



UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

En science de gestion

Spécialité : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

*Le tableau de bord financier et son rôle dans
l'évaluation de la performance financière de
l'entreprise.*

Etude de cas sur la SARL laiterie SOUMMAM

Réalisé par :

- *GAOUA Mohand*
- *MEZIANI Sofiane*

Encadré par :

M^{me} MEKLA Khoukha

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2020/2021

Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé, force et courage afin d'accomplir ce modeste travail.

Nous remercions infiniment Madame MEKLAT KHOUKHA pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques et sa rigueur scientifique pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos profondes gratitude.

Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de la SARL laiterie SOUMMAM, et en particulier Mr BAHLOUL AHMED et tout le personnel au service de la finance (SAID ET AHMED) de nous avoir facilité la tâche et qui ne nous ont quittés jamais les yeux durant toute la période de stage.

Enfin, nous présentons une sincère reconnaissance pour tous ceux qui nous ont soutenus pour la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail À mes chers parents, vous représenter pour moi le symbole de la force, vous avez sacrifié beaucoup de chose pour mon éducation et ma formation et ce travail est le fruit de tout ça ; aucun mot peut exprimer mon profond amour que j'ai toujours pour vous, merci je vous souhaite beaucoup de bonheur et de santé et une longue vie ;

À mes frères et sœurs qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité ;

Et à mes amis et à tous les membres du Club Scientifique des Sciences Economiques (CSSE) ;

Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.

MOHAND.

Dédicaces

*Je dédie ce travail à mes chères parents qui m'ont donnés
l'éducation et le soutien que attend chaque enfant de ses parents à
mon défunt père que hélasse n'est pas de ce monde pour voir le fruit
de son éducation à ma chers mère qui a toujours été à mes cotés à qui
je souhaite une longue vie pour que je puisse lui rendre l'ascenseur,
bonheur et santé. Aucun mots peut exprimer mon amour envers
vous deux*

A mes chers frères et sœurs AMINE, AMINA, LAMIA.

A touts mes amis qui j'ai connus et touts qui me sont chère.

SOFIANE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale01

CHAPITRE I : NOTION DE BASE SUR LE CONTROLE DE GESTION04

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....04

Section 02 : Domaine et place de du contrôle de gestion.....15

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....23

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD FINANCIER ET L'ETUDE DE LA PERFORMANCE FINANCIER.....36

Section 01 : fondement théorique sur le tableau de bord de gestion.....36

Section 02 : les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.....45

Section 03 : La performance de l'entreprise (Approche financière).....62

CHAPITRE III : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE LA LAITERIE SOUMMAM83

Section 01 : présentation de la laiterie SOUMMAM83

Section 02 : élaboration de tableau de bord financière au sein de l'entreprise SARL Laiterie SOUMMAM.....93

Conclusion générale111

Bibliographie113

Liste des tableaux

Liste des schémas

Annexes

Résumé

Liste des abréviations

AC	Actif Courant
BFRN	Besoin de Fond de Roulement Net
CDG	Contrôle De Gestion
CP	Capitaux Propres
DCT	Dettes à Court Terme
DFC	Direction de Finance et Comptabilité.
DG	Directeur Générale
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
FRN	Fond de Roulement Net
GIMSI	Généralisation, Informatique, Méthode, Système, Initiative.
JANUS	Justifier, Analyser, Normaliser, Unifier, Structurer.
OVAR	Objectif, Variable D'action, Responsabilité.
PME	Petites et Moyennes Entreprises.
RCAI	Résultat Courante Avant Impôt.
TDB	Tableau De Bord
TDBG	Tableau De Bord de Gestion
TDBF	Tableau De Bord Financier



**Introduction
Générale**

Introduction générale

Selon la logique fonctionnelle qui complète l'approche économique. L'entreprise est un organe indépendant avec des différentes fonctions et autonomes de la qualité de ses fonctions et de leurs synergie. Dépendant la réalisation des objectifs économique de l'entreprise.

Les entreprises évoluent dans un environnement incertain. Confronté à une concurrence rude et une obligation de la performance et d'une rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour survivre et développer.

Le contrôle de gestion a fait son apparition dans les grandes entreprises pour répondre à une double exigence qui est : S'assurer que les ressources qui sont obtenues sont utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation. Et aussi d'assurer la cohérence et la coordination des structures devenant de plus en plus complexe.

Le contrôle de gestion ce n'est pas une simple méthode de gestion. Mais, il est plus que ça, dans les entreprises dans ces derniers temps le contrôle de gestion est devenu un instrument privilégié de l'information, un avantage concurrentiel, un levier de maintien et d'accroissement de la compétitivité. Et avec plusieurs moyens et outils pour bien assurer ses missions dans l'organisation.

L'un des éléments les plus importants du contrôle de gestion est le tableau de bord de bord qui peut être défini comme un instrument de gestion. A ce titre il répondre à des besoins d'information, de contrôle et d'anticipation, cet outil est devenu de nos jours indispensable pour les entreprises pour s'évoluer.

Il est indispensable de mettre en place dans toutes les fonctions et tous les niveaux de responsabilité un réseau de tableau de bord. Le tableau de bord est un outil de d'aide à la décision, qui ressemble de manière claire et synthétique, un ensemble des indicateurs pour permettre au gestionnaire de prendre connaissance de l'état et l'évaluation des systèmes qu'il pilote.

Le tableau de bord financier joue un rôle très important dans la maintenance de l'équilibre financier et la performance de l'entreprise et permettent à chaque direction d'avoir des indicateurs clés, qui permettent une vision claire sur la santé de chaque processus mais aussi en permettant d'anticiper les défaillances et ainsi y remédier le plutôt possible.

Evaluer, piloter et mesure la performance au sein d'une organisation est l'un des objectifs primordiaux du tableau de bord. Comprendre comment les systèmes de mesure et de

Introduction générale

pilotage de la performance influent sur l'évaluation de la performance, est très important du point de vue managérial.

Dans les économies développées, le système de pilotage de la performance au sein de l'entreprise est valorisé en relation avec l'évolution de l'environnement. Les entreprises algériennes n'échappent pas à cette contrainte. En effet, la problématique du pilotage de la performance et principalement celle du tableau de bord comme outil à ce pilotage est posé avec acuité au sein de nos organisations.

Le but de notre projet est de donner plus de clairsement et d'information sur le tableau de bord, et d'expliquer l'importance son importance dans l'entreprise.

Et à cet effet, on a posé une question principale qu'est : « ***A ce que le tableau de bord financier reflète réellement la situation financière de l'entreprise LAITERIE SOUMMAM ?*** »

En plus de cette question principale, d'autres interrogations méritent réflexion, à savoir :

- Quel est la relation existante entre le contrôle de gestion et le tableau de bord financier ?
- Quels sont les indicateurs de la performance financière semblable choisie pour élaborer un tableau de bord financier ?
- Comment construire un tableau de bord et quelle sont les démarches à suivre ?

Pour répondre à ces questions nous avons supposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : le tableau de bord financier est outil de contrôle de gestion qui est pour but d'évaluer la performance financière de l'entreprise ;

Hypothèse 02 : pour élaborer un tableau de bord financier, nécessite de choisir des indicateurs clés qui reflète directement et clairement la situation financière de l'entreprise ;

Hypothèse 03 : la construction d'un tableau de bord est une opération qui nécessite un maximum d'information sur l'entreprise et des étapes à suivre.

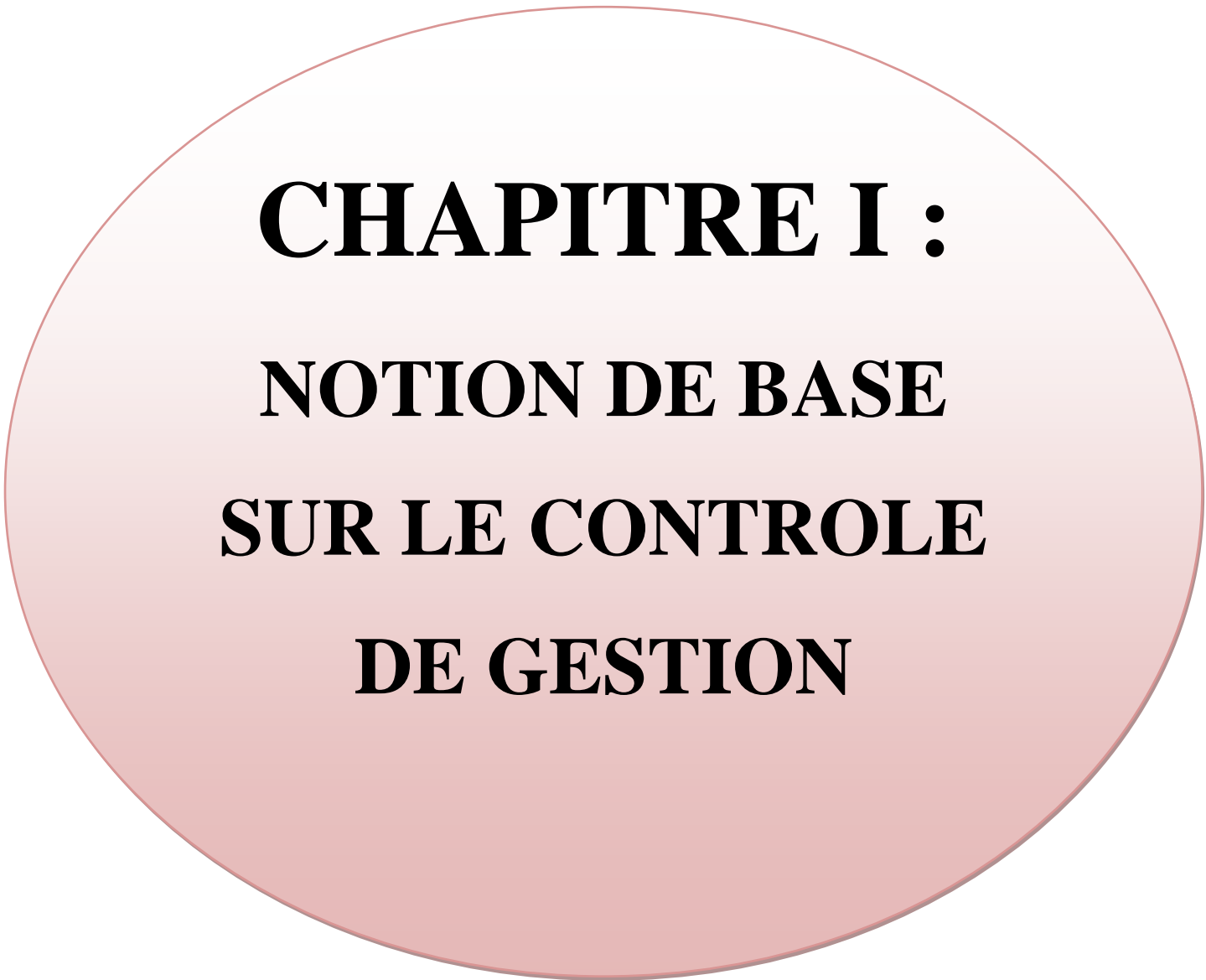
De ce fait, pour arriver à confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique descriptive et analytique.

Introduction générale

Et ensuite, nous avons structuré notre mémoire à la manière suivante.

Le premier chapitre consacré au contrôle de gestion et ses outils à travers ce chapitre nous voulons introduire la notion de base sur le contrôle de gestion pour pouvoir passer ensuite à l'étude d'un outil de contrôle de gestion qui est le tableau de bord. Le deuxième chapitre est intitulé « le tableau de bord financière et l'étude de performance financière », où nous présentons le tableau de bord financier, ses caractéristiques, ses types, ses fonction et limites et comment se fait une étude de performance.

Au cours de troisième chapitre nous présentons la SARL laiterie SOUMMAM puis nous allons passer à mettre en application le tableau de bord financier.



CHAPITRE I :
NOTION DE BASE
SUR LE CONTROLE
DE GESTION

Le contrôle de gestion constitue désormais dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, une fonction tant stratégique qu'opérationnelle. D'une part, dans la période durable de rareté des ressources que nous connaissons, plus aucune organisation, même publique, même de toute petite taille, ne peut se passer de la maîtrise de ses ressources, rôle premier du contrôle de gestion. D'autre part, la compétition intense qui caractérise aujourd'hui tous les secteurs de l'économie, oblige également les entreprises à faire du contrôle de gestion un vecteur d'innovations organisationnelles et de conseils des dirigeants et des managers pour réduire les dysfonctionnements et améliorer en permanence les performances.¹

Dans ce chapitre, nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion et d'expliquer le Domain de contrôle de gestion et sa place au niveau de l'entreprise et les outils utilisées pour un meilleur processus de contrôle.

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est un domaine riche et vaste. Et comme tous les domaines, le contrôle de gestion a ses propres bases et ses fondements qui sont évoluée à travers différents siècles et différents lieux pour arriver à sa notion actuelle.

Et nous allons présenter dans cette section des généralités de contrôle de gestion à travers son histoire et définition, aussi ses missions, limites et objectifs et le métier de contrôleur de gestion.

1.1.Historique et définition.

Afin de mieux comprendre les fondements du contrôle de gestion, il semble nécessaire de remonter à ses origines.

1.1.1.Aperçu historique sur le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a connu une grande évaluation, par rapport aux différents environnements politique, économique et social ce qui a accru considérablement les différents niveaux d'incertitude en matière de gestion. Réduire l'incertitude est l'un des points forts du contrôle de gestion.

¹ L.COPPELETTI, P.BARON, G.DESMAISON, F.RIBIOLLET, (contrôle de gestion), édition DUNOD, Paris, 2014. Page : 15

Même si certains auteurs avaient essayé de parler sur le contrôle de gestion mais aucun d'entre eux n'avaient précisées la date à laquelle le contrôle de gestion aurait commencé. Cette discipline de contrôle de gestion remonte de l'antiquité, et sa notion est plus ancienne que celle de la comptabilité. Les recherches menées à ce propos montrent que les traces de la comptabilité et du contrôle de gestion existent déjà 3300 ans avant J.C chez les sumériens en Mésopotamie, pour faciliter la gestion des terres et des troupeaux et pour contrôler les réalisations économiques.²

Par la suite avec le développement des produits et services dans le conjoncteur en croissance, les gestionnaires ont cherché dans le contrôle de gestion une aide à la prise de décision, contrôler les actions dans la structure. Ainsi depuis le début du vingtième siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne, fondé sur quatre principes :

- Stabilité dans le temps ;
- Informations parfaites des organisations ;
- Recherche d'une minimisation des couts totaux ;
- Cout de production dominant dans le cout total.

Après la révolution industrielle et plus particulièrement après la seconde guerre mondiale, on constatait se développer dans toutes les organisations un nouveau type de contrôle parallèlement à l'ancien, fondé sur des principes opposés ; il sera effectué par le personnel appartenant à l'organisation et aura pour objet le suivi de performances économiques. Il s'agit du contrôle de gestion au sens actuel. Depuis la fin du dix-neuvième siècle, l'évolution du concept du contrôle de gestion a suivi celle de la conception de l'entreprise.³

² ALZARD CLAUDE DCG11 DUNOD PARIS 2010

³ Idem

Tableau N°01 : Evolution de la conception du contrôle de gestion

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

Source : LAUZEL P. et R. TELLER, Contrôle de gestion et budget, 8^e édition. Dalloz, Paris, 1997

1.1.2. Définition de contrôle de gestion :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion, Avant de faire le point sur celle-ci, il apparaît nécessaire de définir ses composantes (contrôle et gestion) et de s'interroger au préalable sur la signification du terme contrôle lui-même. Ce dernier fonde la spécificité du domaine et induit la définition du contrôle de gestion.

Notion de « Contrôle » : pour définir le contrôle de gestion, il est nécessaire de clarifier le sens qu'il convient d'attribuer au terme « contrôle ». Et comme il a définie P. DRAKER considéré comme l'un des pères fondateurs du contrôle de gestion « le mot contrôle est ambigu. Il signifie la capacité à se diriger soi-même et à et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre ». Il est donc utile de préciser l'objectif général de la démarche ainsi que son objet, c'est-à-dire « ce que l'on cherche à contrôler ». ⁴

Notion de « Gestion » : « C'est un ensemble des procédures, des pratiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant. » ⁵

⁴ Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Carole BONNIER, François FOURGADE, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^e édition Gualino éditeur, Paris, 2004.

⁵ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Litec, Paris, 2005

Autrement dit : « La gestion est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficace en optimisant la recherche et l'affectation des ressources. »⁶

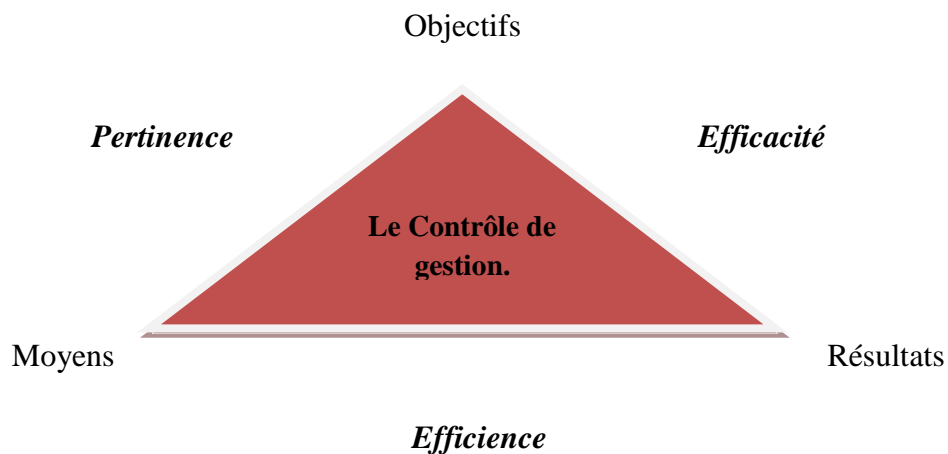
Définition générale de contrôle de gestion : La locution de « contrôle de gestion » trouve son origine dans l'expression anglo-saxonne « management control ». ⁷

Le contrôle de gestion est un système d'information fournissant des outils d'aide à la décision et permettant :

- Le calcul et la maîtrise des coûts ;
- Le contrôle et le suivi de l'activité ;
- La mesure des performances ;
- Le pilotage en continu de l'organisation.

Le contrôle de gestion sert à la prise de décisions stratégiques (long terme). Il permet également la transformation et l'application de ces décisions à moyen (gestion tactique) et court terme (gestion tactique).⁸

Figure N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion



SOURCE : BESCOS.P. L & Collaborateurs, « Le contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, P : 42.

⁶ Franck BAZUREA, « Dictionnaire d'économie, et de science sociales » édition Berti, Paris, 2007, P465.

⁷ Farouk HEMICI, F.HENOT, « contrôle de gestion », édition Bréal, Paris, 2007.

⁸ C.E.GODARD, S.GODARD, Le petit contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 2013.

1.2.Mission de contrôle de gestion.

Dans le cadre concurrentiel et organisationnel actuel, le contrôle de gestion, étant plus qu'un ensemble de techniques, est mis en place et utilisé pour répondre à deux dimensions de pilotage, essentiel pour les entreprises aujourd'hui à savoir : le pilotage de la performance et le pilotage de changement.⁹

1.2.1.Pilotage de la performance :

Habituellement et dans le cadre de pilotage de la performance, le contrôle de gestion doit remplir deux rôles, il s'agit de pilotage de l'efficacité et de l'efficience. Effectivement, il sera restrictif d'associer le contrôle de gestion à la seule seconde fonction.¹⁰ A travers l'efficacité et l'efficience, le contrôle de gestion doit aider à piloter la performance comme suite :

1.2.1.1. Aider à piloter l'efficacité :

C'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitive par un ensemble des décisions et d'action stratégique (Ex : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue à la demande d'un produit pour se différencier les concurrents)

1.2.1.2. Aider à piloter l'efficience :

C'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre des objectifs fixés, donc maîtrisé les facteurs clés de l'équilibre financière (Ex : un calcul d'écart pour réduire un coût de la productivité et atteindre le point mort)¹¹ . Un autre point de vue revient à H. Bouquin¹² qui précise que les fonctions de contrôle de gestion entant que pilotage de performance consiste à :

- a) Modéliser la complexité ;
- b) Organiser la division du travail du management ;
- c) Réguler les comportements.

⁹ ALAZARD C. et Separi S.2004. OP.CIT., P : 75

¹⁰ Idem. P : 75

¹¹ Idem, P : 76

¹² BOUAUIN H. Les fondements de contrôle de gestion, presse Université de France, « qui-sait-je », n 2892. Cité par ALAZARD. Et Separi S, Op.cit. P :76.

1.2.2. Pilotage de changement

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter les changements :

- Aide à la réactivité stratégique par la mesuré permanent du couple valeur/coût ;
- Aide à l'amélioration opérationnel par des démarches *Kaisen* ;
- Aide au changement organisationnel.

1.3. Objectif et limites de contrôle de gestion.

Nous allons présenter les fondements du contrôle de gestion qui seront analysés à travers les objectifs qu'il trace et les limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité.

1.3.1. Objectif de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des « buts » et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus.¹³

Cette notion d'objectif est inhérente au contrôle de gestion : il est logique de n'avoir besoin d'un système de pilotage que si l'on est finalisé, que si a des objectifs qui vous mettent sous tension.

Les objectifs de contrôle de gestion couvrent trois grands domaines :

- 1) Accomplissement des choix stratégique délibérés ou encore adoption des décisions des managers par les personnels de l'entreprise ;
- 2) Mise sous tension des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- 3) Etablissement simultané des objectifs standards, normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérification des résultats.

¹³ Naro, (G) et Augé (B), « Mini manuel de contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris, 2011, P : 08

1.3.2. Limite du contrôle de gestion :

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :¹⁴

- Touts nés pas misérable a un cout raisonnable, et pourtant il faut, quand même bien piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée. Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soit, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance que on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mètre en place tout sort de parade (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiel, etc.). Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont male choisis et conduisant à exiger l'impossible ;
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs de contrôle de gestion mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui ce passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectant pas tout.

D'autre part, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion a sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique, encor prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métiers, malgré tout assez proche de : l'audit interne.

1.4. Métier de contrôleur de gestion.

Le contrôle de gestion recouvre des processus, des dispositifs, les outils divers du contrôle organisationnel. Sa définition est toujours délicate parce qu'il est au fond une création abstrait, un sous ensemble découpé dans le processus de contrôle organisationnel, Qui par nature forment un tout. C'est pour cette raison que le contrôle de gestion ne peut être assimilé à ce que fait, dans une organisation donnée, le contrôleur de gestion.

1.4.1. Mission actuelle :

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes.¹⁵

¹⁴ Gaies M «_Le contrôle de gestion prévisionnelle », Economica 2003, P : 22

- **Informateur** : Fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- **Acteur** : communiquer, expliquer, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisateur** : Aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

Tableau N°02 : le rôle de contrôleur de gestion

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

Source : CLAUDE ALZARD, SABINE SEPARI, op.cit., P : 29

Ses qualités de communicateur et de pédagogue sont alors essentielles :

- Communiquer avec clarté :
 - Des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
 - Les évaluations nécessaires aux changements ;
 - Les outils de résolution des problèmes pour aider à l'amélioration du pilotage ;
 - Faciliter le dialogue entre différents acteurs.

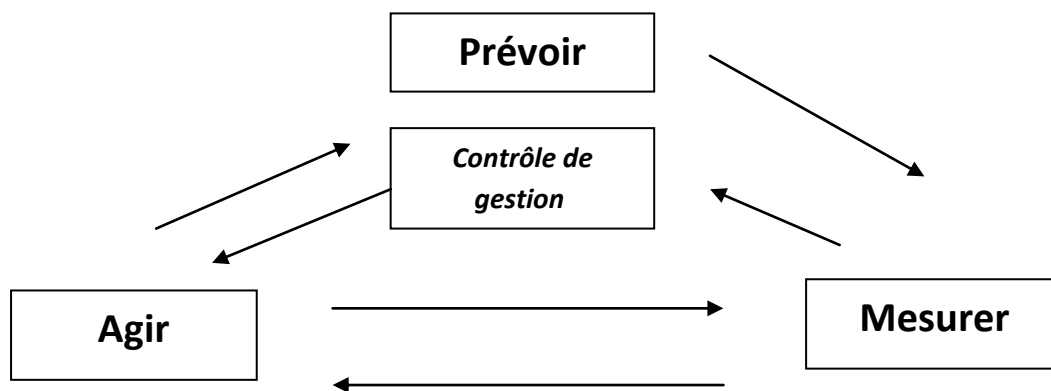
¹⁵ ALZARD CLAUDE, SEPARI SABINE, SARAF JACQUES, op.cit., Page : 22.

➤ Expliciter avec rigueur :

- Les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies ;
- Les résultats et les écarts observés pour analyser les causes et réfléchir à des solutions.
- L'accompagnement des changements à mettre en place.

Au final, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'informations mais aussi animateur de processus.¹⁶

FIGURE N°02 : Les trois niveaux de gestion



Source : DESIRE-LUCIANE M.N. et AUTRES, « le grand livre du contrôle de gestion », 2^e édition Eyrolle, Paris, 2013. Page : 59.

1.4.2. Les compétences requises

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois¹⁷ :

- Spécialiste : maîtrise les outils pointus, et généralistes : organiser, coordonner les procédures ;
- Opérationnel : gérer l'exécution, et fonctionnel : conseiller les décideurs ;
- Technicien : intégrer la dimension technique, et humain : gérer les hommes et les groupes ;

¹⁶ Claude ALZARAD, Sabine SEPARI, op.cit., Page : 29.

¹⁷ Idem.

Le contrôleur ne contrôle plus..., il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité.

Tableau N°03 : Les qualités du contrôleur de gestion

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

Source : CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARI, op.cit., page : 30

1.4.3. Le nouveau visage de la fonction contrôleur de gestion : un outil de maîtrise de la performance.

Pour pouvoir effectuer les missions actuelles qui lui sont attribuées, (ALZARD CLAUDE ET SEPARI SABINE, 2010) avancent que « le contrôleur de gestion doit être polyvalent. »

Ces mêmes auteurs présentent également le contrôle de gestion, d'aujourd'hui comme un outil de maîtrise de la performance, qui doit traiter et intégrer les quatre variables suivantes :

- 1- **Coût** : (conception, indicateurs, temps réel, implication des acteurs)
- 2- **Qualité** :(production, amélioration, délai réduit, changement de structure)
- 3- **Temps** ; (distribution permanente)
- 4- **Organisation** :(externalisation)

1.4.4. Le rôle de contrôleur de gestion dans la démarche du contrôle de gestion :

Comme cela est défini : « une démarche de contrôle relève des responsables opérationnels, et dépasse donc les seules attributions du contrôleur de gestion, dont le rôle est d'en assurer la cohérence »¹⁸. En effet, à travers ces décisions opérationnelles, le manager doit pouvoir mettre en œuvre une dynamique de pilotage de la performance en harmonie avec ses responsabilités. Il doit d'un côté identifier les objets poursuivis et se projeté dans l'avenir, contrôler la convergence des résultats obtenus et prendre des décisions qui s'imposent.

Ainsi, le contrôleur de gestion est considéré comme un élément du contrôle de gestion, comme le désignent (BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX 1999) : « si l'on peut dire que la comptabilité est ce que pratiquent les comptables, la pratique des contrôleurs ne recouvre qu'une partie du contrôle de gestion »¹⁹.

Le succès de la démarche de pilotage repose essentiellement, sur la qualité de l'échange entre managers et contrôleurs de gestion. C'est une démarche managériale, dans la mise en œuvre est conjointement perçue par les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion. Ces deux fonctions complémentaires, contribuent conjointement dans la démarche du pilotage de la performance. Le contrôleur ne se contente pas d'analyser des chiffres, mais collabore de plus en plus au pilotage de l'entreprise.

L'essentiel à retenir également de ces différentes contributions d'auteurs est qu'il ne s'agit pas d'expert en chiffre ou de spécialistes, mais une démarche plus large à laquelle contribuent de nombreux acteurs. Elle n'est pas réservée aux organisations de grande taille, ni aux entreprises orientées vers un objectif de profit. Ces rôles sont profondément enchevêtrés et peuvent prendre une apparence différente selon des entreprises.

Aussi, le contrôle de gestion est une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise et une approche centrée sur les processus et les compétences. Cette démarche est réservée aux entreprises pour atteindre les objectifs de performance et d'en assurer leur réalisation progressive.

¹⁸ F. GIRAUD, O. SAULEPIC, G. NAULEAU, DELMOND & P-L. BESCOS, 2001, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition, GAULINO éditeur, 2005. Page : 19

¹⁹ BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX : [1999], « vingt ans de contrôle de gestion et le passage d'une technique à une discipline », comptabilité, contrôle, audit, Mai, 1999. Page : 94

Section 02 : Domaine et place de du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion a été défini comme un système de pilotage de l'entreprise. Mais, il ne trouve pas toujours la place qu'il devrait occuper dans les entreprises et ne joue pas toujours le rôle qui lui est idéalement dévolu.

C'est pourquoi, il apparait utile que soient précises son étendue et sa portée : ***comment s'exerce-t-il concrètement ?***

2.1. Le domaine de contrôle de gestion.

Historiquement le contrôle de gestion était essentiellement limité à la comptabilité analytique et aux budgets. Il a d'ailleurs été longtemps enseigné sous la forme réduite d'une technique de calculs et de contrôle, au sens restreint du terme.²⁰

A l'heure actuelle, compte tenu de son rôle de conseil et de veille au regard de la cohérence du système, son domaine d'intervention s'est largement étendu et nécessite une connaissance minimum des outils propres aux différentes fonctions de l'entreprise. C'est pourquoi il apparait utile de préciser le champ de la discipline d'une part, et la nature de ses relations avec les autres disciplines.

2.1.1. Le champ de la discipline

En étendant le champ d'intervention du contrôle à tous les niveaux de décisions de l'entreprise, le contrôle gagne en vérité et en objectifs. Toutefois, il faut aussi se garder de lui donner trop d'importance en fixant ses limites.

2.1.1.1. Un champ d'intervention élargi

Fonction d'intégration par excellence, le contrôle de gestion nécessite en sus des outils traditionnels de la comptabilité analytique et budgétaire, la connaissance minimum des techniques de base propres aux différentes fonctions ; production, approvisionnement ressource humaines vers Ets. Il recourt de ce fait, à une palette extrêmement variée d'instruments : comptabilité, mathématique, statistique et probabilités, recherche opérationnelle, science de l'information et de la communication ... il a également élargi son horizon temporel, puisqu'il ne se limite plus seulement au court terme (moins d'un an), mais

²⁰ P. Boisselier L. Chalçon D. Doriot P. du Jardin Y. Mard U. Mayrhofer, « CONTRÔLE DE GESTION », édition VUIBERT, paris, 2005.

s'intéresse également au moyen/long terme par le biais de la gestion des investissements et des financements.

L'intégration de ces différents domaines est naturellement variable selon les organisations et les individus. La représentation qui est proposé est essentiellement destiné à décrire de manière global les domaines de savoir auxquels fait appel la discipline du contrôle de gestion.

2.1.1.2. Les limites de contrôle

Parmi les objectifs de contrôle de gestion, a été mentionnée l'importance de travailler de mise en place des règles et procédure formelle dans l'entreprise. Ce dispositif est appelé « contrôle interne » il implique la tâche essentielle d'entretenir le système en veillant à son efficacité et évolution. Ce travail peut être mené de manière régulière, en tenant compte de l'expérience. Il doit également faire l'objet, de manière ponctuelle, d'une procédure d'évaluation appelée audit.²¹

Ce dernier peut être l'égal ou contractuel, mais dans tous les cas, il doit être pratiqué par une personne étrangère au service, voir externe à l'entreprise, afin de respecter une règle d'or en matière de sécurité des opérations et de bonne gestion en générale : une même personne ne doit jamais être juge et partie dans une mission de contrôle.

Nous commençons par préciser ce qui est le contrôle interne, avant d'établir une comparaison avec la fonction de contrôle de gestion.

➤ Le contrôle interne

Pour la compagnie nationale des commissaires aux compte ; le contrôle interne et l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction défini, appliqués, surveillance, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise est la fiabilité d'enregistrement comptable et compte annuelle qui en découlent. Cette approche est très centrée sur la préservation du patrimoine est la fiabilité des procédures et elle insiste particulièrement sur les aspects purement comptable et financier. Cela s'explique aisément dans la mesure où la mission première du commissaire aux comptes est d'évaluer la sincérité et la régularité de compte de l'entreprise.²²

²¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/controle-interne/> consulté le 01/07/2021 à 8 :30

²² PATRICK Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op.cit, P : 15

➤ **L'audit²³**

L'audit est une notion dont l'acceptation est extrêmement large. Elle est couramment utilisée pour désigner toute activité reposant sur une écoute (sens étymologique du terme) des acteurs de l'organisation. Il constitue une forme de « contrôle destiné à évaluer l'efficacité des autres contrôles. Ce sont les différents travaux d'investigation et d'inspection des différents moyens par lesquels s'exerce le contrôle organisationnel et la recherche des éventuels dysfonctionnements menés dans une optique de régularité et de sécurité, d'efficacité et d'efficience.

Historiquement, l'audit portait uniquement sur le comptable et financière avait pour objectif de s'assurer que l'ensemble des documents financiers de l'entreprise présentaient un degré d'exactitude et de fiabilité suffisante pour garantir la préservation du patrimoine c'est la réalité du résultat. Mais le concept a énormément évolué de nos jours et il s'est élargi à l'ensemble des fonctions de l'entreprise : on peut pratiquer un audit fiscal, juridique, sociale, organisationnel, informatique, etc.

➤ **La révision**

L'audit comptable et financier, appelé révision comptable, est en principe assuré par le commissaire aux comptes dans le cadre de la révision légale ou contractuelle, et se caractérise par des méthodologies très formalisées, fondées sur l'utilisation de questionnaires et de tests statistiques, une étape importante de la démarche de l'auditeur et l'évaluation de contrôle interne.

Naturellement, le contrôle de gestion doit avoir une connaissance des outils de l'audit, puisqu'il est concepteur du système. Mais, comme cela a déjà été souligné, il ne peut se substituer à l'auditeur, sans que cela présente un danger pour l'entreprise.

2.1.2. Le contrôle de gestion et les autres disciplines

Il est utile de comprendre comment et pourquoi les autres disciplines s'articulent avec celle de contrôle de gestion :

²³ Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5^{ème} édition Page : 18

2.1.2.1. Le contrôle de gestion et stratégie.

Le rôle de contrôle de gestion dans la stratégie est très sensible à deux niveaux. D'abord en tant qu'outil de pilotage²⁴:

- Il intervient au moment du diagnostic stratégique dans le recensement des forces et des faiblesses de l'entreprise, notamment sur le plan de son système d'information. Il contribue ensuite à élaboration du plan d'action et à sa mise en œuvre, jouant son rôle d'outil d'aide à la décision ;²⁵
- Il intervient également, lors du déroulement du plan stratégique. Il contribue à mettre en place les boucles de rétroaction nécessaires à la surveillance et la réalisation du programme.

Par ailleurs, la comptabilité de gestion, outil de contrôle, est impliquée dans le processus de décision stratégique en moment du choix des investissements ou du calcul du coût de revient sur longue période (coût cible par exemple). Dès lors, le contrôle de gestion, en intégrant le calcul stratégique, devient à son tour un instrument de la prise de décision stratégique.

2.1.2.2. Contrôle de gestion et comptabilité de gestion.

La comptabilité de gestion constitue un outil essentiel du contrôle de gestion, sans que l'un doive être assimilé à l'autre. Traditionnellement la comptabilité de gestion intégrée comptabilité analytique classique _ calcule contrôle des coûts_ ainsi que la gestion budgétaire élaboration des budgets est suivi des réalisations. son domaine s'est étendu avec la montée en puissance des tableaux de bord, l'intégration d'objectifs du coût dans le calcul économique (coût cible) avec ses conséquences sur le plan organisationnel, (reengineering, analyse de valeur, nouveau mode de production...) l'intégration de la notion de valeur dans ses analyses... la comptabilité de gestions interroge également sur les moyens d'améliorer les performance du système, voire d'influer sur le comportement des individus (H. Bouquin, 2000, passim) mais cette dernière caractéristiques doit être regardée a la lumière de la définition du contrôle de gestion, dont elle sert les objectifs.

²⁴ Alain Burland; George Langlois; Michel Bringer; Carole Bonnier; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher ; page 18

²⁵PATRICK Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op.cit. P : 16

La comptabilité de gestion reste suspendant un peu en deçà des questions liées au contrôle de l'organisation et les comportements. Son objectif n'est pas de contrôler (au sens de maîtriser), mais d'informer pour la prise de décision. Elle intègre une dimension technique forte, alors que le contrôle de gestion vise à une maîtrise de système humaine de l'entreprise.

Ceci explique pourquoi, elle peut n'être considérée de notre point de vue, que comme partie du contrôle ou plus précisément, comme un instrument du contrôle.

2.1.2.3. Contrôle de gestion et comptabilité financière

La comptabilité financière reste un des principaux systèmes d'information dans l'entreprise. Le contrôle de gestion doit être regardé comme un utilisateur de cette information, non pas tant sur un plan technique, mais bien en termes de contrôle, la comptabilité financière est un instrument de contrôle des actionnaires sur les dirigeants, des prêteurs sur les actionnaires, des dirigeants sur l'entreprise... Et à ce titre, elle est peut-être l'objet de pratiques multiples, que l'on désigne quelquefois sous l'appellation pudique de « comptabilité créative ».

Replacer étant, dans une perspective plus pratique et instrumentale, le contrôle de gestion nécessite un minimum de connaissances dans le domaine de la comptabilité financière, dans la mesure où la comptabilité analytique puis dans cette dernière les données lui permettent de réaliser ses calculs de coût. En sens inverse la comptabilité analytique fournit également des éléments à la comptabilité financière, tel que le niveau et la valeur des stocks. Cette situation tend toutefois à évoluer avec l'avènement des systèmes intégrés de gestion qui, paradoxalement, en constituant une base de données comptable unique pour l'entreprise, permettant à fournir à la comptabilité de gestion les informations dont elle a besoin, sans passer par la comptabilité de gestion les informations dont elle a besoin, sans passer par la comptabilité financière.

Enfin, de manière plus pragmatique encore, on observe que dans nombreuse entreprise généralement de taille moyenne le contrôle de gestion est lié au service comptable, voire à la direction financière, si elle existe. Cette dernière est même assez souvent confondue avec le contrôle.²⁶

²⁶ PATRICK Boisselier, « contrôle de gestion cours et application », op.cit., P : 17/18

2.1.2.4. Contrôle de gestion et fonctions de l'entreprise

Par fonction de l'entreprise, nous entendons toutes les fonctions gestion de la production, des approvisionnements, de distribution, des ressources humaines, ... Dans une optique de pilotage de l'entreprise, le contrôle est la dernière de ces différentes fonctions : il se doit de fournir à la direction, les informations nécessaires à l'arbitrage de décisions, aussi bien dans l'allocation des ressources en cas de conflits. Le contrôle de gestion est une fonction extrêmement relationnelle. Au-delà des aspects techniques qui comportent le travail du contrôleur, ce dernier constitue une interface entre les responsables. Les budgets, dont il a généralement la maîtrise, constituent l'une de ces représentations et servent souvent des bases communes de discussion. Mais, ce n'est pas la seule. La seule mise en place est le suivi de tableau de bord constitué également une opportunité et un cadre d'échange entre les contrôleurs et les différents responsables.

Une mention particulière doit être faite à propos des liens qu'entretiennent la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion, les relations existent de manière directe à travers les questions budgétaire, mais aussi de manière plus indirecte, à travers la mise en place de formule d'incitation. Les échanges entre les deux fonctions sont indispensables pour finaliser les outils et mesurer leurs impacts. Si, comme nous le pensons, la dimension comportementale prend progressivement toute son importance dans la fonction contrôle de gestion, la collaboration entre les deux domaines devrait s'accroître fortement.

2.1.2.5. Contrôle de gestion et gestion financière

La gestion financière est ici entendue au sens étroit de « gestion de l'entreprise ». Le contrôle de gestion inclut par le biais de la comptabilité de gestion, la conception des plans de financement et le suivi des investissements réalisés. Il s'intéresse tout particulièrement aux cliniques de choix d'investissement et nécessite par conséquent, un plan de financement fait appel à des concepts tels que le besoin en fond de roulement, il implique automatiquement une bonne connaissance des outils d'analyse et de gestion financière classique.

Notons enfin, que dans certaines entreprises, le rôle de contrôleur étendu à la direction financière peut nécessiter des notions de gestion de trésorerie.

2.2. Place de contrôle de gestion²⁷.

La place de contrôle de gestion dans l'entreprise dépend de plusieurs facteurs, dans la taille est le facteur principal. Une firme de grande taille par exemple peut consacrer plus de budget et donnera plus d'importance au « contrôle » qu'une PME. Dans sa forme également, la fonction sera plus ou moins développée, intégrant aussi bien des compétences très techniques, qu'une forte dimension humaine.

2.2.1. La fonction de gestion dans l'entreprise

De manière idéal le compte tenu de son rôle de pilotage dans l'organisation. Contrôler, il nécessaire de rester en contact avec la direction de l'entreprise d'une manière logique. Donc il utilise pleinement son rôle pour aider à prendre des décisions à tous les niveaux, et coordonner les actions, et ne pas être considéré comme un pur outil de suivi de la hiérarchie.

Cette situation n'est pas toujours possible et dépend de la configuration de l'organisation, l'entreprise à de nombreux problèmes. Nous pouvons faire des distinctions en fonction des tailles des entreprise comme ci-dessous :

2.2.2. Dans un groupe international

Dans un groupe international, le contrôle de gestion et la plupart du temps installé au niveau du siège ou de holding. Son rôle est de recueillir les informations en provenance des différents sites afin d'apporter les éléments nécessaires à l'élaboration et au suivi de la stratégie du groupe. Ceci n'exclut pas l'existence d'un contrôle décentralisé, mais ce dernier aura très vraisemblablement des compétences restreintes et tu devras dans tous les cas appliquer les normes édictées par le siège. En particulier, il aura pour fonction de faire un reporting régulier.

Sur le plan technique, les principales difficultés proviennent de l'éclatement des unités ou filiales en des sites géographiques différents et de la variété des activités. Cette diversité entraîne de très nombreux problèmes de contrôle liés essentiellement à deux aspects :

- En premier lieu, il s'avère nécessaire de déléguer une grande partie des responsabilités à l'unité ou filiale, tout en gardant le contrôle des engagements. En règle générale, la solution consiste à laisser l'autonomie des décisions aux dirigeants locaux, or celles qui concernent l'investissement. Dans certains cas et suivant le mode de management choisi, la définition

²⁷ Abdelhamid El Gadi ; « Audit et contrôle de gestion », rabat, 2016. Page : 34

des budgets sous la forme d'une enveloppe globale fait l'objet d'une discussion entre le siège et la filiale ;

- En seconde lieu, il y a lieu de mettre en place un système d'information pertinent. De fait chaque centre, unité ou filiale a tendance à engendrer son propre système. Il faut par conséquence unifier les différents modes d'organisation de l'information en harmonisant des méthodes.

Une véritable importance est constituée par différences de culture entre les pays. Certains modes de management ne conviennent pas forcément d'un pays à l'autre, même lorsque ceux-ci semblent proches.

2.2.3. Dans les grandes entreprises²⁸

Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

- Une position fonctionnelle : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre au dessous de la direction générale.
- Un position de conseil : directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisée, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

2.2.4. Dans les PME²⁹

Le contrôle de gestion est en règle générale très peu formalisé dans une firme de moindre de 100 personnes, le contrôle souvent assuré par les chefs d'entreprises lui-même. Il ne faut guère s'étonner dans ce contexte, que le système d'information soit lui-même peu élaboré et que la comptabilité de gestion ne soit pas développée.

Toutefois, le contrôle tend à s'élargir avec la taille de PME. Entre 200 et 250 personnes, le contrôle dépend généralement de la direction administrative et financière. Le contrôle de gestion est alors marqué par une forte hétérogénéité des tâches et d'humeurs au second rang, après les préoccupations comptables. Mais suivant les secteurs, la nécessité d'une

²⁸ Abdelehamid El Gadi ; « Audit et contrôle de gestion », OP-CIT, page : 34

²⁹ PATRICK BOISSELIER, « contrôle de gestion cours et application », op.cit, P : 16/17

comptabilité de gestion, prélude à la mise en place d'outils de contrôle, se fait sentir de manière très forte.

Ce n'est qu'entre 250 et 500 personnes, que la fonction échoit à une spécialité et qu'elle prend une certaine autonomie une étude de (T. NOBRE, 2001) montre que majoritairement dans ce cas, le contrôleur de gestion fait partie de l'équipe de direction, dont il constitue souvent numéro deux.

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion³⁰.

Pour assurer la compétitivité et l'efficacité de l'organisation, le contrôle de gestion a besoin d'outils et cela peut être réalisé avec une meilleure complémentarité et cohérence entre ces derniers, dans cette dernière section, nous allons citer les outils du contrôle, aspects liés au contrôle et la relation du système d'information avec ce dernier.

3.1. Comptabilité générale.

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise, permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par cette dernière. Et aussi considéré comme la première source d'information de l'entreprise.

3.1.1. Définition de la comptabilité générale

Selon **le plan comptable générale** « 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. »³¹

Selon **A FAYEL & D PERNOT**, La comptabilité « est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer et enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise et de retracer toutes les transformations subies par les capitaux mis à sa disposition. »³²

³⁰ <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrôle-de-gestion>. consulté le 03/07/2021 à 10:30

³¹ DISLE. C, MAESO. R & MEAU. M, « DCG 9 ? Introduction à la comptabilité, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2013. Page : 03

³² FAYEL. A & BERNOT. D, « DPECF épreuve n° 4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel applications, 12^e édition », édition DUNOD, Paris 2001. Page : 03

3.1.2. Principes de la comptabilité générale

Pour la meilleure mise en place de la comptabilité, plusieurs principes sont pris en compte. Ils sont classés en deux familles ; principe explicites et implicites ;³³

A. Principes explicites

- Principes de régularité ;
- Principe de sincérité ;
- Principe de prudence ;
- Principe de fidélité ;
- Principe de bonne information ;
- Principe de performance des méthodes ;
- Principe de non compensation ;
- Principe de l'importance relative.

B. Principes implicites

- Principe de continuité de l'exploitation ;
- Principe de l'indépendance de l'exercice ;
- Principe de la stabilité de l'unité monétaire.

3.1.3. Rôles de la comptabilité générale

On distingue trois rôles de la comptabilité générale qui sont :³⁴

- Moyen de preuve ;
- Instrument de contrôle ;
- Moyen d'aide à la prise de décision.

³³ FAYEL. A & BERNOT. D, « DPECF épreuve n° 4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel applications, 12° édition », édition DUNOD, Paris 2001. Page : 03

³⁴ DISLE. C, MAESO. R & MEAU. M, « DCG 9 ? Introduction à la comptabilité, manuel et applications », 2° édition, DUNOD, Paris, 2013. Page : 6.

3.2. Comptabilité analytique.

La comptabilité analytique, consiste à calculer le coût et analyser la rentabilité des différents produits, services ou département de l'entreprise, elle utilise les données issues de la comptabilité générale (en particulier le montant et la nature des consommations) mais leur fait subir différent traitement : tris, répartitions, regroupements par destination, etc. Elle travaille non seulement sur les données passées issues de la comptabilité générale mais également sur des données estimées ou prévisionnelles.³⁵

3.2.1. Définition de la comptabilité analytique

Plusieurs définitions ont été données à la comptabilité analytique, nous nous essayons de tirer les plus significatives :

Selon **L. DUBRULLE et D. JORDAN**, la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et de 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. »³⁶

Puis **A. SILEM** la définit comme « un système de saisie et de traitement des reclassements, regroupement, ventilation, abonnement, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non »³⁷

L'utilisation de la comptabilité analytique est interne à l'entreprise, elle n'est ni réglementée, ni standardisée comme la comptabilité générale.

3.2.2. Objectifs de la comptabilité analytique

Les objectifs de la comptabilité analytique sont multiples, on cite quelques uns ci-dessous :

- Fournir une aide à la décision : fixation d'un prix de vente, recours à la sous-traitance, investissement, etc.³⁸
- Permettre de connaître la valeur des flux et de pouvoir analyser les conséquences de ses décisions et de ses engagements ;

³⁵ LAURENCE THIBUALT-LE GALLO, « comptabilité pour les nuls », édition First, Paris, 2009. Page : 16

³⁶ DUBRULLE. L, & JOURDAN. D, « comptabilité analytique de gestion », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2003. Page : 11

³⁷ MARTINET. A & SILEM. A, « lexique de gestion », édition DALLOZ, Paris, 2000. Page : 92

³⁸ LAURENCE THIBUALT-LE GALLO, « comptabilité pour les nuls », édition First, Paris, 2009. Page : 17

- Apporte des informations économiques sur le passé et sur le présent.

3.2.3. Les systèmes et les méthodes des calculs des coûts de la comptabilité analytique.

Il existe deux systèmes de calcul des coûts avec de très nombreuses méthodes dans la comptabilité analytique. Nous allons voir les deux systèmes mais on présentera que les principales méthodes d'entre elles.

3.2.3.1. Le système des coûts complets.

C'est le système le plus ancien et le plus répandu. La loi impose le principe pour l'évaluation des stocks et des éléments du patrimoine produit par l'entreprise. Le calcul des coûts complets tient compte de toutes les charges supportées par l'entreprise. Dans cette méthode les valorisations changent selon les objectifs poursuivis. Parmi les méthodes de coût complet on peut retrouver : la méthode des sections homogènes, la méthode ABC, la méthode des coûts standard...etc.

A/ Méthode des coûts standards.

Le principe de cette méthode consiste à calculer les coûts à l'avance pour mesurer et analyser les écarts avec les valeurs réelles. L'objectif de cette méthode des coûts réels permettant d'élaborer des budgets, des révisions et les budgets peuvent être comparé aux réalisations pour faire apparaître les écarts dont l'analyse débouche sur des actions correctives si besoin. Cette méthode est souvent utilisée par les entreprises qui produisent en série des produits, alors ils connaissent la quantité standard de ressources nécessaires pour produire une unité. Des coûts unitaires peuvent être affectés à cette quantité standard de ressource pour déterminer le coût standard par unité.

B/ Méthode des sections homogène.

La méthode des centres d'analyse ou sections homogènes est adoptée pour répondre au problème d'imputation des charges indirectes. Le principe de cette méthode est de répartir les charges indirectes de l'entreprise sur l'ensemble des sections ou des centres qu'elle détient. Elle se base sur un découpage organique préétabli et stable de la structure. Cette approche traditionnelle de la comptabilité analytique s'évertue à évaluer différents coûts intermédiaires : coût d'achat, coût de production et coût de distribution, pour aboutir à un coût de revient.

C/ Méthode ABC³⁹.

C'est la méthode des coûts par activité « *Activity Based Costing* ». Elle repose sur la notion de valeur, ce ne sont pas les produits qui consomment les ressources de l'entreprise mais ce sont les activités. Il faut donc découper l'entreprise par activité et non par fonction ou par produit. Les inducteurs remplacent les unités d'œuvre des méthodes traditionnelles. Il s'agit de déterminer, pour chaque objet de coût, les activités auxquelles il a recours et la quantité d'inducteurs consommés par cette activité. Il s'agit d'un coût attribuable.

3.2.3.2. Le système des coûts partiels.

Le refus d'imputer l'intégralité des charges indirectes aux coûts des produits est à la base de plusieurs méthodes conduisant à la détermination des coûts partiels. On y retrouve plusieurs méthodes : la méthode des coûts variables, coûts marginal, coûts conjoint ...etc.

A/ Méthode direct COSTING.

Coûts variable ou Directe Costing repose sur la distinction entre charges fixes et variables. Les charges fixes ou de structure sont des éléments dont le coût ne varie pas avec le volume d'activité, contrairement aux charges variables qui elles varient proportionnellement avec le volume d'activité. Cette méthode se base essentiellement sur les charges variables ainsi qu'au chiffre d'affaire de l'entreprise. Dans cette méthode, retrace la situation de l'entreprise dans un tableau appelé compte de résultat différentiel où nous retrouvons les valeurs du chiffre d'affaire, charges variables, marge sur charges variables, charges fixe et enfin le résultat.

B/ Méthode IRFF (méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes)⁴⁰

L'objectif de la comptabilité analytique est de calculé les coûts dans l'optique du contrôle, dans le but de prévenir les risques. Cette méthode permet d'avoir des coûts complets par produit qui ne tiennent pas compte des variations d'activité et du coût de sous-activité ou du bonus générer au niveau du résultat.

La méthode consiste à séparer les frais généraux qui ne sont pas imputable. On détermine alors un coefficient d'imputation rationnelle. Le résultat d'incorporation des frais généraux est laissé en fin de période dans le calcul du résultat globale. Cette méthode peut être ajustée pour tenir compte des variations saisonnières dans la production, du résultat mensuel. L'intérêt de la méthode ne s'agit pas de modifier les coûts, mais d'imputation rationnelle permet de portée

³⁹ Hervé Arnaud, Ali Garmilis et Veronique Vignon ; « Le contrôle de gestion en action » 2eme édition, LIASONS, Paris, 2001. Page : 107

⁴⁰ Cours de contrôle de gestion : DUT GEA, 2ème année option FC 2005-2006

un jugement plus pertinent sur les conditions d'exploitation une fois l'incidence des variations d'activité éliminée.

3.3. La gestion budgétaire.

Afin de cerner la gestion budgétaire, nous allons citer ses principales notions.

3.3.1. Définition de la gestion budgétaire

Selon le **plan comptable général (PCG 1982)**, la gestion budgétaire est « un mode de gestion consiste à traduire en programme d'actions chiffrés, appelé budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »⁴¹

3.3.2. Les missions de la gestion budgétaire

On cite ci-dessous quelque mission :⁴²

- La définition d'objectifs traduit ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérent entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- Le contrôle de gestion par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

3.3.3. Intérêt de la gestion budgétaire⁴³

Ses intérêts sont multiples on cite :

- La démarche de prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;

⁴¹ BIRGITE DORIATH, « contrôle de gestion », 5^e édition, édition DUNOD, Paris, 2008. Page : 01

⁴² Idem, page : 02

⁴³ Idem. Page : 03

- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- Elle force à la coordination des actions.

3.3.4. Limites de la gestion budgétaire

On peut résumer les limites de la gestion budgétaire comme ci-dessous :⁴⁴

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie ; sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est un particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus, une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère. De se transformer en un ensemble de règles rigide qui s'impose aux « responsables ».
- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évaluations de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

3.3.5. Les types des budgets.

Il existe différents budgets dans une organisation les plus importants sont : le budget de vente, le budget de la production, budget d'approvisionnements...⁴⁵

3.3.5.1. Budget de vente.

Le budget des ventes est le premier de la construction budgétaire. Il détermine le volume d'activité de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets. Il permet aussi de prévoir la principale ressource d'exploitation de l'exercice et son étalement dans le temps.

3.3.5.1.1. Méthode d'élaboration de budget de vente.

Les méthodes sont :

i. Programme des ventes⁴⁶.

Le programme des ventes définit les prévisions de ventes en quantités :

⁴⁴ Idem.

⁴⁵ BIRGITTE DORIATHE, (contrôle de gestion en 20 fichiers), 5^e édition, DUNOD, Paris, 2008. Page : 04

⁴⁶ IDEM

- Selon les besoins et les destinataires de l'information, par période, par produit, par région ou par commercial ;
- À partir de la politique commerciale de l'entreprise (lancement de produits nouveaux, publicité, promotions, etc.) ;
- À la suite d'une étude documentaire et/ou une étude de marché ;
- En mettant en œuvre les outils statistiques adaptés à la prévision à court terme :
 - Recherche de corrélation, par exemple entre le volume des ventes et le montant des frais de publicité ;
 - Prévisions en prolongeant les tendances passées par l'étude des séries chronologiques

ii. Le budget de vente⁴⁷.

- Le budget des ventes est issu de la valorisation du programme grâce à une prévision des prix ;
- Le budget des ventes peut prendre différentes formes : il peut être construit, par exemple, par produit, par région ou par représentant.

iii. Budget des charges de distribution⁴⁸.

Il regroupe l'ensemble des charges induites par la vente des produits :

- Charges variables : transport sur ventes, emballages ;
- Charges semi-variables : rémunération des commerciaux, publicité ;
- Charges fixes : coût des locaux, études de marché.

iv. Le contrôle des ventes⁴⁹.

Contrôle des ventes peut être mené à partir d'une analyse d'écart sur chiffre d'affaires ou d'écart sur marge. Ces analyses permettent de conforter l'entreprise dans ses actions commerciales ou de redresser certaines tendances :

- Développer l'action vers les produits qui participent le plus à la rentabilité de l'entreprise ou aux apports de trésorerie ;
- Freiner les tendances de commerciaux à négocier des prix bas risquant de compromettre la rentabilité de l'entreprise ;
- Développer des actions de promotion ou relancer des campagnes publicitaires.

⁴⁷ IDEM, page : 05

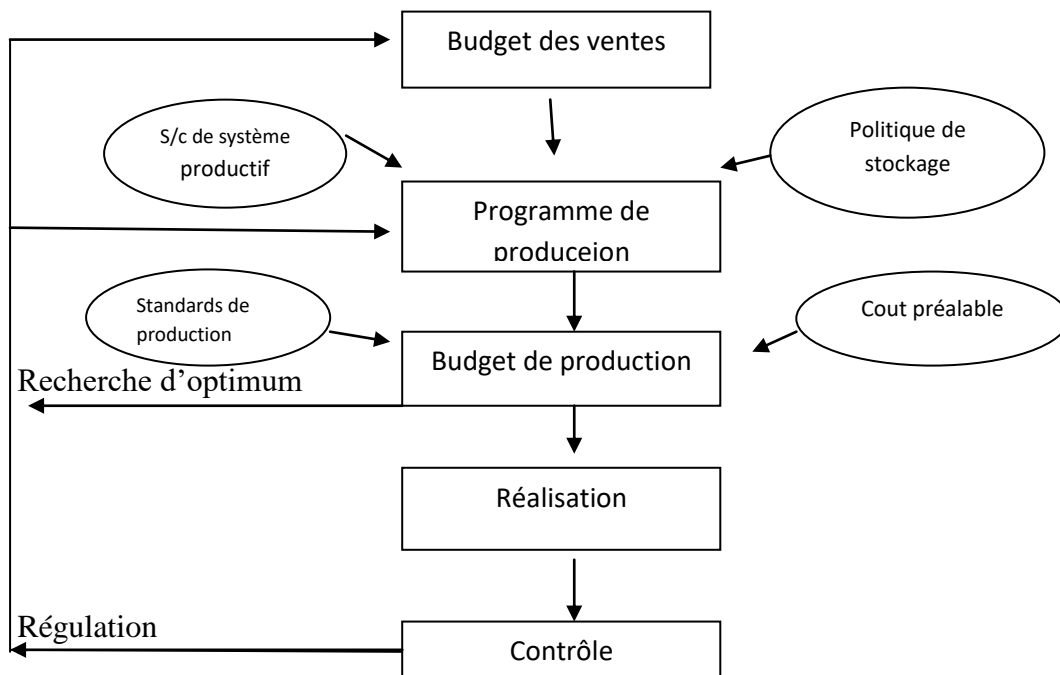
⁴⁸ IDEM.

⁴⁹ IDEM.

3.3.5.2. Budget de production⁵⁰.

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales, les rythmes de production, compte tenu des prévisions de ventes et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques du système productif : capacités productives, effectifs, qualification de la main-d'œuvre.

Figure N° 03 : étapes d'élaboration de budget de production.



Source : BIRGITTE DORIATHE, (contrôle de gestion en 20 fichiers), 5^e édition, DUNOD, Paris, 2008. Page : 13

- Le programme des ventes définit a priori le programme de production. Cependant, l'étude de celui-ci peut faire apparaître des goulets d'étranglement ou des capacités productives inutilisées. Les priorités de l'entreprise (commerciales, rentabilité) de même que sa flexibilité déterminent le degré d'interaction entre le budget des ventes et le budget de production.
- Les stocks permettent l'ajustement entre la production et les ventes, en particulier lorsque l'activité est saisonnière ou que le système productif impose une production par campagnes.
- La nécessaire adaptation de la production aux objectifs de ventes peut imposer des investissements supplémentaires

⁵⁰ IDEM, Page : 13

❖ **Programme, budget et contrôle de la production.**

- Le programme de production permet de vérifier la cohérence entre budget des ventes, de production et les stocks.
- Le budget de production traduit, en fonction du programme de production et de standards techniques, les quantités de facteurs mis en œuvre. Il est ensuite valorisé par des coûts préétablis.
- Le contrôle budgétaire de la production est mené par une analyse d'écart entre prévisions et réalisations.

3.3.5.3. Budget d'approvisionnement⁵¹.

La gestion prévisionnelle des approvisionnements répond à un double objectif :

- Minimiser les coûts liés aux stocks et aux approvisionnements (recherche d'un stock minimum) ;
- Assurer la sécurité des approvisionnements afin d'éviter la rupture (recherche d'un stock suffisant).

3.4. Le tableau de bord.⁵²

Le tableau de bord peut être défini comme : « outil d'aide à la décision et à la prévision, et un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »⁵³.

Le tableau de bord est pour missions qui sont :

- Permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Est un support de communication entre responsable ;
- Favoriser la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;

⁵¹ BIRGITTE DORIANE, (contrôle de gestion en 20 fichiers), 5^e édition, DUNOD, Paris, 2008. Page : 28

⁵² Nous allons expliquer par détail le tableau de bord dans le deuxième chapitre.

⁵³ CHRISTOPHE Germain, « tableau de bord », édition e-thèque, Paris, 2002. Page : 06

- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques à nouveaux.⁵⁴

3.5. Reporting.

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financières, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie de performances d'une unité opérationnelle.⁵⁵

Le reporting est un instrument de contrôle et 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 révisions 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 :

- 1) **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 en rouge ;
- 2) **Principe de contrôlabilité** : permet de déterminer des rubriques mesurables sur la base d'un indicateur ;
- 3) **Principe de correction** : permet de proposer une action corrective.

La structure de reporting et son contenu se différencient. Pour la direction de l'entreprise, le niveau de standardisation de l'information sera élevé avec un faible niveau de détail et se focalisera sur des données qui influent sur la stratégie. Au contraire, pour le management de l'unité opérationnelle, le niveau de standardisation sera faible avec un grand niveau de détail sur des données très opérationnelles.

⁵⁴ **LE TABLEAU DE BORD** sera présenté par détail dans le deuxième chapitre.

⁵⁵ ALZARAD C. & SEPARI S., op.cit., Page: 266

Tableau N°04 : Caractéristiques comparées tableau de bord/Reporting

Critère	Tableau de bord	Reporting
Objectif générale	Mise sous contrôle	Contrôle = vérification
Adaptation local	Personnalisé Répond aux besoins particuliers	Générique Partiellement inadapté à un business spécifique
Type d'outil	Aide à la décision Oriente vers l'action Plutôt hiérarchique	Remontée d'informations fonctionnelles
Type d'indicateur	Financières et opérationnels : physique, qualité, délais	Essentiellement financières
Nature d'indicateurs	Performance et pilotage	Performance
Granularité	Fonction des ordres de grandeurs locaux	Générique
Fréquence	Continue	Périodique

Source : DESIRE-LUCIANI. Et AUTRES., « Le grand livre du contrôle de gestion », Edition Eyrolles, Paris, 2013. Page : 136

Il se distingue principalement du reporting dans le fait qu'il n'est pas un instrument de contrôle d'une maison mère source filiales et il ne prétend pas rendre compte de l'activité de manière exhaustive.

Le concept de contrôle de gestion a connu une évolution progressive. Et dans ce chapitre on a précisé la définition et la nature de contrôle de gestion, le terme de contrôle lui-même entendu au sens de maîtrise, c'est-à-dire un processus qui s'établit en trois temps, finalisation des objectifs, ajustement des actions (pilotage), évaluation des résultats. En tant que processus, le contrôle de gestion intervient à tous les niveaux de l'entreprise.

Le contrôle de gestion doit être considéré comme un outil de pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacités des actions et des moyens (économie des ressources) pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Pour atteindre les objectifs de l'organisation, le contrôle de gestion utilise des différents outils tels que ; le tableau de bord, la comptabilité...etc. Les outils qu'utilise le contrôleur de gestion bien qu'ils sont pour des fins différentes servent tous à la collecte et

Chapitre I :

Notion de base sur le contrôle de gestion

traitement de l'information qu'à la prise de décision, donc, l'étude de ses outils fait apparaître la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des actions engagées par l'entreprise en assurant son développement.

Donc le contrôle de gestion est la clé de succès pour le mouvement des activités d'une entreprise. Il permet aux décideurs de prendre des décisions, d'évaluer les performances réelles de leurs entreprises, de juger de leurs rentabilités, de leurs productivités et de leurs profitabilités.

Dans le prochain chapitre, nous allons aborder plus profondément sur un outil qu'est le tableau de bord de gestion.

CHAPITRE II :

LE TABLEAU DE BORD FINANCIER ET L'ETUDE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

Depuis la naissance de la mondialisation des échanges, l'environnement des affaires est devenu plus complexe et incertain face à un environnement extrêmement concurrentiel.

La concurrence exacerbée que vivent les entreprises dans le marché actuel exige d'elles une réactivité de plus en plus grande pour être compétitives et performantes. Le système d'information doit être en mesure de fournir dans des délais très courts des indications pertinentes sur le comportement et l'évaluation du système, permettant ainsi au manager de réagir.

Et pour cela les responsables se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel. C'est la raison pour laquelle chaque responsable dispose d'un nombre limité d'informations et d'indicateurs :

- Rapides à exploiter ;
- Utiles pour sa décision.

Ces indicateurs sont regroupés dans un tableau synthétique : le tableau de bord.

Dans ce deuxième chapitre, nous définissons les concepts liés au tableau de bord en premier section on va aborder les fondements théoriques de TDB, dans la deuxième section nous allons donner et expliquer les étapes d'élaboration de TDB, et en finalement dans la dernière section nous allons expliquer une généralité sur la performance et ses mesure financière à travers un TDBF.

Section 01 : fondement théorique sur le tableau de bord de gestion.

Dans cette section, sous allons aborder : généralité sur le tableau de bord de gestion, les différent types de tableau de bord et l'utilisation de tableau de bord et ses limites.

1.1. Généralité sur le tableau de bord de gestion.

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion, et son évolution se touche à l'évolution de contrôle de gestion.

Dans cette partie nous allons toucher à l'évolution de tableau de bord et sa définition générale :

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

1.1.1. Evolution historique de tableau de bord de gestion.

Le tableau de bord prend ses origines au début des 20 e siècles, par l'apparition de l'ère usine industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées de cette époque.

56

Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

C'est vers les années 40, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre.

Ce n'est qu'au début des années 60, certaines grandes firmes, ont connu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspondent réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion.

Principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

Jusqu'aux 80, le tableau de bord été présenter comme un outil de reporting, et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableau de bord ont évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

1.1.2. Définition.

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableaux de bord, parmi eux on cite : Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI ; CAROLINE SELMER et SAULOU Jean-Yves.

- Selon Claude ALZARD et Sabine SEPARI, un tableau de bord est un ensemble d'indicateur organiser en système suivies par la même équipe ou le même responsable pour

⁵⁶ VOLLE, M. « histoire d'un tableau de bord », édition D'ORGANISATION. Paris. 2002. Page : 13

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

aider à décider, à cordonner, à contrôler les sections d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décisions qui permis au contrôleur de gestion d'attirer l'intention du responsable sur le point clé de sa gestion afin de l'améliorer ». ⁵⁷

- Selon caroline SELMER « le tableau de bord et d'information essentiel permettant d'avoir une vue d'ensemble, de dessiller les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs et ceux de la stratégie. Il est aussi un langage commun au différent nombre de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie » ⁵⁸.

- Selon J.Y. SAULAU stipule que « le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinents du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire a ce titre. Un système de contrôle de gestion mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec mains d'incertitude » ⁵⁹.

- (Le lexique de finance), le définit comme étant : « un document établi avec une fréquence rapprochés, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers. Et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peuvent être plus longs à venir ».

Un tableau de bord est instrument de mesure de la performance, destiné au responsable. Cet outil lui permet, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système et ce, en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir, donc il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérents à toutes décisions.

En effet, le tableau de bord, est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies doivent aider le décideur à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

⁵⁷ C.ALZARD et S. SEPARE, « DECF contrôle de gestion », 5^e édition, DUNOD, Paris. Page : 591.

⁵⁸ CAROLIN SELMER, « DECF contrôle de gestion », 5^e édition, DUNOD, Paris. Page : 591.

⁵⁹ SAULOU. J Y, « Le tableau de bord du décideur », éditions d'organisation, Paris, 1982. Page : 40.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

1.2.Rôle et objectifs de tableau de bord.

Ils existent plusieurs rôles et objectifs de tableau de bord. On cite ci-dessous quelques principaux objectifs et rôles :

1.2.1. Objectifs de tableau de bord.

Plusieurs objectifs sont assignés au tableau de bord. Notamment :

- ✓ 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'écarts, de clignotons, et de ratios ;
- ✓ 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.

1.2.2. Les différents rôles de tableau de bord.

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais, le système d'information qu'il constitue en fait aussi un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la décision.⁶⁰

1.2.2.1.Le tableau de bord instrument de contrôle et de comparaison.

Le tableau de bord nous permet de :

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues ;

⁶⁰ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit. Page : 634-635

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

- Diagnostiquer les points faibles et faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

1.2.2.2. Le tableau de bord utile d'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 un outil d'aide à la décision et prend sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision répartie ;
- Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

1.3. Caractéristiques de tableau de bord.

Nombre d'entreprises ont mis en place des tableaux de bord... certains avec succès ! L'outil reste toutefois peu répandu et souffre d'une mauvaise image, la cause majeure étant, le plus souvent, l'inadéquation des tableaux de bord avec les besoins des utilisateurs.

Quelles caractéristiques doit posséder un tableau de bord pour qu'il devienne un véritable outil au service du responsable ?

Pour **Boix. D** et **Feminier. B**, le « bon » tableau de bord est conforme à la règle des « 3U »⁶¹ :

- Il est avant tout **utile** : il permet au responsable d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à entreprendre.
- Il est ensuite **utilisable** : le responsable doit facilement en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique.

⁶¹ Boix. D et Feminier. B, « Le tableau de bord facile », édition d'Organisation, Paris, 2003. Page :9-10.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

- Il est enfin **utilisé** : à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

Et pour **Bonnefous. C** et **Courtois. A**, le tableau de bord devra posséder un certain nombre de caractéristiques :⁶²

- Etre utile pour l'ensemble des actions retenues (sinon ce n'est pas la peine de maintenir le tableau) ;
- Etre accepté et jugé pertinent par l'ensemble des personnes concernées par son utilisation ;
- Etre cohérent au niveau interne (cohérence de l'ensemble des indicateurs contenus dans celui-ci) et au niveau externe, c'est-à-dire par rapport à l'ensemble des tableaux de bord utilisés par ailleurs ;
- Etre mis à jour très régulièrement pour des raisons de crédibilité et de mobilisation par rapport aux informations communiquées.

1.4.La typologie de tableau de bord.

Nous pouvons classer les types des tableaux de bord en trois niveaux selon la nature des indicateurs, on distingue ainsi⁶³ :

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

1.4.1. Tableau de bord stratégique.

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont intimement liés à la politique et à l'image de marque de l'entreprise. Ils sont généralement à caractère générique et on les appelle indicateurs de stratégie ou indicateurs de résultat. On peut définir un indicateur de stratégie comme celui qui décrit des résultats, obtenus de point de vue qualitatif, par rapport aux objectifs fixés par la politique de l'entreprise.

⁶² Bonnefous. C et Courtois. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001. Page : 143.

⁶³ FERNANDEZ (A), L'essentiel du tableau de bord, 4ème édition, Eyrolles, Paris 2013, Page : 30.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

Exemple :

- **Une cible d'évaluation :** image de marque de l'entreprise ;
- **Un facteur à évaluer :** sécurité de système d'information ;
- **Les critères à respecter :**
 - ✓ Disponibilité de l'information
 - ✓ Intégrité de l'information ;
 - ✓ Confidentialité de l'information.

On va donner à chacun de ces critères une pondération qui sera intimement liée à l'image, que l'entreprise désire donner à ses clients et partenaires. Suite à cette pondération, la direction va s'intéresser au suivi des indicateurs attachés aux critères de plus haute pondération car ils seront considérés comme étant les plus représentatifs de l'image de marque.

1.4.2. Tableau de bord fonctionnel.

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont de deux natures : indicateurs d'efficacité et indicateurs de satisfaction. Un indicateur fonctionnel décrit des résultats atteints en termes de qualité avec un double point de vue qui comporte la vision d'efficacité du fournisseur de service et la vision de satisfaction du client ou utilisateur du service.

La collecte se fait avec les deux types de population et il y aura un tableau de bord par application concernée.

Au niveau fonctionnel, on traite les indicateurs de satisfaction dédiés aux clients (utilisateurs des applications informatique) ainsi que l'indicateur d'efficacité des fournisseurs (Service informatiques). On peut élaborer certains indicateurs d'efficacité par consolidation des indicateurs opérationnels collectés directement de l'ordinateur.

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

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

1.4.3. Tableau de bord opérationnel.

Les indicateurs de ce type du tableau de bord vont décrire une situation du point de vue quantitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établis. La collecte de l'information peut se faire par simple mesure et/ou comptage.

1.5. Les conditions de la mise en œuvre de tableau de bord.

Pour faire un tableau de bord pour contrôler la gestion dont la dimension stratégique est adéquate, il faut :⁶⁴

- ✓ Connaitre la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Connaitre et maîtriser le système d'analyse de l'entreprise ;
- ✓ Connaitre les métiers des différents hommes de l'entreprise ;
- ✓ Connaitre le métier de l'entreprise.

Et il faut de plus :

- ✓ Penser « ouverture » (source d'information venu de l'extérieure) ;
- ✓ Penser « transversalité » et management de l'information ;
- ✓ Penser construction de tableau de bord au sens systémique ;
- ✓ Penser tableau de bord individuel : cause de convivialité ;
- ✓ Penser au tableau de bord de groupe : tableau de bord de comité de direction, tableau de bord du comité d'investissement...etc.

1.6. L'utilisation de tableau de bord et ses limites.

L'importance de tableau de bord se définit dans son utilisation, et donc on va présenter ci-dessus l'utilisation de tableau de bord et ses limites.

1.6.1. L'utilisation de tableau de bord.

Il s'agit d'avoir une première idée d'une situation, pour accéder ensuite aux seuls niveaux de détails pertinents. Cernant d'emblée la zone où se manifeste le problème, le

⁶⁴ [http://www.petite-entreprise.net/...](http://www.petite-entreprise.net/) Consulter le 18/05/2021

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

tableau de bord précise les pistes à explorer, les informations complémentaires à demander, et permet de prendre plus vite les décisions.

Selon GERVAIS (M)⁶⁵, le tableau de bord remplit cinq fonctions :

- Il est d'abord un système d'alerte. Il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est conforme, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit ;
- Il est ensuite un déclencheur d'actions ou d'enquêtes. Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir ;
- Le tableau de bord assume également une fonction de contrôle de l'autonomie conférée. La délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégué des moyens de surveillance. Le tableau de bord remplit ce rôle, puisqu'il permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leurs délégués de leurs propres résultats ;
- Il facilite la communication et la motivation. En rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise la communication et l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun). Si l'outil est orienté amélioration de la performance, il contribue aussi à la motivation du personnel, dans la mesure où il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations, et où il autorise l'autocontrôle, en donnant à chacun toute l'information indispensable pour effectuer un travail de qualité ;
- Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe. À chaque échelon, le tableau de bord doit comprendre quelques informations latérales (des indicateurs de mise en contexte), afin de ne pas oublier la nécessaire solidarité inter centre, permettant de prendre conjointement les décisions nécessaires.

1.6.2. Les limites de tableau de bord.

Bien que l'utilisation des tableaux de bord ait beaucoup évolué, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises.

⁶⁵ GERVAIS (M), Contrôle de gestion, 7ème édition, Economica, Paris, 2000. Page : 598.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- Il n'ya pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord qui ne se correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, le tableau de bord apparait alors comme trop généralisé et ne soucie donc pas des spécificités de chaque secteur d'une même entreprise ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant les années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaitre inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonniers ;
- La conception du tableau de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser. Ceci pose donc de sérieux problèmes de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.
- Les indicateur utilisée sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut couter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.⁶⁶

Le tableau de bord est un outil de mesure, cette mesure permettra de prendre des décisions rapides en tenant compte d'éléments tangibles. Il se base sur le principe de la stratégie qui est acheminée aux échelons sous jacents à la direction par le contrôle de gestion.

⁶⁶ A. Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers Edition d'organisation », groupe EYROLLES 4^e édition, paris, 2008. Page : 18.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

Un tableau de bord est un affichage visuel de l'information la plus importante, nécessaire pour réaliser un ou plusieurs objectifs ; consolidées et disposées sur un seul écran afin que l'information puisse être contrôlée à un coup d'œil.

Section 02 : les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.

L'élaboration d'un tableau de bord se passe par plusieurs étapes et besoin de plusieurs outils. Et dans cette section nous allons donner un aspect général sur l'élaboration de tableau de bord.

2.1. Les instruments et les outils de tableau de bord.

Les instruments et les outils de tableau de bord sont définis comme suite :

2.1.1. Les instruments de tableau de bord.

Le contenu de 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 :

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

2.1.1.1. La conception générale.

La maquette de tableau de bord type fait apparaître quatre zones⁶⁷.

Tableau N° 05 : Modèle général de TDB décentralisé.

Tableau de bord de centre			
	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 1			
. Indicateur A			
. Indicateur B			
.			
.			
Rubrique 2			

Source : Boisselier Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT, Paris, 2005.

Page : 478

- **La zone « paramètres économiques »** : comprend des différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.

- **La zone « résultats réels »** : ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité :
 - Nombre d'articles fabriqués ;
 - Quantités de matières consommées ;
 - Heurs machine ;
 - Effectifs, etc.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- Taux de rebuts ;
- Nombre de retour clients ;
- Taux d'individus, etc.

⁶⁷ Boisselier Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT, Paris, 2005. Page : 478

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

A coté de ces informations sur l'activité figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
 - Des montants charges ou de produit pour le centre de dépenses ;
 - Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour centre de profit.
- **La zone « objectifs » :** dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectifs du mois seul, ou cumulé).
- **La zone « écarts » :** ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentés un intérêt pour la gestion.

2.1.1.2. Les instruments utilisés.

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

a) Les écarts :

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écart. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir⁶⁸.

b) Les ratios :

Les ratios sont des apports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise⁶⁹.

En règle générale un ratio respect les principes suivants :

⁶⁸ ALZARD et SEPARI, op.cit.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

- ✓ Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui est significative ;

- ✓ Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une amélioration de situation.

Tableau N°06 : Exemple des ratios.

Directeur d'usine	Directeur commercial	Directeur financier	Directeur personnel	Directeur générale
Cout de production	Résultat d'une unité	Capitaux propres	Charges de personnel	Valeur ajoutée
Nombre de pièces usinés	Capitaux engagés par unité	Capitaux permanent	Effectif	Effectif
Quantité fabriquée	Marge sur achat	Ressources stables	Charges sociales	Résultats
Heurs machines	Chiffre d'affaire	Immobilisations nettes	Effectif	Chiffre d'affaire
Rebut	Chiffre d'affaire	Charges financières	Chiffres d'affaire	Résultats
Quantité produite	Nombre de vendeur	Emprunts	Effectif	Capitaux propres

SOURCE : ALZARD et SEPARI, op.cit. Page : 558.

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

c) Les graphes :

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

- ✓ Histogramme ;
- ✓ Graphique en « camembert ».

d) Les clignotants :

Ce sont des outils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

Les formes variés que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

2.2. Les indicateurs de tableau de bord.

Le tableau de bord comprend un nombre limité d'indicateurs jugés importants par chaque responsable pour l'aider à piloter son système⁷⁰.

2.2.1. Définition.

Un indicateur peut être défini comme une information qui permet de connaître l'état du système à un instant **T** et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou une dégradation de la situation. Dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

2.2.2. Les caractéristiques d'indicateurs.⁷¹

Un indicateur doit être :

A. Pertinent

Il doit fournir des informations utiles au décideur et lui permettre de prendre des décisions.

B. Fiable

Les informations utilisées pour la détermination des indicateurs doivent également faire l'objet d'une attention particulière, notamment les sources et les retraitements nécessaires (exemple : utiliser la même méthode d'amortissement ou la méthode d'évaluation des stocks...).

La procédure d'élaboration doit être clairement définie et préalablement validée. A défaut, les indicateurs. Et donc les tableaux de bord. Seront considérés comme peu crédibles et les responsables s'en détourneront.

⁷⁰ C.HENOT et F.HEMICI, « DCG contrôle de gestion », Bréal édition, Paris, 2007. Page : 140

⁷¹ IDEM.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

C. Synthétique

L'indicateur doit être un très bon « résumé » de l'état d'un système. Il ne doit pas être redondant : des indicateurs ne doivent pas fournir des informations similaires.

D. Stable

Un suivi dans le temps d'un indicateur suppose que ce dernier soit relativement stable, notamment dans son mode de calcul ou sa périodicité. En effet, s'il est modifié constamment, il sera difficilement comparable d'une période à l'autre et son intérêt pour le décideur en sera fortement amoindri.

E. Evolutif

Les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés éclairer. Ainsi, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profit de nouveaux plus intéressants pour le décideur.

F. Mesurable

Un indicateur est apprécié :

- En termes d'évolution (amélioration ou dégradation) ;
- En termes d'écart.

L'indicateur doit être mesurable et calculé selon un degré de précision suffisant pour garantir sa fiabilité, à un rythme compatible avec son intérêt pour le décideur. Ainsi, certains indicateurs doivent être calculés chaque jour alors que d'autres sont déterminés chaque semaine ou chaque mois.

2.2.3. Typologie d'indicateurs.

Les indicateurs intégrés dans les tableaux de bord peuvent être⁷² :

2.2.3.1. Indicateurs de résultat/indicateur de progression :

Un indicateur de résultat mesure, à posteriori, le résultat final de l'action. Il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs. Par contre, un indicateur de progression ou de suivi jalonne l'action, en mesure la progression et permet de réagir avant que le résultat ne soit

⁷² SELMER.C, op.cit. Page : 28

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

consommé. Il révèle les évolutions tendanciennes dans les processus et fournit une capacité d'anticipation et de réaction à temps.

2.2.3.2. Indicateur de pilotage/indicateur de reporting :

Un indicateur de pilotage sert à la propre gouverne de l'acteur qui le suit pour l'aider à piloter son activité. Il guide l'action en cours, et ne remonte pas nécessairement aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Il sert, également, à suivre l'action en cours (indicateur de suivi) ou à contrôler régulièrement les résultats obtenus (indicateur de résultat). Quant à l'indicateur de reporting, sa principale vocation est de rendre compte au niveau hiérarchique supérieur de la performance réalisée, et du degré d'atteinte des objectifs. C'est un outil de constat a posteriori.

2.2.3.3. Indicateur financier/indicateur non financier :

Certains indicateurs sont élaborés à partir de données comptables et financières. D'autres, en revanche, sont tirés de données physico-opérationnelles, par exemple : segmentation de la clientèle. Les données présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que le résultat financier. Il n'est donc, pas toujours intéressant d'attendre ce dernier alors que, les dérapages constatés en quantité physique, peuvent être connus plutôt, ce qui accélère le déclenchement d'actions correctives.

2.2.3.4. Indicateur synthétique/indicateurs ciblés :

Certains indicateurs sont construits à partir d'une multitude de données pour représenter, de façon globale une situation. A contrario, les indicateurs ciblés se focalisent sur des aspects bien précis de la performance.

2.3. Les méthodes de conception de tableau de bord.

Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, à savoir, la méthode GIMSI, JANUS, OVAR, et la méthode BSC.

Ces différentes approches sont résumées ci-dessous :

2.3.1. Méthode de GIMSI.

Fernandez. A à mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

L'acronyme « **GIMSI** » signifie :

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

G : Généralisation : La méthode **GIMSI** est utilisée dans différents domaines : production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I : Information : L'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M : Méthode et Mesure : **GIMSI** est une méthode dont la mesure est le principe.

S : Système et Systématique : la méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.

I : Individualité et Initiative : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

La méthode **GIMSI** comporte dix étapes, chacune traite d'une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales :

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

Tableau N° 07: Les dix étapes de la méthode GIMSI

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

Source: Fernandez. A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4ème édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008. Page : 131.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

2.3.2. Méthode de JANUS.

C'est une méthode proposée par C. SELMER ⁷³ qui 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 :

2.3.2.1. Les étapes de la méthode.

- 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;
- 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.

⁷³ SELMER.C, op.cit. Page : 42/54

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

2.3.3. Méthode d'OVAR.

La méthode « Objectifs Variables d'Action Responsables » (**OVAR**) développée par des enseignants de **HEC** est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action (Étapes 1 et 2 de la démarche). C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs (étapes 3 et 4 de la démarche)⁷⁴. Les étapes de la démarche sont les suivantes :

2.3.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action.

Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle :

- on détermine les objectifs de cette entité (**O**) ;
- on identifie les variables d'action (**VA**).

Une grille d'analyse est élaborée entre variables d'action et objectifs pour tester leurs cohérences.

2.3.3.2. Délimitation des responsabilités.

Pour chaque niveau de responsabilité, il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs et leurs variables d'action, à partir d'une grille.

Sélection des indicateurs.

- Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs, de résultat et d'action ;
- Confrontation aux données disponibles.

2.3.3.3. Mise en forme des tableaux de bord.

- Choix de présentation ;
- Réalisation de la maquette ;
- Information.

⁷⁴ C. ALAZARD et S.SEPARI, op.cit. Page : 562

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

La démarche **OVAR** structure en amont le choix des indicateurs en permettant de mieux cibler les informations pertinentes pour un niveau de responsabilité. Faute d'une telle démarche, le choix des indicateurs devient hasardeux et intuitif, sans être relié à la stratégie ni à l'action.

Enfin, **OVAR** permet de disposer d'une grille de lecture des tableaux de bord.

2.4. Exploitation de tableau de bord.

Le tableau de bord est conçu pour donner au décideur l'ensemble des éléments opérationnels de gestion qui caractérise son activité a une date donné sera exploité en trois étapes⁷⁵.

2.4.1. Etape 1 (constate).

Cette première étape de prise en main de nouvelles données du mois que l'on peut résumer comme étant le constat de la situation aura atteint son objectif lorsque tous les éléments du tableau de bord auront été mis a jours (actualisation des donné par rapport a la précédentes édition) pour que le manger puisse :

- Retrouver ses repères ;
- Accéder sans délai aux informations recherchées ;
- Apprécier la situation dans sa globalité ;
- Apprécier la situation activité par activité ;
- Visualisé les écarts.

2.4.2. Etape 2 (analyse).

Après avoir appréhendé la situation globalement et par activité on sera en mesure de réaliser la seconde étape l'analyse détaillée des donnés. Le manque s'appuiera sur les différents états et rapports contenus dans le tableau de bord tableau, graphique, grille de criticité....) pour :

- Vérifier l'état des actions engagées les mois précédents ;
- Analyser les résultats en cours ;
- Vérifier les tendances par rapport aux objectifs ;

⁷⁵ Norton David, « Le tableau de bord prospectif », édition Organisation, Paris 2002. P : 97.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

- Prendre connaissances des activités critiques.

Le manager après s'être fait une idée de la situation et après avoir pris de recueil su l'analyse brute des chiffres d'affaires consultera ses collaborateurs pour évaluer le risque et leurs conséquences.

2.4.3. Etape 3 (action).

Toutes les étapes réalisées en permettant au tableau de bord dans cette dernière phase d'être un outil d'aide a la décision.

C'est bien le but de ce document donner au manger les éléments de la réflexion pour agir a partir des éléments exploités dans les deux précédentes phases le manger jugera utile besoin de :

- Concevoir des réunions de travail ;
- Donner des actions nominatives libellées de l'action date de besoin responsable déclencher un audit avec le support de la qualité qui fera appel à des spécialistes.

2.5. La place de tableau de bord dans l'entreprise.

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision. Ainsi le tableau de bord peut être⁷⁶ :

2.5.1. Un outil de mesure des performances par rapport aux objectifs.

Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...etc.) ou financiers (chiffre d'affaires, marges, résultat net...etc.) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence. La différence constitue un écart exprimé en valeur absolue et relative (%).

⁷⁶ PATUREL R, « La comptabilité Analytique système d'information pour le diagnostic et la prise de décision », Edition EYROLLES, Paris, 1987. Page : 300

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

2.5.2. Un outil de diagnostic.

Il attire l'attention sur les phénomènes « anormaux », c'est-à-dire, qui sont au-delà d'un seuil de tolérance défini en valeur absolue ou relative pour chaque indicateur correctif possible en simulant leur impact sur les résultats. Le tableau de bord est, en général, un excellent révélateur des points faibles dans l'organisation (double emploi, définition insuffisante des responsabilités...).

2.5.3. Un outil de dialogue et de réactivité.

Dès sa parution, le tableau de bord doit servir de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée.

Chaque gestionnaire commente, alors, ses résultats, explique les causes des écarts et les mesures qu'il a prises à son niveau. Il demande, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires. La direction générale doit veiller à la cohérence des actions correctives et ne pas compromettre la recherche d'un optimum global par des optimisations partielles.

2.5.4. Un outil de motivation des responsables.

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leurs aptitudes à relever les défis qui leur sont posés. Il crée donc une sensation de progrès et démarche vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des équipes.

2.6. Le tableau de bord prospectif : outil de contrôle de gestion de l'entreprise.

Le TBP est apparu avec la transformation progressive de l'environnement des entreprises qui est passé d'une concurrence industrielle à une concurrence informationnelle.

2.6.1. Définitions de tableau de bord prospectif.

Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future⁷⁷.

2.6.2. Les différents axes de TBP.

Parmi plusieurs tentatives et propositions, il est intéressant de retenir celle de **Kaplan. R.S** et **Norton. D.P (1987)** qui essaient d'intégrer quatre domaines pour construire un tableau de bord prospectif. L'objectif est d'ajouter aux indicateurs financiers de la performance passés, des paramètres relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnels, déterminés à partir des objectifs et des stratégies de l'entreprise, pour mieux piloter la performance future.

Le Tableau de bord prospectif est un système cohérent autour de quatre axes équilibrés

- Axe financière ;
- Axe clients ;
- Axe processus interne ;
- Axe apprentissage organisationnel.

Comme l'indique le nom de l'outil, l'objectif est d'offrir une vision équilibrée (Balanced) de la performance, c'est-à-dire non limitée aux seuls indicateurs financiers. Ces quatre perspectives conduisent à quatre catégories d'indicateurs⁷⁸ :

- Des indicateurs de résultats financiers, qui traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise ;
- Des indicateurs qui visent à mesurer la perception par les clients ;
- Des indicateurs liés aux processus internes, qui permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux;
- Des indicateurs d'apprentissage, qui concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel, et les performances des systèmes d'information.

Ces quarts principaux axes sont définis comme suite⁷⁹ :

⁷⁷ KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), « Le tableau de bord prospectif », Les Editions d'Organisation, Paris, 2003, Page : 14.

⁷⁸ Giraud. F, Saulpic. O, Bonnier. C et Fourcade. F, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 3ème édition, Gualino éditeur, EJA, Paris, 2008. Page : 159-160.

⁷⁹ Frédéric. J, « Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé-Sécurité au Travail », l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, le 17 décembre 2012, in HAL. Archives-ouvertes.fr. Consulté le : 19/05/2021.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

2.6.2.1.L'axe financière.

Il permet d'évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Cet axe détermine si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie se révèlent efficace.

Exemples d'indicateurs financiers : rentabilité, chiffre d'affaires, bénéfices, etc.

2.6.2.2.L'axe clients.

Cet axe permet une segmentation des marchés visés. Les indicateurs et déterminants liés à cette dimension traduisent la performance financière future de l'entreprise.

Exemples d'indicateurs: Satisfaction clientèle, rentabilité par segment, fidélité, etc.

2.6.2.3.L'axe processus interne.

Cet axe conduit l'entreprise à identifier les processus clés pour lesquels elle doit exceller; les existants et ceux à intégrer. Ce sont les processus qui attirent et fidélisent les clients des segments de marché visés et qui permettent d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Les processus peuvent être de l'ordre de l'innovation (conception et développement d'un nouveau produit) ou bien de l'ordre de la production (fabrication, commercialisation, service après-vente, etc.).

Pour évaluer le bon fonctionnement de chacun de ces processus plusieurs indicateurs seront ainsi créés : temps et qualité de production, délai de livraison, etc.

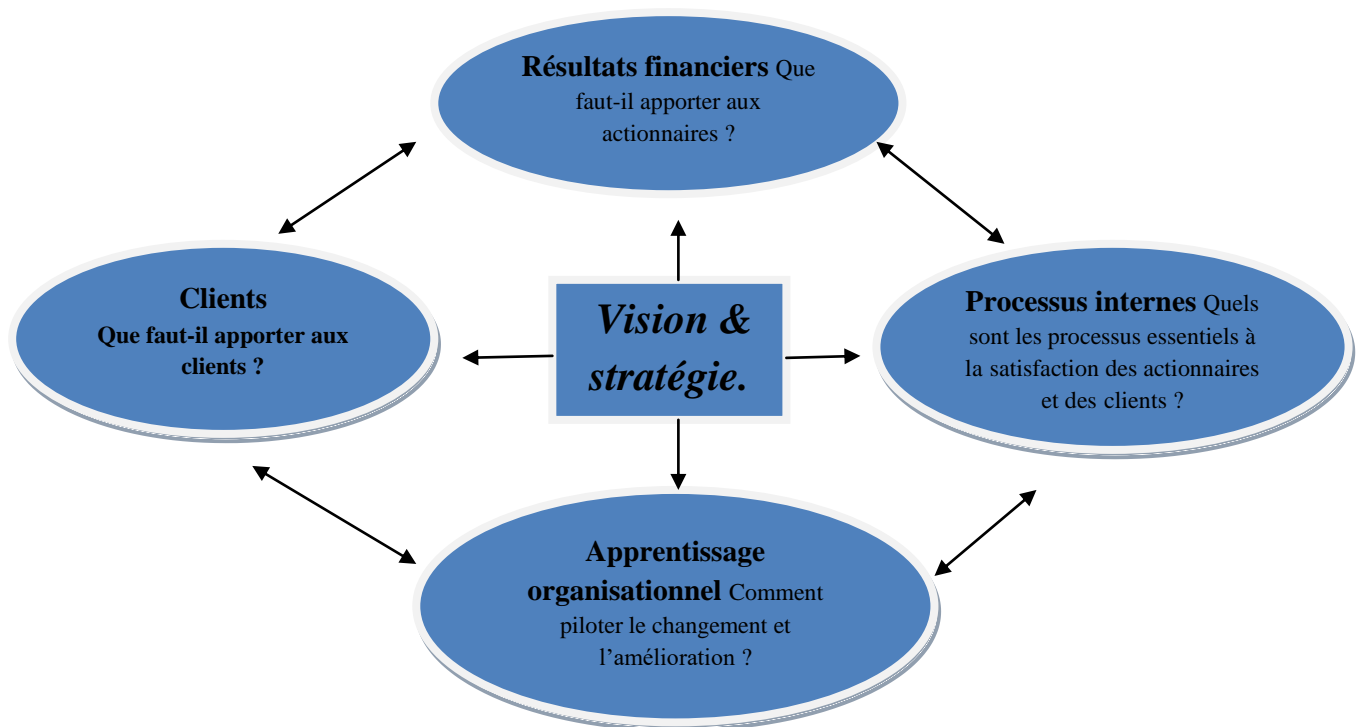
2.6.2.4.L'axe d'apprentissage organisationnel.

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. L'apprentissage organisationnel regroupe trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. Il permet d'identifier l'écart entre les capacités actuelles et celles nécessaires pour une véritable avancée de la performance. Cet axe favorise la création d'un climat favorable au changement, l'innovation et au développement.

Les indicateurs utilisés peuvent être en partie les mêmes que pour l'axe client (satisfaction, fidélité, etc....). A ceux-ci peuvent être ajoutés des indicateurs complémentaires et plus spécifiques à l'axe organisationnel tels que la compétence des salariés, le « turnover », etc.

Chapitre II : **Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière**

Figure N° 03 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif.



Source : Kaplan. R.S et Norton. D.P, « Le tableau de bord prospectif », édition d'Organisation, 1978, in Alazard. C et Sépari. S, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5ème édition, Dunod, Paris, 2001. Page : 605.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

3.1.2. Dimension de la performance.

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance, on peut citer entre autre : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

3.1.2.1. L'efficacité.

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité qui est « le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis »⁸¹.

D'après cette définition, on constate que l'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. Une activité est donc efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Pour évaluer l'efficacité d'une organisation, il faut tenir compte des perspectives des divers intervenants.

Efficacités = Résultats atteints/ objectifs visés.

3.1.2.2. L'efficience.

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, qui est « le fait de maximiser la quantité obtenue des produits ou des services »⁸². Selon cette définition, on constate que l'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints, un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués, ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

Efficience = Résultats atteints / moyens mis en œuvre.

3.1.2.3. La pertinence.

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise⁸³. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

⁸¹ H. BOUQUIN : Contrôle de gestion, 8ème édition, collection gestion, Paris, 2008, Page : 75.

⁸² F. GIRAUD, SAULPICO: le contrôle de gestion et pilotage des performances, éd Gualino, France, 2002, Page : 72.

⁸³ IDEM.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

3.1.3. Les objectifs de la performance.

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

- ✓ Développer des produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication ;
- ✓ Réduire les couts de fabrication ;
- ✓ Améliorer l'ambiance au travail ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits ;
- ✓ Respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité du personnel ;
- ✓ Amélioration le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients ;
- ✓ Améliorer la rentabilité ;
- ✓ Consolider et développer les savoir-faire ;
- ✓ Fidéliser la clientèle⁸⁴.

3.1.4. Les niveaux de la performance.

Ce concept multiforme et multidimensionnel qui est très important mais difficile à réaliser.il est indispensable à une entreprise de pouvoir le mesurer, a plusieurs niveaux;

3.2. Source de la performance.

Les sources de la performance sont différents, par rapport à plusieurs acteurs, clients, salaries, manager...etc. et sa reviens que tous performance a des objectifs différents. On distingue deux types de performance (interne et externe) :

⁸⁴ CAILLAT A, «Management des entreprise», Edition HACHETTE LIVRE, 2008. Page : 38.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

- **La performance externe** : elle concerne les acteurs en relation contractuelles avec l'organisation, tels les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur ;
- **La performance interne** : s'adresse essentiellement aux acteurs internes de l'organisation. Elle est l'ensemble des performances suivantes ⁸⁵:
 - La performance humaine : elle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs;
 - La performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité les investissements;
 - La performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

Le tableau ci-dessous fait ressortir des particularités de chaque performance :

Tableau N°08 : la performance interne et externe.

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

Source : **DORIATH. B, GOUJET .C**, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Page : 35

⁸⁵ Bernard .M, « contrôle de gestion social », librairie Vuibert, Paris, 1999. Page : 236.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

3.2. Les types de la performance :

La performance a plusieurs sortes, qui sont :

3.2.1. La performance organisationnelle.

La performance organisationnelle est définie par **KALIKA**⁸⁶ comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique.

Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »

KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

3.2.2. La performance stratégique.

La performance stratégique⁸⁷, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, etc.

3.2.3. La performance commerciale.

La performance commerciale⁸⁸, appelée aussi la performance marketing, est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire

⁸⁶ KALIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition Economica, paris, 1995. P : 340.

⁸⁷ Issor. Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projecture, 2017, N° 17, p.93-103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> , Consulté le : 30/05/2021.

⁸⁸ Idem

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

la satisfaction des clients. Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que :

La part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que : la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

3.2.4. La performance économique.

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité à savoir : les soldes intermédiaires de gestion.

Le calcul de ces derniers permet⁸⁹ :

- ✓ De comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- ✓ D'analyser le fonctionnement de l'entreprise ;
- ✓ De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des ratios d'activité, de profitabilité, de rentabilité ;
- ✓ D'apprécier la création de la richesse générée par l'activité de l'entreprise.

3.2.5. La performance sociale.

Au niveau d'une organisation, la performance sociale peut être définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Et aussi, c'est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Mais, cette performance est difficile à mesurer quantitativement.

3.2.6. La performance financière.

C'est la capacité d'une organisation à faire du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie.

Selon **P.PAUCHER**, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est -à dire des dépenses immédiates réaliser en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance.

⁸⁹ Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, cours regroupés par Mr Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaires ou une épargne⁹⁰.

Pour SAHUT et AL, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.⁹¹

3.3. Les déterminants de la performance financière.

Pour déterminer la performance financière de l'entreprise, ils existent plusieurs moyens qui sont essentiel. On cite les principaux qui sont :

- Politiques financiers ;
- La compétitivité ;
- La création de la valeur.

3.3.1. La politique financière.

La politique financière est l'un des plus importants déterminants de la performance financière. « La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse ».

Il existe trois objectifs de base de cette politique qui sont :

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

La définition de la politique financière relève de la direction générale de l'entreprise bien plus que sa direction financière, qui n'y participe le plus souvent qu'à titre de conseil et d'exécutant.

⁹⁰ PAUCHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algérie.1993. Page: 20.

⁹¹ SAHUT, Jean Michel, JS LANTZ. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003. Page : 28.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

3.3.2. La compétitivité.

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne.

De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix.⁹² La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit.⁹³

Selon SAUVIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ».⁹⁴

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

3.3.3. La création de la valeur.

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus au moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieur au coût moyen pondéré du capital.

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.

⁹² SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005, Page : 18.

⁹³ Idem, Page : 35.

⁹⁴ Idem, Page : 08.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

3.4. Mesure de la performance financière.

Pour évoluer la performance de la structure financières de l'entreprise, il existe plusieurs indicateurs qui nous reflète les états financière de l'organisation.

3.4.1. Les mesures comptables.

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

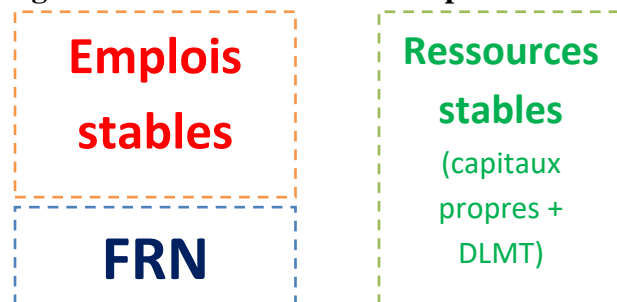
3.4.1.1. La mesure par les indicateurs de bilan.

Il existe plusieurs indicateurs de mesure par rapport au bilan qui sont :

A. Le fond de roulement net (FRN)⁹⁵.

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 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°05 : Illustration sur la place de FRN.



- Calcul

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

- Par le haut de bilan ;

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

⁹⁵ Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, cours regroupés par Mr Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

- Par le bas de 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.

- Et chaque valeur de FRN trouvé, elle a sa signification :

- **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 :**

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.

B. Le besoin de fond de roulement (BFR).

Le **BFR** correspond à un besoin de financement crée 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 ce besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

- Calcul

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

- Les valeurs calculées de **BFR** peuvent être :

- **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.

- **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 ce 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 dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

C. La trésorerie.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

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.

- Calcul

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

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

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

Les disponibilités représentent l'ensemble des postes d'actifs monétaires du bilan mobilisables à court terme. Les principaux 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).

- La valeur de trésorerie peut être comme suit :

- **TR > 0 ou FRN > 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 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.

- **TR = 0 ou 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 à l'équilibre 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

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

- **TR<0 ou 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.

3.4.2. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Pour bien comprendre la formation du résultat net, les Soldes Intermédiaires de Gestion apportent un éclairage opérationnel : Démarrant du chiffre d'affaires, ils ne détaillent pas à pas les charges et produits formant des résultats intermédiaires, pour aboutir au bénéfice final et permettent ainsi de comprendre la provenance de la perte ou du bénéfice.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est établi à partir du compte de résultat et permet au chef d'entreprise d'analyser la structure du résultat afin d'effectuer des choix de gestion. Il fait donc, apparaître 9 indicateurs financiers successifs en dissociant les activités d'exploitation, financière et exceptionnelles.

Pour mener l'analyse, les soldes doivent être comparés dans le temps ou bien avec les soldes d'autres entreprises du même secteur d'activité. L'analyse implique de calculer des ratios d'activités et des ratios de rentabilité.

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.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

i. La marge commerciale.

Ce solde n'existe que pour les entreprises ayant une activité commerciale (ou mixte). Il 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.

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

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.

ii. 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.

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise.

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

La marge de production : La marge de production nette s'obtient en soustrayant les 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).

iii. La valeur produite ajoutée (VA).

Une entreprise dans le cadre de son activité courante. Elle permet, lorsqu'elle est calculée, de détecter les origines de création de valeur.

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

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

$$VA = \text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice en provenance des tiers.}$$

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

iv. L'excédent brut d'exploitation.

L'excédent brut d'exploitation correspond à la ressource d'exploitation dégagée par l'entreprise sur une période d'activité. Il s'agit de la part de la valeur ajoutée produite qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux.

L'EBE permet de porter un jugement sur l'activité d'une entreprise en analysant la performance de ses activités opérationnelles c'est-à-dire sans tenir compte de sa politique de financement, ni de sa politique d'amortissement, ni des événements exceptionnels.

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.

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

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

- Taux de profitabilité économique = EBE/CAHT

Le taux de profitabilité 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 = EBE/Les capitaux investi

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

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

v. 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.

A la différence de l'EBE (Excédents Brut d'Exploitation), qui se concentre uniquement sur le cycle d'exploitation, le résultat d'exploitation prend également en compte le processus d'investissement par le biais des charges calculées (dotations aux amortissements et provisions). $RE = EBE + \text{reprises sur charges et transfert de charges} + \text{autres produits} - \text{dotations aux amortissements, dépréciations et provisions} - \text{autres charges}$.

On le calcul aussi comme suite : $\text{produit d'exploitation} - \text{Les charges d'exploitation}$

Les ratios financiers puisent leurs sources dans le résultat d'exploitation les plus rencontrés en pratique sont :

Taux de marge opérationnelle = $(\text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire HT}) * 100$

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

Poids des charges financières = $\text{charges financière} / \text{résultat d'exploitation}$.

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

vi. Résultat courant avant l'impôt.

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.

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).

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

RCAI = RE + Résultat financière (produits financières – charges financières)

vii. Résultat exceptionnelle :

Comme son nom l'indique, le résultat exceptionnel est composé d'éléments inhabituels et non récurrents. Il représente la différence entre des produits et des charges considérées comme exceptionnels.

L'étude du résultat exceptionnel peut venir justifier de mauvaises performances économiques d'une entreprise sur le plan global. Autrement dit, s'il est très important, c'est un résultat qui peut venir plomber à lui seul le résultat d'exploitation et ainsi générer un résultat net comptable déficitaire. L'isoler va permettre de distinguer, d'une part la rentabilité liée à l'exploitation, et, d'autre part, celle liée aux opérations non courantes.

Résultat exceptionnelle = produit exceptionnelle – charge exceptionnelle.

Il existe peut de ratio calculer à partir de résultat exceptionnelle, et ils signifient l'importance de du résultat exceptionnel sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Rentabilité des opérations non courantes = (Résultat exceptionnelle / CA HT)*100.

viii. Résultat net d'exploitation.

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.

Le résultat net a vocation à rémunérer les associés et actionnaires sous forme de dividendes et/ou à être placé en report à nouveau, en réserves ou incorporé au capital. Il est donc important de ne pas confondre résultat d'exercice et trésorerie nette : ce solde mesure un résultat, un chiffre calculé, et non pas un flux.

Résultat net = RCAI + Résultat exceptionnelle – participation des salaries – impôt sur les bénéfices

Taux de rentabilité économique globale nette = Résultat net / CA 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 II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

❖ Capacité d'autofinancement (CAF) :

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.

CAF = excédent brute d'exploitation + produits encaissables – charges décaissable.

Et à partir de résultat net (approche **additive**) :

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

❖ L'autofinancement :

L'autofinancement est le fait pour l'entreprise de se financer elle-même sans ressources extérieures. C'est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes. Le calcul de l'autofinancement se fera donc très simplement à partir du surplus monétaire avant distribution du bénéfice, encore appelé capacité d'autofinancement (CAF)⁹⁶. L'autofinancement « est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires ou les renouvellements des équipements), des réserves (provisions et bénéfices non distribués), des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs nets réels de l'entreprise durant une période déterminée. Il est important de préciser que le recours à l'autofinancement a un coût et comporte tout de même certains risques. »⁹⁷ En effet, avant de pouvoir se permettre de s'autofinancer, l'entreprise doit disposer de moyens suffisants, qui l'autorisent à investir dans de nouveaux projets. Il est aussi important de savoir que ces projets peuvent se révéler infructueux, et donc générer des grosses pertes pour l'entreprise et ses actionnaires.

⁹⁶ PIERRE .C, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition DUNOD, Paris, 2005. Page : 200/201.

⁹⁷ Site: <https://www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html> consulter le 09/06/2021

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

L'utilisation de ces réserves, principalement destinées à rémunérer les actionnaires, doit donc s'effectuer de façon vigilante et organisé. L'autofinancement, représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires). Il se détermine par la relation suivante :

Autofinancement = capacité d'autofinancement – dévident.

3.4.3. Mesure par analyse des rations :

Un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation.

Un ratio est compose d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité.

Il ne faut pas confondre un écart qui est une différence en valeurs absolues et un ratio qui exprime une relativité exprimée en pourcentage ou en indice⁹⁸.

Il existe nombreux ratios et on va calculer et interpréter quelque ratio essentiel :

3.4.3.1. Les rations de la structure financière.

➤ Ratio de couverture d'emplois stable :

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

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 de l'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

⁹⁸ LOCHARD JEAN, « les ratios qui comptent », 2^e édition, EYROLLES, Paris, 2004. Page : 31.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

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.

3.4.3.2. 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.

➤ **Ratio de solvabilité :**

Ce ratio doit être supérieur à pour 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.

Ratio de solvabilité générale = total actif / 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.

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.

3.4.3.3. 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 »⁹⁹

Il existe plusieurs indicateurs, et on va expliquer les plus importants :

➤ **Le ROE (return on equity).**

Le ratio le plus utilisé par les analystes financiers, le ratio de rentabilité des fonds propres (Return on Equity, ROE) ou ratio de rentabilité financière, a inspiré les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises. Il permet mesurer la

⁹⁹ Barreau J et al. 2005, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, 14e édition, édition DUNOD, paris. Page : 134.

Chapitre II : Le tableau de bord financière et l'étude de la performance financière

capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit¹⁰⁰.

ROE = résultat net / capitaux propres de l'entreprise.

➤ Le ROCE (return on capital employed).

Le ROCE ou rentabilité des capitaux employés (investi) après impôt se calcule de la façon suivante:

ROCE = Résultat d'exploitation ou résultat net / capitaux investis.

Le ROCE est aussi appelé taux de rentabilité de l'actif économique.

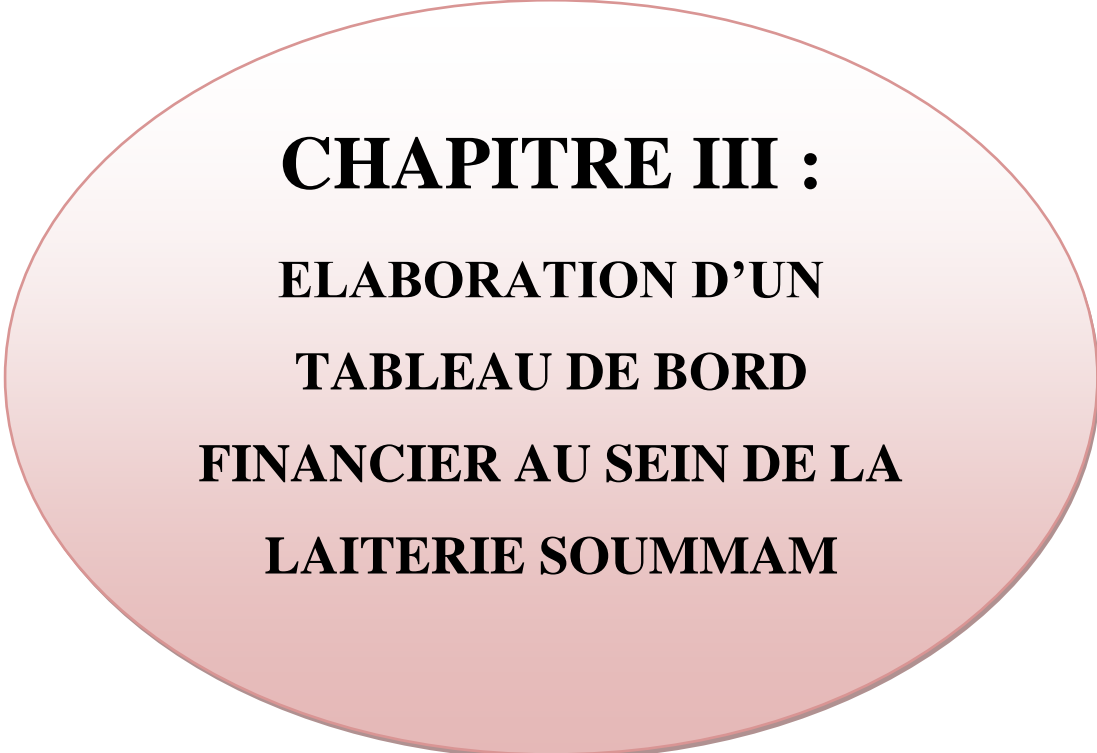
➤ La rentabilité des actifs ROA (return on assets).

Le ratio de la rentabilité des actifs mesure la faculté de l'entreprise à générer des profits à travers la mobilisation de ses moyens matériels et immatériels.

ROA = résultat net / total des actifs.

Le tableau de bord est un outil indispensable pour l'entreprise et pour le personnel de l'entreprise plus précisément, il lui permet d'interpréter la situation et le placement de l'entreprise dans le marché par rapport à la satisfaction de ses besoins et à la concurrence et sa se fait tout simplement d'observer l'évolution des indicateurs clés qui reflètent directement la performance de l'entreprise, et sa facilite pour le personnel de réagir rapidement en cas d'une anomalie.

¹⁰⁰ Giroud F et al. 2005, « le contrôle de gestion et le pilotage de la performance », 2e édition, Gualino éditeur EJA, paris. Page : 78.



CHAPITRE III :
ELABORATION D'UN
TABLEAU DE BORD
FINANCIER AU SEIN DE LA
LAITERIE SOUMMAM

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Dans ce chapitre composé de deux sections, nous allons présenter l'entreprise SARL LAITERIE SOUMMA depuis son existence et ces différents services dans la première section et puis dans la deuxième section nous allons procéder à la construction d'un tableau de bord financier.

Section 01 : présentation de la laiterie SOUMMAM.

A travers cette première section, on va présenter la SARL laiterie SOUMMAM, en évoquant les points suivants : son historique, son métier, ses activités, ses objectifs ainsi qu'un aperçu du service du contrôle de gestion¹⁰¹.

1.1. Historique.

La Laiterie Soummam est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production de produits laitiers, créée par **LOUNIS HAMITOUCHE** en 1993. En 2011, Soummam est le premier producteur algérien de yaourt avec 42 % de part de marché en Algérie. Son siège se trouve à TAHARACHT (AKBOU, wilaya de BEJAÏA).



D'une petite entreprise familiale, produisant moins de **100 000 pots/J** avec une ligne de production et une vingtaine de salariés.

La **SARL LAITERIE SOUMMAM** se place aujourd'hui comme **LEADER** national dans son domaine d'activité avec :

- Une capacité de production de plus de **8.000.000 unité/J** ;

¹⁰¹Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

- Un effectif de près de **1.900** travailleurs dont une forte proportion d'ingénieurs et de Techniciens ;
- Une gamme de production variée de plus de **150** produits différents varié entre 9 familles des produits ;
- **40** lignes de production composées d'équipements récents et de Technologie de pointe ;
- un capital social de 2 837 943 000,00 da.

La SARL LAITERIE SOUMMAM commercialise aujourd'hui près de **720.000 tonnes** par An à travers tout le territoire national, grâce notamment à :

- une infrastructure de stockage sous froid de plus de **20 000 mètres cubes** répartie en **1** dépôt central et **4** dépôts régionaux situé à Annaba, Alger Constantine et Oran.
- un réseau de près de **50 distributeurs agréés** repartis à travers la presque totalité des wilayas du pays, commercialisant exclusivement les produits de l'entreprise ;
- un réseau de plus de **200 grossistes et distributeurs** indépendants ;
- une flotte de transport sous froid de plus de **30 camions** de différents tonnages ;
- la motivation du réseau de distribution gros et détail qui a bénéficié d'une mise à sa disposition, par **la SARL Laiterie Soummam**, de :
 - plus de **200 camions frigorifiques** petits tonnage ;
 - près de **40 chambres froides** ;
 - plus de **300 présentoirs frigorifiques**.

Aujourd'hui la marque **Soummam** jouit d'une notoriété importante grâce à la qualité de ces produits et a ces capacités d'innovation, ainsi permet à ces consommateurs de dégusté ce qu'ont appel des produits de dernière génération.

FLEURON NATIONAL dans son créneau de production, la **SARL LAITERIE SOUMMAM** fait de la **qualité** son "**cheval de bataille**" et sa **priorité** pour que le slogan "**le Summum de la qualité**" soit à jamais une réalité au service du consommateur.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

1.2. L'organisation générale.

L'entreprise SOUMMAM s'étend sur une superficie de 46000m² dont 2000m² bâtis et comprend :

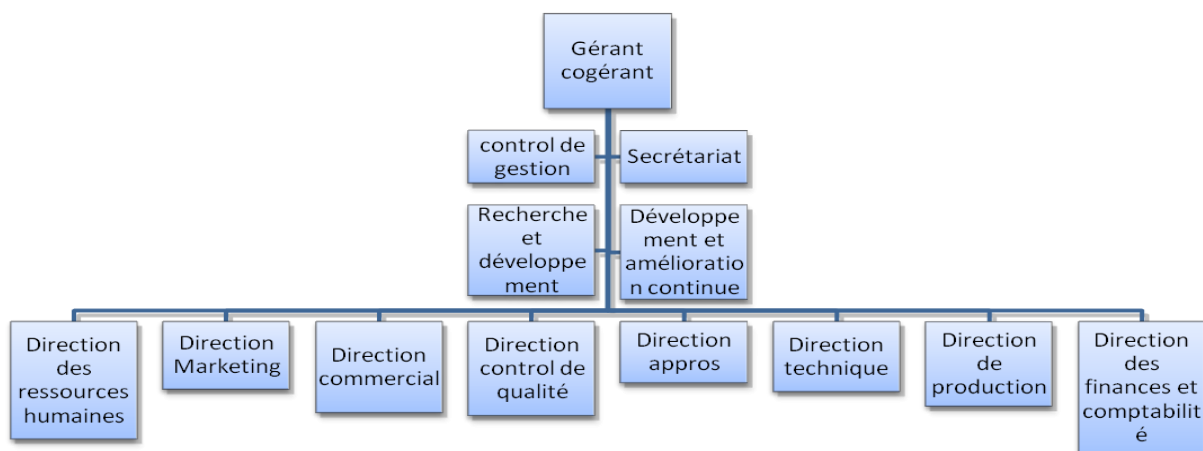
- Une administration générale (direction générale et administration, direction commerciale, direction marketing, direction achat et approvisionnement).
- Trois ateliers de production
- Un laboratoire pour des analyses microbiologiques et physico-chimiques du lait.

Les utilités : chaudière, station de traitement des eaux, compresseur, groupe électrogène, onduleur et station de froid.

1.2.1. Organigramme de la SARL LAITERIE SOUMMAM :

Comme chaque entreprise Soummam est organisée ou structurée selon l'organigramme ci-dessous :

Figure n° 06 : organigramme des services de la SARL LAITERIE SOUMMAM.



Source : réalisé par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

1.2.2. L'organisation de la fonction comptable et financière au niveau de la laiterie Soummam.

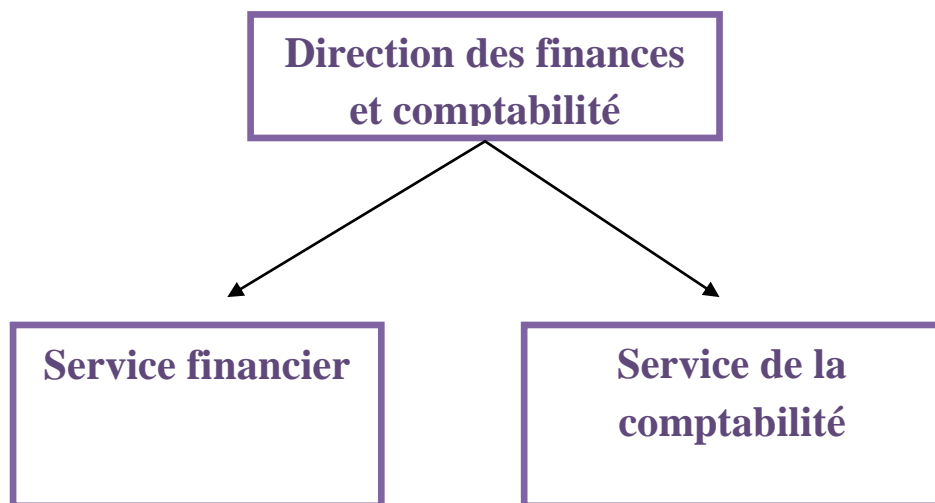
La direction des finances et de la comptabilité a pour objet de formuler un modèle chiffré de l'entreprise, elle suit aussi l'évaluation financière de l'entreprise.

La direction finance et comptabilité est scindée en deux principaux services :

- Le service finances.
- Le service comptabilité

Cette direction est structurée comme suit :

Figure n° 07: Organigramme du service finance et comptabilité.



Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

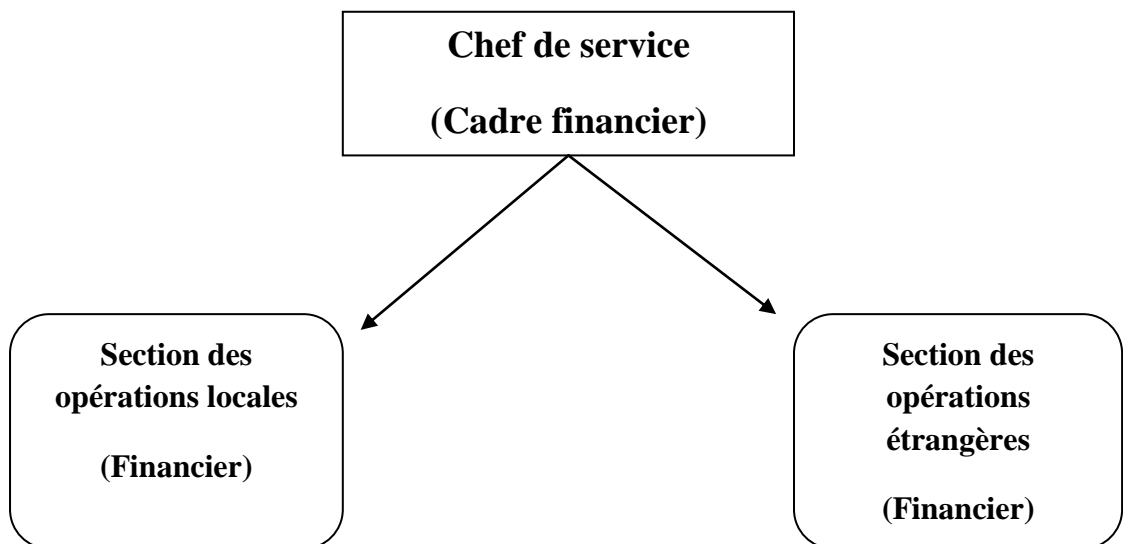
Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

1.2.3. Présentation de service financier.

La fonction financière assure à l'entreprise les fonds nécessaires à son fonctionnement, elle doit donc prévoir, organiser, et contrôler les besoins et les ressources de l'entreprise. Ces tâches sont assurées au niveau de cette entreprise par un chef de service et deux financiers qui sont subdivisés en deux sections ; section des opérations locales et celle des opérations étrangères.

Ce service est organisé comme suit :

Figure n° 08 : organigramme de service financier.



Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

Les tâches et les opérations réalisées par chaque membre de ce service sont résumées ci-dessous :

▪ **Le chef de service :**

Le chef de service est chargé d'assurer plusieurs tâches qui sont citées ci-après :

- établissement des dossiers de financement des investissements,
- établissement du plan de financement prévisionnel à court terme et suit les réalisations de trésorerie,

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

- gestion des domiciliations bancaires des importations et leurs règlements,
- gestion des domiciliations bancaires des exportations et leurs recouvrements,
- assure la liaison bancaire,
- vérification et validation des dépenses,
- la gestion des engagements reçus des tiers (cautions et garanties),
- la gestion des engagements donnés aux tiers,
- suivi et contrôle des dossiers formalisés pour la comptabilité.
- suivi et élaboration des dossiers de crédit

▪ Section des opérations locales :

Tous les flux physiques locaux doivent être justifiés par un flux financier, de ce fait toutes les opérations de commerce local transitent par ce service afin d'être réglées, une fois que ces opérations réglées, le dossier passe à la comptabilité pour l'enregistrement comptable.

Les opérations de commerce local sont en générale : des prestations de services, achat de matière première, achat de marchandise achat d'investissement et autres dépenses tels que les assurances règlement des impôts.

▪ Section des opérations de commerce extérieure :

Cette section est chargée de toutes les opérations de commerce extérieur, généralement il s'agit de l'importation des matières premières, machines, pièces de rechange et prestation de service.

Le règlement d'importations se fait en trois modalités de règlement : transfert libre, remise documentaire et crédit documentaire, le mode de règlement dépend du contrat conclu entre le fournisseur et la laiterie Soummam.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

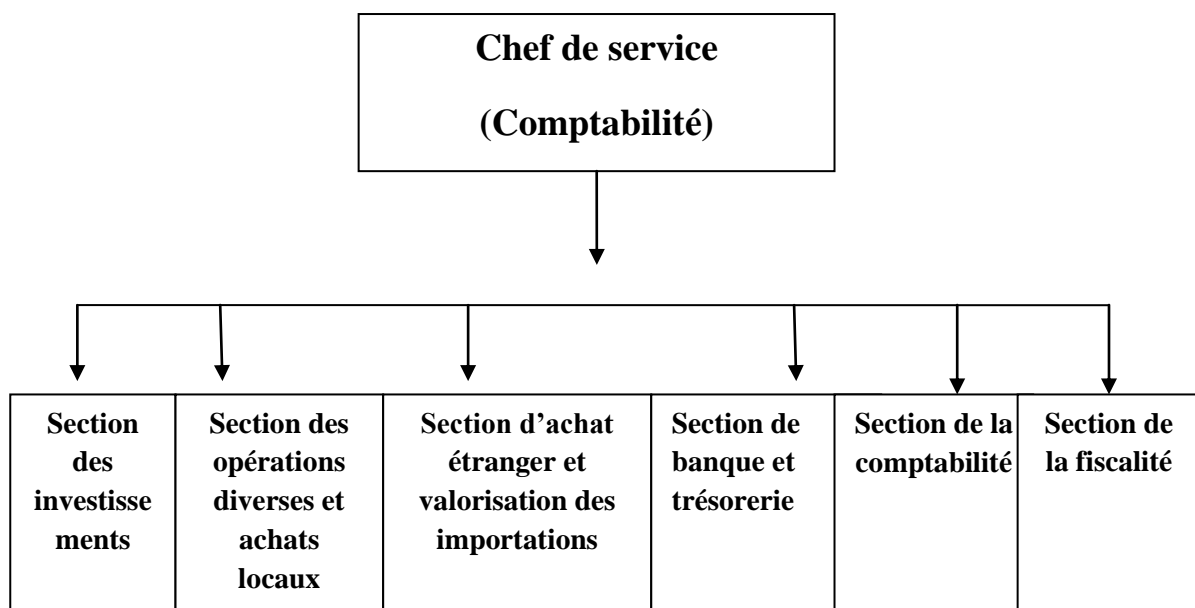
1.2.4. Présentation de service comptabilité.

La fonction comptable assure l'enregistrement et comptabilisation de toutes les opérations comptables de l'entreprise.

Le système comptable adopté par l'entreprise laiterie Soummam est le système centralisateur, du fait de la grandeur de son développement, l'enregistrement quotidien des opérations comptables dans un seul journal est impossible, de ce fait la création de plusieurs journaux auxiliaire est indispensable.

La fonction comptable au niveau de cette entreprise est composée d'un chef de service, cinq comptables et un fiscaliste qui sont reparti en six sections, la structure de ce service est représentée ci-dessous :

Figure n° 09 : organigramme de service comptabilité.



Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Les travaux réalisés par les personnes précédemment cités se résument comme suit :

▪ **Le chef de service :**

Le chef de service de la comptabilité est chargé d'assurer plusieurs taches qui sont résumé ci-dessous :

- la vérification des imputations comptable,
- l'analyse périodique des comptes comptable,
- la vérification des déclarations fiscales mensuelle,
- la vérification et la validation des états de rapprochement bancaires,
- la mise à jour des livres légaux comptable,
- l'établissement et finalisation des bilans comptable et de la déclaration fiscale annuelle.

▪ **Section des investissements :**

Cette section traite toutes les pièces et opérations relatives aux investissements qui sont enregistrés dans le journal auxiliaire d'investissement, les travaux réalisés en cette section se résument dans les points suivants :

- vérification et formalisation des dossiers des investissements qui doit comporter : la facture, bon de commande et un PV de mise en service,
- valorisation des investissements,
- constatation des biens dans les comptes appropriée,
- mise à jour du fichier des investissements,
- calcul et constatation des dotations aux amortissements.

▪ **Section des opérations diverses et achats locaux :**

Cette section traite toute opération et pièce relatives aux achats de matière première, marchandise et prestation de service sans oublier l'enregistrement des différentes déclarations fiscal et parafiscal,

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Les opérations réalisées par cette section consistent en :

- vérification et contrôle des dossiers qui doivent comporter : une facture, bon de commande et un bon de réception,
- constatation de l'opération d'achat et de service dans le journal et le compte approprier soit journal d'achat ou journal des opérations diverses,
- vérification et analyse périodique des comptes.

▪ Section des achats étrangers et valorisation des importations :

Toutes les opérations d'achats étrangers (matière première, pièce de rechange) sont traitées au niveau de cette section, elle assure les taches suivantes :

- vérification des dossiers et valorisation de la matière première, les achats sont valorisé suivant le prix de revient, prix d'achat plus les frais accessoires à savoir : droit de douane, assurance et honoraires de transitaire,
- imputation comptable d'achat dans le journal des achats étrangers,

▪ Section trésorerie :

Cette section regroupe les opérations relatives au règlement des fournisseurs locaux et étrangers ainsi que tous les flux financiers de l'entreprise. La section regroupe les journaux auxiliaires de trésorerie suivant :

- la banque siège
- banques des dépôts
- caisses

En plus de l'enregistrement comptable cette section s'occupe de l'analyse des comptes de trésorerie et de l'établissement des états de rapprochement bancaire.

▪ Section comptabilité de matière :

Les taches de cette section se résument dans les trois points suivants :

- vérification des entrées en stock de matière première et marchandise,

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

- vérification des sorties en stock de matière première et marchandise,
- Préparation des inventaires.

▪ Section de la fiscalité :

Cette section s'occupe du calcul et de l'établissement des différentes déclarations fiscales de l'entreprise à savoir :

- G 50
- L'état 104 (ventes en gros),
- E 8 (TAP : taxe sur l'activité professionnel)
- 301 BIS (IRG : impôt sur le revenu global)),
- G4 (IBS : impôt sur le bénéfice des sociétés),
- Liasse fiscale (bilan fiscal).

1.2.5. Présentation de service de contrôle de gestion :

Il identifie les écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions d'entreprise et élabore les outils d'analyse, les indicateurs et procédure de contrôle de gestion à l'aide des traitements informatique.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Section 02 : élaboration de tableau de bord financière au sein de l'entreprise SARL Laiterie SOUMMAM.

L'entreprise SARL laiterie SOUMMAM n'as pas de tableau de bord financier mais c'est juste des tableaux pour suivre les paiements et les échéances... Et pour cela on a étudié les informations fournies par les personnels de l'entreprise dans les différent départements (comptabilité, finance, contrôle de gestion), afin d'arriver à un tableau de bord financier qui résume la situation financière de l'organisation.

L'élaboration du tableau de bord financier exige la réunion des composantes suivantes :

- La détermination des objectifs financiers ;
- Le choix des bons indicateurs financière ;
- La construction du tableau de bord financier.

2.1. La détermination des objectifs financière.

- ✓ **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'unité d'avoir une vision précise de ces résultats.
- ✓ **Mesurer les performances** : Grâce à cet outil l'unité peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leurs rentabilités pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- ✓ **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'unité peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'unité peut être réactif et corriger la conjoncture.
- ✓ **Anticiper les situations à risques** : baisse de la trésorerie, décrochage du chiffre d'affaires par rapport aux charges ;
- ✓ Suivre les écarts par rapport à des valeurs de référence ;
- ✓ Suivre la situation financière et ses grands équilibres (FR) ;
- ✓ Mettre en place rapidement des mesures correctives en cas de déviance par rapport au budget.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

2.2. Le choix des bons indicateurs financière.

L'élément important dans l'élaboration d'un tableau de bord réside dans la recherche des indicateurs de performance qui la composent.

2.2.1. Analyse de bilan.

A travers les bilans de la SARL laiterie SOUMMAM nous allons essayer de les synthétiser pour pouvoir élaborer les bilans dits bilans condensés ou en grandes masses.

A. L'Actif de bilan :

Ce tableau représente l'actif de bilan en grande masse pour les trois exercices 2018/2019/2020 :

Tableau N° 09 : bilan de grande masse (Actif). (Unité : DA)

Désignation		Actif					
		Valeurs			Pourcentage		
		2020	2019	2018	2020	2019	2018
VI	VI	6 725 166 758	6 146 025 882	5 289 979 253	27,05%	33,62%	37,85%
AC	VE	4 847 331 067	3 801 341 176	2 344 629 975	19,50%	20,79%	16,77%
	VR	6 333 494 918	3 381 327 109	2 468 734 947	25,48%	18,50%	17,66%
	VD	6 955 014 643	4 952 359 920	3 874 236 952	27,98%	27,09%	27,72%
TOTAL		24 861 007 386	18 281 054 087	13 977 581 127	100%	100%	100%

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM.

➤ Interprétation.

Après l'analyse des données de tableau sur chaque élément :

- **La valeur immobilisée** : d'après l'analyse de bilan des trois exercices on constate que les valeurs immobilisées représentent une partie importante du total de l'actif qui signifie le caractère industriel de cette entreprise. Les valeurs évoluent en décroissance de **37,85%** à l'exercice **2018**, **33,62%** à l'exercice de **2019** et **27,05%** à l'exercice de **2020**, et sa revient à la croissance des investissements, qui renvoie aux infrastructures et aux matériels de l'entreprise.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

- **La valeur exploitée :** les ratios des ces valeurs nous signales sur la nature de l'activité de cette entreprise qui nécessite une partie essentiel de l'actif (matières premières, les pièces de rechange...). Donc l'entreprise est une unité de production des produits laitiers qui nécessite des matières première... . l'actif circulant est en hausse suite à l'augmentation de la production pour répondre à la hausse de la demande.
- **La valeur réalisable :** on remarque que les valeurs réalisable sont en nette progression sur tout la période, ce qui témoigne des difficultés d'écoulé les produits de l'entreprise sous l'effet de la crise économique due au choc pétrolier de 2015 accentué par la crise sanitaire de 2019. Ce qui justifié le recours grandissant au crédit clients pour vendre.
- **La valeur disponible :** les valeurs disponibles évoluent sur toute la période étudiée pour atteindre plus de 6 milliards en 2020. Un niveau de trésorerie trop élevé qui témoigne d'une mauvaise gestion de la trésorerie de l'entreprise.

B. Le Passif du bilan :

Ce tableau représente passif de bilan en grande masse.

Tableau N° 10 : bilan de grande masse (Passif).

Désignation		Passif					
		Valeurs			Pourcentage		
		2020	2019	2018	2020	2019	2018
Capitaux permanents	CP	17 702 907 719	13 879 377 038	10 735 274 681	70,70%	75,92%	76,80%
	DLMT	292 500 000	202 500 000	292 500 000	1,17%	1,11%	2,09%
Passif circulant	DCT	7 045 599 667	4 199 177 049	2 949 806 446	28,14%	22,97%	21,10%
TOTAL		25 041 007 386	18 281 054 087	13 977 581 127	100%	100%	100%

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

➤ Interprétation.

Après l'analyse des donné de tableau sur chaque éléments :

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

- **Les capitaux propres** : les capitaux des trois exercices dépassent les 70% et ce qui représentent une partie importante de passif, ce qui constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.
- **Les dettes à long et moyen terme** : ils représentent une proportion marginale du total des ressources. Et elles sont presque stables.
- **Les dettes à court terme** : il ya lieu de préciser que ces dettes sont constituées des dettes fournisseurs et impôts... qui sont des dettes gratuites et n'engendrent aucun paiement d'intérêt. Le niveau des dettes à court terme a progressé de plus du triple entre 2018 et 2020.

C. Fond de roulement net (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 ; existe deux méthodes pour calculer le **FRN** :

➤ Par le haut de 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°11 : FRN par le haut de bilan.

Elément	Année			Variation	Variation
	2020	2019	202018	2019	2020
Capitaux propres	17 702 907 719	13 879 377 038	10 735 274 681	3 144 102 357	3 823 530 681
Passifs non courants	112 500 000	202 500 000	292 500 000	(90 000 000)	(90 000 000)
Capitaux permanents	17 815 407 719	14 081 877 038	11 027 774 681	3 054 102 357	3 733 530 681
Actifs immobilisés	6 725 166 758	6 146 025 882	5 289 979 253	856 046 629	579 140 876
FRN par le haut du bilan	11 090 240 961	7 935 851 156	5 737 795 428	2 198 055 728	3 154 389 805

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

➤ Par le bas de 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 financée par le passif courant.

Fond de roulement = actif circulant – passif circulant

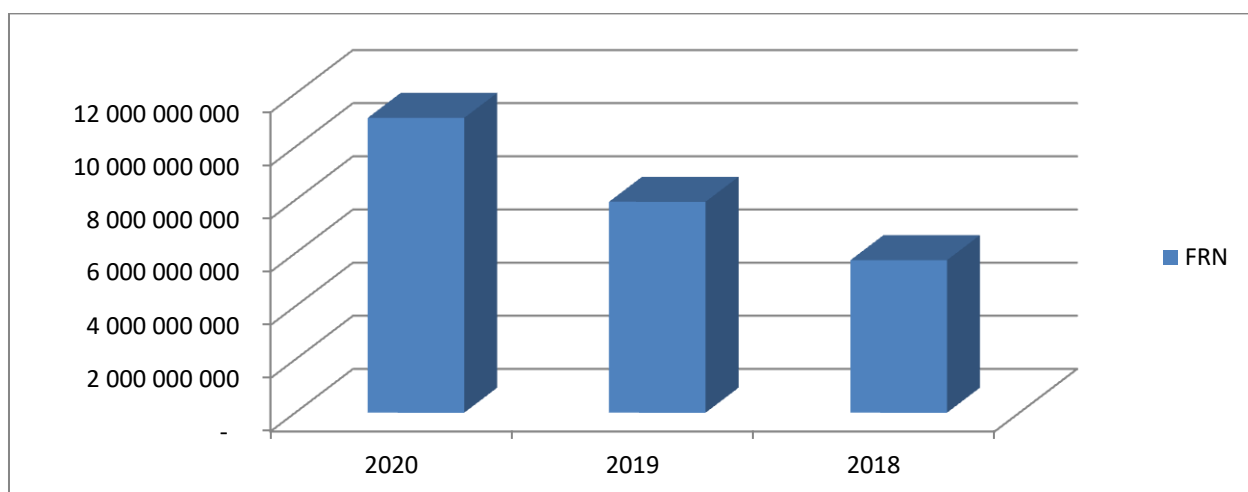
Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Tableau N°12 : FRN par le bas de bilan.

Eléments	années			Variation	Variation
	2020	2019	2018	2019	2020
Actifs circulants	18 135 840 628	12 135 028 205	8 687 601 874	3 447 426 331	6 000 812 423
passif circulants	7 045 599 667	4 199 177 049	2 949 806 446	1 249 370 603	2 846 422 618
FRN par le bas du bilan	11 090 240 961	7 935 851 156	5 737 795 428	2 198 055 728	3 154 389 805

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

Graphe N°01 : l'évolution de besoin de fond de roulement.



Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

➤ **Interprétation.**

On constate que la SARL Laiterie SOUMMAM, est équilibré financièrement durant les trois années, et elle a enregistré des fonds de roulement positifs, et en progression continue. Cela signifié que l'entreprise a pu couvrir ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents.

D. Evaluation des chiffres d'affaire.

Le chiffre d'affaire est une donnée essentielle issue du compte de résultat d'une entreprise. Il donne une indication sur le niveau de l'activité et permet des comparaisons et analyse dans le temps.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

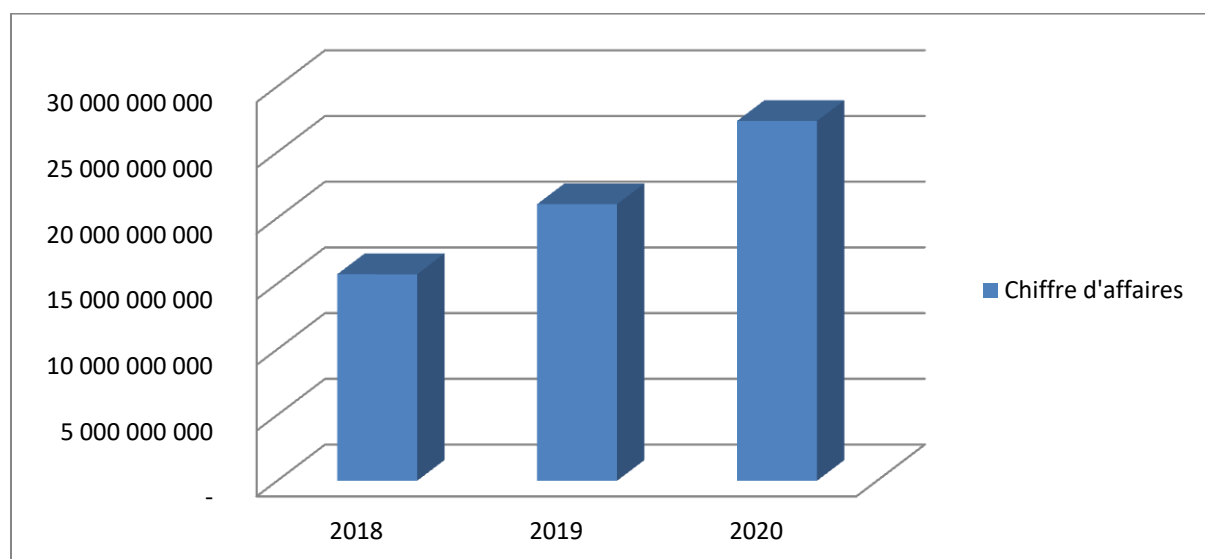
Tableau N° 13 : l'évolution de chiffre d'affaire.

(Chiffre : DA)

Désignation	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	15 712 934 962	21 048 452 518	27 376 979 815
Evolution	–	5 335 517 556	6 328 527 297
évolution en %	–	33,96%	30,07%

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM.

Graphe N°02 : l'évolution de chiffre d'affaire.



Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

- **Interprétation.**

On constate que le chiffre d'affaire de l'entreprise SARL LAITERIE SOUMMAM, enregistre une croissance importante d'une moyenne de 33,96% entre l'exercice de 2018 et 2019, et une moyenne de 30,07% entre les exercices de 2019 et 2020.

Ça signifie que l'entreprise est performante commercialement malgré la concurrence rude par rapport aux leaders comme DANNONE et RAMDY. De plus, le fait que l'entreprise détient un portefeuille de produit très riche, ça lui permet de profiter de toute éventuelle évolution de marché (154 gammes de 9 familles) et ce malgré la crise sanitaire de l'année 2020 et la baisse du pouvoir d'achat des ménages.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

E. Résultat d'exploitation.

Le résultat d'exploitation fait partie aussi des indicateurs importants qui permettent de mesurer la performance économique de l'exploitation d'une entreprise.

Tableau N°14 : évolution de résultat d'exploitation.

Désignation	Valeurs réalisées		
	2018	2019	2020
Résultat d'exploitation	4 553 358 625,00	5 872 726 481,00	7 415 338 685,00
Evolution	–	1 319 367 856,00	1 542 612 204,00
Evolution en %	–	28,98%	26,27%

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM.

➤ Interprétation.

On constate que le résultat d'exploitation est en évolution remarquable dans l'exercice 2019 qu'a arrivé à **1 319 367 856,00 da** et jusqu'à **1 542 612 204,00 da**.

Le résultat d'exploitation représente le résultat avant charges et produits financiers. Il a été positif durant les trois exercices. En effet, les montants sont importants, grâce à l'évolution du chiffre d'affaires.

2.2.2. Les ratios de rentabilité.

Sont des indicateurs permettant de mettre en évidence la rentabilité d'une entreprise à différents niveaux. On a choisis les trois ratios en considération qui sont les plus importants pour l'entreprise qui sont : ratio de résultat économique, financière et commercial.

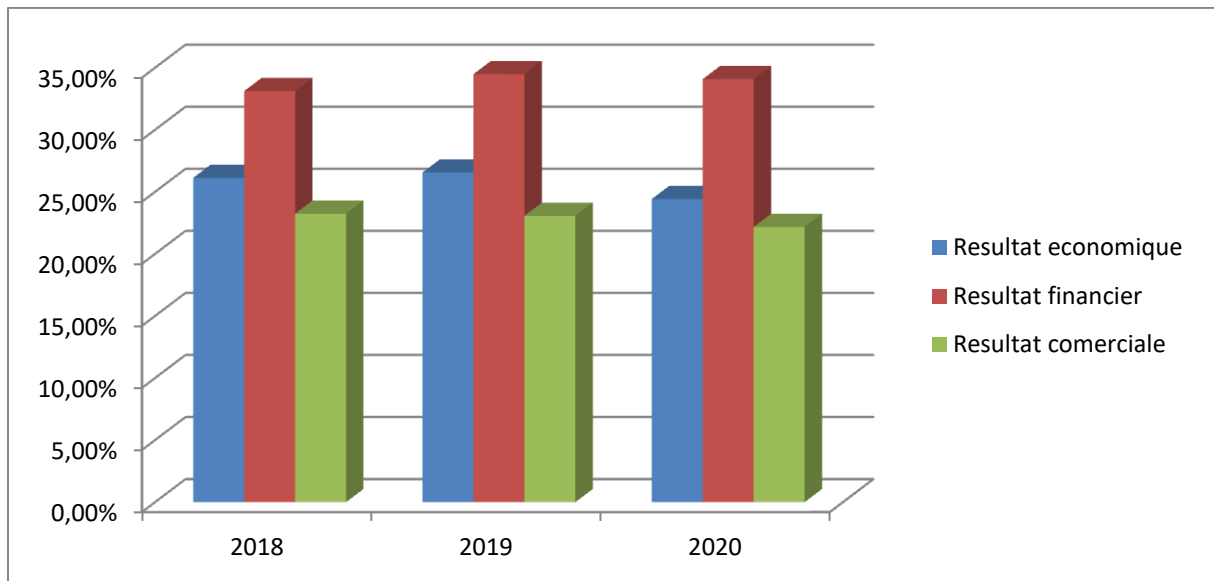
Tableau N°15 : tableau des ratios de rentabilité.

Désignation	2018	2019	2020
Résultat net	3 652 430 759	4 856 246 642	6 072 493 015
Investissement	13 977 581 127	18 281 054 087	24 861 007 386
Chapiteaux permanent	11 027 774 681	14 081 877 038	17 815 407 719
Chiffre d'affaire	15 712 934 962	21 048 452 518	27 376 979 815
Ratio de rentabilité économique	26,13%	26,56%	24,43%
Ratio de rentabilité financier	33,12%	34,49%	34,09%
Ratio de rentabilité commerciale	23,24%	23,07%	22,18%

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Graphe N°03 : évolution des ratios de rentabilité.



Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

➤ **Interprétations.**

Après l'analyse des données de tableau :

A. Rentabilité économique.

On constate que le ratio de la rentabilité économique est très important qui dépasse les 24 % ce qui signifie que l'entreprise crée des valeurs par rapport à ces rapports engagés de chaque année.

B. Rentabilité financière.

Le ratio de rentabilité a dépassé 33%, durant toute la période. Cela nous renseigne sur la capacité des capitaux propres que la laiterie SOUMMAM engage chaque année de dégager des profits.

C. Rentabilité commerciale.

Le ratio de la rentabilité commerciale a dépassé 22% durant toute la période. Ce qui signifie que 22,18% du chiffre d'affaires de l'entreprise est transformé en résultat net en 2020.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

2.2.3. Ratio de performance financière.

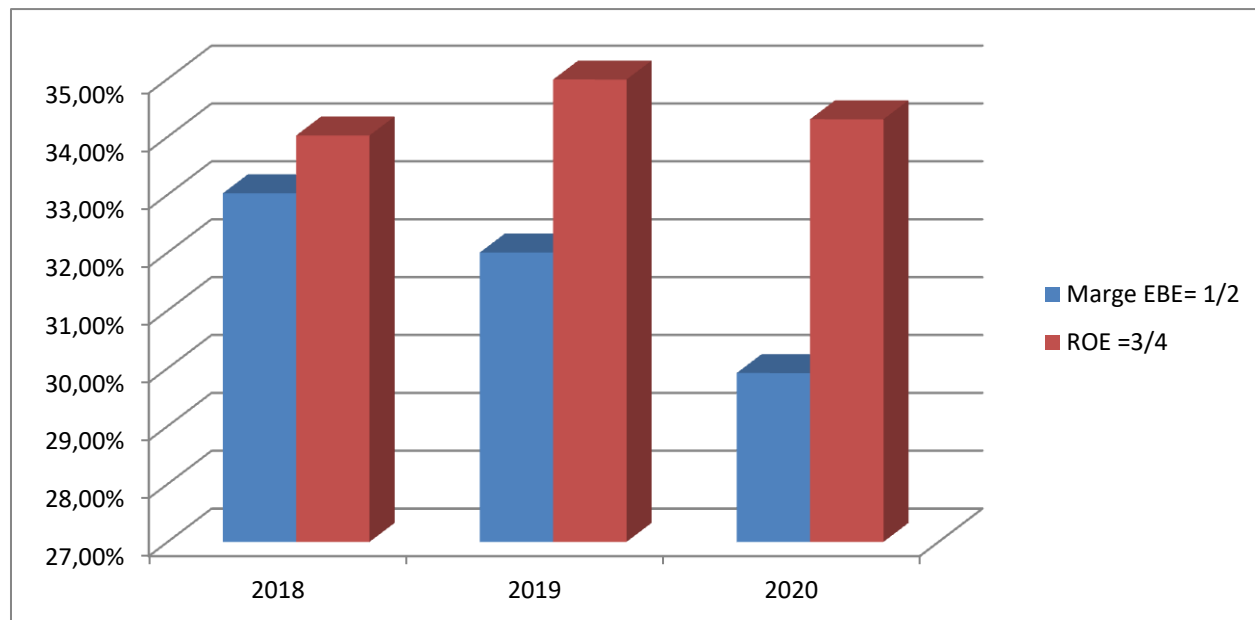
Les ratios de la performance financiers sont un bon moyen d'évaluer le rendement de votre entreprise et de repérer les problèmes s'il y en a.

Tableau N° 16 : calcul de la marge EBE et la ROE.

Désignation	2018	2019	2020
1-Excédent brut d'exploitation	5 188 658 555	6 735 056 994	8 190 355 222
2-Chiffre d'affaire	15 712 934 962	21 048 452 518	27 376 979 815
3-Résultat net	3 652 430 759	4 856 246 642	6 072 493 015
4-Chapiteaux propre	10 735 274 681	13 879 377 038	17 702 907 719
Marge EBE= 1/2	33,02%	32,00%	29,92%
ROE =3/4	34,02%	34,99%	34,30%

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM.

Graphe N°04 : évolution de la marge EBE et le ROE.



Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

➤ Interprétations.

Après l'analyse des données de tableau sur chaque élément :

A. Marge EBE.

La marge de l'EBE a enregistré une légère diminution en 2019 et en 2020 par rapport à 2018, due à l'augmentation du chiffre d'affaires plus que l'augmentation de l'EBE en raison des dotations aux amortissements et l'es charge du personnel.

B. Le ROE.

On remarque que le ratio est positif durant toute la période ce qui signifie que la laiterie SOUMMAME est rentable, et elle peut réaliser des bénéfices importants par rapport à ses capitaux engagés.

2.2.4. Ratios de solvabilité.

Les ratios de solvabilité permettent d'établir une estimation de la capacité à long terme d'une entreprise à rembourser ses dettes. Pour notre analyse, nous avons choisi le ratio de solvabilité générale et celui d'autonomie financière.

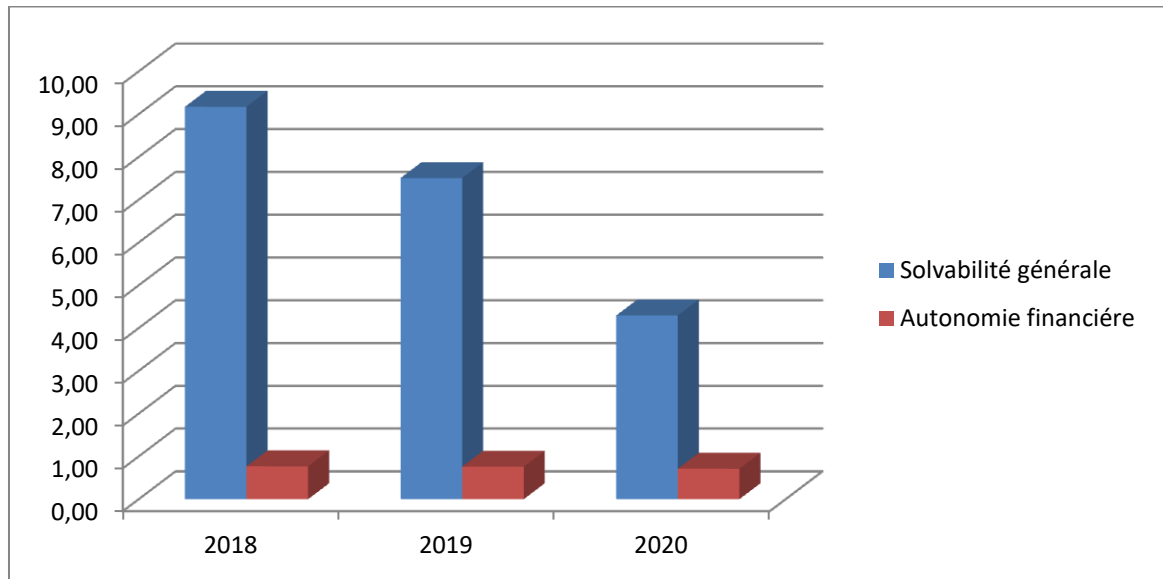
Tableau N°17 : calcul des ratios de solvabilité.

Eléments	2020	2019	2018	variation 2020	Variation 2019	Evolution 2020	Evolution 2019
Total actif	24 861 007 386	18 281 054 087	13 977 581 127	6 579 953 299	4 303 472 960	35,99%	30,79%
Capitaux propres	17 702 907 719	13 879 377 038	10 735 274 681	3 823 530 681	3 144 102 357	27,55%	29,29%
Totale dette	5 790 411 225	2 435 014 558	1 523 848 193	3 355 396 667	911 166 365	137,80%	59,79%
Solvabilité générale	4,29	7,51	9,17	-3,21	-1,66	-42,81%	-18,15%
Autonomie financière	0,71	0,76	0,77	-0,05	-0,01	-1,16	-1,15%

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Graphes N°05 : l'évolution de la solvabilité générale et l'autonomie financière.



Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

➤ **Interprétations.**

Après l'analyse des données de tableau sur chaque élément :

A. Solvabilité générale.

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Dans le cas de notre entreprise, nous avons obtenu des résultats positifs pour les trois exercices.

La solvabilité de l'entreprise dans l'année 2019 a diminué de 18,15% et de 42,81% en 2020, du fait de l'accumulation des dettes. Mais, malgré cela, l'entreprise laiterie SOUMMAM reste solvable et peut couvrir ses exigibilités à échéance.

B. Autonomie financière.

On remarque à première vue que ce ratio diminue d'une année 2018 au 2019 d'une variation de 01% et de 11,6% de l'année 2019 à l'année 2020. Nous remarquons que les trois ratios sont supérieurs à 50% ce qui explique que l'unité a une autonomie financière, on constate que les capitaux propres arrivent à couvrir les dettes.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

2.3. La construction d'un tableau de bord financière.

Avant qu'on entamé notre travail on a investigué sur l'existence d'un tableau de bord au sein de la laiterie SOUMMAM, où l'on a constaté que dans son service de contrôle de gestion, des versions synthétisées de tableaux de bord financiers sont élaborés, se résumant à l'analyse de chiffre d'affaire.

Nous avons essayé grâce aux informations fournis par l'entreprise d'élaborer un tableau de bord avec des indicateurs pertinents que l'entreprise ne les prend pas en considération, sans s'éloigner de la méthode que la laiterie SOUMMAM suit pour élaborer son tableau de bord par rapport au chiffre d'affaire (analyse de chiffre d'affaire).

2.3.1. Tableau de bord financier.




D'après ce qui a été rapporté dans les précédentes sections, nous allons proposer à titre d'essai un tableau de bord financier pour l'entreprise laiterie SOUMMAM. En mettant sur pied quelques indicateurs de performance financière. Pour que le TDB financier préposé à la laiterie SOUMMAM soit un vrai atout apportant un apport positif au système de performance il faut synthétiser l'information et ne représenter que l'essentiel, pour assurer le gain de temps, et avoir la flexibilité dans le processus action-réaction.



Nous avons opté pour un tableau de bord financier où on va évoluer les chiffres des années précédentes et comparer les chiffres réalisés à celui prévu en 2020.



Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM


Tableau N°18 : Tableau de bord financier (analyse des ratios de la performance financière.

	Désignation	2018 réels	2019 réels	2020		taux de réalisation	Pictogramme
				Objectif	réalisation		
Indicateurs commerciaux	Chiffre d'affaire	15 712 934 962	21 048 452 518	28 600 519 647	27 376 979 815	95,72%	
	Résultat d'exploitation	4 553 358 625	5 872 726 481	6 536 387 763	7 415 338 685	113,45%	

indicateurs de rentabilité	économique	26,13%	26,56%	24,42%	24,43%	100,03%	
	financier	33,12%	34,49%	37,45%	34,09%	91,02%	
	commerciale	23,24%	23,07%	18,30%	22,18%	121,20%	

indicateurs de performance	Marge EBE	33,02%	32,00%	26,25%	29,92%	113,97%	
	ROE	34,02%	34,99%	49,76%	34,30%	68,93%	

indicateurs de solvabilité	Solvabilité générale	9,17	7,51	2,56	4,29	167,53%	
	Autonomie financière	0,77	0,76	0,49	0,71	144,90%	

indicateurs de l'équilibre	FRN	5 737 795 428	7 935 851 156	7 145 819 900	11 090 240 961	155,20%	
----------------------------	-----	---------------	---------------	---------------	----------------	---------	---

Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

➤ Interprétation.

D'après l'analyse d'évolution sur les indicateurs financière qu'on a choisis pour étudier la performance financière on a arrivé de constater que l'entreprise Laiterie SOUMMAM est financièrement performante :

- Elle possède une structure financière importante.
- Elle arrive à dégager une rentabilité très importante.
- En termes de solvabilité, elle affiche des ratios très satisfaisants qui traduisent sa capacité à faire face ses engagements.

Et si on remarque aussi les réalisations de la dernière année 2020, la laiterie SOUMMAM a pue atteindre ces objectifs. Malgré les ralentissements que l'économie mondiale a connus à cause économique accentuée par la crise sanitaire. Et vu l'activité de l'entreprise dans le secteur de l'agroalimentaire, où elle offre des produits de large consommation, ça lui a permet de maintenir un niveau de production acceptable pendant la période de confinement. D'autre part, l'entreprise a été épargné des effets de la dévaluation de la monnaie nationale, grâce à sa stratégie de développement de la production nationale, où l'entreprise à diminuer ses importations de matières premières au maximum, suite à la création d'un service de collecte de lait dans la région, pour couvrir ses besoin localement.

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

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

2.3.2. Analyse de chiffre d'affaire.

Le chiffre d'affaire c'est l'élément essentiel qui représente la somme des ventes des biens et services dans le cadre de l'activité normale de l'entreprise et aussi l'activité exceptionnel.

On peut seulement consulter le chiffre d'affaire pour avoir une idée sur le volume d'activité de l'entreprise. Et c'est pour cela que la laiterie SOUMMAM base ces analyses de performance de l'entreprise sur le chiffre d'affaire.

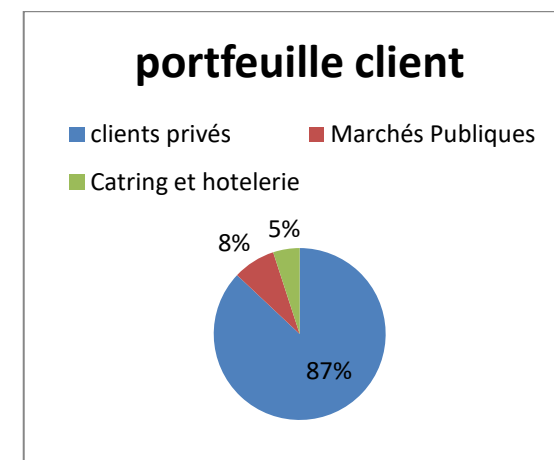
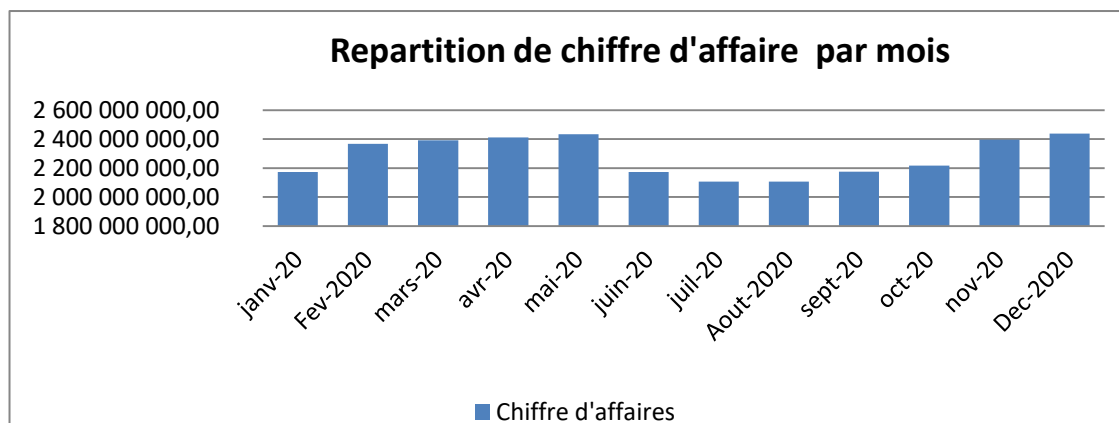
Cette analyse ne concerne pas seulement l'évolution de chiffre d'affaire, mais aussi une comparaison entre les objectifs tracés par l'entreprise et les réalisations pour l'année 2020. Ainsi que l'éclatement du chiffre d'affaire par mois, par secteur, par produits ...etc.

La laiterie SOUMMAM ne peut pas nous fournir toutes les informations pour la raison de secret professionnel de ses clients, alors on a travaillé seulement sur quelque information qu'elle nous a fournie.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Tableau 19 : Tableau de bord financier (analyse du chiffre d'affaire)¹⁰²

Désignation	chiffre d'affaire		écart
	Réel	prévisionnel	
année 2020	27 376 979 815,00	28 600 519 647,08	-1 223 539 832,08



¹⁰²Source : réaliser par rapport aux informations fournis par les responsables de la SARL SOUMMAM

Chapitre III : *Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM*

➤ **Interprétation.**

D'après l'analyse des données affichées sur le tableau de bord d'analyse de chiffre d'affaire, on a signalé :

- Le chiffre d'affaire réalisé n'as pas atteindre l'objectif tracer par l'entreprise laiterie SOUMMAM ce qui explique l'écart de **-1 223 539 832,08 da.**
- Le taux de réalisation de chiffre d'affaire est de **95,72%** de chiffre prévisionnel.
- Les chiffres d'affaire subi une diminution à la saison estivale du fait de l'existence de produits de substitution comme les fruits de saisons. De plus, plusieurs clients craignent les produits laitiers en été à cause du respect douteux des conditions de conservation.
- La principale cible de l'entreprise est les particuliers qui captent la majorité de son chiffre d'affaires.

L'entreprise laiterie SOUMMAM est une entreprise qui exerce dans le secteur de l'agroalimentaire qui durant la crise sanitaire qui a touché l'économie nationale, elle a pu garder sa croissance en terme de chiffre d'affaire ce que en trouve l'année 2020 a réaliser presque le double de chiffre d'affaire de l'année 2018, et ça grâce à la bonne politique de l'entreprise qui veille à limiter ses besoin de matière première qui vient de l'importation et d'optimiser l'intégration de lait de vache par la création de service (**collecte de lait**).

En effet, malgré l'évolution positif de chiffre d'affaire mais l'entreprise a réalisé seulement 96% de chiffre d'affaire prévu, ce qui peut être justifié par la baisse légère de la demande sous l'effet de la baisse du pouvoir d'achat des clients.

Dans la saison d'été la consommation des produits laitiers se recule parce que c'est la saison des fruits, alors les consommateurs préfèrent les produits frais. Pour se rattraper, l'entreprise a conçu un produit combiné entre le yaourt et le jus dans un emballage sous forme de bouteille, d'où les YAB (yaourt à boire) destinés à couvrir la chute des ventes dans les saisons baissent.

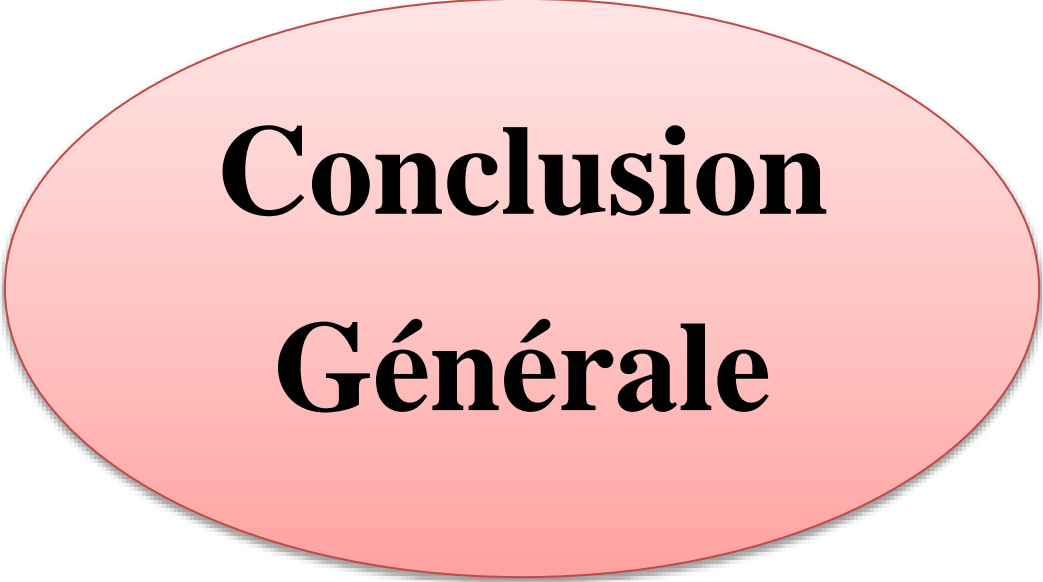
La clientèle de l'entreprise est majoritairement constituée de clientèle privée, ce qui prouve la bonne réputation et de la notoriété de ces produits entre les consommateurs.

Enfin, d'après notre analyse de chiffre d'affaire, on peut dire que l'entreprise laiterie SOUMMAM est financièrement performante.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la laiterie SOUMMAM

Notre travail dans ce troisième chapitre a pour objectif d'étudier la performance financière de l'entreprise et de proposer un tableau de bord financier, pour les trois dernières années de l'entreprise SARL LAITERIE SOUMMAM, à base de l'analyse de son chiffre et ratios de performance financière.

Nous avons proposé un tableau de bord qui mesure la performance financière de l'entreprise afin de donner une vision sur les objectifs atteints et ceux qu'il faut encore travailler durant l'année 2021.



**Conclusion
Générale**

Conclusion générale

D'une dimension globale, l'évaluation de la performance est une fonction essentielle dans une organisation. D'un point de vue managérial, il est important de comprendre comment les systèmes de mesure de la performance financière influent sur cette évaluation. Dans notre cas, nous avons évalué la performance financière de l'entreprise SARL laiterie SOUMMAM à travers les indicateurs financiers, qui nous a permis d'assimiler la notion de la performance, qui constitue aussi le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans la plupart de temps, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

Ensuite, la performance liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique de mettre en place à la direction de l'entreprise quelques indicateurs variés, financiers et non financiers, qui sont toujours regroupés dans un tableau qu'est le tableau de bord, considérée comme un outil de communication qui permet à l'analyste de signaler aux responsables pour raffiner la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord financier est très important au sein de l'entreprise, considéré comme un des outils de synthèse et visualisation conçus pour exploiter les différentes informations générées à travers le système d'information synthétique et utiles qui permettent de déterminer les indicateurs nécessaires pour atteindre l'objectif de réaliser un tableau de bord financier. Vu qu'il permet d'éclairer les dirigeants sur la situation financière de l'entreprise en termes de la rentabilité et la solvabilité pour aider l'orientation générale de la décision.

Nous avons constaté que l'entreprise n'élabore pas un tableau de bord financier complet avec des indicateurs pertinents, mais juste un suivi des variations du chiffre d'affaires. C'est pour cela que nous avons proposé un tableau de bord financier en deux parties, un qui reprend des indicateurs financiers clés pour avertir les responsables sur les niveaux des ratios pertinents qui indiquent : la solvabilité, l'équilibre financier et la rentabilité. Un autre qui étudie le chiffre d'affaires décliné par client, saison, mois, etc.

Et revenant à notre problématique et nos hypothèses posées au préalable, nous sommes arrivés grâce aux résultats de l'étude menée, de confirmer que l'entreprise *SOUMMAM est performante financièrement.*

Conclusion générale

Notre objectif de recherche est d'élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SARL laiterie SOUMMAM, cela nous a été permis, grâce à des documents internes consultés et des informations collectées, de mettre en œuvre un tableau de bord financier.

1. Abdelhamid El Gadi ; « Audit et contrôle de gestion », rabat, 2016.
2. A. Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers Edition d'organisation », groupe EYROLLES 4^e édition, paris, 2008.
3. Alain Burland ; George Langlois ; Michel Bringer ; Carole Bonnier ; « DCG11 Contrôle de gestion » ; 6^e édition Foucher, Paris, 2014.
4. ALZARD CLAUDE, « DCG11 », DUNOD, PARIS, 2010.
5. A. MARISON, A. ASQUIN, C. EVRAERE, D. VVINOT, M. WISSLER, diagnostic de la performance de l'entreprise, édition DUNOD, paris, 2012.
6. Barreau J et al. 2005, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, 14e édition, édition DUNOD, paris Barreau J et al. 2005, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, 14e édition, édition DUNOD, paris L. COPPELETTI, P. BARON, G. DESMAISON, F. RIBIOLLET, (contrôle de gestion), édition DUNOD, Paris, 2014.
7. Bernard .M, « contrôle de gestion social », librairie Vuibert, Paris, 1999.
8. BESCOS.P. L & Collaborateurs, « Le contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997.
9. BIRGITE DORIATH, « contrôle de gestion », 5^e édition, édition DUNOD, Paris, 2008.
10. Boisselier Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT, Paris, 2005.
11. Boix. D et Feminier. B, « Le tableau de bord facile », édition d'Organisation, Paris, 2003.
12. Bonnefous. C et Courtois. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001.
13. BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX : [1999], « vingt ans de contrôle de gestion et le passage d'une technique à une discipline », comptabilité, contrôle, audit, Mai, 1999.
14. CAILLAT A, « Management des entreprises », Edition HACHETTE LIVRE, 2008.
15. C.E. GODARD, S. GODARD, Le petit contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 2013.
16. C.HENOT et F. HEMICI, « DCG contrôle de gestion », Bréal édition, Paris, 2007.
17. Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, cours regroupés par Mr Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.
18. DESIRE-LUCIANI. Et AUTRES., « Le grand livre du contrôle de gestion », Edition Eyrolles, Paris, 2013.

Bibliographie

19. DISLE. C, MAESO. R & MEAU. M, « DCG 9 ? Introduction à la comptabilité, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2013.
20. DUBRULLE. L, & JOURDAN. D, « comptabilité analytique de gestion », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2003.
21. DUT GEA, 2^eème année option FC 2005-2006
22. Farouk HEMICI, F. HENOT, « contrôle de gestion », édition Bréal, Paris, 2007
23. FAYEL. A & BERNOT. D, « DPECF épreuve n° 4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel applications, 12^e édition », édition DUNOD, Paris 2001.
24. FERNANDEZ (A), L'essentiel du tableau de bord, 4^eème édition, Eyrolles, Paris 2013.
25. F. GIRAUD, O. SAULEPIC, G. NAULEAU, DELMOND & P-L. BESCOS, 2001, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^eème édition, GAULINO éditeur, 2005.
26. Franck BAZUREA, « Dictionnaire d'économie, et de science sociales » édition Berti, Paris, 2007.
27. Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Carole BONNIER, François FOURGADE, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^eème édition Gaulino éditeur, Paris, 2004.
28. Frédéric. J, « Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé-Sécurité au Travail », l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, le 17 décembre 2012, in HAL. Archives-ouvertes.fr. Consulté le : 19/05/2021.
29. Gaies M «_Le contrôle de gestion prévisionnelle », Economica 2003.
30. GERVAIS (M), Contrôle de gestion, 7^eème édition, Economica, Paris, 2000.
31. Giraud. F, Saulpic. O, Bonnier. C et Fourcade. F, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 3^eème édition, Gualino éditeur, EJA, Paris, 2008.
32. Giroud F et al, « le contrôle de gestion et le pilotage de la performance », 2^e édition, Gualino éditeur EJA, paris. 2005.
33. Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Litec, Paris, 2005.
34. H. BOUQUIN : Contrôle de gestion, 8^eème édition, collection gestion, Paris, 2008.
35. Hervé Arnaud, Ali Garmilis et Veronique Vignon ; « Le contrôle de gestion en action » 2^eème édition, LIASONS, Paris, 2001
36. KALIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition Economica, paris, 1995
37. KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), « Le tableau de bord prospectif », Les Editions d'Organisation, Paris, 2003.

38. LAURENCE THIBUALT-LE GALLO, « comptabilité pour les nuls », édition First, Paris, 2009.
39. LOCHARD JEAN, « les ratios qui comptent », 2^e édition, EYROLLES, Paris, 2004.
40. MARTINET. A & SILEM. A, « lexique de gestion », édition DALLOZ, Paris, 2000.
41. Naro, (G) et Augé (B), « Mini manuel de contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris, 2011.
42. Norton David, « Le tableau de bord prospectif », édition Organisation, Paris 2002.
43. PATUREL R, « La comptabilité Analytique système d'information pour le diagnostic et la prise de décision », Edition EYROLLES, Paris, 1987.
44. PAUCHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algérie.1993.
45. PIERRE .C, « Gestion financière de l'entreprise », 11^e édition DUNOD, Paris, 2005.
46. SAHUT, Jean Michel, JS LANTZ. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003.
47. SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005.
48. VOLLE, M. « histoire d'un tableau de bord », édition D'ORGANISATION. Paris. 2002.

Web-graphie :

1. <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrôle-de-gestion>
2. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/contrôle-interne/>
3. <https://www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-définition-de-l-autofinancement>.
4. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>
5. <https://www.advaloris.ch/wp-content/uploads/2019/03/performance.png>
6. <http://www.petite-entreprise.net/>

Liste des tableaux

Tableau 01 :	Evolution de la conception du contrôle de gestion	6
Tableau 02 :	Le rôle de contrôle de gestion	11
Tableau 03 :	Les qualités du contrôleur de gestion	13
Tableau 04 :	Caractéristique de tableau de bord de gestion	34
Tableau 05 :	Modèle générale de tableau de bord décentralisé	46
Tableau 06 :	Exemple des ratios	48
Tableau 07 :	Les dix étapes de la méthode de GIMSI	53
Tableau 08 :	La performance interne et externe	65
Tableau 09 :	Tableau de bilan de grande masse ACTIF	94
Tableau 10 :	Tableau de bilan de grande masse PASSIF	95
Tableau 11 :	FRN par le haut de bilan	96
Tableau 12 :	FRN par le bas de bilan	97
Tableau 13 :	Tableau d'évaluation de chiffre d'affaire	98
Tableau 14 :	Tableau d'évolution de résultats d'exploitation	99
Tableau 15 :	Tableau des ratios de rentabilité	99
Tableau 16 :	Calcul de la marge EBE et la ROE.	101
Tableau 17 :	Calcule des ratios de solvabilité.	102
Tableau 18 :	Tableau de bord financier (analyse des ratios de la performance financière.	105
Tableau 19 :	Tableau de bord financier (analyse de chiffre d'affaire)	108

Liste des figures

Figure 01	Le triangle du contrôle de gestion	7
Figure 02	Les trois niveaux de gestion	12
Figure 03	Les quatre axes de tableau de bord	61
Figure 04	Positionnement de concept de performance	62
Figure 05	Illustration sur la place de FRN	70
Figure 06	Organigramme des services de la SARL LAITERIE SOUMMAM	85
Figure 07	Organigramme de service finance et comptabilité.	86
Figure 08	Organigramme de service financière.	87
Figure 09	Organigramme de service comptabilité.	89

Liste des graphes

Graphe 01	L'évolution de besoin de fond de roulement.	97
Graphe 02	L'évolution de chiffre d'affaire.	98
Graphe 03	Evolution des résultats économique, financière et commercial	100
Graphe 04	Évolution de la marge EBE et le ROE.	116
Graphe 05	L'évolution de la solvabilité générale et l'autonomie financière.	103

Remerciements

Dédicaces

Sommaire.

Liste des abréviations.

Introduction générale.....01

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion.....04

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....04

1.1. Historique et définition.....04

1.1.1. Aperçu historique sur le contrôle de gestion.....04

1.1.2. Définition de contrôle de gestion.....06

1.2. Missions de contrôle de gestion.....07

1.2.1. Pilotage de la performance.....08

1.2.1.1. Aider à piloter l'efficacité.....08

1.2.1.2. Aider piloter l'efficience.....08

1.2.2. Piloter le changement.....08

1.3. Objectifs et limites de contrôle de gestion.....09

1.3.1. Objectifs de contrôle de gestion.....09

1.3.2. Limites de contrôle de gestion.....09

1.4. Métier de contrôleur de gestion.....10

1.4.1. Missions actuelle.....10

1.4.2. Les compétences requise.....12

1.4.3. Le nouveau visage de contrôle de gestion : un outil de maîtrise de la performance.....13

1.4.4. Le rôle de contrôleur de gestion dans la démarche de contrôle de gestion.....13

Section 02 : Domain et place de contrôle de gestion.....14

2.1. Domain de contrôle de gestion.....15

2.1.1. Le champ disciplinaire.....15

2.1.1.1. Le champ d'intervention élargi.....15

2.1.1.2. Les limites de contrôle de gestion.....	16
2.1.2. Le contrôle de gestion et les autres disciplines.....	17
2.1.2.1. Le contrôle de gestion et stratégie.....	17
2.1.2.2. Le contrôle de gestion et compte générale.....	18
2.1.2.3. Le contrôle de gestion et le compte financier.....	19
2.1.2.4. Le contrôle de gestion et la fonction de l'entreprise.....	20
2.1.2.5. Le contrôle de gestion et la gestion financière.....	20
2.2. Place de contrôle de gestion.....	21
2.2.1. La fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise.....	21
2.2.2. Dans les groupes internationaux.....	21
2.2.3. Dans les grands entreprises.....	22
2.2.4. Dans les PME.....	22
Section 03 : Les outils de contrôle de gestion.....	23
2.3. Comptabilité générale.....	23
2.3.1. Définition de la comptabilité générale.....	23
2.3.2. Principes de la comptabilité générale.....	24
2.3.3. Rôle de la comptabilité générale.....	25
2.4. Comptabilité analytique.....	25
2.4.1. Définition de comptabilité analytique.....	25
2.4.2. Les objectifs de la comptabilité analytique.....	26
2.4.3. Les systèmes et les méthodes des calculs des coûts de la comptabilité analytique.....	26
2.4.3.1. Systèmes des couts complets.....	26
2.4.3.2. Systèmes des couts partiels.....	27
2.5. Gestion budgétaire.....	28
2.5.1. Définition.....	28
2.5.2. Les missions.....	28
2.5.3. Intérêt de gestion budgétaire.....	29
2.5.4. Limites de gestion budgétaire.....	29
2.5.5. Les types de budget.....	30
2.5.5.1. Budget de vente.....	30
2.5.5.2. Budget de production.....	31
2.5.5.3. Budget d'approvisionnement.....	33

2.6. Tableau de bord.....	33
2.7. Reporting.....	34
Chapitre II : Tableau de bord financier et étude de performance financière.....	36
Section 01 : Fondement théorique sur le tableau de bord financier.....	36
1.1.Généralité sur le tableau de bord financier.....	36
1.1.1. Evolution historique sur tableau.....	37
1.1.2. Définition de tableau de bord financier.....	37
1.2.Rôle et objectifs de tableau de bord financier.....	38
1.2.1. Objectifs de tableau de bord financier.....	38
1.2.2. Les différents rôles de tableau de bord financier.....	38
1.2.2.1. Le tableau de bord instrument de contrôle et de comparaison.....	38
1.2.2.2. Le tableau de bord outil d'aide à la décision.....	39
1.3. Caractéristique de tableau de bord financier.....	39
1.3.1. La typologie de tableau bord financier.....	40
1.3.1.1. Tableau stratégique.....	40
1.3.1.2. Tableau de bord opérationnel.....	41
1.3.2. Les conditions de mise en œuvre de tableau de bord financier.....	42
1.4. L'utilisation de tableau de bord et ses limites.....	42
1.4.1. L'utilisation de tableau de bord.....	42
1.4.2. Les limites de tableau de bord.....	43
2. Section 02 : les étapes d'élaboration de tableau de bord.....	45
2.1.Les instruments utiles de tableau de bord.....	45
2.1.1. Les instruments de tableau de bord	45
2.1.1.1.La conception générale.....	46
2.1.1.2.Les instruments utilisés.....	47
2.2.Les indicateurs de tableau de bord.....	49
2.2.1. Définition d'indicateurs.....	49
2.2.2. Les caractéristiques d'indicateurs.....	49
2.2.3. Typologie d'indicateurs.....	50
2.2.3.1. Indicateurs de résultat/indicateurs de progression.....	50
2.2.3.2. Indicateurs de pilotage/ indicateurs de reporting.....	51
2.2.3.3.Indicateurs financier/indicateurs non financier	51

2.2.3.4. Indicateurs synthétique/ indicateurs ciblé.....	51
2.3. Les méthodes de conception.....	51
2.3.1. GIMSI.....	51
2.3.2. JANUS.....	54
2.3.2.1. Les étapes de méthode JANUS.....	54
2.3.3. Méthode OVAR.....	55
2.3.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'actions.....	55
2.3.3.2. Détermination des responsabilités.....	55
2.3.3.3. Sélection d'indicateurs.....	55
2.3.3.4. Mise en forme de tableau de bord.....	55
2.4. Exploitation de tableau de bord	56
2.4.1. Etape 01 : constatation.....	56
2.4.2. Etape 02 : analyse.....	56
2.4.3. Etape 03 : Action	57
2.5. La place de tableau de bord dans une entreprise.....	57
2.5.1. Outils de mesure de performance par rapport aux obligations.....	57
2.5.2. Outils de diagnostic.....	58
2.5.3. Outils de dialogue et de réactivité.....	58
2.5.4. Outils de maîtrise de responsable.....	58
2.6. Le tableau de bord prospectif : outils de contrôle de gestion de l'entreprise....	58
2.6.1. Définition de tableau de bord prospectif.....	58
2.6.2. Les différents axes de tableau de bord.....	59
2.6.2.1. Axes financière.....	60
2.6.2.2. Axes clients	60
2.6.2.3. Axes de processus interne.....	60
2.6.2.4. Axes d'apprentissage organisationnel.....	60
Section 03 : la performance de l'entreprise (approche financier)	62
2.7. Notion général sur la performance.....	62
2.7.1. Définition	62
2.7.2. Dimension de la performance.....	63
2.7.2.1. Efficacité	63
2.7.2.2. Efficience	63
2.7.2.3. Pertinence.....	63

2.7.3. Objectif de la performance.....	64
2.7.4. Les niveaux de la performance.....	64
2.7.4.1. Les sources de la performance.....	64
2.8. Les types de la performance.....	66
2.8.1. La performance organisationnel.....	66
2.8.2. La performance stratégique.....	66
2.8.3. La performance commerciale.....	66
2.8.4. La performance économique.....	67
2.8.5. La performance sociale.....	67
2.8.6. La performance financière.....	67
2.9. Les déterminants de la performance financière.....	68
2.9.1. La politique financière.....	68
2.9.2. La compétitivité.....	69
2.9.3. La création de valeur.....	69
2.10. Mesure de la performance financière.....	70
2.10.1. Mesure comptable.....	70
2.10.1.1. Mesure par indicateur de bilan.....	70
2.10.1.2. Mesure par solde intermédiaire de gestion	74
2.10.1.3. Les ratios de la structure financière.....	80
2.10.1.4. Les notions de solvabilité.....	81
2.10.1.5. Les ratios de la rentabilité financière.....	81
 Chapitre III : élaboration d'un tableau de bord financière au sein de la laiterie SOUMMAM.....	 83
 Section 01 : présentation de la laiterie SOUMMAM.....	 83
1.1. Historique.....	83
1.2. Organisation générale.....	85
1.2.1. Organigramme de la SARL laiterie SOUMMAM.....	85
1.2.2. L'organisation de la fonction comptable et financière au niveau de la laiterie Soummam.....	86
1.2.3. Présentation de service financière.....	87
1.2.4. Présentation de service de comptabilité.....	89
1.2.5. Présentation de contrôle de gestion.....	92

Section 02 : élaboration de tableau de bord financière au sein de l'entreprise SARL Laiterie SOUMMAM.....93

1.3. Détermination des objectifs financière.....93

1.4. Choix des indicateurs financière.....94

1.4.1. Analyse de bilan.....94

1.4.2. Les ratios de rentabilité.....99

1.4.3. Les ratios de la performance financière.....101

1.4.4. Les ratios de la solvabilité de financement.....102

1.5. Construction de tableau de bord financier.....104

1.5.1. Tableau de bord financier.....105

1.5.2. Analyse de chiffre d'affaire.....107

Conclusion111

Bibliographie.....113

Annexes.

Liste des tableaux.

Liste des schémas.

Liste des figures.

Table de matière.

Annexes

Résumé.

A large, light red oval with a thin dark red border, centered on the page. The word "Annexes" is written in bold black serif font inside the oval.

Annexes

TCR.

<i>Année</i>	2018	2019	2020
Production de l'exercice	15 712 934 962,00	21 048 452 518,00	27 376 979 815,00
Matières et fournitures	9 110 608 127,00	12 472 378 816,00	17 158 485 185,00
Services extérieurs	572 096 124,00	796 446 054,00	826 875 743,00
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	6 030 230 711,00	7 779 627 648,00	9 391 618 887,00
FRAIS DE PERSONNEL	603 332 696,00	674 325 774,00	767 656 933,00
IMPOTS ET TAXES	238 239 460,00	370 244 880,00	433 606 732,00
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	5 188 658 555,00	6 735 056 994,00	8 190 355 222,00
Autres produits opérationnels	45 080 852,00	78 373 859,00	121 562 881,00
Autres charges opérationnelles	69 623 021,00	232 358 208,00	244 665 642,00
Dotations aux amortissements	598 663 574,00	687 604 466,00	728 138 641,00
Provision	322 983 653,00	343 725 352,00	273 051 286,00
Pertes de valeur	0,00	0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions	310 889 466,00	322 983 654,00	349 276 151,00
V-Résultat opérationnel	4 553 358 625,00	5 872 726 481,00	7 415 338 685,00
Produits financiers	88 809 665,00	222 929 928,00	76 033 362,00
Charges financières	200 424 636,00	180 003 784,00	80 404 053,00
VI-Résultat financier	-111 614 971,00	42 926 144,00	-4 370 691,00
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	4 441 743 654,00	5 915 652 625,00	7 410 967 994,00
Eléments extraordinaires (produits) (*)	0,00	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	0,00	0,00	0,00
VIII-Résultat extraordinaire	0,00	0,00	0,00
Impôts exigibles sur résultats	789 312 895,00	1 059 405 983,00	1 338 474 979,00
Impôts différés (variations) sur résultats	0,00	0,00	0,00
IX - RESULTAT DE L'EXERCICE	3 652 430 759,00	4 856 246 642,00	6 072 493 015,00

Bilan passif.

PASSIF	2018	2019	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	2 837 943 000	2 837 943 000	2 837 943 000
Capital non appelé	-	-	0
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	444 759 338	283 794 300	283 794 300
Ecart de réévaluation	-	-	0
Ecart d'équivalence (1)	-	-	0
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 652 430 759	4 856 246 642	6 072 493 015
Autres capitaux propres – Report à nouveau	3 800 141 584	5 901 393 096	8 508 677 404
Part de la société consolidant (1)		-	0
Part des minoritaires (1)		-	
TOTAL I	10 735 274 681	13 879 377 038	17 702 907 719
PASSIFS NON-COURANTS		-	
Emprunts et dettes financières	292 500 000	202 500 000	112 500 000
Impôts (différés et provisionnés)	-	-	0
Autres dettes non courantes	-	-	0
Provisions et produits constatés d'avance	-	-	0
TOTAL II	292 500 000	202 500 000	112 500 000
PASSIFS COURANTS		-	
Fournisseurs et comptes rattachés	710 451 024	544 601 631	913 806 272
Impôts	1 004 623 502	1 419 394 119	452 256 575
Autres dettes	1 231 348 193	2 232 514 558	5 677 911 225
Trésorerie Passif	3 383 727	2 666 741	1 625 595
TOTAL III	2 949 806 446	4 199 177 049	7 045 599 667
TOTAL PASSIF (I+II+III)	13 977 581 127	18 281 054 087	24 861 007 386

Bilan actif

ACTIF	2018			2019			2020		
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS									
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif	-	-	-	8 935 989	409 566	8 526 423	8 935 989	856 366	8 079 623
Immobilisations incorporelles	6 853 014	2 652 317	4 200 697	6 853 014	4 022 920	2 830 094	6 853 014	5 393 523	1 459 491
Immobilisations corporelles	6 700 522 695	2 936 763 752	3 763 758 943	8 169 656 579	3 604 879 013	4 564 777 566	9 176 990 133	4 257 657 083	4 919 333 050
Terrains	434 328 000	-	434 328 000	434 328 000	-	434 328 000	851 965 500	-	851 965 500
Bâtiments	973 238 498	279 320 567	693 917 931	1 007 766 630	332 692 110	675 074 520	1 043 960 797	388 438 358	655 522 439
Autres immobilisations corporelles	5 292 956 197	2 657 443 185	2 635 513 012	6 727 561 949	3 272 186 903	3 455 375 046	7 281 063 836	3 869 218 725	3 411 845 111
Immobilisations en cours	730 380 810	-	730 380 810	289 283 378	-	289 283 378	417 475 954	-	417 475 954
Immobilisations financières	791 638 803	-	791 638 803	1 286 159 221	5 550 800	1 280 608 421	1 378 818 640	-	1 378 818 640
Titres mis en équivalence	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres participations et coptes rattachés	485 099 327	-	485 099 327	1 173 538 797	-	1 173 538 797	1 173 538 797	-	1 173 538 797
Autres titres immobilisés	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts et autres actifs fin ,non courants	306 274 943	-	306 274 943	110 020 335	5 550 800	104 469 535	203 949 621	-	203 949 621
Autres charges différés+ 1 an	264 533	-	264 533	2 600 089	-	2 600 089	1 330 222	-	1 330 222
TOTAL ACTIF NON COURANT	8 229 395 322	2 939 416 069	5 289 979 253	9 760 888 181	3 614 862 299	6 146 025 882	10 989 073 730	4 263 906 972	6 725 166 758
ACTIF COURANT			-			-			-
Stocks et encours	2 360 598 557	15 968 582	2 344 629 975	3 854 639 884	53 298 708	3 801 341 176	4 850 677 986	3 346 919	4 847 331 067
Créances et emplois assimilés	2 775 090 169	306 355 222	2 468 734 947	3 671 753 754	290 426 645	3 381 327 109	6 606 546 203	273 051 285	6 333 494 918
Clients	1 374 073 327	291 782 343	1 082 290 984	1 646 881 737	237 628 846	1 409 252 891	2 211 016 982	259 735 706	1 951 281 276
Autres débiteurs	630 570 025	14 572 879	615 997 146	1 194 757 789	52 797 799	1 141 959 990	3 260 768 724	13 315 579	3 247 453 145
Impôts et assimilés	718 678 795	-	718 678 795	768 581 750	-	768 581 750	1 077 390 689	-	1 077 390 689
Autres créances et emplois assimilés	51 768 022	-	51 768 022	61 532 478	-	61 532 478	57 369 808	-	57 369 808
Disponibilités et assimilés	3 874 236 952	-	3 874 236 952	4 952 359 920	-	4 952 359 920	6 955 014 643	-	6 955 014 643
Placements et autres actifs fin courants	215 026 200	-	215 026 200	245 016 200	-	245 016 200	295 952 160	-	295 952 160
Trésorerie	3 659 210 752	-	3 659 210 752	4 707 343 720	-	4 707 343 720	6 659 062 483	-	6 659 062 483
TOTAL ACTIF COURANT	9 009 925 678	322 323 804	8 687 601 874	12 478 753 558	343 725 353	12 135 028 205	18 412 238 832	276 398 204	18 135 840 628
TOTAL GENERAL ACTIF	17 239 321 000	3 261 739 873	13 977 581 127	22 239 641 739	3 958 587 652	18 281 054 087	29 401 312 562	4 540 305 176	24 861 007 386

Analyse de chiffre d'affaire

libelle	Chiffre d'affaires	clients privés	Marchés Publiques	Catring et hôtellerie
janv-20	2 172 655 472,71	1 890 210 261,26	173 812 437,82	108 632 773,64
févr-20	2 368 194 465,26	2 060 329 184,77	189 455 557,22	118 409 723,26
mars-20	2 392 921 019,98	2 081 931 287,39	191 493 681,60	119 496 051,00
avr-20	2 411 647 574,71	2 098 133 390,00	192 931 805,98	120 582 378,74
mai-20	2 433 374 129,44	2 117 035 492,61	194 669 930,35	121 668 706,47
juin-20	2 172 438 207,16	1 890 021 240,23	173 795 056,57	108 621 910,36
juil-20	2 107 475 808,53	1 833 503 953,42	168 598 064,68	105 373 790,43
août-20	2 107 041 277,44	1 833 125 911,37	168 563 302,19	105 352 063,87
sept-20	2 174 828 128,18	1 892 100 471,52	173 986 250,25	108 741 406,41
oct-20	2 216 108 582,17	1 928 014 466,48	177 288 686,57	110 805 429,11
nov-20	2 395 921 019,98	2 085 031 287,39	191 193 681,60	119 696 051,00
déc-20	2 437 374 129,44	2 121 035 492,61	195 019 930,35	121 318 706,47
total	27 389 979 815,00	23 830 472 439,05	2 190 808 385,20	1 368 698 990,75

Bilan actif 2020 prévisionnel.

ACTIF	2020		
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif	8 935 989	856 366	8 079 623
Immobilisations incorporelles	6 853 014	5 393 523	1 459 491
Immobilisations corporelles	9 176 990 133	4 257 657 083	4 919 333 050
Terrains	851 965 500	-	851 965 500
Bâtiments	1 043 960 797	388 438 358	655 522 439
Autres immobilisations corporelles	7 281 063 836	3 869 218 725	3 411 845 111
Immobilisations en cours	417 475 954	-	417 475 954
Immobilisations financières	1 378 818 640	-	1 378 818 640
Titres mis en équivalence	-	-	-
Autres participations et cotes rattachés	1 173 538 797	-	1 173 538 797
Autres titres immobilisés	-	-	-
Prêts et autres actifs fin ,non courants	203 949 621	-	203 949 621
Autres charges différés+ 1 an	1 330 222	-	1 330 222
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 989 073 730	4 263 906 972	6 725 166 758
ACTIF COURANT			-
Stocks et encours	4 850 677 986	3 346 919	4 847 331 067
Créances et emplois assimilés	6 606 546 203	273 051 285	6 333 494 918
Clients	2 211 016 982	259 735 706	1 951 281 276
Autres débiteurs	3 260 768 724	13 315 579	3 247 453 145
Impôts et assimilés	1 077 390 689	-	1 077 390 689
Autres créances et emplois assimilés	57 369 808	-	57 369 808
Disponibilités et assimilés	6 955 014 643	-	6 955 014 643
Placements et autres actifs fin courants	295 952 160	-	295 952 160
Trésorerie	6 659 062 483	-	6 659 062 483
TOTAL ACTIF COURANT	18 412 238 832	276 398 204	18 135 840 628
TOTAL GENERAL ACTIF	29 401 312 562	4 540 305 176	24 861 007 386

Bilan passif 2020 prévisionnel.

PASSIF	2020
CAPITAUX PROPRES	
Capital émis	5 000 000 000
Capital non appelé	-
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	283 794 300
Ecart de réévaluation	-
Ecart d'équivalence (1)	-
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	5 234 241 394
Autres capitaux propres – Report à nouveau	-
Part de la société consolidant (1)	-
Part des minoritaires (1)	-
TOTAL I	10 518 035 694
PASSIFS NON-COURANTS	-
Emprunts et dettes financières	4 022 500 000
Impôts (différés et provisionnés)	-
Autres dettes non courantes	-
Provisions et produits constatés d'avance	-
TOTAL II	4 022 500 000
PASSIFS COURANTS	-
Fournisseurs et comptes rattachés	913 927 593
Impôts	1 638 158 387
Autres dettes	4 341 591 873
Trésorerie Passif	1 625 595
TOTAL III	6 895 303 448
TOTAL PASSIF (I+II+III)	21 435 839 142

TCR 2020 prévisionnel.

Année	2020
Production de l'exercice	28 600 519 647,08
Matières et fournitures	18 876 342 967,07
Services extérieurs	843 715 329,59
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	8 880 461 350,42
FRAIS DE PERSONNEL	800 814 550,12
IMPOTS ET TAXES	572 010 392,94
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	7 507 636 407,36
Autres produits opérationnels	
Autres charges opérationnelles	235 954 287,09
Dotations aux amortissements	735 294 357,33
Provision	0,00
Pertes de valeur	
Reprise sur pertes de valeur et provisions	
V-Résultat opérationnel	6 536 387 762,94
Produits financiers	
Charges financières	74 361 351,08
VI-Résultat financier	-74 361 351,08
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	6 462 026 411,85
Eléments extraordinaires (produits) (*)	0,00
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	0,00
VIII-Résultat extraordinaire	0,00
Impôts exigibles sur résultats	1 227 785 018,25
Impôts différés (variations) sur résultats	0,00
IX - RESULTAT DE L'EXERCICE	5 234 241 393,60

Résumé :

Ce travail qui s'intitule : le tableau de bord financier et son rôle dans l'évaluation de la performance de l'entreprise, s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en science financier et comptabilité, vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : «A ce que le tableau de bord financier reflète réellement la situation financière de l'entreprise LAITERIE SOUMMAM ?». Et d'après cette recherche, sur les fondements théorique du contrôle de gestion, aspects théorique du tableau de bord et la mesure de la performance. Les conclusions obtenues ont confirmé, l'importance de tableau de bord financier pour mesurer et évaluer la performance de l'entreprise.

Mots clés : contrôle de gestion, tableau de bord, tableau de bord financier, mesure de la performance.

Abstract:

This work entitled: the financial dashboard and its role in the evolution of the company's performance, is part of the fulfillment of the conditions for obtaining a master's degree in financial science and accounting, comes to answer the following research problem: "does the financial situation of the company of SOUMMAM DAIRY?" and according to this research on the theoretical foundations of management control, theatrical aspects of the dashboard and performance measurement. The conclusions obtained confirmed the importance of the financial dashboard to measure and evaluate the performance of the company.

Keywords: management control, dashboard, financial dashboard, performance measurement.