances déduites précédemment nous avons sentie l'intérêt de prendre en considération un tableau qui étudie à la fois des indicateurs financiers et non financiers. S'appuyant sur un autre dispositif de pilotage à savoir **« Le tableau de bord prospectif » est-il un moyen plus intéressant pour une meilleure performance de l'entreprise ?**

---

---

# LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

---

---

## I-Ouvrages :

- ALAZARD. C et SEPARI.S : « DECF : Contrôle de gestion : manuel et application », Dunod édition 4, Paris, 1998.
- ALAZARD. C et SEPARI.S : « DCG11 épreuve n°11 Contrôle de gestion : *manuel de gestion* », édition Dunod, Paris, 2007.
- ALAZARD. C et SEPARI.S : « Contrôle de gestion : manuel & application », Dunod édition 2, DCG11 épreuve n°11, Paris, 2010.
- AUGÉ B & NARO G : « Mini manuel de contrôle de gestion : cours & QCM/QROC », édition Dunod, Paris.
- AURIN Pierre, Contrôle de gestion facile, édition AFNOR, France, 2008.
- BARREAU J et AL, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, DUNOD édition 14, Paris, 2005.
- BERLAND. N, « Le contrôle budgétaire », édition LA DECOUVERTE, Paris, 2004.
- BESCOS P & All, « Contrôle de gestion de management », Paris, édition 4, Montchrestien, 1997.
- BOISSELIER.P, « contrôle de gestion ; cours et application », édition Vuibert, Paris, 2005.
- BOISSELIER.P & All, « contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, 2013.
- BOLLECKER.M, NARO.G, « Le contrôle de gestion d'aujourd'hui », édition Vuibert, Paris, 2014.
- BOUIN.X & SIMON.F, « les nouveaux visages de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2015.
- BOUQUIN H, « Le contrôle de gestion », édition PUF, Paris, 2003.
- BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balanced scorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective », Paris, 2001.
- BURLAUD. A & SIMON. J. C, « Le contrôle de gestion », nouvelle édition la Découverte, Paris, 2008.
- CAPPELLETTI Laurent et Autres, « Toute la fonction contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2014.
- DAVASSE.H, PARUITTE.M, « Introduction à la comptabilité », Sup Foucher, Vanves, France, 2011.

- DJERBI.Z, DURAND.X, « contrôle de gestion », édition Dunod, paris, 2014.
- DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod édition 5, Paris, 2008.
- DUBRULLE L, JOURDAIN D, « comptabilité analytique de gestion », édition Dunod, Paris, 2007.
- DURAND.X, HELLUY.A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- FERNANDEZ.A, « les nouveaux tableaux de bord de manager », édition 6, paris, 2013.
- FIOL. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004.
- FORGET.J, « Gestion budgétaire », édition d'organisation, Paris, 2005.
- GAUTER.F, « Contrôle de gestion », Edition Education, France,2006.
- GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », Economica édition 6, Paris, 1997.
- GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », éditions Economica, Paris, 2005.
- GIRAUD. F & Al, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur EJA édition 2, Paris, 2004.
- GODARD.C & GODARD.S, « le petit contrôle de gestion », édition Dunod, paris, 2013.
- GRANDGUILLOT.B, « l'essentiel du contrôle de gestion, Gualino éditeur », Lextenso édition 8, France,2014.
- GUEDJ N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation édition 3, Paris, 2001.
- GUERNY.J, GUIRIEC.JC, « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, paris,1998.
- HOMGREN.C & ALL, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition 3, Pearson éducation, France,2006.
- HUBERT.B, « analyse financière » édition 4, paris, 2010.
- KHAMKHAM.A, « introduction au contrôle de gestion », édition Dunod, paris,2001.
- LANGLOI.G, BONNIER.C, BRINGER.M, « Contrôle de gestion », édition focher, paris, 2010.

- LEROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris,2001.
- LONING H, & All, « le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Paris, Dunod édition 3, paris, 2008.
- LUDRUC.M, « capital compétence dans l'entreprise », édition ESF, paris, 2007.
- MARION.A, « analyse financière concepts et méthodes », édition dunod paris, 2007.
- MARTINET.A, Silem.A, « Lexique de gestion », Dolloz édition 7, Paris, 2005.
- MAURIN.PIERRE, « contrôle de gestion facile », édition AFNOR, France, 2008.
- MENEREAU.M, « gestion des entreprises touristiques » édition bérale, France,2008
- Molho.D Poisson.D.F, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, paris.2003.
- RAGAIGNE. A & TAHAR. G, « Mémentos LMD- Contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion, Gestion prévisionnelle et budgétaire, Analyse des écarts, Tableaux de bord et pilotage de la performance », Gualino édition 1, Paris, 2015.
- SAULAU. J.Y, « tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOR, la plaine sainte. Denis,paris, 2006.
- SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998.
- SELMER.C, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Dunod édition 2, paris, 2003.
- SEPARI.S, SOLLE.G, LE CŒUR.L, « DSCG 3 management et contrôle de gestion », édition 2, paris, 2014.
- WEISS.D, « la fonction ressource humaines », édition d'organisation, Paris, 1988.

## **II-Revues et thèses :**

- GAUZNET.C, mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie, 2000, Volume 3, N°2, PP 145-165.
- Bourguignon Annick, peut-on définir la performance ? revue française de comptabilité N°269, PP 218-234.

- BOUMAMA Mohamed, « nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », thèse doctorat, option science de gestion université de Bordeaux ,2016.
- OUBAYA Ghouzlene, « contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », thèse doctorat, option science de gestion, université côte d'azur ,2016.
- KENOUCHE Samia, « Evaluation multicritère de la performance des entreprises » thèse doctorat, option gestion des entreprises, université de Bejaia,2021.

### **III-Webographies :**

<https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/>

<https://www.manager-go.com/finance/analyse-financiere.htm>

<https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/>

---

# **TABLE DES MATIERES**

---

# Table des matières

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**INTRODUCTION GENERALE.....1**

**CHAPITRE I : généralités sur le contrôle de gestion, et la notion de performance**

**Introduction.....4**

**Section 01 : généralité sur le contrôle de gestion.....4**

1. Définition de la notion du contrôle de gestion.....4

1.1. Définition du contrôle de gestion .....4

2. Objectifs et mission du contrôle de gestion .....6

2.1. Les objectifs du contrôle de gestion.....6

2.2. Les missions du contrôle de gestion.....7

3. Organisation de la fonction contrôle de gestion .....8

3.1. L'environnement des entreprises .....8

3.1.1. Environnement économique .....8

3.1.2. Environnement technologique .....8

3.1.3. Évolution des modes de production .....9

3.1.4. Le contexte stratégique actuel : .....9

3.2. Implantation du contrôle de gestion .....9

3.2.1. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale(DG) .....10

3.2.2. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et Financière (DAF) .....10

3.2.3. Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DO/RO) .....11

3.3. Le processus du contrôle de gestion .....12

4.	Taches du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.....	13
4.1.	Définition .....	13
4.2.	Métier du contrôleur de gestion .....	14
4.3.	Profil du contrôleur de gestion .....	14
4.4.	Rôle du contrôleur de gestion .....	14
5.	Les missions du contrôleur de gestion.....	15
6.	Les outils du contrôle de gestion .....	15
6.1.	La comptabilité générale .....	15
6.1.1.	Définition .....	16
6.1.2.	Les objectifs de la comptabilité générale .....	16
6.2.	La comptabilité analytique .....	16
6.2.1.	Définition de la comptabilité analytique .....	16
6.2.2.	Les objectifs de la comptabilité analytique .....	17
6.2.3.	Les méthodes de la comptabilité analytique .....	18
6.3.	La gestion budgétaire .....	19
6.3.1.	Définitions de la gestion budgétaire .....	19
6.3.2.	L'intérêt de la gestion budgétaire .....	20
6.3.3.	Limites de la gestion budgétaire .....	20
6.4.	Le système d'information.....	20
6.5.	Le tableau de bord .....	21
6.5.1.	Définition du tableau de bord .....	21
6.5.2.	Objectifs du tableau de bord .....	22
6.5.3.	Les rôles d'un tableau de bord .....	23
6.5.4.	Les caractéristiques du tableau de bord .....	24
6.5.5.	Typologies des tableaux de bord .....	25
6.6.	Le reporting .....	26
	<b>Section 02 : la notion de la performance.....</b>	<b>27</b>
1.	Définition de la performance .....	27
2.	Les typologies de la performance.....	28
2.1.	La performance organisationnelle .....	29
2.2.	La performance financière .....	29
2.3.	La performance économique (compétitivité) .....	29

2.4.La performance concurrentielle .....	30
3. Caractéristiques de la performance.....	31
3.1.La performance est un indicateur de pilotage .....	31
3.2.Les composants de la performance évoluent dans le temps.....	31
3.3.La performance est riche de composantes antinomiques.....	31
4. Les dimensions de la performance .....	31
<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>
 <b>CHAPITRE II : la conception d'un tableau de bord, et son rôle dans la mesure de la performance financière de l'entreprise</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 01 : conception d'un tableau de bord .....</b>	<b>34</b>
1. Les rôles d'un tableau de bord .....	34
2. Les caractéristiques du tableau de bord .....	36
3. Typologies des tableaux de bord .....	37
4. Les principes de la conception d'un tableau de bord .....	38
4.1.Une cohérence avec l'organigramme .....	38
4.2. Un contenu synoptique et agrégé.....	39
4.3. La rapidité d'élaboration et de transmission .....	39
5. La conception générale .....	39
5.1.La conception générale.....	40
5.2.Les instruments utilisés .....	41
6. Méthodes d'élaboration du tableau de bord .....	44
6.1.Présentation de la méthode GIMSI .....	44
6.2. Présentation de la méthode JANUS .....	45
6.3.Présentation de la méthode OVAR .....	46
6.4.Présentation de la méthode TBG .....	47
7. Les étapes de conception d'un tableau de bord.....	48
7.1.La fixation des objectifs .....	48
7.2.La recherche des indicateurs.....	49
7.3. Les critères de qualités d'un indicateur.....	49

8. Les types d'indicateurs .....	50
9. Mise en forme du tableau de bord de gestion .....	51

**Section 02 : le tableau de bord outil de mesure de la performance financière.....52**

1. Le rôle d'un tableau de bord dans la mesure de la performance .....	52
2. Les mesures comptables.....	52
<b>2.1.</b> La mesure par les indicateurs du bilan .....	52
2.1.1. Le fond de roulement net (FRN) .....	52
2.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR) .....	54
2.1.3. La trésorerie nette (TR) .....	55
<b>2.2.</b> La mesure par les soldes intermédiaire de gestion .....	56
2.2.1. La marge commerciale .....	57
2.2.2. La production de l'exercice .....	57
2.2.3. La valeur ajoutée produite (VA) .....	57
2.2.4. Excédent brut d'exploitation (EBE) .....	58
2.2.5. Résultat d'exploitation .....	59
2.2.6. Résultat courant avant impôt (RCAI) .....	59
2.2.7. Résultat exceptionnel .....	60
2.2.8. Résultat net de l'exercice .....	60
2.2.9. Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actifs .....	61
<b>2.3.</b> La mesure par l'analyse des ratios .....	62
2.3.1. Les ratios de structure financière.....	62
2.3.2. Les ratios de liquidité .....	63
2.3.3. Les ratios de solvabilité .....	64
2.3.4. Les ratios d'activité .....	65
2.3.5. Les ratios de rotation .....	66
<b>2.4.</b> La mesure par les indicateurs de rentabilité financière .....	68
2.4.1. Les indicateurs traditionnels.....	68

2.4.2. Le renouvellement des indicateurs financiers .....	68
<b>Conclusion.....</b>	<b>69</b>
<b>CHAPITRE III : la mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>70</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL.....</b>	<b>70</b>
1. Historique de CEVITAL .....	70
2. Situation géographique de CEVITAL .....	71
3. Les activités de CEVITAL.....	72
4. Environnement de CEVITAL .....	74
5. Missions et objectifs de CEVITAL .....	75
5.1.Missions de CEVITAL .....	75
5.2.Objectifs de CEVITAL .....	75
6. Structure organisationnelle de CEVITAL .....	75
6.1.Missions des composantes de la DG .....	75
<b>Section 02 : l'élaboration d'un tableau de bord financiers au sein de l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>82</b>
1. La détermination des objectifs.....	82
2. La recherche des indicateurs pertinents .....	82
2.1.Les indicateurs du bilan .....	82
2.1.1. Présentation des bilans de grandes masses pour l'année (2016 /2017).....	83
2.2.Les indicateurs de l'équilibre financier.....	85
2.3.Les indicateurs du compte de résultat.....	89
2.4.L'analyse par la méthode des ratios .....	95
2.4.1. Les ratios de liquidité .....	96
2.4.2. Les ratios de solvabilités .....	98
2.4.3. Les ratios d'activités .....	99
2.4.4. Les ratios de rotation .....	102
2.4.5. Les ratios de rentabilité financière .....	104

<b>3. La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>106</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>111</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>112</b>
<b>Liste bibliographique</b>	
<b>Annexes</b>	

---

---

# ANNEXES

---

---

## BILAN ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements , provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>259 793 473</b>	<b>184 425 225</b>	<b>75 368 248</b>	<b>47 659 648</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>83 275 548 739</b>	<b>42 482 649 881</b>	<b>40 792 898 858</b>	<b>37 367 808 776</b>
Terrains	11 404 467 593	-	11 404 467 593	10 290 467 593
Bâtiments	20 374 215 523	10 628 432 988	9 745 782 534	10 155 565 106
Autres immobilisations corporelles	51 150 531 717	31 741 579 810	19 408 951 907	16 672 569 271
Immobilisations en concession	346 333 906	112 637 083	233 696 824	249 206 806
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>14 915 580 901</b>	<b>179 713 835</b>	<b>14 735 867 066</b>	<b>9 362 095 401</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>159 548 076 506</b>	<b>94 991 184</b>	<b>159 453 085 322</b>	<b>118 565 981 956</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-		-	-
Autres participations et créances rattachées	118 450 767 209	-	118 450 767 209	90 164 576 760
Autres titres immobilisés	38 734 318 314	525 000	38 733 793 314	26 212 040 143
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 828 392 508	94 466 184	1 733 926 324	1 629 485 260
Impôts différés actif	534 598 475	-	534 598 475	559 879 793
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>257 998 999 619</b>	<b>42 941 780 124</b>	<b>215 057 219 495</b>	<b>165 343 545 781</b>
	-			
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>-</b>			
<b>Stocks et en cours</b>	<b>36 194 913 554</b>	<b>204 739 199</b>	<b>35 990 174 355</b>	<b>38 802 395 779</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>153 412 338 402</b>	<b>1 373 799 673</b>	<b>152 038 538 730</b>	<b>144 291 472 876</b>
Clients	23 906 315 410	1 359 725 200	22 546 590 210	22 537 030 519
Autres débiteurs	117 427 940 170	-	117 427 940 170	109 286 559 330
Impôts et assimilés	11 780 167 699	-	11 780 167 699	12 313 341 972
Autres créances et emplois assimilés	297 915 123	14 074 473	283 840 650	154 541 056
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>57 623 154 211</b>	<b>-</b>	<b>57 623 154 211</b>	<b>8 696 800 861</b>
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	57 623 154 211	-	57 623 154 211	8 696 800 861
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>247 230 406 167</b>	<b>1 578 538 872</b>	<b>245 651 867 295</b>	<b>191 790 669 516</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>505 229 405 786</b>	<b>44 520 318 996</b>	<b>460 709 086 790</b>	<b>357 134 215 297</b>

## BILAN PASSIF

<b>PASSIF</b>	<b>2 017</b>	<b>2 016</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 185	30 832 119 185
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net ( Résultat part du groupe )	25 526 262 250	19 428 258 073
Autres capitaux propres-Report à nouveau	137 211 685 185	117 783 427 112
Part de la société consolidante	-	-
Part des minoritaires		
<b>TOTAL I</b>	<b>263 138 322 620</b>	<b>237 612 060 370</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	17 993 333 957	11 895 404 942
Impôts (différés et provisionnés)	1 630 098 372	1 451 160 822
<b>Autres dettes non courantes</b>	-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 165 296 054	1 025 006 806
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>20 788 728 383</b>	<b>14 371 572 571</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	35 656 570 924	37 169 853 209
Impôts	1 448 965 742	3 281 656 404
<b>Autres dettes</b>	51 840 020 012	50 094 477 704
Trésorerie Passif	87 836 479 109	14 604 595 042
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>176 782 035 787</b>	<b>105 150 582 358</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>460 709 086 790</b>	<b>357 134 215 298</b>

Exercice Clos le :

31/12/2017

**COMPTE DE RESULTATS**

Libelle	2017	2016
Ventes et produits annexes	177 726 355 925	174 273 413 273
Variation stocks produits finis et en cours	2 345 102 714	3 201 665 114
Production immobilisée	370 924 105	118 693 207
Subvention d'exploitation	-	-
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>180 442 382 744</b>	<b>177 593 771 595</b>
Achats consommés	144 086 216 201	130 150 923 208
Services extérieurs et autres consommations	12 849 770 306	14 486 458 283
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>156 935 986 506</b>	<b>144 637 381 490</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>23 506 396 238</b>	<b>32 956 390 105</b>
Charges de personnel	5 540 623 717	5 670 365 895
Impôts, taxes et versements assimilés	1 413 401 152	1 500 875 176
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>16 552 371 369</b>	<b>25 785 149 034</b>
Autres produits opérationnels	943 036 537	170 202 939
Autres charges opérationnelles	1 774 505 098	1 850 579 593
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	6 492 150 914	5 769 660 799
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	2 748 425 950	2 956 711 341
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>11 977 177 844</b>	<b>21 291 822 922</b>
Produits financiers	19 501 589 777	2 671 150 099
Charges financières	4 661 968 588	1 454 889 558
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>14 839 621 189</b>	<b>1 216 260 541</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	<b>26 816 799 033</b>	<b>22 508 083 463</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	1 084 710 609	2 852 464 063
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	205 826 174	227 361 336
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>203 635 435 008</b>	<b>183 391 835 974</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>178 109 172 758</b>	<b>163 963 577 911</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>25 526 262 250</b>	<b>19 428 258 064</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>25 526 262 250</b>	<b>19 428 258 064</b>

**Résumé :**

Le contrôle de gestion est un processus de pilotage mis en œuvre par l'organisation afin d'optimiser et d'améliorer sa performance, pour ce faire, les entreprises tendent vers la mise en place d'un tableau de bord financier qui est l'un des outils du contrôle de gestion permettant d'évaluer le niveau de performance de l'entité. A l'issue de notre travail, nous avons conclu que le tableau de bord financier constitue un outil 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. Concernant l'entreprise CEVITAL, le tableau de bord financier qu'on a élaboré a indiqué une bonne santé financière durant la période étudiée.

**Les mots clés :** le tableau de bord, le contrôle de gestion, la mesure de la performance financière, indicateurs.

**Abstract :**

Management control is a management process implemented by the organization in order to optimize and improve its performance, to do this, companies tend to set up a financial dashboard which is the one of the management control tools used to assess the entity's level of performance. At the end of our work, we concluded that the financial dashboard is an essential tool for management control making it possible to measure and manage the financial performance of a company through a number of financial indicators. Regarding the company CEVITAL, the financial dashboard that we developed indicated good financial health during the period studied.

**keywords :** dashboard, management control, performance measurement financial, indicators.