

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences financières et comptabilité

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème :

***L'évaluation de la performance financière de
l'entreprise à travers le tableau de bord financier
Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)***

Réalisé par :

Atik Sara

Arab Alicia

Encadré par :

Mr Frissou Mahmoud

Année universitaire 2021 / 2022

Remerciements

Nous remercions dieu de nous avoir donné beaucoup de courage et la volonté qui nous ont permis de finir ce modeste travail.

On adresse nous sincères remerciements à nous parents pour leur soutien moral et financier et pour avoir toujours était là.

Tout d'abord nous tenons à exprimer toute notre gratitude à l'égard de notre encadreur pour le temps précieux qu'il a consacré à nous orienter ; nous conseiller et pour sa sollicitude particulière à notre égard Monsieur Mahmoud Frissou.

Nous tenons à remercier tout le personnel de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB), pour leur disponibilité et leur orientation on particulier un grand merci à notre maître de stage monsieur Madi.

Nous remercions ensuite tous les enseignants du département, de Sciences de gestion, qui nous ont permis d'acquérir le savoir durant notre cursus.

Sans oublier à la fin ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous.

Dédicace

Avec un cœur plein et de fierté je dédie ce Modest travail A ma très chère mère : tu as toujours été à mes cotes pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affectation.

A mon très chère père «Saïd » quoi que je fasse ou je dise, je ne sauri te remercier comme il se doit. Ton affectation me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes cotes a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

A la mémoire de mes grands parents paternels et maternels que dieux les accueille dans son vaste paradis.

A mes très chers frères : Ahmed et Syphax.

A mes très chères sœurs : Ikram et Ibetissem .

A mes cousines et mes cousins : Melissa, Yassemin, Nadir et Fouad.

A mes oncles et mes tantes.

A ma chère copine et binôme Sarah, pour le soutien et l'aide et surtout la patience qu'elle m'a apporté, je te souhaite la réussite dans ta vie.

A mes chères amies : yassemin Ouma, Cyline, Hanane (la petite Assil) , Siham G , Myriam G, Siham B , chanez B, thileli , Roza.....

Alicia

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, ma mère, qui a sacrifié toute sa vie, a fin de me voir devenir ce que je suis, et mon père qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, que dieu te garde à nous, merci mes parents.

A mon cher Mari qui m'a soutenue tout au long de ce Travail, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir.

A mes chères sœurs, qui m'ont toujours soutenu et encouragé durant ces études, merci pour votre amour et patience.

A ma grand-mère et mes beaux-parents, merci d'être à mes coté, merci pour votre conseils, soutien et encouragements.

A ma chère binôme Alicia qui a été toujours là pour moi, merci pour ta patience, conseils et surtout a ta présence à tout moment.

Sara



Sommaire

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Introduction générale 1

Chapitre I : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et conditions de mise

en œuvre..... 7

Section 01 : Analyse théorique de tableau de bord.....7

Section 02 : Type et caractéristique de tableau de bord..... 17

Section 03 : Conception et élaboration du tableau de bord..... 29

Conclusion du chapitre.....45

Chapitre II : approche conceptuelle et élément de mesure de la performance financière47

Section 01 : Notion de base de la performance 47

Section 02 : Les indicateurs de la performance.....62

Section 03 : La Mesure et l'évaluation de la performance.....68

Conclusion du chapitre..... 91

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

.....93

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....93

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier 101

Conclusion du chapitre..... 135

Conclusion générale..... 137

Sommaire

La bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures et schémas

Annexes



Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AC : Actif circulant.

ANC : Actif non circulant.

BFR : Besoin en fond de roulement.

CA : Chiffre d'affaire.

CAF : Capacité d'autofinancement.

CP : Capitaux propres.

CR : Compte de résultat.

DCT : Dettes à court terme.

DF : Dettes financières.

DLMT : Dettes à long et moyen terme.

DRCC : Délai de rotation crédit client

DRCF : Délai de rotation crédit fournisseur

DZD : Dinar algérien.

EBE : Excédent brut d'exploitation.

FCS : Les facteurs clés de succès.

FR : Fonds de roulement.

GIMSI : Généralisation : Information, Méthode et Mesure, Système et Systématique, Individualité et Initiative.

HT : Hors taxes.

JANUS : Justifier, Analyser, Normaliser, Unifier, Système.

KP : Capitaux permanents.

OFAI : Objectifs, Facteurs clés, Actions, Indicateurs.

OVAR : Objectifs, Variables d'Action, Responsabilité.

PME : Petites et moyens entreprises.

Liste des abréviations

RCAI : Résultat courant avant impôt.

RRC : Ratio de rentabilité commerciale.

RRE : Ratio de rentabilité économique.

RRF : Ratio de rentabilité financière.

RS : Ratio solvabilité.

RSG : Ratios de Solvabilité Générale

SIG : Soldes intermédiaires de gestion.

SGP : Société de gestion participative.

SMURFS : Spécifique, Mesurable, Utile, Réaliste, Flexible, Simple.

TB : Tableau de bord.

TBF : Tableau de bord financier.

TCR : Tableau des comptes de résultat.

TTC : Toutes taxes comprises.

VA : Valeur ajoutée.

VD : Valeurs disponibles.

VE : Valeurs d'exploitation.

VI : Valeurs immobilisées.

VR : Valeurs réalisables.



Introduction Générale

Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Elles confrontent aujourd'hui plusieurs problèmes : des marchés saturés, une compétitivité accrue, des clients plus exigeants et moins fidèles, etc. Dans un tel environnement, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de leur flexibilité et de leur capacité d'innover, tant dans leur structure organisationnelle, leur mode de production que dans leur mode d'échange avec les clients et les fournisseurs. .et pour cela la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capital pour survivre et développer.

Le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les finalités et les objectifs généraux de l'organisation .à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

Le contrôle de gestion en collaboration avec ces différents services de l'entreprise permet d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise, cela montre qu'il est une fonction transversale de support. A cette effet il utilise de nombreux outils aidant à la mesure de la performance de l'entreprise, parmi ces outils on cite : le tableau de bord, cet outil est devenu de nos jours indispensable pour les entreprises pour s'évoluer.

Le tableau de bord est un outil de gestion permettant de mesurer la performance d'une entreprise. Dans ce sens, il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble. Un outil de gestion et de mesure de la performance permet, entre autres, à une entreprise de répondre aux questions suivantes : Avons-nous la bonne stratégie ? Atteint-on nos objectifs ? Quels sont nos points faibles à corriger ? Les clients sont-ils satisfaits ? Quel contrôle avons-nous sur les opérations de l'entreprise ?

Donc Le tableau de bord fournit un ensemble des informations quantitatives et qualitatives nécessaires pour le pilotage de la performance de l'entreprise grâce à son rôle

Introduction générale

Important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision

Et parmi l'un des tableaux de bord on cite le tableau de bord financier qui a pour objectif de maintenir l'équilibre financier et la performance de l'entreprise et permettant a chaque direction d'avoir des indicateurs clés, qui permettent une vision claire sur la sante de chaque processus mais aussi en permettant d'anticiper les défaillances et ainsi y remédier le plutôt possible.

Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein d'une entreprise est l'un des objectifs primordiaux du tableau de bord, La mesure la performance aide les gestionnaires à prendre des décisions En leur fournissant des informations adéquates et pertinentes, car cela peut aussi Motiver les employés et mesurer leur efficacité.

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

L'objectif de notre travail s'est porté sur la mesure et l'évaluation de la performance financière d'une entreprise et cela à l'aide d'un tableau de bord financier qui a un rôle majeur de porter un jugement de la structure financière, de la rentabilité des équilibres financiers de l'entreprise à court ou à long terme (Une année par exemple), et aussi savoir quels sont les indicateurs qui peuvent figurer dans cet outil, précisément dans le tableau de bord financier.

Notre choix d'entreprise s'est porté sur l'entité portuaire de Bejaia (EPB). Une décision justifiée premièrement par la place qu'elle occupe l'entreprise sur le marché national (le port de Bejaia est classé aujourd'hui le second port en Algérie en termes d'activités commerciales). Deuxièmement par sa grande taille qui nécessite la mise en place d'un outil qui faciliterait sa gestion.

Pour mieux cerner notre problématique nous avons posé la question principale suivant :

Comment peut –on évaluer la performance financière de l'entreprise EPB en utilisant un tableau de bord financier ?

Introduction générale

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, des questions secondaires s'imposent à savoir :

- 1. C'est quoi un tableau de bord financier et comment le réaliser ?**
- 2. Quelle est l'utilité du tableau de bord au sein de l'EPB et comment intervient-il dans la prise de décision ?**
- 3. Comment mesurer la performance de l'entreprise et quelles sont les indicateurs nécessaires pour obtenir cette mesure ?**

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

- **Hypothèse 1 :** le tableau de bord financier est un outil efficace, qui a pour objectifs d'évaluer la performance financière de l'entreprise. et pour le réaliser il est nécessaire desuivre tous les conditions et les étapes de sa réalisation.
- **Hypothèse 2 :** le tableau de bord permettre d'avoir une vue rapide sur les points clés de l'entreprise, ainsi que surveiller ces données de manière automatisée .a cette effet le tableau de bord permet déprécier statiquement les risques encours par la prise de telle ou telle décision.
- **Hypothèse 3 :** chaque entreprise cherche toujours à améliorer sa performance, et le cas avec l'entreprise" EPB "qui travail dure pour atteindre ses rendements et obtenir une position prestigieuse. et assurer sa pérennité dans le domaine concurrentiel et tout cela et réaliser en utilisant les indicateurs appropries, qui lui permettre de contrôler d'une façon permanent.

Pour répondre à notre problématique et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons suivi une approche méthodologique hypothético-déductive qui nous a, d'abord conduit à la réalisation de ce travail qui s'articule sur deux axes de recherche : la recherche bibliographique, et l'enquête de terrain. La rechercher bibliographique nous a permis de comprendre les différents concepts liées à la performance financières et au tableau de bord à travers la consultation des ouvrages et site de la finance et de contrôle de gestion .l'enquête de terrain nous permis nous a permis d'effectuer un stage pratique au sein de l'entreprise

Introduction générale

"EPB" d'une durée d'un mois La ou nous a eu un ensemble de données qui nous a permis de rédiger le cas pratique et étudier le cas de tableau de bord financier, et de collecter les données nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche d'autre part.

Le premier chapitre intitulé de « la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et conditions de mise en œuvre ». Qui est composé de trois sections : la première section portera sur les notions de base de tableau de bord. La deuxième, sera consacré à la présentation des typologies et caractéristiques de tableau de bord et enfin la dernière exposera la conception et l'élaboration du tableau de bord.

Le deuxième chapitre intitulé « Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière» qui est composé de trois sections la première section aborde les notions de base de la performance, la deuxième sera consacré sur les indicateurs de la performance et la dernière section exposera les mesures et l'évaluation de la performance.

Le troisième chapitre « la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise (EPB) » sera présenté en deux sections la première section dans laquelle nous présenterons l'organisme d'accueil à savoir l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB). La deuxième section elle est consacrée sur l'élaboration d'un tableau de bord financier.



CHAPITRE I

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

Chapitre I : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

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

L'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et à un suivi permanent des activités et des ressources. Ils sont appelés à une meilleure évaluation des résultats. Le choix d'un outil qui permet de répondre à ces préoccupations a porté sur le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil de gestion permettant de mesurer la performance d'une entreprise. Dans ce sens, il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble

Le tableau de bord peut être considéré aussi comme un outil qui offrant une visualisation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs. Il permet à son utilisateur de se construire une représentation synthétique de la réalité.

Dans ce chapitre, il s'agit de détailler cet outil de gestion à travers trois (3) sections :

- ✓ La première section traitera des généralités du TBG, ses définitions, son rôle, ses instruments ainsi que ses limites.
- ✓ La deuxième section sera consacrée à la typologie et aux caractéristiques et aux fonctions du TB.
- ✓ La troisième et dernière section traitera les Principes, étapes et les méthodes de conception d'un TB.

Section 01 : Analyse théorique de tableau de bord

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

Chapitre I : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

1.1 Evolution et historique de tableau de bord ¹

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.

Entre les années 20 et 40, ils ont 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. Et vers les années 40, aux Etats-Unis, 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.

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.

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.

1.2 Définition et objectif

1.2.1 Définition

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions des tableaux de bord on cite parmi eux : (Caroline SELMER, M. LEROY, A. FERNANDEZ, M. Gervais, Claude ALZARDet Sabine SEPARI)

Selon Caroline SELMER, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle

¹VOLLE, M. « histoire d'un tableau de bord », Edition D'ORGANISATION. Paris. 2002. Page 13.

Chapitre I : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs.

»

²

Selon (M. LEROY, 2001), le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »³

Selon (A. FERNANDEZ, 2005), « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »⁴

Selon M. Gervais « le tableau de bord est l'instrument qui permet au responsable d'effectuer un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points-clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme. »⁵

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 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 »⁶

Donc le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision. Grâce à des indicateurs il mesure la performance d'une entreprise et il permet le pilotage de l'entreprise. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et un outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables (financières, quantitatives que qualitatives).

²SELMER (Caroline) : concevoir un tableau de bord de gestion, Edition Dunod, Paris, 1998, p32.

³M. LEROY « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, P14.

⁴A. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », Edition. D'organisation, Paris 2005 P178

⁵Gervais (Michel), «le contrôle de gestion par le système budgétaire», Edition Aubin imprimeur, France, 1989, p162.

⁶C.ALZARD et S. SEPARE, « DECF contrôle de gestion », 5ème Edition, DUNOD, Paris, 2000. Page 591.

Chapitre I : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Tableau N° 01 : Exemple d'un tableau de bord

<i>Indicateurs économiques</i>	Prévu	Réel	Ecart	Action correctrice
CA				
CA par client				
Nombre de clients				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de produits				
Marge commerciale				
Charges fixes				
Charges variables				
Stock (en valeur)				
<i>Indicateurs physiques</i>				
Délais de livraisons				
Satisfaction client				

Source : VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème Edition, Presses de l'Université du Québec, 2002.P44.

1.2.2 Objectif

Les entreprises qui sont constamment confrontées à une concurrence croissante doivent adapter leurs politiques commerciales, financières, productives et sociales de manière quasi permanente.

Les objectifs du tableau de bord traitent ces problèmes et, comme leur nom l'indique, il donne une orientation à l'entreprise.

- Obtenir rapidement les indicateurs de gestion de base qui intéressent les gestionnaires concernés et orienter leurs résultats de gestion et d'évaluation

Chapitre I : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- Utilisez les écarts, les clignotons et les ratios pour analyser l'évolution des indicateurs de gestion en temps réel.
- Mesurer l'impact des actions correctives.
- Promouvoir une communication interne transversale hiérarchique.
- Il a été développé pour synthétiser rapidement les actions en cours afin de prendre des mesures de précaution contre les événements déclarés.
- Il anticipe, avertit pour prévenir les défaillances et conduit à des décisions.
- Cet outil ne peut être atteint que si l'entreprise a une définition et une vision claires de ses objectifs.
- Le contenu de l'outil dépend de la mission de l'entreprise.
- C'est en fonction des objectifs qui caractérisent l'outil et des objectifs de l'entreprise que les indicateurs sont déterminés.
- Il doit communiquer un nombre limité des indicateurs pertinentes régulièrement mises à jour.

1.3 Les instruments de tableau de bord

Les instruments les plus utilisés dans le tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes, les clignotants. Leur but c'est d'attirer l'attention du responsable sur des informations importantes pour faciliter le processus d'analyse et de prise de décision.

1.3.1 Les écarts

Selon Doriath « l'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »
»
7

1.3.2 Les ratios

Selon ALZARD les ratios « sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Un ratio seul n'a pas de valeur : c'est son évolution dans le temps qui le valorise et il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres »⁸

⁷Doriath, « contrôle de gestion en 20 fiches », Edition Dunod, 5ème édition, Paris, 2008, p72.

⁸ Alazard, C.Separi, S. op.ci, P64.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Tableau N° 02 : Exemple des ratios

Directeur d'usine	Directeur Commercial	Directeur Financier	Directeur personnel	Directeur Générale
Cout de production Nombre de pièces usinés	Résultat d'une unité Capitaux engagés par Unité	Capitaux propres Capitaux permanant	Charges de personnel Effectif	Valeur ajoutée <hr/> Effectif
Quantité fabriquée Heurs Machines	Marge sur achat Chiffre D'affaire	Ressources stables Immobilisations Nettes	Charges sociales <hr/> Effectif	Résultats Chiffred'affaire
Rebut Quantité produite	Chiffre d'affaires Nombre de Vendeur	Charges financières Emprunts	Chiffres d'affaire Effectif	Résultats Capitaux propres

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

1.3.3 Les graphiques :

Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées : histogrammes, courbes, secteurs, barres...⁹

Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons :

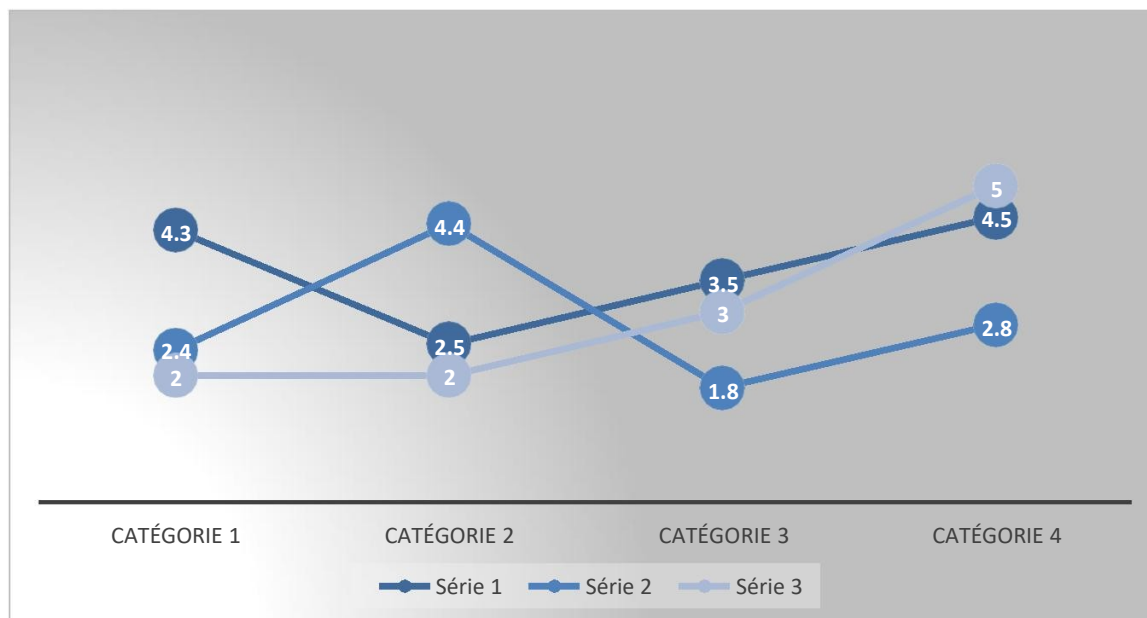
- **Les courbes** : la courbe permet de suivre l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps, ce mode de représentation autorise la projection de tendance.¹⁰

⁹ Claude Alazard & Sabine Separi, Op cite, P634.

¹⁰FERNANDEZ (Alain) : l'essentiel du tableau d bord, édition Eyrolles, France, 2007. p.123

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

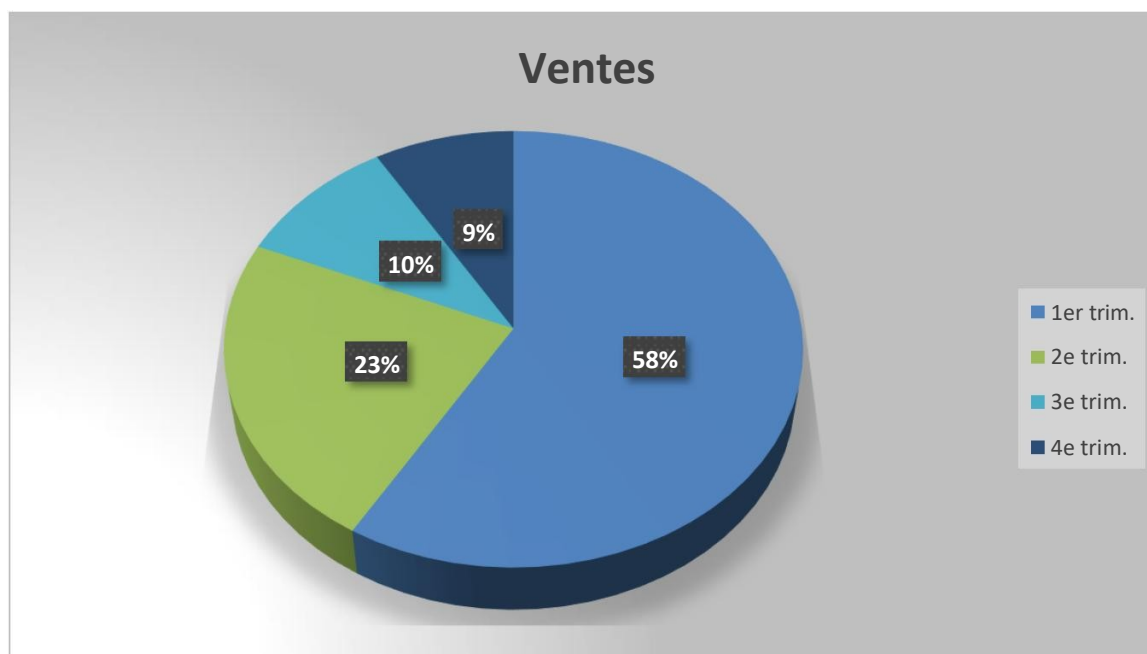
Figure N°01 : représentation des courbes



Source : réalisé par nous-mêmes.

- **Les graphiques circulaires** : c'est un type de graphique utilisé en statistiques. Les graphiques circulaires sont les meilleurs instruments pour présenter des données relatives (pourcentage)

Figure N°02 : répartition des graphes circulaires



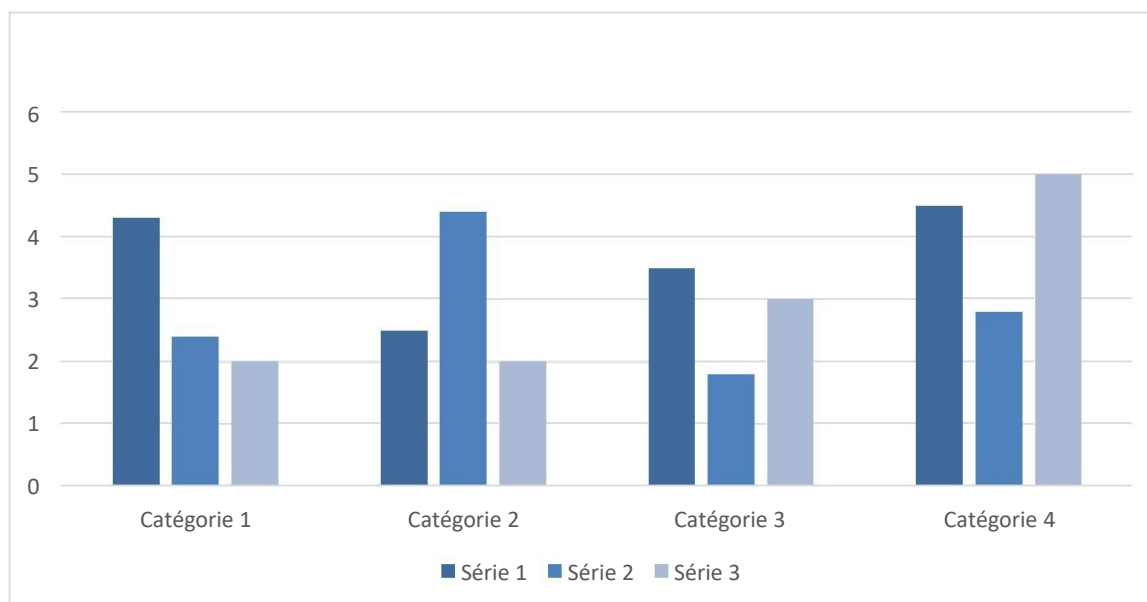
Source : réalisé par nous-mêmes.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- **Les histogrammes**

Il est traduit par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, Les histogrammes sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Figure N°03 : représentation graphique des histogrammes



Source : réalisé par nous-mêmes.

- **Les clignotants**

« Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et mettre en œuvre des actions correctives. »¹¹

Ce sont des limites définies par l'entreprise qui sont considérées comme des variables d'action. Le dépassement oblige les gestionnaires à prendre des mesures et à prendre des mesures correctives. Les nombreuses formes que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas occulter l'essentiel. La pertinence des outils de tableau de bord tient avant tout au choix des indicateurs.

1.4 Rôle de tableau de bord

¹¹C.Alazard et S.Sépari, Op. Cit, P 559.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà.¹²

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

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

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.¹³

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

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.¹⁴

1.4.3 Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux, conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur.¹⁵

1.4.4 Le tableau de bord outil de diagnostic et de réactivité

La mise en évidence des écarts encourage les gestionnaires à effectuer une analyse plus approfondie pour trouver la cause profonde de ces écarts. Par conséquent, il est nécessaire de

¹²FERNANDEZ. Alain, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} Edition, groupe EYROLLES, Paris, 2013, p8

¹³Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DCG 11, « contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris, 2011, P634.

¹⁴Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DECF 5, « contrôle de gestion » Editions, 2011, p600.

¹⁵Abdelhamid EL GADI « Audit et contrôle de gestion », Paris 2004, page 32.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

déterminer les actions correctives et les mesures qui doivent être prises pour rétablir l'équilibre du système¹⁶.

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

Être performant signifie être efficace et efficient. Ainsi, au moindre coût, vous obtiendrez des résultats aussi proches que possible de vos objectifs prédéfinis. Les tableaux de bord vous permettent d'évaluer les performances du responsable par rapport à l'atteinte de vos objectifs en comparant les prédictions avec le succès. L'amélioration de la performance est un facteur de motivation pour les responsables.¹⁷

1.5 L'utilité et limites de tableau de bord

1.5.1 L'utilité de tableau de bord :

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

- Un tableau de bord est l'élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible (on ne peut pas améliorer ce que l'on ne mesure pas) ;
- Un tableau de bord réduit le temps nécessaire à la prise de décision ;
- Un tableau de bord permet un accès simple aux données clés au moment approprié (ne nécessite pas que des manipulations soient refaites à chaque fois) ;
- Un tableau de bord permet de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée ;
- Un tableau de bord permet à l'entreprise d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel (ou presque) ;
- Un tableau de bord permet de réunir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués à travers l'entreprise ;
- Un tableau de bord permet la mobilisation des employés vers des objectifs communs ;
- Un tableau de bord permet d'effectuer une veille sur le marché.

1.5.2 Les limites de tableau de bord

Malgré que l'utilisation des TBD soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises

- Même si le TB est adapté à chaque type d'entreprise, on peut lui reprocher de ne pas refléter pleinement la spécificité des différentes transactions et services ;

¹⁶LEROY Michel, LOCHARD Jean, op.cit, p42.

¹⁷Idem, p43.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- De nombreux tableaux de bord sont publiés quels que soient les objectifs stratégiques de l'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 apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonniers ;
- Les objectifs du tableau de bord restent souvent sous contrôle sans l'aide de changements ou d'améliorations ;
- Les mesures utilisées peuvent être dissociées de la stratégie globale et peuvent ne pas être en mesure d'agir en temps opportun ;
- Les indicateurs utilisés 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 à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.¹⁸

Section 02 : Type et caractéristique de tableau de bord

2.1 Type de tableaux de bord

En réalité il existe plusieurs types de tableau de bord selon le domaine on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'organisation de l'entreprise parmi ces plusieurs types on distingue les suivants :

- ❖ Tableau de bord stratégique
- ❖ Tableau de bord d'activité
- ❖ Tableau de bord opérationnel
- ❖ Tableau de bord fonctionnel
- ❖ Tableau de bord de gestion
- ❖ Tableau de bord projet

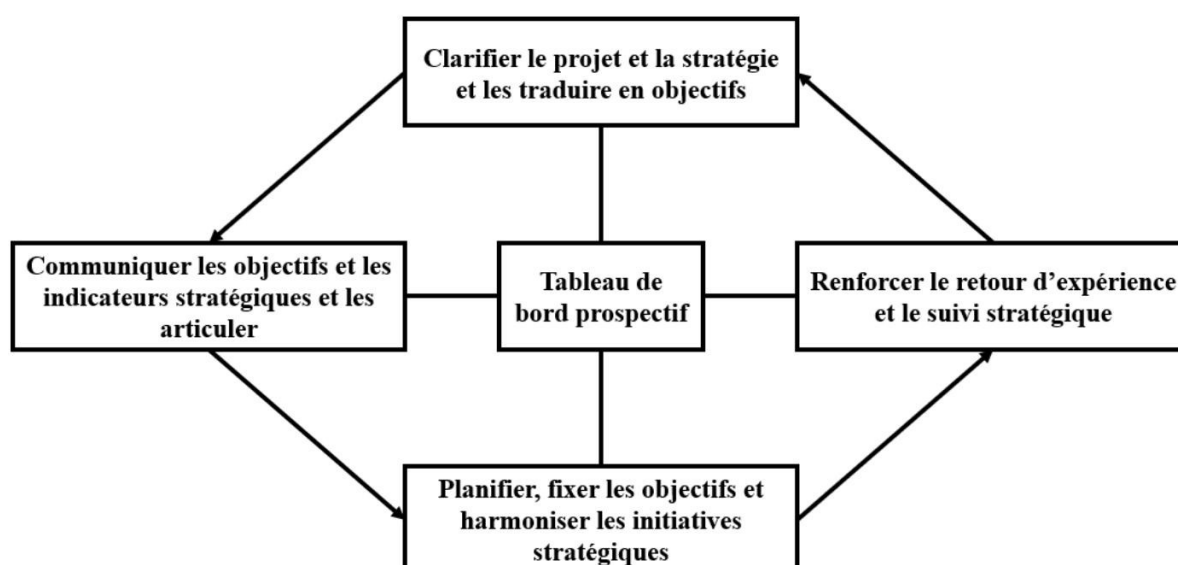
¹⁸FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, groupe EYROLLES ,4^{ème} édition, paris, 2008, p18.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

2.1.1 Tableau de bord stratégique¹⁹ (tableau de bord perspectif) :

Il est également appelé par certains auteurs tableau de bord prospectif, ce type de tableau de bord permet de gérer la performance basée sur la stratégie de l'entreprise et les indicateurs clés de succès de l'activité. Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord visent à mesurer les activités de l'entreprise qui sont comme suit : clients ; processus ; apprentissage ; finances qui sont liés à la politique et à l'image de marque de l'entreprise. Ils sont généralement à caractère générique et on les appelle indicateur de stratégie ou indicateur de résultat. On peut définir un indicateur de stratégie comme celui qui décrit des résultats, obtenus de point de vue qualitatif, par rapport aux objectifs fixés par la politique financière.

Schéma N° 01 : le rôle d'un tableau de bord prospectif :



Source : R.S. K a Planet D.P.Norton, *Le tableau de bord prospectif , Pilotage stratégique les 4 axes du succès*, Edition d'Organisation2000.

2.1.2 Tableau de bord d'activité :

Il s'agit du tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action.

¹⁹NazihSelmoune, Zaia Alimazighi « conception et réalisation d'un générateur de tableaux de bord prospectifs multidimensionnels », Edition Alger, 2004, P3.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Il nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie. Ce type de tableau de bord n'est pas meilleur qu'un autre. Il est utile quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'action mises en œuvre pour Atteindre un objectif. Ce type de tableau de bord comporte généralement trop d'information et il est par nature destiné à tout le monde et à une personne en particulier. Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilité et d'imputabilité.

Tableau N° 03 : Les composants d'un tableau de bord d'activité

	Composantes	Contenu ou nature
01	Indicateur	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Généralement l'information figure plutôt sous forme de tableau.
02	Structure des indicateurs	En reflète la structure de système dont on veut suivre les activités : il représente généralement les fonctions de l'entreprise. Issus par exemple de l'organigramme et ou les activités mises en œuvre. Les outils de manipulation d'information y sont souvent associés : datamining, datamart, balanced score cards.
03	Destinataire Principale	Tout décideur impliqué dans l'une des activités suivies.
04	Plan d'action	Les actions peuvent être affectées à des objectifs ou activités, mais la modélisation du plan d'action n'existe pas dans le tableau d'activités.
05	Pilotage objectifs	Les actions n'existent pas car il s'agit de suivre des activités. Si elles existent, elles constituent une check-list sans lien dépendant entre elles Ce n'est pas parce qu'on voit la cible ou l'action qu'on l'attend.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

2.1.3 Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel ²⁰ est un outil consistant à mettre sous contrôle la performance des plans d'action préalablement définis grâce à la définition et au suivi de différents indicateurs de performance et de pilotage. Le tableau de bord opérationnel ne peut être établi qu'après que la stratégie de l'entreprise ait été clairement définie et déclinée en différents plans d'actions. Ces principaux objectifs consistent :

- À mesurer le degré d'avancement de chacun de ces plans d'actions et d'autre part
- À évaluer le niveau de la performance atteinte à date.

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

2.1.4 Le tableau de bord fonctionnel

Le tableau de bord fonctionnel Appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service, ou de toute autre entité. Il est axé sur le fonctionnement général de l'entreprise²¹.

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont de deux types : les indicateurs d'efficacité et les indicateurs de satisfaction des clients ou usages du service. Au niveau fonctionnel, nous traitons les données dédiées aux clients ainsi que l'indicateur d'efficacité en consolidant les indicateurs opérationnels collectés directement depuis l'ordinateur. C'est au niveau fonctionnel que l'élaboration des indicateurs est plus complexe, mais c'est aussi à ce niveau que l'on peut détecter le plus de menaces et prendre les principales mesures de sécurité, car on peut agir rapidement par démultiplication.

2.1.5 Tableau de bord projet :

Spécifique de la direction d'un grand projet. Il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : technique, qualité, coût, délai.²²

2.1.6 Tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion, parfois appelé tableau de bord budgétaires, est un outil de pilotage à moyen terme et aide à la décision. Son objectif principal est d'évaluer le niveau de performance de la gestion de l'entreprise par rapport aux événements passés et conformément à

²⁰<https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-operationnel/>, consulter le 2022-06-04 à 10h :45

²¹Nazih Seloune, Zaia Alimazighi (2004), Op.cit, P4.

²²Idem, P4.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

ceux qu'elle prévoit pour l'avenir. Il consiste à déterminer des variables importantes appelées indicateurs, à se fixer des objectifs et à observer et analyser leur évolution dans le temps, dans un intervalle préalablement défini. Tout écart doit être justifié et des mesures appropriées doivent être prises pour les corriger.

Comme tout tableau de bord, un tableau de bord de gestion compose d'un :

- Un outil d'anticipation : il permet de prévenir des difficultés financières et ainsi les anticiper au mieux ;
- Un outil d'aide au pilotage : il permet d'analyser les résultats de la gestion d'une entreprise et de les rapprocher des prévisions établis ;
- Un outil d'aide à la décision : il permet d'apporter des décisions lorsque les réalisations s'écartent dangereusement des prévisions et ainsi prendre des mesures correctives sans attendre trop longtemps.

2.1.6.1 Le tableau de bord et le reporting :

On confond, souvent tableau de bord et reporting alors qu'ils ne couvrent pas les mêmes champs d'application.

- **Définition de reporting :**

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

Le reporting est un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées. Il rend compte des résultats des activités déléguées et remonte l'information de l'unité de base vers le haut de la hiérarchie. Il focalise l'attention du manager sur ce qui est délégué aux subordonnés. Objectivement, cela permet de vérifier leur niveau de réalisation et d'évaluer la performance des managers.

- **Comparaison entre tableau de bord et le reporting :**

Selon l'auteur (M. LEROYER, 2006), la distinction est délicate ; « car ce sont deux outils pourtant complémentaires, mais leur utilisation diverge tant au niveau de leurs conceptions que de leurs philosophies »

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

En effet, le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle.

Tableau N° 04 : Comparaison entre le tableau de reporting et tableau de bord

Le Reporting	Le Tableau de bord
Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables.	Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme.
Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques.	Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer lesdites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants-clés.
Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables.	Réponse apportée à la manière dont les objectifs sont en train d'être réalisés.
Essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés par l'action.	Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières : données quantitatives et qualitatives, chiffrés ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.
Evaluation des effets des décisions Passées.	Prévoir les actions futures.

Source:(www.qualiteonline.com/dossier-61-lestableaux-de-bord.html)

Chapitre 1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

2.2 Le tableau de bord financier :

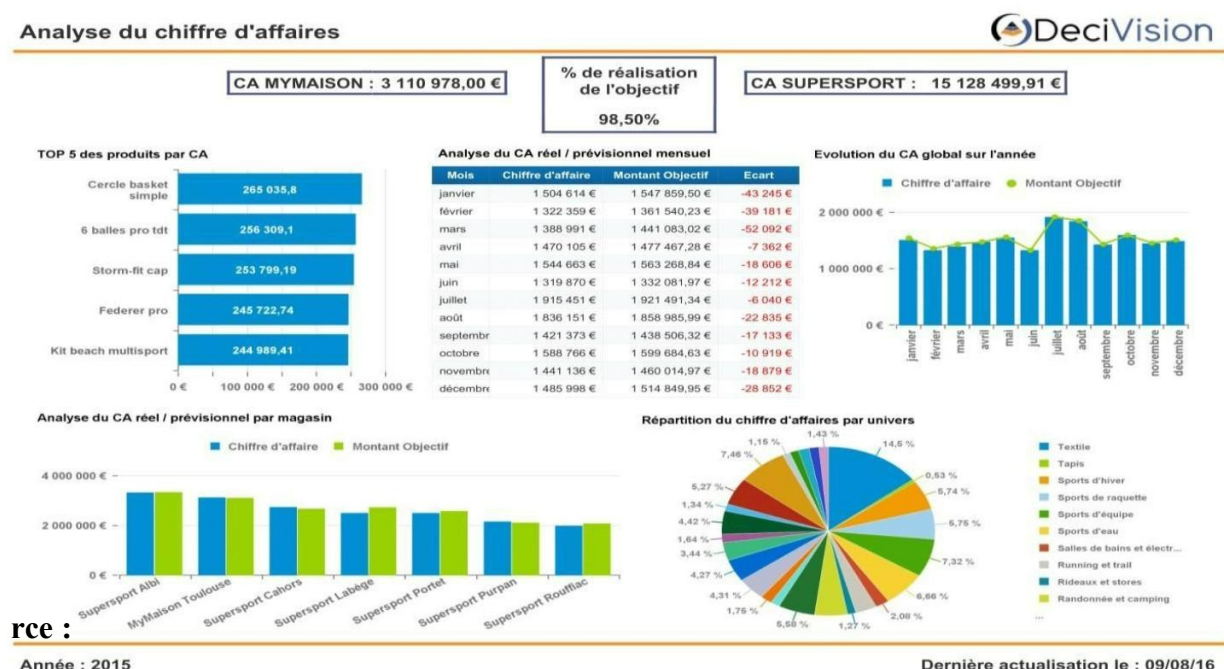
Pour atteindre une stabilité financière et suivre la sante financière de l'entreprise a un moment donne chaque entreprise doit mettre un tableau de bord financière pour réaliser ses objectifs.

2.2.1 Définition du tableau de bord financier :

Le tableau de bord financier est un outil conçu pour évaluer la performance financière d'une entreprise sur un temps ou une période spécifique. Un tableau de bord financier est un outil de gestion qui résume les activités et les résultats d'une entreprise. C'est une sorte de GPS de la santé financière d'une entreprise. Non seulement il nous permet de connaître l'emplacement en temps réel, mais il nous guide également vers les itinéraires le plus approprié pour atteindre une destination fixe .il en va de même pour un tableau de bord financier bien construit. Les indicateurs qu'il comprend permettent de mesurer si les objectifs fixés ont été atteints permettant de prendre des décisions rapides et éclairées.

Un bon tableau de bord financier se construit en se rapprochant le plus possible de la réalité de l'entreprise. En effet, chaque entreprise est différente et n'a pas les mêmes priorités : le tableau de bord doit parfaitement le refléter.

Figure N° 04 : simple exemple le tableau de bord financier



<https://www.decivision.com/tableau-de-bord/reporting-financier>

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

2.2.2 Les avantages de tableau de bord financier :

Pour l'entrepreneur, les avantages du tableau de bord financier sont nombreux. À ce titre, cet outil financier lui permet de :²³

- **Suivre l'évolution de la situation financière :** les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.
- **Mesurer les performances :** le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, l'entrepreneur peut vraiment comprendre le développement de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets et leur rentabilité pour comprendre les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs souhaités
- **Anticiper les éventuelles difficultés :** Les entrepreneurs peuvent identifier les situations à risque grâce au suivi régulier des tableaux de bord financiers. Ainsi, en cas de baisse d'activité, de problèmes de trésorerie ou d'écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut réagir et corriger la situation.
- **Prendre des décisions éclairées :** le tableau de bord financier peut évaluer statistiquement les risques associés à la prise de décision spécifique. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est indispensable à la construction d'une stratégie financière efficace

2.2.3 Les objectifs de tableau de bord financier :

Le tableau de bord financier a pour objectifs :

- D'améliorer le suivi de la situation financière des entreprises ;
- Calculer et interpréter les principaux ratios ;
- Utiliser une démarche d'analyse permettant d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise ;

²³<https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulter le 5/06/2022 à 23h.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- Évaluer la rentabilité économique et financière d'une entreprise ;

2.2.4 Les indicateurs qui peuvent figurer dans le tableau de bord financier :

Il existe de nombreux indicateurs qui peuvent figurer dans un tableau de bord financier. Le choix de ces indicateurs dépend de la société, de sa taille, de son secteur et de ce que les managers ont besoin de suivre en priorité.

Les indicateurs les plus utilisés sont :

- **Les indicateurs d'équilibres financiers :**
 - Fonds de roulement net (FRN)
 - Le besoin en fonds de roulement (BFR)
 - La trésorerie (TR)
- **Les soldes intermédiaires de gestion tel que :**

La valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat de l'exercice, etc.

- **La capacité d'autofinancement**
- **Les différents types de ratios tels que :** les ratios de rentabilité, les ratios de liquidité, etc.

➤ Ces indicateurs feront l'objet de nos prochaines sections.

Ce sont des outils de gestion très utiles aux dirigeants de l'entreprise, car il leur permet d'évaluer la santé de son entreprise et de prendre des décisions et d'identifier les difficultés avant qu'il ne soit pas trop tard et de réduire les risques de cessation.

2.2.5 La construction du tableau de bord financier

Les tableaux de financiers doivent être organisés de manière pour que les informations aient un sens. Les indicateurs financiers doivent être interprétés à la lumière d'autres chiffres. De plus il faut aussi absolument mettre en évidence des valeurs de référence pour comparer rapidement les données.

Afin de rendre le tableau de bord financier attrayant, et facile à comprendre pour tous, il est important d'utiliser des présentations visuelles. Pour cela ; rien de mieux d'utiliser des tableaux avec des chiffres ou des représentations graphiques pédagogiques colorées.

De plus, il est important de rédiger régulièrement des rapports d'évolution des données afin de pouvoir suivre l'interprétation des informations.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Et pour mettre en place le tableau de bord financier au sein d'une entreprise selon la méthode OVAR on utilise ces étapes :

- 1) Délimitation des objectifs et variables d'action
- 2) Délimitation des responsabilités
- 3) Sélection des indicateurs
- 4) Mise en forme des tableaux de bord

Et pour bien comprendre ces étapes, nous les expliquerons dans la section qui suit.

2.3 Caractéristique d'un Tableau de bord

Selon (Alzard,2005) le tableau de bord est caractérisé par : ²⁴

- Le tableau de bord permet de suivre des activités et de mesurer les performances.
- Le tableau de bord est un outil de contrôle gestion qui permet de mesurer et de visualiser de manière exhaustive l'atteinte des objectifs.
- Les tableaux de bord sont conçus en fonction de la stratégie de chaque entreprise.
- Le tableau de bord est un type de tableau de bord, pas un type, et il n'y a pas de modèle uniquement pour les recommandations de l'auteur pour optimiser l'outil.
- Par conséquent, les tableaux de bord sont très flexibles car ils sont personnalisés en fonction de votre entreprise et des objectifs de votre entreprise.

Selon Boix.D et Femimnier. B un bon tableau de bord est conforme à la règle des « 3U » ²⁵

Le tableau de bord doit être

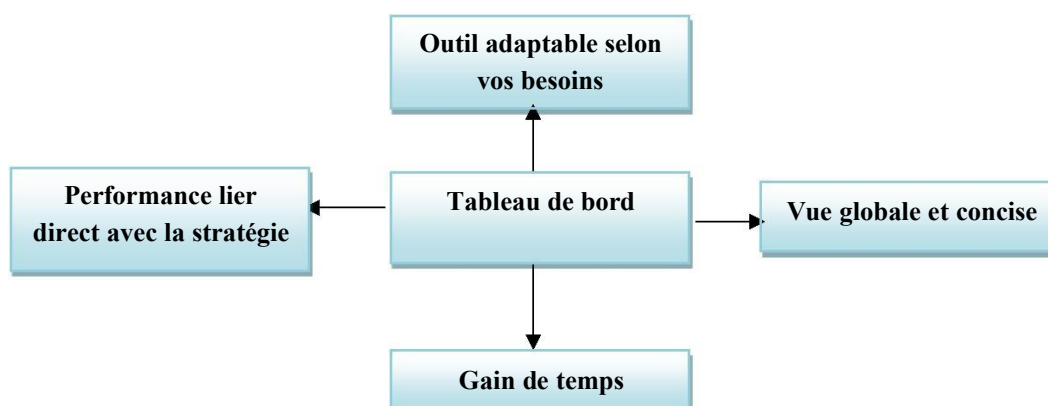
- Utile : Le tableau de bord permet aux responsables d'évaluer la situation, pour déterminer les mesures à prendre.
- Utilisable : Les responsables doivent extraire des informations faciles à utiliser à partir des supports synthétiques.
- Utilisé : Les tableaux de bord utilisés au travers des dimensions d'animation peuvent être des véritables outils au service du management d'une structure.

²⁴C.Alazard et S. Sépari, op.cit, P604.

²⁵Boix. D et Femimnier. B, « Le tableau de bord facile », Edition d'organisation, Paris, 2003,p 9-10.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Schéma N°02 : caractéristique d'un tableau de bord



Source : Wil Fried Niessen, « Les tableau de bord », bruxelles 2013.p38

2.4 Les fonctions d'un tableau de bord

Le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'état et l'utilisation des ressources, le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systémique et plus objective sur la performance.²⁶ Selon LEROY.M les fonctions de tableau de bord sont ²⁷

2.4.1 Outil de mesure des performances :

Les tableaux de bord mettent en évidence les résultats réels ou financiers liés à des objectifs prédéterminés. La différence constitue un écart, exprimé en valeur numérique ou en pourcentage, reflétant la performance atteinte.

²⁶VOYER Pierre, op.cit., p47-48.

²⁷LEROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris 2001, P143.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

2.4.2 Outil d'alerte et de diagnostic :

En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur ceux qui sont significatifs ou exceptionnels. Ainsi alertés, les responsables pourront adopter des actions correctives d'autant plus que la zone à problème est connue.

2.4.3 Outil de communication et de dialogue :

Le tableau de bord sert comme base de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable, en se basant sur son tableau de bord commente ses résultats, explique les causes des écarts constatés et adopte les mesures correctives à son niveau. Le tableau de bord peut aussi être utilisé dans le cadre d'une communication horizontale, en communiquant les performances d'une entité aux autres du même niveau pour les renforcer et les inciter à réaliser des performances semblables.

2.4.4 Outil de motivation :

En suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, le tableau de bord offre la possibilité de s'autocontrôler pour atteindre leurs objectifs. Ces derniers s'ils sont bien déchainés permettraient à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi, le tableau de bord peut aussi être un outil de cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.

2.4.5 Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement :

En sensibilisant continuellement les responsables à leurs priorités de gestion et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord les incite à prendre des décisions.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Section 03 : Conception et élaboration du tableau de bord

La construction du tableau de bord nécessite de définir au préalable ses besoins, de bien comprendre les tenants et aboutissants de l'entreprise, de définir des indicateurs appropriés, d'adopter une présentation synthétique et de l'actualiser en temps utile.

3.1 Les principes de conception du tableau de bord :

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

Tableaux de bord impose ces principes de conception ²⁸ :

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

3.1.1 Une cohérence avec l'organigramme :

Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord est la conformité à l'organigramme de l'entreprise. Il est recommandé à partir du découpage hiérarchique en termes de responsabilité. Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se claquer sur celle de la structure d'autorité. Très souvent, la structure s'apparente à une pyramide ou chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte ;
- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir.

Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication :

- Une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- Une communication ascendante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

²⁸ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion : manuel et application » ,6^{ème} Edition Dunod, paris 2004, p599-602.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- Les taches qui interviennent après l'édition du tableau de bord

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique sophistiquée aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord, avec des informations spécifiques sa gestion afin d'éclairer ses décisions ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieure ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique ;
- Ils doivent permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

3.1.2 Un contenu synoptique et agrégé

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise à l'aide des indicateurs. Le choix de ses indicateurs est donc important. Parmi les informations possibles, il convient de sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion du centre de responsabilité concerné. En suite Les informations portées dans un tableau de bord doivent être agrégées pour facilite la remontée de l'information à un niveau hiérarchique supérieure, et être exploitées dans la construction d'un autre indicateur a un échelon supérieur.

3.1.3 La rapidité d'élaboration et de transmission

Le tableau de bord sert à alerter les responsables des dysfonctionnements et leur permettre de prendre des mesures correctives. Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir résoudre très vite au problème constaté. Il est donc primordial d'obtenir rapidement les données nécessaires à la création du tableau de bord. Par conséquent, le tableau de bord consiste à ajuster des exigences apparemment contradictoires, à savoir :

- Retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels ;
- Personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène ;

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- Abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux.

3.1.4 Les tâches qui interviennent après l'édition du tableau de bord

Dès que le gestionnaire dispose de son tableau de bord, plusieurs tâches importantes lui incombent

- Analyser les écarts importants
- Expliquer les causes de ces écarts, qu'elle soit externe (conjoncture, concurrence) ou internes (rupture de stocks, panne des machines, changement de matières premières, ou modification de procédures).
- Mettre en œuvre des décisions ou actions correctives avec l'adhésion de toute l'équipe.

3.2 Les étapes de conception du tableau de bord :

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

3.2.1 La fixation des objectifs :

« Par définition, l'objectif définit concrètement le but à atteindre, et non une tâche à accomplir, C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il décrira un ensemble de résultats que Le responsable doit démontrer qu'il est capable d'atteindre la compétence reconnue, et il s'engage à la disposition de ses "clients" à une date donnée »²⁹

Une entreprise doit se fixer et rédiger des objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission, avant de s'engager dans ses activités, les objectifs doivent être :

- Rédigé clairement et précisément afin que les intéressées sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- Concrétisé par une seule action que l'intéressé doit accomplir ;
- Décrit comme un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés lorsqu'il s'agit d'un objectif quantitatif ;

²⁹SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », Edition Dunod, Paris, 2003, P 29.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- Décrit comme un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés, lorsqu'il s'agit d'un objectif qualitatif ;
 - Concrétisé par une échéance ;
 - Atteignable, pour que la personne concernée se croie motivante dans le défi qu'il présente ;
 - Réalisé dans les conditions par lesquelles la performance devrait se réaliser ;

Tableau N°05 : Les critères d'un bon objectif

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

Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris,2005, p.53.

3.2.2 L'identification des facteurs clés de succès

Cette deuxième étape de la création d'un tableau de bord consiste à déterminer les facteurs clés de succès nécessaires pour atteindre les objectifs. En d'autres termes, cette détermination consiste à sélectionner les sous-objectifs à suivre, pour atteindre les objectifs globaux. La mise en évidence des points clés de gestion doit aboutir à³⁰:

- Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne.
- Constitue des bases de référence pour la réflexion et la décision.

³⁰IRIBARINE Patrick, « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, (2009), p56.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

Les facteurs clés de succès³¹:

Les facteurs clés de succès (FCS) 20 sont les conditions de base suivante :

- Réalisations des objectifs ;
- Résister aux actions d'un environnement hostile (pouvoir de négociation des clients, fournisseurs et prescripteurs, concurrence existante, menace d'entrée de nouveaux concurrents, fabricants d'autres biens ou services pouvant se substituer à l'usage de nos Produits, etc.).

3.2.3 Choix des indicateurs pertinent

Le choix des indicateurs doit être rigoureux et respecter certains critères de qualité tels que la fiabilité (mesurée dans le temps), la crédibilité aux yeux des parties prenantes, le degré du contrôle par les partenaires sur le résultat en question et les coûts et la difficulté relative à obtenir les données.³²

Plusieurs propositions et de nombreux critères ont été développés pour soutenir le développement d'indicateurs. Voici quelques suggestions pour les critères de l'indicateur SMURF S :³³

S = Spécifique : qui est défini en termes clairs, décrivant de manière claire et univoque ce qui est mesuré.

M = Mesurable : inclut une méthode permettant d'évaluer le résultat en ce qui concerne la valeur (qualité, quantité, coût, temps, etc.).

U = Utile : permet la collecte des données qui éclaireront la prise de décision et qui facilite l'apprentissage.

R = Réaliste : cela est réalisable selon les moyens de collecte et les sources de données accessibles et disponibles.

³¹<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/53357ba787721%20.pdf> consulter le 3/6/2022 à 17h :23

³²<https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/choisir-des-indicateurs/> consulter le 3/4/2022 à 18h

³³Idem, consulter le 3/4/2022 à 14 h :20

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

F = Flexible : s'il ne permet pas de collecter les informations attendues il peut être ajusté ou modifier.

S = Simple : facile à mesurer et accessibles à toutes les parties pertinentes.

Tableau N°06 : Les critères d'un bon indicateur

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

Source : Fernandez.A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.53.

Tableau N° 07 : présenter sur le poste de travail

Objectif	Choisir la meilleure présentation de l'indicateur en fonction du message porté et des habitudes du décideur
Qui?	Le décideur utilisant cet indicateur
Durée	Une demi-journée suffit, il y a peu d'indicateurs par tableau de bord
Sources d'information	Tableaux de bord déjà réalisés Habitudes de travail
Documents produits	Fiches d'indicateur complètes
Risques d'échec	Privilégier l'esthétique sur l'efficacité
Recommandations	Ne pas tout figer. La présentation de l'indicateur doit pouvoir être améliorée afin que l'utilisateur perçoive le message porté avec le maximum d'acuité

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

3.2.4 Mise en forme du tableau de bord

Un bon tableau de bord est un outil d'agrégation qui permet dès le premier regard d'avoir des informations précises sur la progression des objectifs fixés par l'entreprise. Il est important de ne pas surcharger avec des indicateurs qui ne fournissent pas d'informations utiles à l'utilisateur. C'est un outil qui aide à prendre des décisions.

Les informations qui le composent doivent être compréhensibles et facile à lire, pour cela l'utilisation des graphiques (histogrammes, courbes, nuages de points, etc.) est très utile.

La forme du tableau de bord doit être claire et accessible aux futurs utilisateurs. Sa structure et son contenu dépendent :

- De l'entreprise, ses activités, sa taille ;
- De l'environnement : marché, concurrence, condition économique ;
- Du responsable auquel il s'adresse : domaine de ses responsabilités et intervention

Le tableau de bord doit être établi avec une fréquence suffisante pour que les responsables puissent réagir en temps opportun. Cependant La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction du système afin que l'impact des mesures de l'entreprise puisse être mesuré par des métriques avant toute autre réaction.³⁴

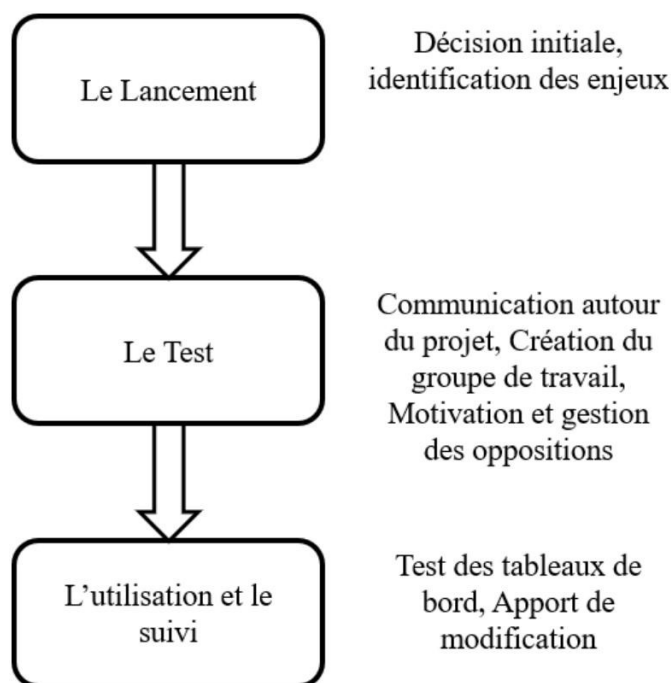
3.3 La conduite du projet de tableau de bord :

Il est important de planifier la phase de mise en œuvre du projet de tableau de bord de manière précise et détaillée pour assurer une sortie rapide des premiers tableaux de bord. Le schéma suivant montre les différentes phases de la gestion de projet.

³⁴Doriath. B, « Contrôle de gestion », 4ème édition, Dunod, Paris 2005, p130.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Schéma N°03 : les étapes de la conduite de projet



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

3.3.1 Le lancement :

Le projet doit être initié par la direction générale qui arrêtera les objectifs attendus du système (pilotage, motivation, contrôle). Son lancement nécessite la constitution d'une équipe qui sera composée, en général, d'un contrôleur de gestion ou consultant, d'un informaticien et des principaux cadres et responsables qui utiliseront les tableaux de bord. Au cours de cette étape, le « maître d'œuvre » aura à exposer le plan d'action à adopter et qui portera sur³⁵ :

- La définition des objectifs et de l'intérêt de l'outil dans la gestion de l'entreprise ;
- Les ressources et les moyens à mettre en œuvre ;
- Les étapes à suivre pour la construction des tableaux de bord ;

³⁵BOUIN Xavier, SIMON Xavier-François, « les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2015, P103.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

- Les analyses à mener à savoir ; les délais prévisibles et la part de chacun dans ces analyses ;
- Les modalités d'utilisation de l'outil au niveau des différents centres de responsabilité identifiés au niveau de l'entreprise. La communication au sein de l'équipe lors des ateliers de travail permet d'enrichir le projet grâce aux entretiens et débats constructifs, qui augmentent la compréhension et l'acceptation future de l'outil.

3.3.2 Le test :

Avant de généraliser l'utilisation des tableaux de bord au niveau de l'entreprise, il y a lieu de passer par une étape de test qui permettra³⁶ :

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

3.3.3 L'utilisation et le suivi

Accepter le tableau de bord comme un nouvel outil de gestion n'est pas une chose facile pour les différents responsables de l'entreprise. Plusieurs problèmes peuvent se poser, spécialement les premières semaines de l'intégration des tableaux de bord, et constituer un obstacle pour la poursuite du projet³⁷.

3.4 Méthodes d'élaboration du tableau de bord :

La mise en place du système de TB est un choix stratégique, pour l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances, pour cela Il existe plusieurs méthodes pour concevoir un tableau de bord. Mais nous allons nous focaliser sur 4 (quatre) de ces méthodes :

3.4.1 La méthode GIMSI :

(G : Généralisation, I : Information, M : Méthode et Mesure, S : Système et Systématique, I : Individualité et Initiative).

³⁶AUGE Bernard, Naro Gérald, « mini manuel de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2011, p109.

³⁷ Idem, p111.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

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

L'acronyme « GIMSI » signifie ³⁸

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.

« L'objectif de cette méthode est la pertinence des indicateurs qui sont la base de tout projet. C'est cette pertinence qui donne sa valeur ajoutée au pilotage. Les indicateurs désignent essentiellement le triplet « objectif - valeur - action ». L'approche GIMSI est structurée en 4 phases et 10 étapes ; chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système »³⁹

³⁸ <https://apprendreéconomie.com/le-tableau-de-bord-prospectif/> consulter le 4/04/22.

³⁹ Idem, consulter le 4/04/22.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

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

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

Source : FERNANDEZ Alain (2007), « les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions d'Organisation, paris, P48

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

3.4.2 La méthode Janus :

C'est une méthode proposée par C. SELMER qui se caractérise par sa simplicité comment elle est mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle fait entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

La démarche de la méthode JANUS s'exprime comme suite :⁴⁰

- 1) Jalonner les étapes du projet :** Déterminer les Orientations principales du projet, concevoir des tableaux de bord et mise en place une gestion du projet ;
- 2) Justifier d'un cadre pour l'action :** Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les tâches des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- 3) Analyser les besoins des utilisateurs :** identifier les besoins des utilisateurs et Cataloguer les informations existantes ;
- 4) Architecturer le réseau des tableaux de bord :** assurer la cohérence des informations
Et définir des règles semblables de remontée des informations ;
- 5) Normaliser les différentes mesures de performance :** sélectionner des indicateurs de Performance adéquates ;
- 6) Nommer les liens entre performance et pilotage :** C'est identifier les déterminants de la performance et poursuivre la démarche de recherche d'indicateurs 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 :** L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.
- 9) Structurer la mise en œuvre du tableau de bord :** Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et identifier les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

⁴⁰Balantian. G, « Tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, p23-39.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

3.4.3 La méthode OVAR :

Historiquement en France, l'élaboration d'un tableau de bord repose sur **la méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action-Responsables)** élaborée par une équipe de chercheur de HEC⁴¹. Cette méthode globale d'élaboration du tableau de bord suppose que cet outil est la résultante :

- D'objectifs (déclinaisons quantifiées ou opérationnelles des buts généraux de l'entreprise)
- Traduits en **Variables d'Actions**
- Affectés à des **Responsables**

Selon cette méthode, le tableau de bord apparaît comme un ensemble d'indicateurs permettant au manager de mieux suivre ses variables d'action. Par conséquent il contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour cela le suivi de la performance nécessite donc la mise en place d'un tableau de bord trimestriel simple.

3.4.3.1 Les étapes de la démarche sont les suivantes :

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes⁴² :

- 1) Délimitation des objectifs et des variables d'action ;
- 2) Délimitation des responsabilités ;
- 3) Sélection des indicateurs ;
- 4) Mise en forme des tableaux de bord.

- **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).

Selon Guennou. P, « La variable d'action est le facteur ou l'ensemble de facteurs sur lequel agir afin de faire évoluer tout ou partie d'un processus ». ⁴³

⁴¹Gray, J., & Pesqueux, Y. Le tableau de bord, outil de gestion, une comparaison France-Etats-Unis, 1991 (Les cahiers de recherche du groupe HEC).

⁴²BOURGUIGNON Annick, MALLERET Véronique, NORREKLIT Hanne, « balanced scor card versus French tableaude bord :beyond dispute, a cultural and an ideological perspective », Edition CCSD, Paris, 2001,p273.

⁴³Bonnefous. C et Courtois. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, p152.

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

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

- **Délimitation des responsabilités :**

Pour chaque niveau de responsabilités, 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 :

	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3
Variable d'action 1				
Variable d'action 1				

- **Sélection des indicateurs :**

- Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs, et qualitatifs, de résultat et fraction.
- Confrontation aux données disponibles.

- **Mise en forme des tableaux de bord :**

- Choix de la présentation.
- Réalisation de la maquette
- Informatisation.

Et Selon Dorbes. H, les étapes de cette méthode sont comme suit : ⁴⁴

- Identification des Facteurs Clés de Succès (FCS) ;
- Définition des Mesures Clés de Succès (MCS) ;
- Trouver les bons indicateurs : Financiers, Clients, Processus, Apprentissage ;
- Etablir la carte stratégique.

3.4.4 La méthode OFAI :

OFAI, c'est : (Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs). Par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de

⁴⁴Dorbes. H, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le «Balanced Score card », Edition, 2004, P4.

Chapitre 1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. Cette méthode part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions. Chaque facteur clé de succès est décliné en actions opérationnelles dont la réalisation est évaluée à travers les indicateurs. Les facteurs clé de succès ont l'avantage de s'intéresser aux forces que l'entreprise possède pour mener à la réalisation des objectifs.

Tableau N°09 : Exemple de déclinaison de la méthode OFAI

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

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

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

3.4.5 Présentation de la méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils :

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

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

Tableau N°10 : la méthode à 5étapes et 14 outils

Etapes	Intitulés des outils	Outil N°
Sélectionner les axes d'action	- identification des gains de l'entreprise	Outil N°1
	- situer l'entreprise sur le marché	Outil N°2
	- évaluation des attentes	Outil N°3
	- repérer les principaux leviers	Outil N°4
	- évaluation et choix des axes de progrès	Outil N°5
Déterminer les points d'intervention	-identifier les processus et les activités critiques	Outil N°6
Sélectionner les objectifs	- choisir les objectifs	Outil N°7
	- mesurer les risques	Outil N°8
	-élaborer les plans d'action	Outil N°9
Sélectionner les indicateurs	- choisir les indicateurs	Outil N°10
	- présenter l'indicateur sur le poste de travail	Outil N°11
Structurer le tableau de bord	- personnaliser la présentation	Outil N°12
	- personnaliser le contenu	Outil N°13
	- maintenir le tableau de bord	Outil N°14

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

Chapitre1 : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et condition de mise en œuvre

Conclusion du chapitre

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre nous a permis non seulement de découvrir l'importance du tableau de bord, de ce fait qu'il est un outil indispensable que doit avoir tout chef d'entreprise pour mieux piloter son entreprise peu importe sa situation (créateur d'entreprise, dirigeant, gérant, etc.) et aussi nous avons vu qu'il existe plusieurs méthodes d'élaboration de tableau de bord conception pour qu'il soit réussie.

En plus, le tableau de bord est un moyen de communication il permet aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision au sein de l'entreprise. Et aussi un outil d'évaluation et de mesure de la performance d'une entreprise ou d'une institution. Il est constitué de plusieurs indicateurs de cette performance à des moments donnés ou sur des périodes choisies.

De ce fait, nous allons exposer dans le chapitre suivant la notion de performance et les indicateurs qui conviennent pour mesurer cette dernière.



CHAPITRE II

**Approche conceptuelle et éléments de mesure de
la performance financière**

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

De nos jours l'environnement économique est entrepreneuriale, se caractérise par une réalité concurrentielle de plus en plus acharnée ce qui a imposé aux entreprises d'importants enjeux de survie et de pérennité ceci nous renvoie à dire qu'est en quête permanent de l'efficacité et de l'efficace. Cette nouvelle conception axée sur la création de la valeur et de la pérennisation de l'entreprise est appelée communément : **la performance**, ce terme est couramment utilisé dans l'appréciation portée sur l'entreprise parce qu'il donne l'image du bon fonctionnement de celle-ci plus particulièrement la performance reste toujours la bonne finalité d'une entreprise.

Ce chapitre comprend trois sections. Dans la première section, nous allons présenter les notions de base relative à la performance et dans la deuxième section, nous allons nous intéresser aux différents indicateurs de celle-ci. Dans la troisième section, nous montrons comment mesuré et évalué la performance de l'entreprise.

Section 01 : Notion de base de la performance

La performance est une notion polysémique complexe et difficile à définir elle est considérablement évoluée ces dernières années occupe une position centrale dans le domaine de la recherche en gestion et aussi dans la vie des affaires.

1.1 Définition de la performance :

On commence prioritairement par l'origine et l'évolution de la performance, puis on évoque quelque définition fondamentale.

1.1.1 Origine et évolution de la performance :

Le terme de performance remonte au 13^{ème} siècle, Étymologiquement, il vient de l'ancien Français « performer » qui signifiait « accomplir, exécuter)¹ . Au 15^{ème} siècle, il apparait en anglais avec « to perform » avec une signification plus large. C'est à la fois

¹Sogobossi, Bertrand « perception de la notion de la performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », «la revue des sciences de gestion » Edition direction et gestion, 2010, p5.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.²

1.1.2 Définitions fondamentales :

Selon Bourguignon (1997) qui a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :³

L'action : La performance précise à la fois les résultats et les actions à mettre en œuvre pour les réalisés, c'est à dire un processus.

Le résultat de l'action : La performance correspond alors à un résultat mesuré par, des indicateurs et se situant par apport à un référent qui peut être indigène ou exogène.

Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même à la représentation de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

Selon Yvon pesqueux : la performance peut être considère comme « attracteur étrange » du fait sa capacité à s'accommoder de multiples traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisation (efficacité) et même sociale.⁴

Selon DRUCKER : « la performance est la capacité de l'institution à rester sur la continuité, à réaliser un équilibre entre les actionnaires et la satisfaction des clients ».⁵

A partir cette définition nous concluant, que la performance est une mesure de juger sur le degré de la réalisation par l'institution de son objectif principale qui est, de rester sur le marché et poursuivre ses activités sous la concurrence.

LORINO (2003) définit la performance « comme le déploiement du couple valeur- coût dans les activités de l'organisation ».

² Dictionnaire le petit robert.

³BOURGUIGNO. Annick, « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, juillet août, France, 1995, P62.

⁴YVON. Pesqueux, «la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiple dimensions », revue projectique, n°17,2017, P99.

⁵P. Drucker, « l'avenir du management accroding », Edition mondial du village, paris, 1999, p63.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Selon MALLOT.J. L et maitre JEAN.C « la performance est l'association de l'efficacité et de l'efficience, où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies, et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats »⁶

En raison des nombreuses définitions proposées par les auteurs nous prévoyons de proposer la définition de la performance de l'entreprise comme suite :

La performance renvoie à l'action, au résultat et au succès, ce qui reconnaît explicitement son caractère polysémique. D'autre part, la performance dépend du degré de réalisation de l'objectif principal, qui est pour l'entreprise de rester sur le marché et poursuivre ses activités sous la concurrence.

1.2 Les Critères de la performance :

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance financière, mais les plus utilisés sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'économie des ressources, la qualité.

1.2.1 L'efficacité :

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

Selon Philippe Camus (2002) : « une action est efficace si les objectifs sont atteints ».⁷

D'après le dictionnaire de gestion « l'efficacité se définit comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs poursuivis, en effet tant que les résultats seront proches des cibles "objectifs", le système sera efficace on exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser la performance d'un système ».⁸

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs poursuivis}}$$

⁶MALLOT.J. L et maitre JEAN.C, « l'essentiel du contrôle de gestion et d'organisation », Paris, 1998, P182.

⁷Philippe Camus, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Edition d'organisation Paris 2000, P 379.

⁸Hm, Boislandelle, « dictionnaire de gestion, vocabulaire concept et outils », 2^{ème} Edition, Presse de l'université de Québec, 2013.P113.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Nous concluons que l'efficacité est le niveau auquel les objectifs ont été atteints, considérer une activité comme efficace lorsque, les résultats obtenus sont identiques ou parallèles aux objectifs fixés précédemment.

1.2.2 L'efficience :

Le concept de la performance associer ensuite la notice d'efficience, c'est à dire les moyens utiliser pour mener à bien une action ont été utilisé de manière inquietent économie.

Selon Vincent plauchet : l'efficience est « la capacité de la réalisation des objectifs à moindre cout »⁹.

Selon bouquine (2008) définit l'efficience « comme le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donne de ressource ».¹⁰

Donc l'efficience c'est l'obtention d'un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires, et une entreprise est efficience lorsqu'elle, maximise ses résultats eu utilisant le minimum de moyen mise en œuvre pour les atteindre.

Le concept d'efficience peut résumer par la formule suivante :

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Moyens}} \times 100$$

⁹V. plauchet, « mesure et amélioration des performances industrielles », France, 2006, p 207.

¹⁰Bouquine Henri « le contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, presse universitaire de France, paris, 2008, P 75.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Schéma N°04 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance

Source : BESCOS P. L & AL, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} Edition, Paris, 1997, P. 42.

1.2.3 La pertinence :

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé, aussi la pertinence permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

Le concept de pertinence peut résumer par la formule suivante :

Pertinence =
$$\frac{\text{efficacité} \times \text{efficience}}{\text{coût}}$$

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

1.2.4 L'économie de ressource :

« L'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre »¹¹ Et D'après BOUQUIN « l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, c'est-à-dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs ». ¹²

A partir des définitions ci-dessus, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressource nécessite la réduction des coûts, plus que les coûts sont minimisés plus l'économie est meilleure. Une entreprise économise lorsqu'elle :

- Évite les dépenses inutiles.
- Utilise de manière rationnelle ses ressources.

Cette économie permet l'amélioration de la performance de l'entreprise.

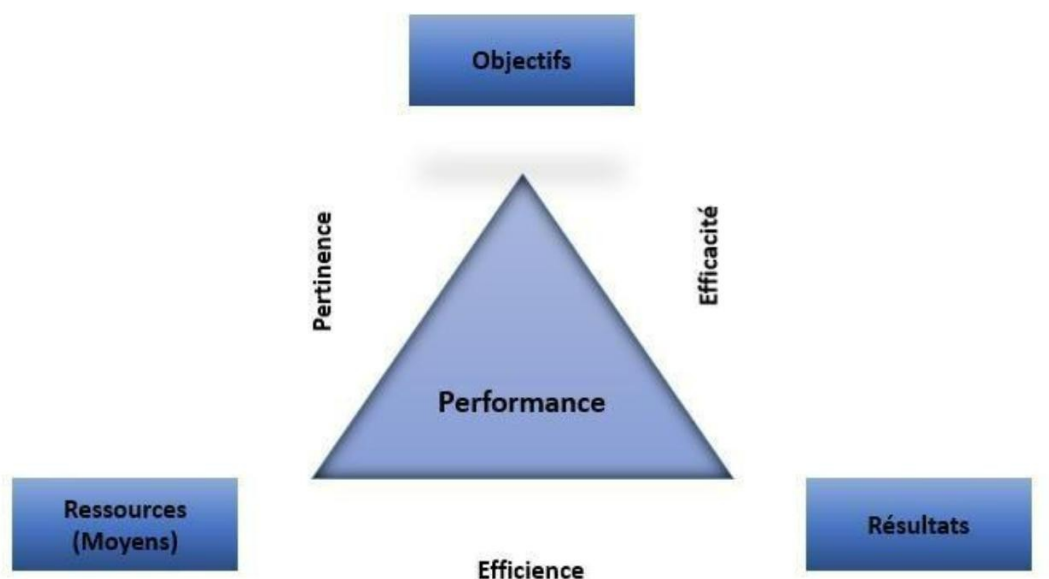
Pour résumer les trois critères principale « efficacité, efficience, pertinence » de la mesure de la performance, GILBERT propose un modèle sous forme de triangle de la performance et qui comporte les éléments : moyens, objectifs, résultats.

¹¹PIERRE Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. » 2^{ème} Edition, presse de l'université du Québec, (1999), P110.

¹²BOUQUIN Henry, « le contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, presse universitaire de France, Paris, (2008), P75.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Schéma N°05 : le triangle de la performance



Source : LONING. H, « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 06

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs, quels que soient les moyens utilisés.
- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.
- Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

1.3 Les formes de la performance :

On distingue 2 formes de la performance qui est en suite : la performance externe et la performance interne.

1.3.1 La performance interne :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

1.3.2 La performance externe :

Elle implique des acteurs dans une relation contractuelle avec l'organisation, elles que les actionnaires et les institutions financières et sont liées aux résultats présent et futur.

Tableau N°11 : comparatif des performances interne et externe

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat présent et future	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financiers	Nécessite de produire et de communiquer les informations financiers
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'actions
Donne lieu à un débat entre les différentes parties Prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

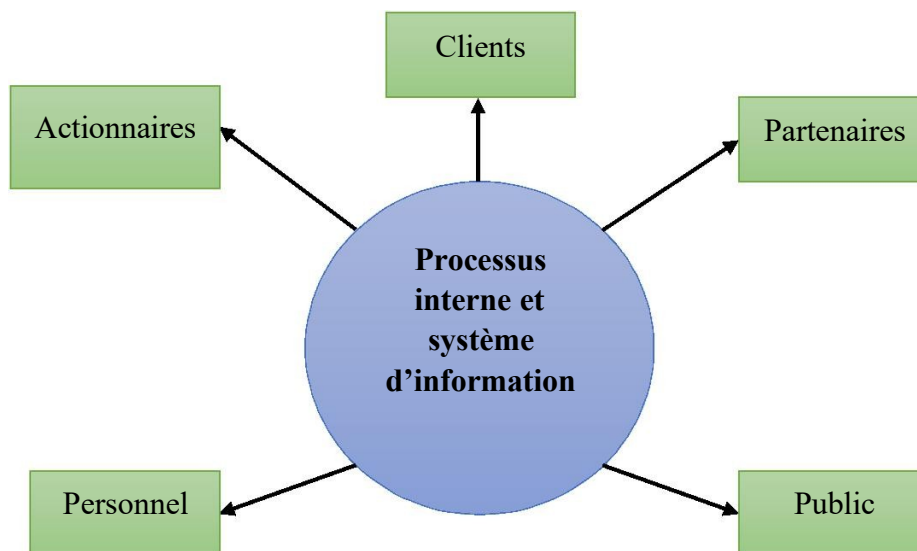
Source : DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la Performance », Edition DUNOD, Paris, (2007), p17

1.4 Les dimensions de la performance :

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

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Schéma N°06 : les sept axes de démentions de la performance



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

1.4.1 La performance et actionnaire :

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise pour les raisons suivantes : plusieurs développements interdépendants, notamment, la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires Un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. Outre le besoin d'expansion des entreprises, les a poussés à rechercher continuellement des Capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

1.4.2 La performance et clients : la satisfaction des clients garanties une pérennité constant dans le secteur industriel ou commerciale de l'entreprise, cette satisfaction nécessite une mobilisation importante de tous les ressources de l'entreprise depuis un certain temps. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marche ces efforts concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

1.4.3 La performance et personnel :

Le personnel reconnaît la performance à travers le fonctionnement de l'organisation de la qualité des conditions de travail et des relations, il fallait de promouvoir la coopération, la motivation la participation par des incitations de responsabiliser les acteurs créés un apprentissage organise.

1.4.4 La performance et partenaire :

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

1.4.5 La performance et public :

Pour communautaire la performance consiste pour une entreprise de progresser l'information sur ces produits pour conserver l'environnement à savoir le comportement éthique et responsable vis - à - vis de la société.

1.4.6 La performance et système de qualité :

Il s'agit de suivre et respecter la procédure pour assurer la fiabilité, cout et délais des produits et services fournis aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

1.5 Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit : ¹³

- Développer les produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.

¹³GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} Edition Gualino Editeur, Paris, 2004, p113.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité de personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clé.
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer les savoir-faire.

1.6 Type de la performance :

Il existe plusieurs types de la performance de l'entreprise parmi elles :

1.6.1 La performance organisationnelle :

Elle est liée à la façon dans l'entreprise est organisée (sa structure, sa gestion, ses produits, sa technologie, et ses activités) et chaque organisation a des tâches pour ses objectifs et des méthodes de gestion pour les atteindre « la performance organisationnelle ».

Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle à savoir :¹⁴

- **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction peut refléter un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits nécessite une planification essentielle pour l'efficacité.
- **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information promettant d'acquiescer des informations fiables et complètes relatives au bon fonctionnement de l'organisation.
- **La flexibilité de la structure** : sa capacité à changer est le fonctionnement décisif de s'adapter aux contraintes environnementales.

¹⁴ IRIBARIN Patrick, « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2009, p130

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

1.6.2 La performance commerciale :

« Elle s'appelle performance marketing elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire les clients réguliers et potentiels en fournissant des produits et services de haut qualité qui répond aux besoins des consommateurs »¹⁵

Les entreprises visant la performance doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leur concurrent afin de conserver, voir et développer leur part de marché cette performance est mesurée par :

a) Des critères quantitatifs tel que :

- La part de marché
- Le chiffre d'affaires
- Le profit

b) Des critères qualitatifs :

- La satisfaction des clients
- La fidélisation de la clientèle
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par le marché
- L'attrait des nouveaux clients

1.6.3 La performance stratégique :

« Elle appelée aussi la performance à long terme elle utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence »¹⁶, la performance à long terme est la seule à maintenir la distance avec les concurrents et garantir de la pérennité défendue, et pour assurer cette dernière, une organisation doit se différencier de ses concurrents et se fixer des objectifs stratégiques tels que :

- l'amélioration de la qualité de ses produits.
- l'adoption d'une technologie de fabrication plus efficace.

¹⁵Bertrand Sogbossi Bocco, « PERCEPTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE PAR LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES EN AFRIQUE », « La Revue des Sciences de Gestion », (2010), P119.

¹⁶Idem, P128.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Selon C. MRMUSE, J. BRERARD et J. BARETTE, les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : ¹⁷

- La croissance des activités.
- Une stratégie bien pensée.
- Une culture d'entreprise dynamique.
- La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.

1.6.4 La performance sociale :

«la performance sociale est la capacité de l'organisation à améliorer efficacement ses ressources humain pour cela elle doit s'assurer de leur bien-être , l'organisation va prendre des mesures visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunérateurs a fin de motiver les employés à faire de leur mieux , et pour améliorer ce bien être nous devons résoudre les problèmes existants au sein de l'entreprise tels que : l'absentéisme ,arrêt maladie , le stress ,les problèmes rationnels ou encore le harcèlements morale» ¹⁸

Cette performance peut être évaluée en fonction de plusieurs critères et suite un processus évolutif :

Il faut d'abord :

- Définissez les points auxquels on souhaite évaluer la performance sociale par Ex : donner priorité à la sécurité et à la santé de l'employer, et porter une attention particulière au nombre d'accidents du travail.
- Identifier les personnes concerne par ce système
- Etablir les indicateurs d'évaluation des personnes concernent par ce système
- Précisez les conditions de cette évaluation (par Ex : au niveau de l'individu du groupe, de l'institution de l'entreprise etc. A court terme, à moyen terme, ou à long terme.)

¹⁷Saint- ONGE, Sylvie, Haines, VICTOR, Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance », Revue, Edition Boeck supérieur, 2017, P15.

¹⁸QADIS «la responsabilité sociale des entreprises et performance sociale », « Revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit », paris, 2002, P117.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

1.6.5 La performance concurrentielle :

liées à l'environnement concurrentiel de l'organisation , la performance concurrentiel matérialise le succès non seulement du comportement de l'organisation , mais aussi de sa capacité à s'adapter et même à s'approprier les règles de la concurrence dans leurs domaines d'activités , cette performance est basée sur la logique , selon laquelle l'obtention d'un résultat , des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentiel entre les forces en présence dans cette logique possibilité d'utilisé légalement des opportunités de la performance , sil peuvent voir clairement les caractéristiques changeants des systèmes concurrentiels et des forces .

1.6.6 La performance financière :

1.6.6.1 Définition :

« Les entreprises qui cherchent à augmenter leurs productivités doivent s'assurer qu'un suivi rigoureux de la performance financière par la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation efficace »¹⁹

Cette performance est considérée comme l'unique mesure de la performance globale de l'entreprise, donc c'est la capacité d'une organisation à réaliser du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoute, et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie

La création d'un document de synthèse pour la détermination de la performance financière, en effet les entreprises doivent produire les documents suivants à la fin de chaque exercice comptable lesquels sont : le bilan et ; le compte résultat, ces derniers accompagnes de leurs annexes, contient des informations de base qui mesurent et détermine la performance financière, il existe plusieurs indicateurs à savoir :

- La rentabilité
- La profitabilité
- L'autofinancement
- Les dividendes versés aux actionnaires.

¹⁹M. Ahmed Zaidi, « contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises », paris, 2013, P80.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

1.6.6.2 Les déterminants de la performance financière :

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

- Politique financière.
- La compétitivité.
- La création de la valeur.

- **La politique financière :**

« Elle concerne la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne les aspects financiers structurels, elle consiste à prendre les décisions nécessaires pour atteindre l'objectif déclaré de maximisation de la richesse, cela suppose la définition et la mise en œuvre des instruments de mesure et d'évaluation adaptables »²⁰

Cela nécessite la sélection des objectifs et des critères pour les décisions intermédiaires, afin d'organiser les circuits d'informations et les relais de mise en œuvre, ainsi que les principes composants de la politique financière sont :

- Identifier et minimiser les besoins de financements
- Trouver des ressources financières au moindre coût et tolérance au risque.
- L'équilibrage des ressources entre elle et les emplois des fonds.
- La décision de distribuer des revenus aux associés. La gestion des risques d'investissement et de financement.
-

- **La compétitivité :**

Selon SAUVIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »²¹

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. La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit.

²⁰KABY. J, « La création de valeur de l'entreprise » 2ème Edition, Economica, 2001, P197.

²¹SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 2005, p35.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

- **La création de la valeur :**

D'après Gaby. Jérôme « L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propre est supérieure à la rentabilité souhaitée »²².

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

Selon BOGLIOLO (2000) « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir : la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur »²³.

Section 02 : Les indicateurs de la performance

Un indicateur est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat.

2.1 Définition d'un indicateur performance :

Les indicateurs de performance sont des données quantitatives qui mesurent l'efficacité tout ou partie d'un processus ou d'un système, avec norme, plans ou objectifs établis et acceptés dans le cadre d'une stratégie d'ensemble.

Un indicateur de performance mesure l'efficacité par rapport à une norme, un plan ou des objectifs établis et acceptés pour la satisfaction du client du processus. Il faut mobiliser, motiver les salariés de l'entreprise pour qu'ils acceptent de participer, engager, sinon le projet aura du mal à avancer.

Selon VOYER.P 2002 « Les indicateurs de performance est une mesure liée à la valeur ajoutée, au rendement, à la réalisation et à la réalisation des objectifs, aux résultats d'impact »²⁴

²²GABY.J « la création de valeur de l'entreprise » 2^{ème} édition, Economica, Paris, 2001, p15.

²³Félix BOGLIOLO « La création de valeur » édition d'organisation, Paris, 2000, P 30.

²⁴VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », 2^{ème} Edition, Presse de l'université du Québec, 2002, p114.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Selon M. BOUTRY « Le choix des indicateurs constitue un outil et une quantification dans le but de rendre la mise sous contrôle (au sens de la gestion) efficace »²⁵

Selon A. FERNANDEZ, 2013, *un indicateur doit être intelligent*, donc il doit être **SMART** ²⁶

S > Spécifique ou significatif, bien décrit, compréhensible par les opérateurs.

M > Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité.

A > Atteignable ou acceptables par le ou les utilisateurs

R > Raisonnable ou responsable, ce dernier doit être identifié.

T > Temporel, l'indicateur doit être fixé dans le temps

Donc Les indicateurs de performance permettent aux dirigeants de contrôler et de vérifier les activités clés de l'entreprise ils permettent également de prévoir et de prévenir les problèmes et améliorer continuellement les processus, motiver les employés et es travailleurs pour améliorer et protéger l'environnement.

2.2 Les rôles d'un indicateur

Le rôle d'un indicateur de performance est de mesurer le rendement des actions impliquées dans l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixée à court, moyen et long terme.

- Le premier rôle des indicateurs est l'information car elle permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique qu'elle a mis en œuvre.
- Le deuxième rôle des indicateurs est de mettre un diagnostic, c'est de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.
- Le troisième rôle des indicateurs est de prévoir, les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments qui provoquer l'échec, en précisant les moyens nécessaires pour effectuer les actions correctives et suivi de l'évolution positive des actions engagée.

2.3 Les différents types d'indicateurs :

2.3.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont des outils de pilotage très importants pour l'entreprise pour vérifier la viabilité d'un projet et évaluer sa santé financière, sa capacité de développement

²⁵ M. BOUTRY, « Construction d'Indicateurs », Paru sur le site <http://fr.slideshare.net>, consulter le 15/05/22, P.4

²⁶ A. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », Ed. EYROLLES, le Site www.organiser.org, consulter le 15/5/22.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

et détecte les dysfonctionnements à temps, les indicateurs de performance sont aussi un outil de comparaison avec des structures équivalentes ou avec les prévisions financières.

2.3.2 Les indicateurs de pilotage :

Selon SELMER « les indicateurs de pilotage sont des concentrés d'informations Particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde²⁷ » Les indicateurs de pilotage concernent les informations essentiellement significatives qui ont un sens immédiat pour son observateur ou son auditeur et qui permettent d'anticiper les événements et d'alerter les responsables à temps.

2.3.3 Les indicateurs d'éclairage :

Selon C. SELMER Les indicateurs d'éclairage expliquent pourquoi la performance est atteinte ou non, mais sur lesquels le responsable n'a pas de contrôle et sur lesquels il ne pourra avoir aucune influence. Les indicateurs d'éclairage portent sur des facteurs externes au centre de responsabilité, mais qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise.²⁸

2.3.4 Les indicateurs de résultat :

Les indicateurs de résultat mesurent les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés et ils permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation, C'est ce type d'indicateurs qui est le plus usuel.²⁹

2.3.5 Les indicateurs de contexte :

Sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats

2.3.6 Les indicateurs Opérationnels et Les indicateurs stratégiques³⁰ :

- **Les indicateurs opérationnels** impliquent le fonctionnement de l'organisation les interventions et l'allocation de service aux clients les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte, leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi.
- **Les indicateurs stratégiques :**

²⁷ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 4^{ème} Edition, Dunod, Paris, 1998, p 40.

²⁸ Idem, p44.

²⁹ LUTHI Thierry, « améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandation concrètes », Edition d'organisation Eyrolles, Paris, 2011, p 274.

³⁰ Idem, p 273.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Les indicateurs stratégiques impliquent la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité de l'organisation et ses choix de mission, ils se présentent sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques.

2.3.7 Les Indicateurs de moyens et d'environnement :

Les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielle ou financier, les indicateurs de moyens analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre.

Les indicateurs de l'environnement sont des outils essentiels pour suivre les progrès réalisés en matière d'environnement, appuyer l'évaluation des politiques et informer le public. Ils permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.³¹

2.3.8 Les indicateurs de marché :

Les indicateurs de marché permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires, ils peuvent être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Les principaux indicateurs de marché sont l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

2.4 Types d'indicateurs clés de performance (KPI) :

2.4.1 La Rentabilité :

La rentabilité se définit comme le rapport résultat / capitaux engagés. La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. « La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre le résultant obtenu et les moyens mise en œuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est dont l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice ».³²

³¹VILAIN Laurent, « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse Professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, 2003, p37.

³²RAMAGE Pierre, « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, 2001, p145.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

2.4.1.1 La rentabilité économique :

La rentabilité économique se caractérise par l'étude du coût des moyens d'exploitation mis en œuvre et de la production, de la vente et de la prestation de service, elle mesure la rentabilité d'exploitation de l'entreprise, elle est mesurée comme suite :

$$\frac{\text{Produit net}}{\text{Produit brut}} = \frac{\text{Produit net}}{\text{Produit brut}} = \frac{\text{Produit net}}{\text{Produit brut}}$$

2.4.1.2 La rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale traduit la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir du chiffre d'affaires et aussi permettent d'apprécier le dynamisme de l'activité commerciale. Et Il permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale, elle est mesurée comme suite :

$$\frac{\text{Produit net}}{\text{Chiffre d'affaires}} = \frac{\text{Produit net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

2.4.1.3 La rentabilité financière :

Selon HOARAU.C « Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires ». ³³ La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires, elle est mesurée comme suite :

$$\frac{\text{Produit net}}{\text{Produit net}} \geq 1$$

2.4.1.4 Effet de levier :

L'effet de levier c'est l'indicateur positif de l'endettement sur la rentabilité financière, l'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres qui sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du

³³HOARAU Christian, « maîtriser le diagnostic financier », 3^{ème} Edition, Revue fiduciaire, Paris, 2008, p88.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

cout de financement par capitaux empruntés et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. L'effet de levier financier mesure l'incidence positive ou négative de l'endettement de l'entreprise sur sa rentabilité financière.

$$\text{Effet de levier financier} = \frac{\text{Variation du résultat net comptable}}{\text{Variation du chiffre d'affaires hors taxes}} > 1$$

2.4.2 La profitabilité :

Selon HOARAU la profitabilité peut être définie comme « l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pur un volume d'affaire donné »³⁴. La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable il se détermine comme suit :

$$\text{Profitabilité} = \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{Chiffre d'affaires hors taxes}} \times 100$$

2.4.3 L'autofinancement :

« L'autofinancement est le résultat de la somme des dotations aux amortissements, des réserves, des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs net réel de l'entreprise durant une période déterminée, il est important de préciser que le recoure à l'autofinancement a un cout et comporte tout de même certain risque »³⁵. L'autofinancement représente une ressource de financement stable gratuite et sans remboursement.

$$\text{L'autofinancement} = \text{CAF} - \text{dividendes}$$

³⁴HOARAU.C, TELLER.R, « Création de la valeur et management de l'entreprise », Edition : Vuibert, Paris 2001, P 34-35.

³⁵Http : // . Petite – entreprise .net/P-3178-88-G1- définition-de-L-autofinancement .htm. Consulté le 28/05/2022.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

2.5 Caractéristique d'un bon indicateur :³⁶

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets que sont :

- **La pertinence** : C'est –à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- **La qualité et la précision se mesure** : L'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre, il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C.-à-d., simple, clair et bien illustré

Section 03 : La Mesure et l'évaluation de la performance

Les mesures de performances jouent un rôle important dans l'orientation des efforts de l'entreprise. De nombreuses entreprises utilisent encore des mesures traditionnelles telles que la productivité de la main d'œuvre, les variances de prix d'achats et l'efficacité des moyens qui souvent conduisent à des attitudes néfastes comme la fabrication de stocks inutiles ce qu'on appelle par un stock dormant. A cette cause qu'il est crucial d'avoir un jeu de mesures de performances adéquat pour induire les attitudes positives pour l'entreprise, cependant, celles qui augmenteront le rendement des capitaux.

L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure, qui est un outil d'évaluation et de comparaison. Elle permet de faire le choix et de réduire l'arbitraire et informe le manager et son équipe sur la pertinence des décisions prises. C'est également un moyen de motivation qui permet aux collaborateurs de se surpasser ; « car tout ce qui est mesurable peut être amélioré, surtout si des compensations en découlent »³⁷

³⁶SAOU O., ABBACHE K., « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière : cas de « EPB », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017, mémoire en ligne.

³⁷HUBRETCH.A, et AL juin Op.cit., 2005, p.13.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

3.1 Définition de la mesure de la performance de l'entreprise

La performance financière se mesure à l'aide des indicateurs qui mesurent d'une part, la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise (le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis) et d'autre part, la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise (le rapport entre le résultat net et les capitaux propres).

- Pour **A. KHEMAKHEM** précise que : « La mesure de la performance permet d'évaluer les résultats de l'intégration des objectifs organisationnels. Il vise également à lier un comportement positif ou négatif à un tel comportement responsable des membres de l'entreprise »³⁸

La mesure la performance aide les gestionnaires à prendre des décisions En leur fournissant des informations adéquates et pertinentes, car cela peut aussi Motiver les employés et mesurer leur efficacité.

3.2 Les mesures comptables de la performance :

3.2.1 Présentation du bilan :

Le bilan est une représentation schématique du patrimoine de l'entreprise, permettant de déterminer la valeur comptable de l'entreprise, et faire un état des lieux de sa trésorerie chaque entreprise doit le produire au moins une fois par an.³⁹

Selon le plan comptable général⁴⁰ « le bilan décrit séparément les éléments actifs et passif de l'entité et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres et, les cas échéants, les autres fonds propres. Les éléments d'actif et de passif sont évalués séparément. Aucune compensation ne peut être opérée entre les postes d'actif et de passif. Le bilan d'ouverture d'un exercice.

³⁸ A. KHEMAKHEM « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P143.

³⁹ Carole Maurel et Patrick sentis, « introduction a la finance d'entreprise », Edition Pearson, France, 2017, P20.

⁴⁰ Idem, P20.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Tableau N°12 : Présentation des deux parties du bilan (Actif et Passif)

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

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

Correspond du bilan d'ouverture au bilan de clôture avant répartition de l'exercice précédent »

41

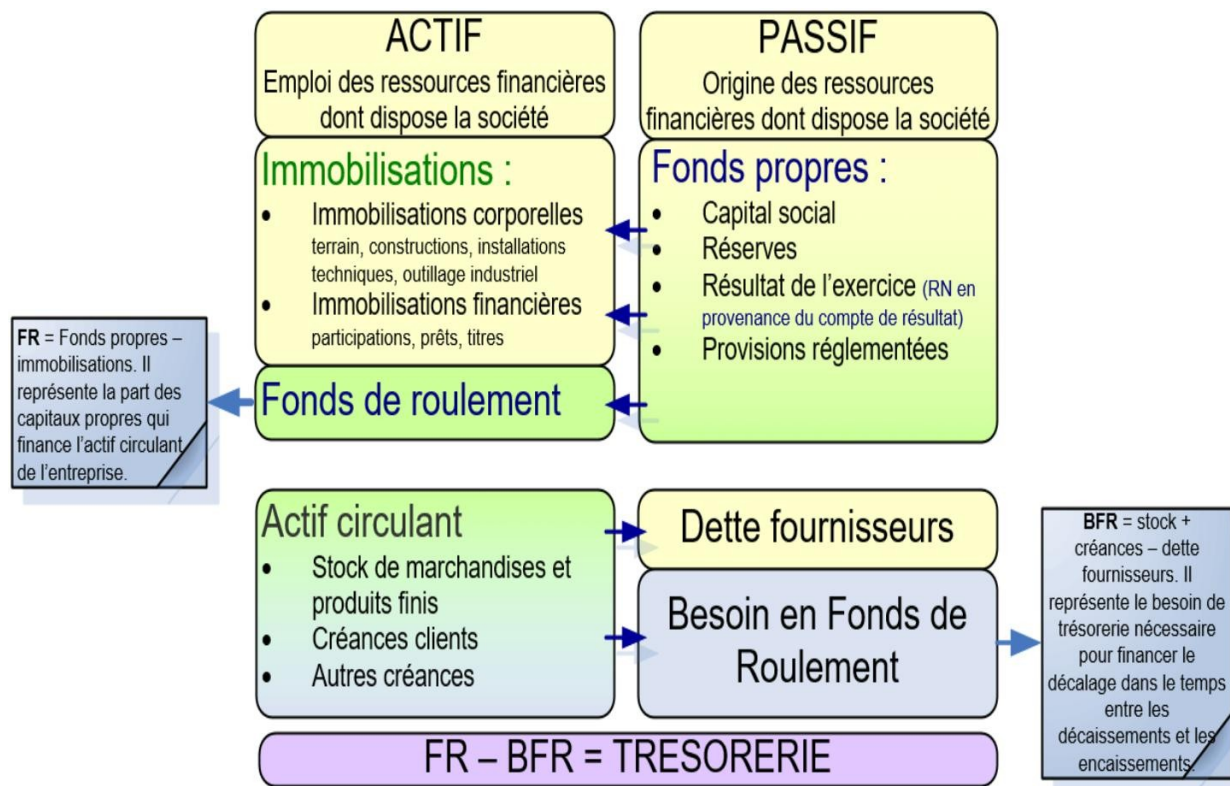
3.2.1.1 Les indicateurs d'équilibres financière du bilan :

Trois indicateurs permettant de juger le degré d'équilibres financiers : le fonds de roulement nets (équilibre à long terme) le besoin en fonds de roulement (équilibre à court terme) et la situation de trésorerie (équilibre immédiate).

⁴Carole Manurel et Patrick Sentis, « introduction a la finance d'entreprise », Edition, paris, 2017, p20.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Schéma N°07 : La représentation des indicateurs d'équilibre financier



Source : A. KHEMAKHEM, « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P143

- **Le fonds de roulement net :**

« Le FRN c'est la partie des ressources durables qui concourent au financement des actifs circulant, il permet donc d'apprécier si l'entreprise a su faire à ses choix stratégiques en matière d'investissement, de politique de dividendes, d'endettement Et conservé une partie pour le financement de son exploitation » ⁴²

Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes distinctes :

- Calculer par le haut de bilan : cette méthode permet aux actifs fixe d'être financés par les capitaux permanents il se calcule par la formule suivante :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Valeurs immobilisées (VI)}$$

⁴²COHN.E, « Gestion financière et développement de l'entreprise », Edition EDICEF, Paris, 1991, p126.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

D'où :

$$\text{Les capitaux permanents} = \text{capitaux propres} + \text{dette à long et moyen}$$

-calculer par le bas de bilan : cette formule permet de déterminer la partie de l'actif circulant qui n'a pas été financée par les dettes à court terme (DCT). Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulant} - \text{dettes à court terme}$$

D'où :

$$\text{Actif circulant} : \text{VI} + \text{VE} + \text{VD}$$

L'interprétation du FRN se base sur trois (03) cas suivants :

FR > 0 **Capitaux permanents > Actif immobilisé**

Cette situation suggère que l'entreprise est dans un équilibre financier à long terme, puisqu'elle dégage un excédent de capital à long terme destiné à financer son actif circulant, de sorte que le fonds de roulement constitue une marge de sécurité considérable pour le maintien de la solvabilité.

FR < 0 **Capitaux permanents < Actif immobilisé**

Dans ce cas, le capital permanent n'est pas suffisant pour financer tous les actifs immobilisés, ce qui indique un déséquilibre structurel de financement d'actifs de l'entreprise. Cela l'obligera à financer la partie manquante de ressources à court terme.

FR = 0 **Capitaux permanents = Actif immobilisé**

Dans ce cas, l'entreprise atteint un équilibre financier minimum. L'actif circulant couvre les dettes à court terme, et les ressources stables couvrent les emplois durables sans qu'un excédent ne soit généré.

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR) :**

« Le besoin en fonds de roulement est directement lié aux valeurs d'exploitations, aux valeurs réalisables et aux dettes à court terme. On peut dire que c'est la part des actifs circulants

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

dont le financement n'est pas assuré par les passifs circulants. Ce financement se trouve, par la suite, à la charge de l'entreprise, par le biais de son fond de roulement »⁴³

Types de BFR :

Le BFR est aussi la part des besoins liés à l'activité qui n'est pas financée par des ressources nées de l'activité. On distingue donc:

- Le BFR d'exploitation (BFRE).
- Le BFR hors exploitation (BFRHE).

- **Le besoin en fonds de roulements d'exploitation**

Il représente le BFR qui prend en compte les emplois et les ressources relatives seulement à l'exploitation de l'entreprise.

$$\text{BFRE} = \text{emplois d'exploitation} - \text{ressources d'exploitation}$$

- **Le besoin en fonds de roulements hors exploitation**

Il représente le BFR qui prend en compte les emplois et les ressources relatives seulement à l'hors exploitation de l'entreprise

$$\text{BFRHE} = \text{emplois hors exploitation} - \text{ressources hors exploitation}$$

Le BFR se calcule par la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} \\ \text{Sauf concours bancaires})$$

Interprétation des résultats du besoin en fonds de roulement :

Nous pouvons ressortir trois cas différents :

$$\text{BFR} > 0 \quad \text{VE} + \text{VR} > \text{DCT}$$

Dans ce cas, les emplois d'exploitations de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son

⁴³BOUYAKOUB Farouk, « L'entreprise et le financement bancaire », Edition Casbah, Algérie, 2000, p175.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), soit à l'aide des ressources financières complémentaire à court terme (concours bancaire).⁴⁴

$$\text{BFR} < 0 \longrightarrow \text{VE} + \text{VR} < \text{DCT}$$

Dans ce cas, l'entreprise est en déséquilibre financier à court terme, les ressources d'exploitation sont supérieures aux besoins d'exploitation. Cela correspond à un excédent de ressources qui va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

« Ce déséquilibre est dû au ralentissement de l'activité économique de l'entreprise. Pour améliorer cette situation, nous devons soit sur les dettes à court terme en diminuant les achats à crédit et en remboursant les dettes fournisseurs soit sur les valeurs d'exploitation en augmentant ou en relançant la production, soit sur les valeurs réalisables en augmentant les ventes à crédit. »⁴⁵

$$\text{BFR} = 0 \longrightarrow \text{VE} + \text{VR} = \text{DCT}$$

Dans ce cas, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en totalité. L'entreprise n'a aucun besoin à financer mais elle ne dispose d'aucun excédent financier. Cette situation exprime un juste équilibre pour l'entreprise où les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables sont financées en totalité par les dettes à court terme. Dans ce cas l'entreprise n'aura qu'à maintenir sa situation d'équilibre.

- **La trésorerie (TR) ou bien (équilibre financier immédiat) :**

La trésorerie est définie comme étant l'excédent (TR positive), ou l'insuffisance (TR négative) des ressources longues disponibles après financements née de l'activité.⁴⁶

Autrement dit La trésorerie d'une entreprise exprimée comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Sa détermination et son analyse permettent de pratiquer une gestion efficace des affaires. Elle représente l'excédent ou le déficit de FRN après financement du BFR.

⁴⁴LASARY, « le bilan », Edition El dar el Othmania, 2000, p 81.

⁴⁵ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO I, MASSETA., MURAT P, « Finance », Edition DUNOD, Paris, (2014), p69.

⁴⁶HAMOUDI K, « le diagnostic financier », Edition SALEM, Alger, 2007, p87.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

La trésorerie nette se calcule selon deux formules :

1^{ère} formule : Par la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement

$$TR = FR - BFR$$

2^{ème} formule : Par la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive

$$TR = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive}$$

L'interprétation du TR se base sur trois (03) cas suivants : ⁴⁷

Trésorerie Positive **FR > BFR :**

C'est une situation recherchée, car l'entreprise dans ces conditions a pu financer intégralité de son besoin en fonds de roulement et dégager un excédent qu'on retrouve dans ses disponibilités.

Trésorerie négative **FR < BFR :**

Dans ce cas de figure, le FRN ne finance qu'une partie du BFR exprimé. Le solde restant est financé par des concours bancaires (DCT).

Trésorerie nulle **FR < BFR :**

Cette situation représente une harmonisation parfaite entre la structure des ressources et celle des emplois, de sorte que ces derniers ont été financés de justesse. Et c'est justement ici que réside le risque car ce cas de figure stipule implicitement que l'entreprise a épuisé la totalité de son FRN. Elle court dès lors le risque d'être déséquilibré à tout moment car comme nous le savons tous « tout déséquilibre est éphémère ».

3.3 Le compte de résultat :

« Le compte de résultat fait apparaître les charges et les produits qui ont été enregistrés au cours de la période. Il regroupe toutes les opérations qui ont enrichi (produits) ou appauvri (charges) l'entreprise. Le compte de résultat permet de faire ressortir le résultat net de

⁴⁷Madame Ayad.N, « cours Analyse financière », 2020, P10.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

l'entreprise : c'est-à-dire ce que l'entreprise a gagné (appelé aussi bénéfice) ou ce que l'entreprise a perdu (appelé aussi perte) ». ⁴⁸

- Présentation du compte de résultat : ⁴⁹

En pratique Comme le bilan, le compte de résultat présenté sous forme d'un tableau, saisi classiquement en deux parties

- à gauche : les opérations qui réduisent le résultat : ce sont les charges ;
- à droite : les opérations qui augmentent le résultat : ce sont les produits compte de résultat.

3.3.1 La mesure par les soldes intermédiaires de gestion :

« Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs de gestion établis à partir des données du compte de résultats. Il permet de comprendre la formation du résultat et déprécier la performance de l'activité de l'entreprise »

Le tableau de SIG comprend neuf (9) soldes successifs obtenus par différence entre certain produit et certaine charge.

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet de : ⁵⁰

- Comprendre la formation du résultat net en décomposant.
- D'apprécier la création de richesse générée par l'activité de l'entreprise.
- De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, les apporteurs des capitaux de l'entreprise elle – même.

⁴⁸Franch. Nicolas, « finance pour non-finance », Edition Dunod, paris, 2012, p20.

⁴⁹Idem, p21.

⁵⁰ZIDANE MOHAMED « L'analyse de l'activité et de la performance des entreprises », « revue le contre coup de l'économie d'entreprise », 2016, p88.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Tableaux N°13 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Désignation	Charges	Produits
Vente de marchandises - Cout d'achat des marchandises vendues ± variation des stocks de marchandise		
Marge commercial		
+ production vendue + production stockée + production immobilisée		
Production de l'exercice		
Marge commerciale + production de l'exercice - consommation de l'exercice en provenance de tiers		
Valeur ajoutée		
Valeur ajoutée +Subvention d'exploitation - Impôts, taxes et versements assimilés + Charge de personnel		
Excédent brute (ou insuffisance brute) d'exploitation		
Excédent brute d'exploitation + reprise surcharges calculées et transferts de charges non affectables + autres produits - dotations aux amortissements et aux provisions - autres charges		
Résultat d'exploitation		
Résultat d'exploitation + Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun + Produits financiers - Charges financiers		
Résultat courant avant impôts		
Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles		

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Résultat exceptionnel

Résultat courant avant impôts

+ Résultat exceptionnel

- Participation des salariés

- Impôts sur les bénéfices

Résultat de l'exercice

Source : Adapté selon le livre de Mario Alain, 4ème édition, Dunod, Paris, 2007.

- **Solde 01 : La marge commerciale**

« La marge commerciale concerne les entreprises qui ont une activité commerciale de distribution de produits revendus en l'état sans aucune transformation Cette activité peut être la seule exercée par l'entreprise. Elle concerne aussi les entreprises mixtes qui ont à la fois une activité industrielle et commerciale ». ⁵¹

Elle est calculée comme suit :

**Marge commerciale = Ventes des marchandises – Coût d'achat des marchandises
vendues ± variation des stocks de marchandise**

Avec :

**Coût d'achat des marchandises vendues = Achat de marchandise nette ± stock de
marchandise ± les accessoires (prime d'assurance, transport)**

La marge commerciale permet de mesurer la rentabilité de l'activité commerciale de l'entreprise, pour évaluer et juger la performance et l'efficacité de sa politique Commerciale.

Elle est généralement exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires :

Taux de marge commerciale = MC / CA X 100

- **Solde 02 : la production de l'exercice**

⁵¹Béatrice, Francis Grand Guillot, « Analyse financière », 12^{ème} Edition L'extenso, paris, (2015-2016), P40

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

« La production de l'exercice permet d'apprécier l'ensemble de l'activité de production des entreprises industrielles et de services pour une période. Cet indicateur est préféré au chiffre d'affaires qui, lui, ne renseigne que sur la production vendue ». ⁵²

Son calcul ne s'effectue pas par différence entre des produits et des charges, mais par la somme des éléments suivants :

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

- **Solde 03 : la valeur ajoutée**

« La valeur ajoutée mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance. Elle détermine la richesse créée par l'entreprise. La valeur ajoutée sert à rémunérer l'État, le personnel, les prêteurs et l'entreprise ». ⁵³

La valeur ajoutée = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommations de l'exercice en provenance de tiers.

- **Solde 04 : L'excédent brut d'exploitation**

« L'excédent brut d'exploitation (EBE) représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissements (dotations) et du mode de financement (charges financières).

L'excédent brut d'exploitation peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisance brute d'exploitation (IBE) ». ⁵⁴

Excédent brut d'exploitation = Valeur ajoutée de l'entreprise + subventions d'exploitation – impôts, taxes et versements assimilés – charges de personnel.

⁵²Idem, P41.

⁵³Béatrice, Francis Grand Guillot, « l'essentiel de l'analyse financière », 12^{ème} Edition Lextenso, paris, 2011,p56

Idem. P12

⁵⁴

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

- **Solde 05 : résultat d'exploitation**

« Le résultat d'exploitation inclut tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature. Il mesure la performance économique de l'entreprise sur le plan industriel et commercial, indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale, car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices ». ⁵⁵

Le résultat d'exploitation = Excédent brut d'exploitation - dotations aux amortissements et provisions d'exploitation + reprises sur amortissements et provisions d'exploitation + autres produits d'exploitation + transferts de charges

- **Solde 06 : Résultat courant avant impôt**

Le résultat courant avant impôts mesure la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat. ⁵⁶

Le résultat courant avant impôts = Résultat d'exploitation + Résultat financier (produits financiers – charges financières)

- **Solde 07 : Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel représente « le solde net des produits et des charges exceptionnels, il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise ». ⁵⁷

Le résultat exceptionnel = Produits exceptionnels – Charges Exceptionnelles.

- **Solde 08 : Résultat net**

Le résultat net, qui est le solde final du compte du résultat de l'exercice, se calcule après les opérations de répartition : participations des salariés et impôt sur les bénéfices. ⁵⁸

Le résultat net = Résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel – Impôt sur les bénéfices – Participation des salariés.

⁵⁵Hadbi Faysal, « Cours Analyse Financière », 2020, P19.

⁵⁶Ibid. P49.

⁵⁷LEGROS Georges, « ingénierie financière », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2016, P134.

⁵⁸Idem, P134.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

- **Solde 09 : résultat sur cessions d'éléments d'actif immobilisés**

Ce solde est déjà inclus dans le résultat exceptionnel. Il permet de mesurer le désinvestissement dans l'entreprise.

Plus - value ou moins - value sur session d'éléments d'actif = produits de cessions d'élément d'actif - valeur comptable d'éléments d'actif cédés

- ❖ **La capacité d'autofinancement :**

La capacité d'autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources de financements internes dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et dont elle pourrait se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement et à sa pérennité.⁵⁹

Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens :

- la rémunération des associés.
- le renouvellement des investissements.
- l'acquisition de nouveaux investissements.
- l'augmentation de sa marge de sécurité financière.
- le remboursement des emprunts.
- la couverture des pertes probables et des risques.

La capacité d'autofinancement mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière et donc son potentiel d'endettement.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul présentées ci-dessous :

- **La méthode soustractive :**

⁵⁹ Béatrice, Francis Grand Guillot, « Analyse financière », 12^{ème} Edition L'extenso, paris, 2015-2016, P61.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

La démarche pour calculer la CAF à partir de l'EBE (ou l'insuffisance brute d'exploitation (IBE)) consiste à ajouter les produits encaissables et à soustraire les charges décaissables autres que ceux et celles d'exploitation. Cette méthode est dite directe ou descendante.

- **La méthode additive :**

C'est la méthode la plus utilisée puisque la détermination de la CAF est plus rapide. En effet, elle se calcule à partir du résultat net auquel majoré des charges non décaissables et minoré des produits non encaissables. Cette méthode est dite ascendante ou indirecte.

Tableau N°14 : La capacité d'auto-financement

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

Source : ROCHER-Meunier Béatrice (2003), « le diagnostic financier », 4^{ème}

Edition d'Organisation Eyrolles, rue des Grands-Augustins, Paris, p139.

(a) Sauf reprises sur dépréciations et provisions.

(b) Sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financiers.

(c) Sauf :

– produits des cessions d'immobilisations.

– quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

– reprises sur dépréciations et provisions exceptionnelles.

(d) Sauf :

– valeur comptable des immobilisations cédées.

– dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnels.

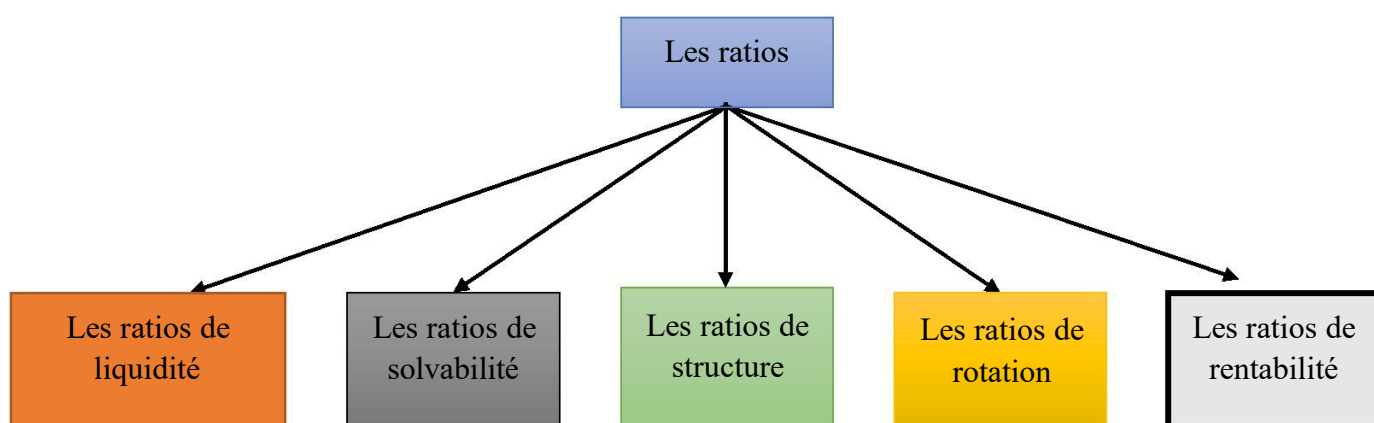
3.4 La mesure par L'analyse des ratios :

L'analyse des ratios est la plus simple et la plus ancienne des méthodes d'analyse de la situation d'une entreprise pour toutes les parties prenantes. L'analyse de la performance financière par la méthode des ratios est une analyse qui permet de détecter les forces et les faiblesses d'une entreprise dans une perspective d'évaluation patrimoniale.

D'une manière générale, « un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Un ratio est composé 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 indice. »⁶⁰

Les ratios sont regroupés selon les catégories suivantes :

Schéma N°08 : Types de ratios



Source : MELYON, Gérard, « Gestion financière », 4^{ème} édition : Bréal, 2007, P159.

⁶⁰LOCHARD Jean, « Les ratios qui compte », 2ème édition d'Organisation, Eyrolles, paris, 2008, P31.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

3.4.1 Les ratios de structure financière :

Les ratios de structure financière sont ceux qui permettent de comparer les structures de l'actif et du passif et d'apprécier leur importance relative afin d'étudier la solidité de la structure financière de l'entreprise. Nous avons retenu essentiellement :

3.4.1.1 Le ratio de financement permanent (RFP) :

Le ratio de financement des immobilisations confirme la loi de l'équilibre financier minimum. **Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1**, Il indiquant que la ressources à plus d'un an couvrent les emplois à plus d'un an et l'entreprise possède des capitaux permanents supplémentaires pour financer des besoins d'exploitation. Le fonds de roulement liquidité.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio de financement permanent} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations nettes}} \geq 1$$

Interprétation de ratio de financement permanent :

- Si : $R > 1$, les ressources stables financent non seulement les immobilisations nettes mais Aussi, une partie de l'actif circulant. C'est-à-dire que l'entreprise dispose d'un fonds de roulement positif.
- Si : $R < 1$, le fonds de roulement net est négatif, c'est-à-dire que l'entreprise n'arrive pas à couvrir l'actif immobilisé par les fonds permanents.
- Si : $R = 1$, dans ce cas, le fonds de roulement net est nul. C'est une situation d'équilibre financière minimale.

3.4.1.2 Le ratio d'indépendance financière :

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

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Capitaux permanents} + \text{Capitaux à court terme}} \geq 0.5$$

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

3.4.1.3 Le ratio d'endettement financière :

Le ratio d'endettement est un ratio financier qui permet de mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise, et donc sa solvabilité. Ce ratio est obtenu en effectuant le rapport entre les dettes d'une entreprise et le montant de ses capitaux propres. Un ratio d'endettement faible signifie que l'entreprise est en bonne santé financière et s'il est élevé signifie que l'entreprise a une dépendance importante aux financements extérieurs.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Dettes}}{\text{Capitaux Propres}} < 0.5$$

3.4.1.4 Ratio de capacité de remboursement :

Le ratio de capacité de remboursement est un ratio financier qui exprime la disposition d'une entreprise à rembourser son endettement net au moyen de sa capacité d'endettement plus précisément elle exprime le nombre d'années de capacité d'autofinancement qu'une entreprise consacrerait au remboursement de ses dettes.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio de capacité de remboursement} = \frac{\text{Capacité d'Autofinancement}}{\text{Endettement Net}} \leq 4$$

3.4.2 Les ratios de solvabilité :

« Ils permettent d'apprécier le degré du risque financier et servent également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire et les conditions dont il faudra l'assortir. Le plus utilisé de ces ratios est sans doute le rapport des propres aux dettes totales de l'entreprise. »⁶¹

3.4.2.1 Ratio d'autonomie financière :

Ce ratio permet d'apprécier le degré d'indépendance d'une entreprise par rapport à ses prêteurs. En effet, une entreprise risque de devenir dépendante de ses prêteurs si elle est trop

⁶¹NECIB, REDJAM. « Méthodes d'analyse financière ». Annaba, Algérie : DAR EL-OULOUM. 2005. P 93.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

endettée. Il permet également d'évaluer la capacité d'endettement. D'une manière générale, un établissement financier exigera que ce ratio soit supérieur à 1 avant de prêter à l'entreprise.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Actif net}}{\text{Dettes financières}} \geq 1$$

3.4.2.2 Le ratio de la solvabilité générale :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Il devrait naturellement être supérieur à 1.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{Actif total}}{\text{Dettes financières}} > 1$$

3.4.3 Les ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme, grâce à ses actifs à court terme (trésorerie), autrement dit c'est là l'aptitude à transformer ses actifs circulant en liquidité. Ce type de ratio exprime la solvabilité de l'entreprise à court terme, ces derniers intéressent beaucoup plus les créanciers à court terme.

Nous distinguons trois principaux ratios de liquidité présentés dans le schéma ci-dessous :

Tableau N°15 : Tableau des ratios de liquidité

Ratios	Calculs	Interprétations
Ratio de liquidité générale ou (Ratio du fonds de roulement).	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio doit être supérieur à 1, il mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en utilisant tout l'actif circulant c'est-à-dire en vendant tous les stocks, en recouvrant toutes les créances et en utilisant toutes les disponibilités.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

<p>Ratio de réducite ou (ratio de Trésorerie).</p>	$\frac{(\text{₩} + \text{₩})}{\text{₩}}$	<p>Ce ratio doit être supérieur à 0,7 et proche de 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement. il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit clients.</p>
<p>Ration de liquidité immédiate.</p>	$\frac{\text{₩}}{\text{₩}}$	<p>Ce ratio doit être supérieur à 0,5 pour les entreprises commerciaux et 0,3 pour les entreprises industrielles, il présente peu d'intérêt et il peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie Proche de 0.</p>

Source : LAHILLE pierre-jean, « analyse financière », 1 ère Edition Sirey, rue froide vaux, paris, (2001), P121.

3.4.4 Les ratios de rentabilités :

« La rentabilité est définit comme la capacité à accroitre la valeur des capital investis, il peut s'agir de la rentabilité des capitaux investis se forme d'actif économique ou de rentabilité les seuls capitaux propres ».

Les ratios de rentabilité fournissent de l'information sur la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à réaliser un résultat net positif, voire à la hauteur des objectifs de l'entreprise.

3.4.4.1 Ratio de rentabilité financière

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires et il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propre invertis. La rentabilité financière permet de mesure le bénéfice obtenu sur les fonds apporté par les actionnaires ».

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

En d'autres termes, ce ratio estime le degré de rentabilité des capitaux propre de l'entreprise, elle intéresse les actionnaires car à la base de la rentabilité financière qu'ils décident d'investir ou pas.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net} \times 100}{\text{Capitaux propres}}$$

3.4.4.2 Ratio de rentabilité économique :

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux utilisés, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à réaliser un profit à partir des capitaux investis. Cette rentabilité est estimée par le résultat d'exploitation moins l'impôt sur les sociétés, rapporté aux capitaux investis de l'entreprise. Elle permet d'évaluer la performance d'une entreprise en conservant l'ensemble de ses capitaux investis.

Le ratio de la rentabilité économique est donc utile pour savoir si l'entreprise arrive ou non à dégager des revenus de ses capitaux. Elle est également utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation} - \text{Impôt sur les sociétés}}{\text{Capitaux investis}} \times 100$$

3.4.4.3 Ratio de rentabilité commerciale :

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

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

$$\text{Ratio de rentabilité commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

3.4.5 Les ratios de rotation (ou de gestion) :

« Ces ratios, appelés parfois de ratios de gestion, déterminent le rythme de renouvellement de certains postes de bilan, notamment les stocks, les clients et les fournisseurs ».⁶²

Les ratios de gestion permettent d'évaluer l'efficacité des décisions des gestionnaires de l'entreprise. Ils mesurent la capacité des gestionnaires de l'entreprise à utiliser les éléments d'actif de façon optimale. En effet, toutes celles qu'ils prennent influent sur la performance de l'entreprise et, par conséquent, sur les états financiers.

Le calcul et l'interprétation de ces ratios permet de chercher les origines des difficultés de trésorerie qui peuvent survenir au cours de l'exercice.

On trouve trois ratios de rotation peuvent être calculés :

3.4.5.1 Le ratio de rotation des stocks :

Il représente le nombre de rotations des stocks dans l'exercice. Il informe l'importance du temps d'écoulement de ces derniers. Plus ce ratio est important, plus les stocks sont utilisés rapidement. Par conséquent Le temps de stockage est court, ce qui est en principe un signe de bonne gestion.

. Le ratio de rotation des stocks se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Moyenne des stocks}} \times 360$$

a. Cas des entreprises commerciales :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Moyenne des stocks}} \times 360$$

⁶²JEAN-LOUIS mamelon, gestion financière, édition MAXIMA, 3^{ème} édition, paris 2002, P 96- 52.

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

b. Cas des entreprises industrielles :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{Produit brut} + \text{Produit net} + \text{Produit brut} + \text{Produit net}}{\text{Stock initial} + \text{Achat} - \text{Stock final}}$$

c. Tels que :

- **Stock money** = $\frac{\text{Produit brut} + \text{Produit net} + \text{Produit brut} + \text{Produit net}}{\text{CA}}$
- **Consommation** = stock initial + Achat – stock final

3.4.5.2 Ratio de rotation du crédit client :

« C'est le rapport entre la somme du poste client ; des comptes rattachés, des effets escomptés et non échus (au numérateur), et le chiffre d'affaires en toutes taxes comprises (au dénominateur) ».

$$\text{Ratio de rotation des créances clients} = [\text{créance client et compte rattaché} / \text{CA TTC}] * 360 \text{ jours}$$

3.4.5.3 Ratio de rotation du crédit fournisseur :

Ce ratio permet de déterminer la durée moyenne du crédit accordée à l'entreprise par ses fournisseurs. Il est calculé par le rapport entre la somme de dettes fournisseurs et le montant des achats.

$$\text{Ratio de rotation des dettes fournisseurs} = (\text{Dettes fournisseurs} / \text{Total des achats TTC}) * 360 \text{ jours}$$

Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance financière

Conclusion du chapitre

D'après ce chapitre, on peut conclure que le concept de performance s'avère complexe. C'est une notion qui renferme plusieurs sens. Mais, la performance reste l'objectif recherché par chaque entreprise car cette dernière consiste à la réalisation d'une bonne rentabilité, la croissance satisfaisante et la création de valeur (la richesse).

En plus, l'entreprise doit intégrer un certain nombre d'indicateurs, qui permettront de mesurer, de piloter et d'améliorer la performance de celle-ci. Donc, toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés.

La mesure de la performance est difficile au sein de l'entreprise car celle-ci est une variable qualitative et quantitative, donc il faut connaître et comprendre comment s'effectue le choix d'indicateurs pertinents. Puis, élaborer un bon tableau de bord pour arriver à interpréter l'état d'un organisme.

Le chapitre suivant étant une étude de cas, nous essayons de voir de près le tableau de bord financier, de l'entreprise EPB son contenu, ainsi que son exploitation par les responsables pour l'élaborer nous allons appliquer la méthode de conception que nous avons déjà citée.

CHAPITRE III

**La mise en place d'un tableau de bord financier au
sein de l'Entreprise EPB**

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

Selon Emmanuel Kant « La théorie sans la pratique est inutile, et la pratique sans la théorie est aveugle ».

Et à travers ce dicton nous travaillerons à appliquer tout ce que nous avons évoqué dans la partie théorique la compréhension du processus de mise en place du tableau de bord financier et le rôle qu'il peut jouer dans l'institution qui est de donner une vision simple claire et directe de la situation globale d'une entité, des résultats obtenus et des améliorations à apporter. et sa contribution à l'amélioration de la performance nécessite de fournir un cas pratique pour expliquer le processus et ça à l'aide des données de l'entreprise EPB qu'on a obtenus tout au long de notre apprentissage .

Ce chapitre sera donc consacré à la conception d'un tableau de bord financier au niveau de l'EPB. Nous allons dans un premier lieu, présenter brièvement l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Ensuite, en second lieu, nous entamerons la conception du TB financier à l'aide des indicateurs de la performance financière et en suivant les étapes de la méthode OVAR expliquée au préalable dans la partie théorique.

Section 1 : La présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »

1.1 Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

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

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



La *Saldæ* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au **11^{ème}** siècle que la berbère *Begaieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

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

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

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

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

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

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

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

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

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

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

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat « Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

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

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

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

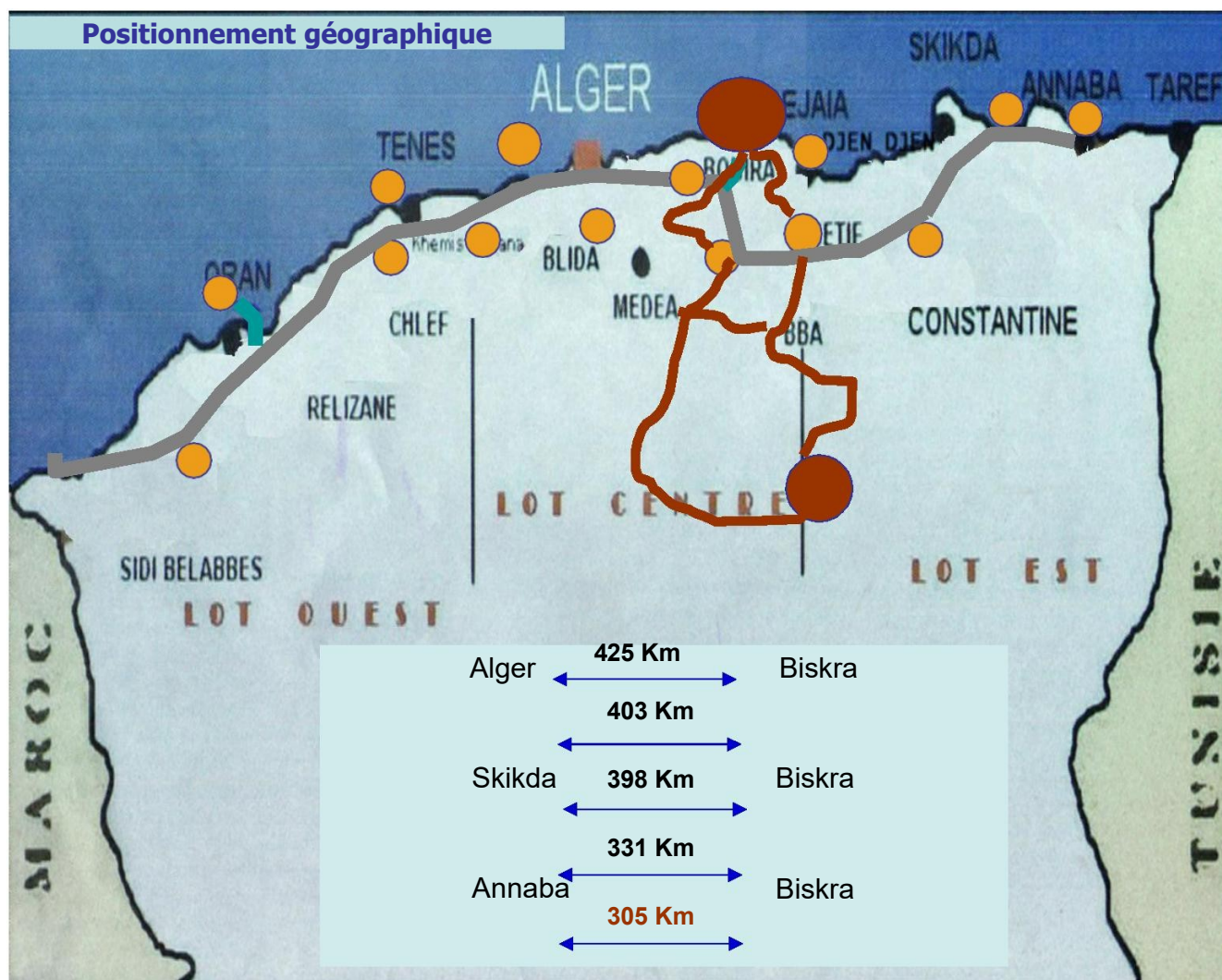
L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour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

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

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Le Port de Bejaïa dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international. D'une desserte routières reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.



Localisation géographique :

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

1.2 Missions et activités de l'entreprise :

1.2.1 Missions de l'entreprise : Elle a pour missions :

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

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

1.2.2 Activités de l'entreprise : Les principales activités de l'entreprise sont :

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

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

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

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

1.3 Organisation de l'entreprise :

1.3.1 Direction Générale :

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

1.3.2 Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique » ;

1.3.3 Direction des Ressources Humaines :

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

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

1.3.4 Direction Digitalisation et Numérique :

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

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique,
2. Département Génie Logiciel,

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

3. Département Infrastructures et Systèmes.

1.3.5 Direction des Finances et Comptabilité :

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

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

1.3.6 Direction du Système de Contrôle Interne :

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

1. Service Audit Interne,
2. Service Management des Risques,
3. Service Contrôle de Gestion.

1.3.7 Direction Achats :

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

3. Département Passations de Commandes,
4. Département Passation de Marchés,
5. Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

1.3.8 Direction Générale Adjointe Opérationnelle :

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

1.3.9 Direction Exploitation :

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage,
2. Département Affectation de Moyens,
3. Département Statistiques et Commercial,
4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
5. Département Logistique de TIXTER.

1.3.10 Direction Domaine et Développement :

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

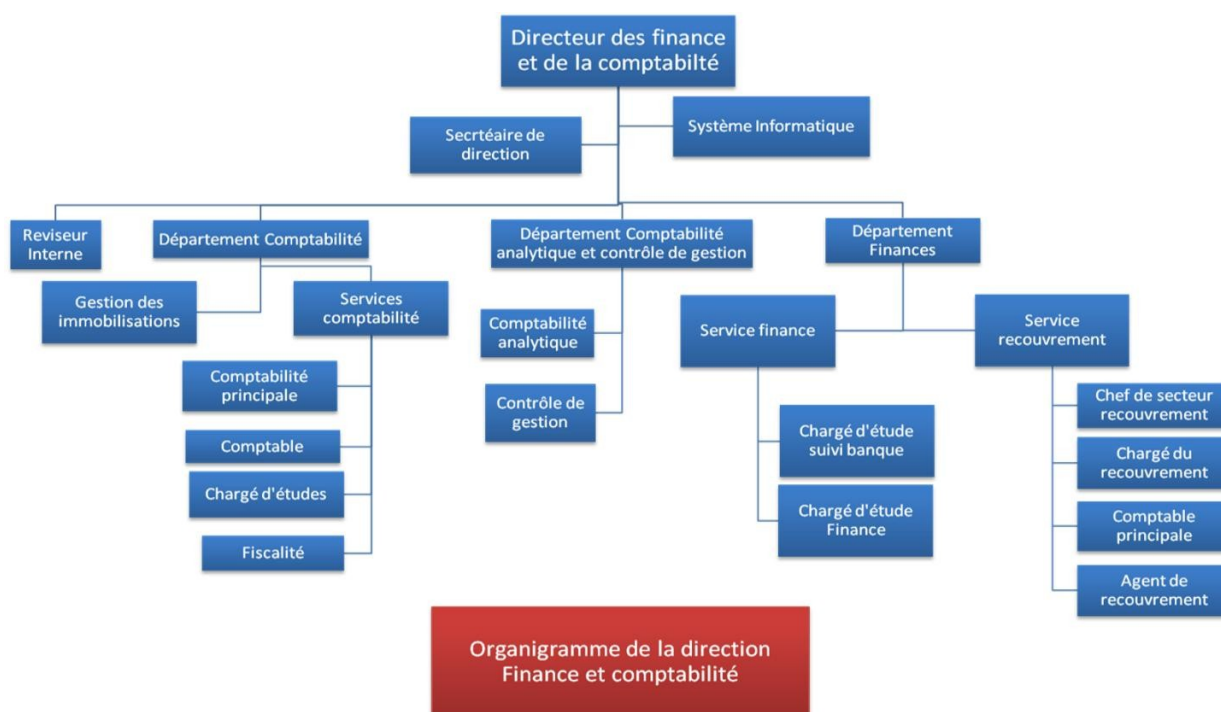
1. Département Domaine,
2. Département Entretien et Assainissement,
3. Département Projets,
4. Département Gestion du Transit des Passagers,
5. Service Commercial.

1.3.11 Direction Maintenance :

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

1. Département Maintenance Engins.
2. Département Maintenance Navale.

Figure N° 05: L'organigramme du service finance comptabilité



Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

Section 2 : Elaboration d'un tableau de bord financier

Après avoir effectué une présentation de l'organisme d'accueil, nous allons présenter les indicateurs utilisés par l'entreprise L'EPB servons comme instrument de conception d'un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats, ainsi que les écarts entre les trois exercices que nous avons étudiés, en utilisant les annexes fournies par l'organisme d'accueil : bilan, TCR des années 2019/2020 et 2021. Cela va nous permettre également de pouvoir dégager les indicateurs indispensables, pour pouvoir juger le degré de performance financière de l'entreprise étudiée.

2.1. Indicateurs du bilan

Les indicateurs du bilan sont :

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

2.1.1. présentations des bilans de grande masse

Le bilan de grande masse permet de fonder une opinion sur l'équilibre financier et la situation de trésorerie de l'entreprise à un moment donné. En principe les actifs stables ou durables (immobilisations) doivent être financés par des ressources stables (capitaux propres et dette de financement).

Le bilan de grande masse comporte les éléments actifs (La valeur immobilisée, valeur exploitée, valeur réalisable, valeur disponible) et passifs (Capitaux propres, DLMT, DCT) de l'entreprise.

Dans les tableaux suivants nous présentons les bilans de grandes masses pour les années : 2019, 2020 et 2021

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Tableau N°16 : Bilan de grandes masses de l'année 2019

UM : KDA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	21 053 933	89.93%	CP	13 467 894	57.53%
VE	319 427	1.36%	DLMT	7 797 972	33.31%
VR	1 345 746	5.74%	DCT	2 143 116	9.15%
VD	698 876	2.94%			
Total Actif	23 408 982	100%	Total Passif	23 408 982	100%

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

Tableau N°17 : Bilan des grandes masses de l'année 2020

UM : KDA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	20 414 032	91.08%	CP	14 001 668	62.47%
VE	335 046	1.49%	DLMT	6 643 162	29.64%
VR	1 029 094	4.59%	DCT	1 766 582	7.88%
VD	633 240	2.82%			
Total Actif	22 411 412	100%	Total Passif	22 411 412	100%

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

Tableau N°18 : Bilan des grandes masses de l'année 2021

UM : KDA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	19 280 550	91,43%	CP	13 761 911	65,26%
VE	352 675	1,67%	DLMT	5 499 459	26,08%
VR	752 898	3,57%	DCT	1 826 678	8,66%
VD	701 925	3,33%			
Total Actif	21 088 048	100%	Total Passif	21 088 048	100%

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

❖ Interprétation du bilan de grande masse des trois exercices « la structure de l'actif »

Le bilan des grandes masses reflète les activités de l'entreprise et ces choix stratégiques en termes de politique d'investissement de politique de financement et de décisions qui affectent les activités quotidiennes de l'entreprise.

En constatant d'après ces trois exercices que l'actif immobilisé représente 90% de total de l'actif, ce qui veut dire qu'ils occupent une partie importante de ce dernier, et représente un taux assez élevé. Durant l'exercice 2019, la valeur immobilisée représente 89,94% et pour l'exercice 2020 est de 91,09% dans ce cas il a réalisé une légère progression de 1,15% par rapport à l'année 2019, et pour l'année 2021 l'actif immobilisé est de 91,43%, aussi en constatons une hausse de 0,34% par rapport à 2020. Cette augmentation de l'actif immobilisé durant les trois exercices

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

renvois que l'entreprise EPB a des besoins en investissement très important. Dons c'est une entreprise de production ainsi que son actif immobilisé destiné à rester durablement dans l'entreprise et aussi c'est un outil de travail de celle-ci.

Actif circulant

- **Valeur d'exploitation (VE)** : Nous avons constaté à partir des trois bilans de grande masse que les valeurs d'exploitation de l'EPB ont connu un accroissement au fil des trois années, durant l'exercice 2019 (VE) représente 1.36% de l'actif circulant. En 2020est de 1.49%, avec une hausse de 0.13% par rapport à l'année 2019, et pour l'année 2021 (VE) et de 1.67%, aussi on a subi 0.18% par rapport à l'année 2020, ce qui signifie que l'entreprise est due aux réapprovisionnements de ses stocks.
- **Valeur réalisable** : Les valeurs réalisables occupent la plus grande partie de l'actif circulant. Pour l'année 2019 (VR) et de 5.74%, et pour l'année 2020 (VR) est de 4.59% donc l'entreprise a éprouvé une diminution de 0.08%. Concernant l'année 2021 la (VR) et de 3.57% ce qui implique une dégradation de 1.02%. A travers tous ces décline durant ces années nous conclurons que l'entreprise est due aux paiements des tiers.
- **Valeur disponible (VD)** : Durant l'année 2019 la (VD) est de 2.95%, et pour l'année 2020 est de 2.83. La (VD) a connu une dégradation de 0.12%, la cause de cette baisse est que l'entreprise a payé une partie de ses dettes à court terme, baisse de trésorerie. Et en 2021 la 'VD) est de 3.33% dans ce cas il y'a une légère hausse de (05) ce qui renvoie au non- paiement des dettes à court terme et aussi la hausse des montants de placement et l'augmentation de la trésorerie.

❖ **Interprétation du bilan de grandes des trois exercices «structure de passif »**

Capitaux permanent

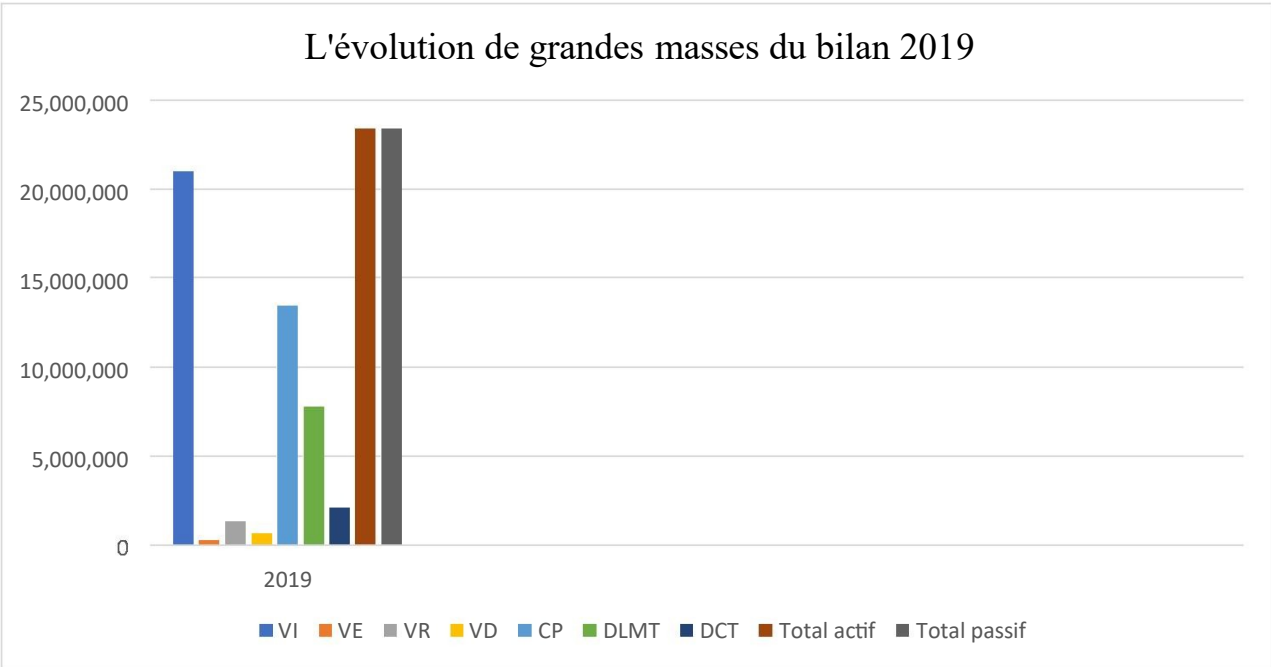
- **Les capitaux propres** : Nous constatant que les capitaux propres les capitaux propres constitue une partie très importante du total de passif, qui représente 60% de ce dernier, en 2019 Vi est de 57.53%, et en 2020 62.47%, Cela implique une hausse de 4.94% par rapport à 2019, et pour l'année 2021 VI est de 65.26%donc onsubis aussi une augmentation de 2.79% donc l'entreprise EPB à garder un

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

accroissement durant les trois années, cela signifie que le financement de l'EPB est assuré par ses propre ressources.

- **DLMT** : pour l'année 2019 les DLMT est de 33.31%, et pour l'année 2020 est de 29.64% dans il y'a une régression de 3.67% et pour l'année 2021 DLMT de 26.08%, dans ce cas aussi nous constatons une diminution de 3.56% par rapport à l'année 2020, cela s'exprime par la baisse des emprunts et dettes fournisseurs, les impôts (différés et provision) ainsi les provisions et les produits et les produits constatés d'avance.
- **DCT** : Nous remarquons que les DCT représente la petite partie dans le passif du bilan qui est en 2019 de 9.1% et en 2020 est de 7.88%, cela introduit une régression de 1.28%, cela justifier par l'accroissement du compte fournisseur et compte rattaché, et pour l'année 2021 les DCT est de 8.66% dans ce cas ont déduit qu'il y'a une légère hausse de 0.78% par rapport 2020.

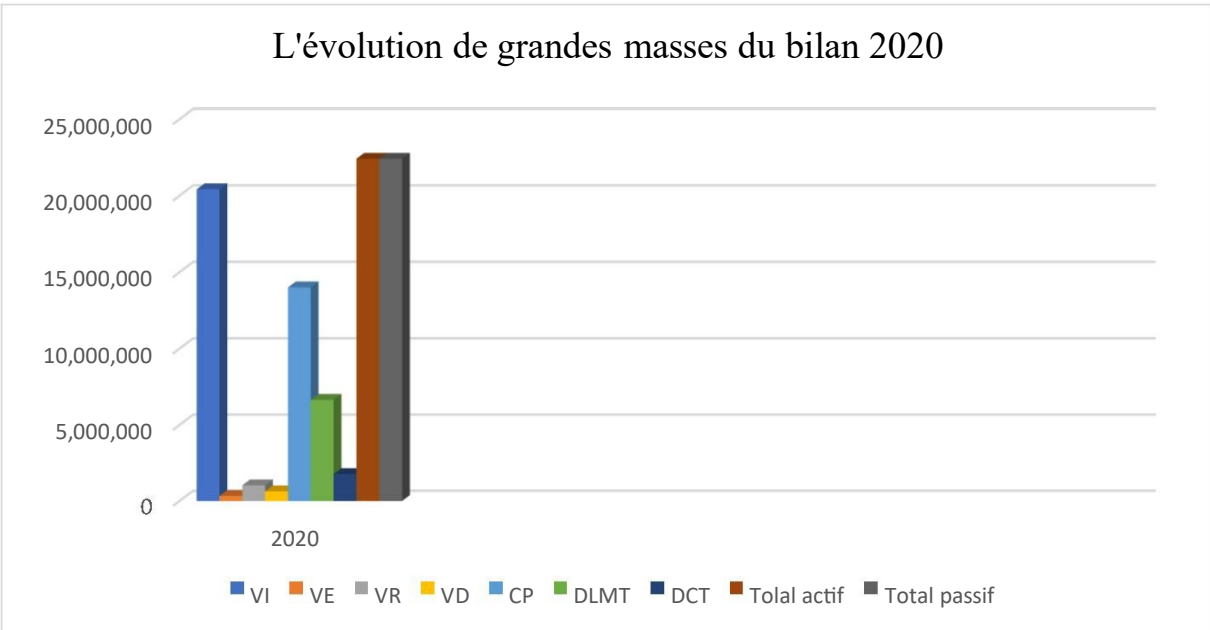
Figure N°06: Représentation du bilan de grandes masses pour l'année 2019



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

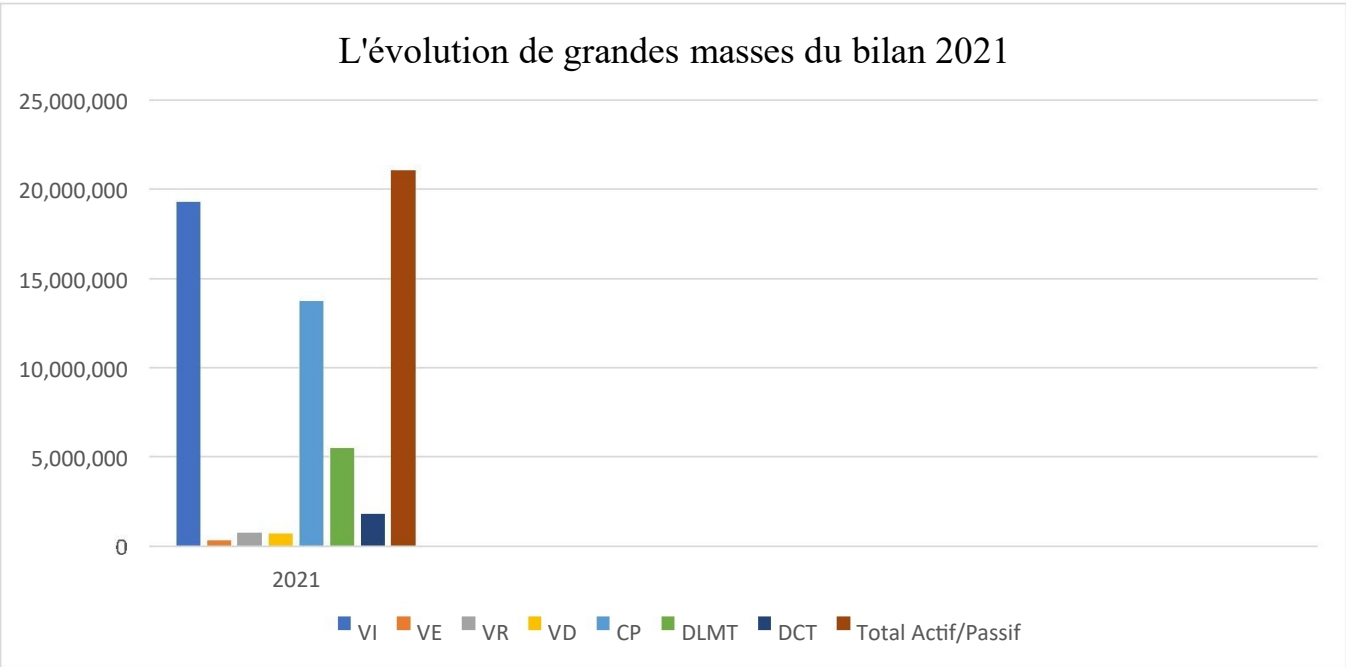
Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Figure N°07: Représentation du bilan de grandes masses pour l'année 2020



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

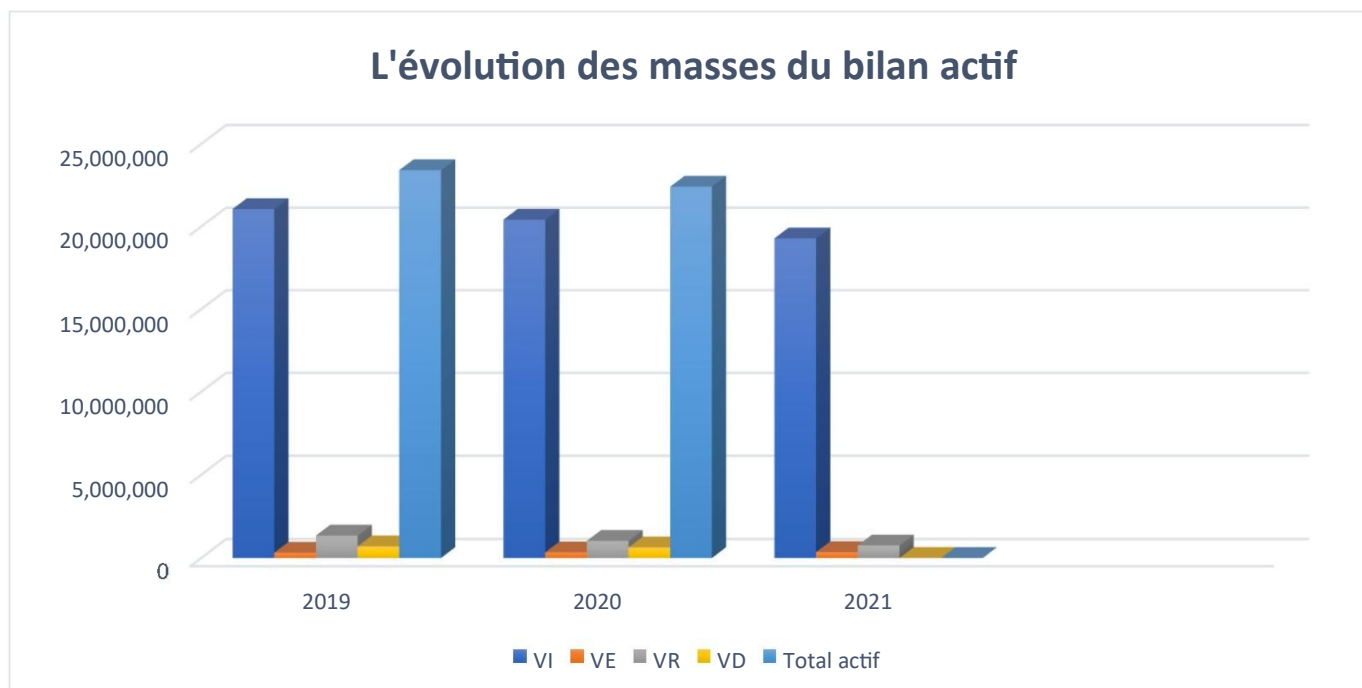
Figure N°08 : Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan 2021



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

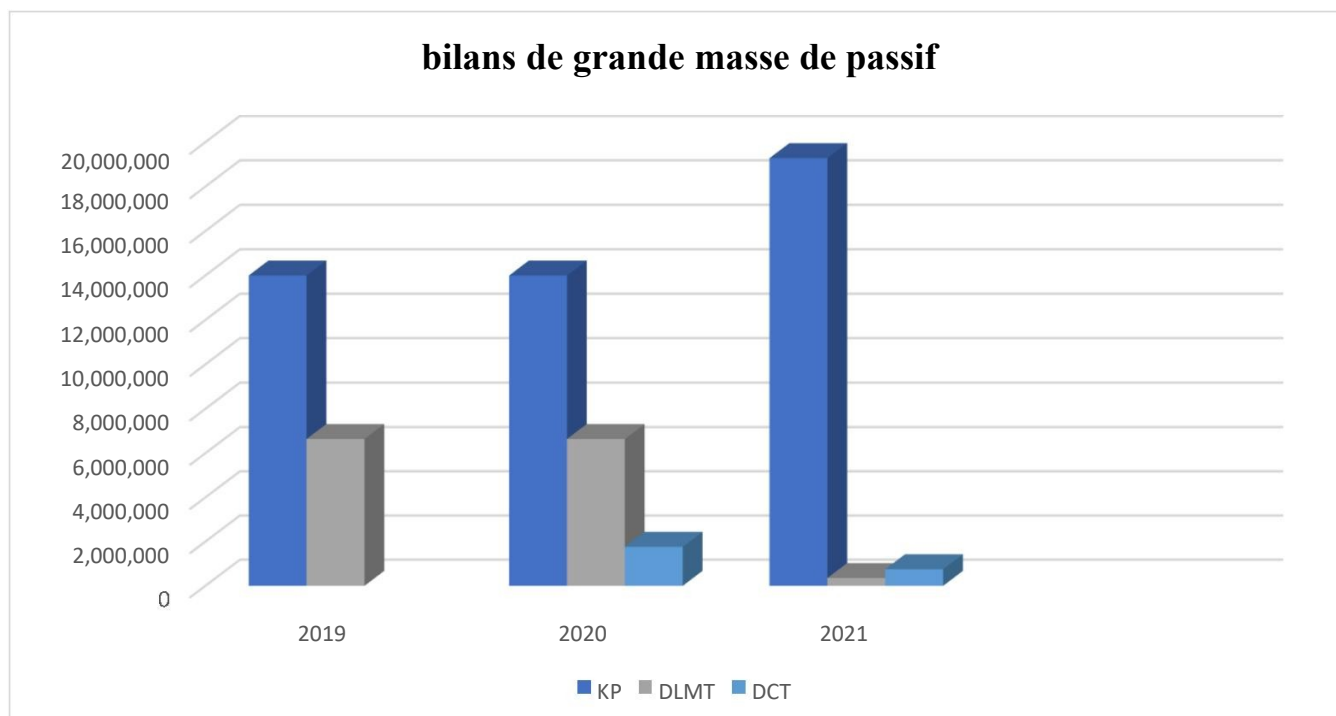
Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Figure N° 9 : Présentation graphique des bilans de grande masse de actif



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

Figure N° 10 : Présentation graphique des bilans de grande masse de passif



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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

2.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financiers

L'équilibre financier est représenté par trois indicateurs à savoir : le FRN, le BFR et la TR.

2.1.2.1. Le fonds de roulement net :

- FRN par le haut de bilan

Tableau n°19 : Le calcul du FRN par le haut de bilan

UM : KDA

Elément	2019(1)	2020(2)	2021(3)	Variation 2020 $\Delta = (2)-(1)$	Variation 2021 $\Delta = (3)-(2)$
Capitaux propres	13 467 894	14 001 668	13 761 911	533 774	-239 757
Passifs non courants	7 797 972	6 643 162	5 499 459	-1 154 810	-1 143 703
Capitaux permanent	21 265 866	20 644 830	19 261 370	-621 036	-1 383 460
Actifs immobilisés	21 053 933	20 414 032	19 280 550	-639 901	-1 133 482
FRN par le haut de bilan	211 933	230 798	-19 180	18 865	-249 978

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

- FRN par le bas de bilan

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

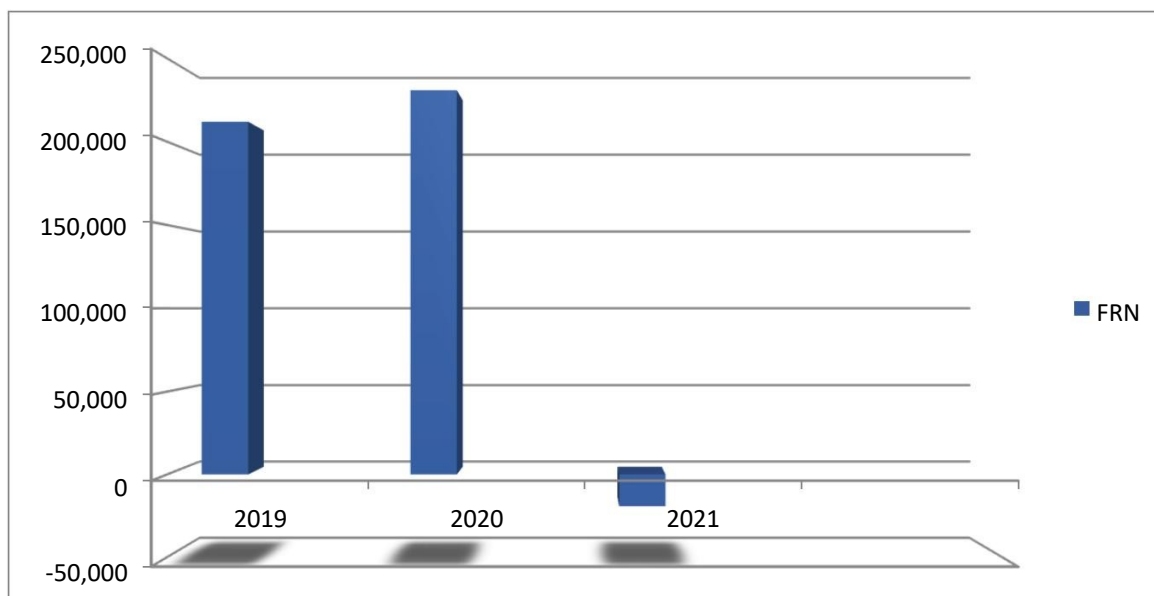
Tableau N°20 : Le calcul du FRN par le bas de bilan

UM : KDA

Elément	2019(1)	2020(2)	2021(3)	Variation 2020 $\Delta = (2)-(1)$	Variation 2021 $\Delta = (3)-(2)$
Actifs circulants	23 550 49	1 997 380	1 807 498	-357 669	-189 882
Passifs circulants	2 143 116	1 766 582	1 826 678	-376 534	60 096
FRN par le bas de bilan	211 933	230 798	-19 180	18 865	-249 978

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

Figure N°11 : Représentation graphique du fonds de roulement net



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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Interprétation : A travers le tableau des indicateurs d'équilibre financier on remarque que pour les deux première années l'entreprise a réussi à dégager un FRN positif, soit en 2019 211 933, et en 2020 230 798, cela signifie que cette entreprise est dans un équilibre financier à long terme durant ces deux années, mais en 2021 le FRN est devenu négatif (-19 180) dans ce cas l'entreprise ne dispose pas une marge de sécurité.

2.1.2.2. Le besoin en fonds de roulement

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

Tableau N°21: Calcul du BFR

UM : KDA

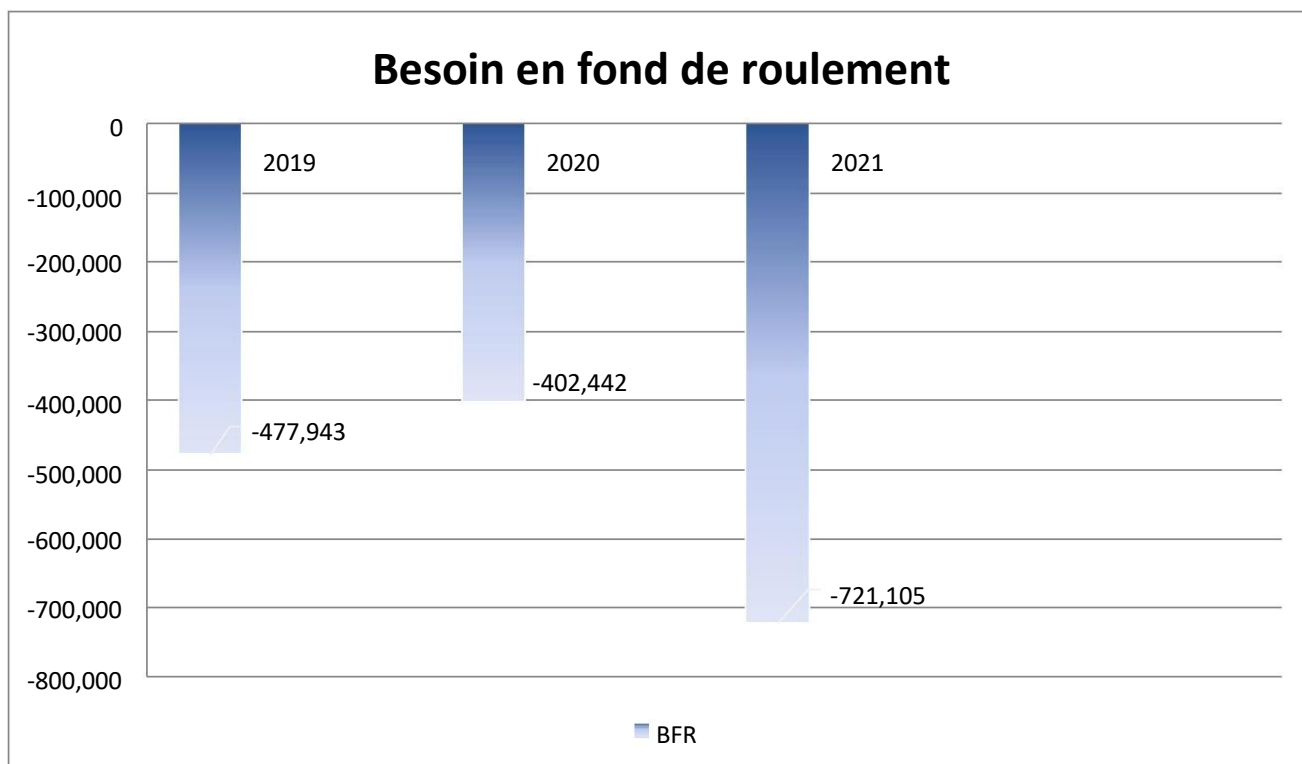
Désignation	2019(1)	2020(2)	2021(3)	Variation 2020 $\Delta = (2)-(1)$	Variation 2021 $\Delta = (3)-(2)$
VE	319 427	335 046	352 675	15 619	17 629
VR	1 345 746	1 029 094	752 898	-316 652	-276 196
DCT	2 143 116	1 766 582	1 826 678	-376 534	60 096
BFR	-477 943	-402 442	-721 105	75 501	-318 663

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

Interprétation : Le BFR est négatif durant les trois années, dans ce cas l'entreprise est en déséquilibre financier à court terme cela introduit que les ressources d'exploitation sont supérieures au besoin d'exploitation, cela correspond à un excédent de ressource qui va permettre d'alimenté la trésorerie nette de l'entreprise

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Figure N°12 : Représentation graphique du Besoin en fonds de roulement



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

2.1.2.3. La trésorerie Nette :

- $TR = FRN - BER$

Tableau N°22 : La Trésorerie

UM : KDA

Désignation	2019(1)	2020(2)	2021(3)	Variation 2020 (2)-(1)	Variation 2021 (3)-(2)
FRN	211 933	230 798	-19 180	18 865	-249 978
BFR	-477 943	-402 442	-721 105	75 501	-318 663
TR	689 876	633 240	-701 925	-56 645	-1 373 516

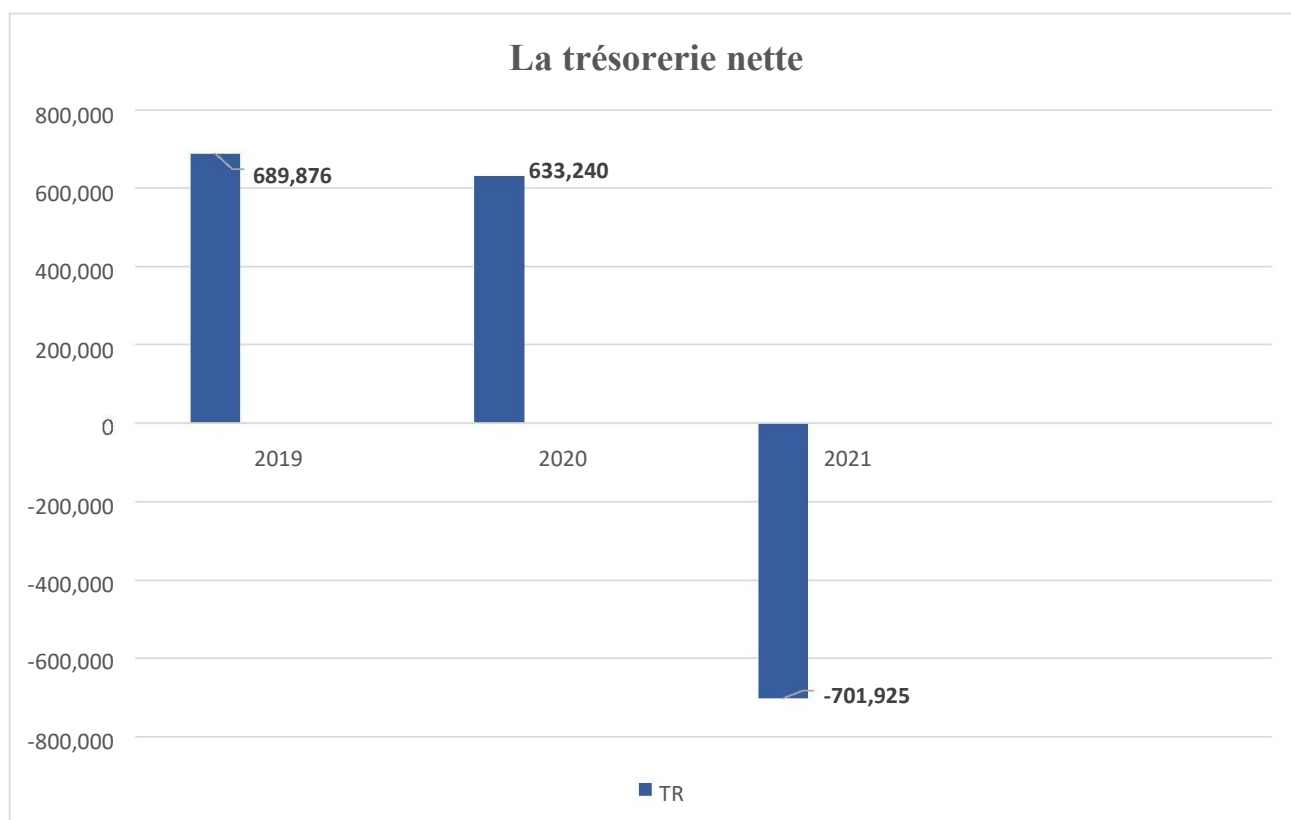
Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation: Durant les deux années 2019, 2020 l'entreprise « EPB » a réalisé une trésorerie positif et avec une diminution de 8.21% durant l'année 2020 par rapport à l'année

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

2021, mais on peut dire qu'elle a réalisée des montants satisfaisants durant ces deux années et elle dispose des ressources supplémentaires pour couvrir tous ses besoin, autrement dit pour 2021 l'entreprise « EPB » a dégagé une trésorerie négative c'est un mauvais signe pour l'entreprise et qu'elle ne dispose pas de l'argent nécessaire à son bon fonctionnement et cela représente un risque de faillite .

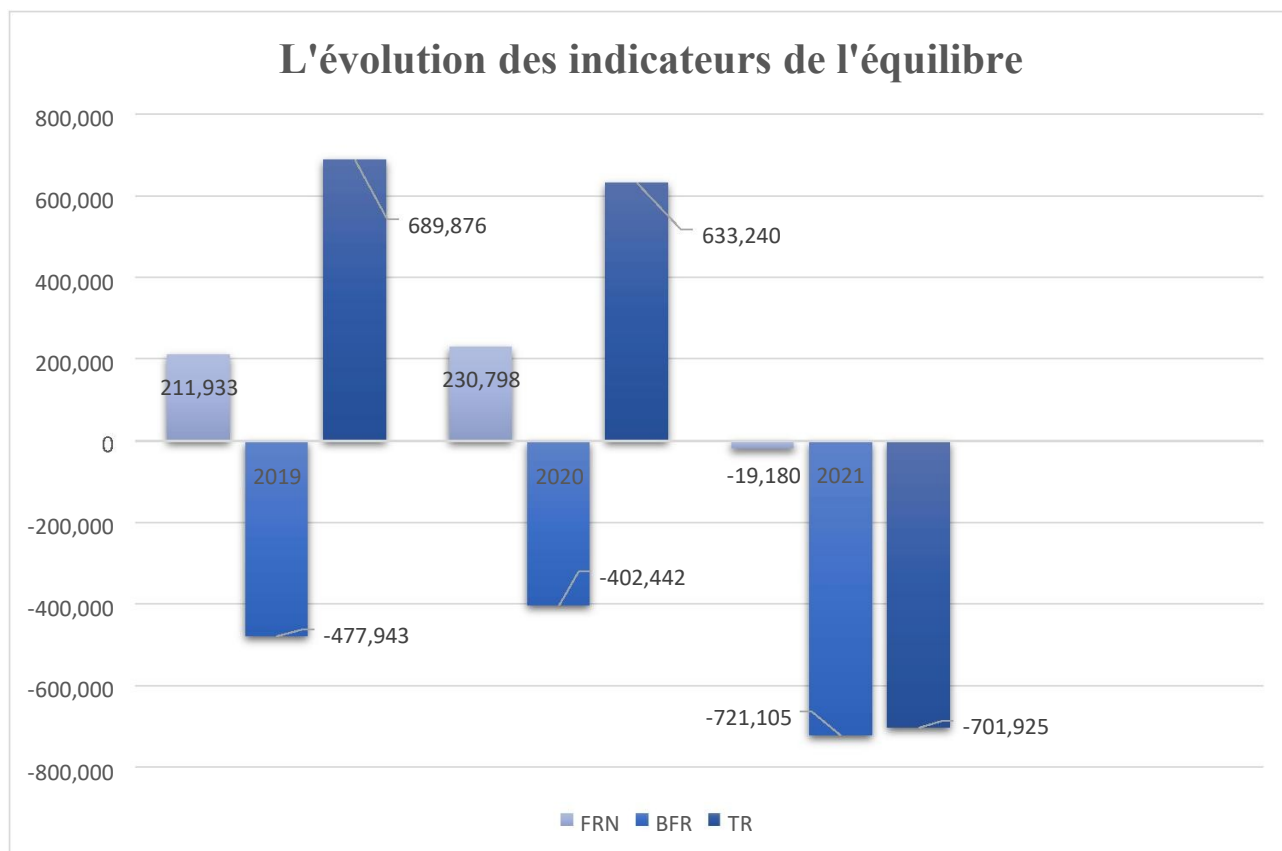
Figure N°13 : Représentation graphique de la trésorerie nette



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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Figure N°14 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre



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

2.2. Les indicateurs du compte résultat

Ce type comprend essentiellement :

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

2.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion permettant d'analyser le résultat net de l'entreprise en les décomposant en plusieurs indicateurs important , ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité de l'entreprise et la formation de son bénéfice.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Tableau N°23: Les soldes intermédiaires de gestion

UM : KDA

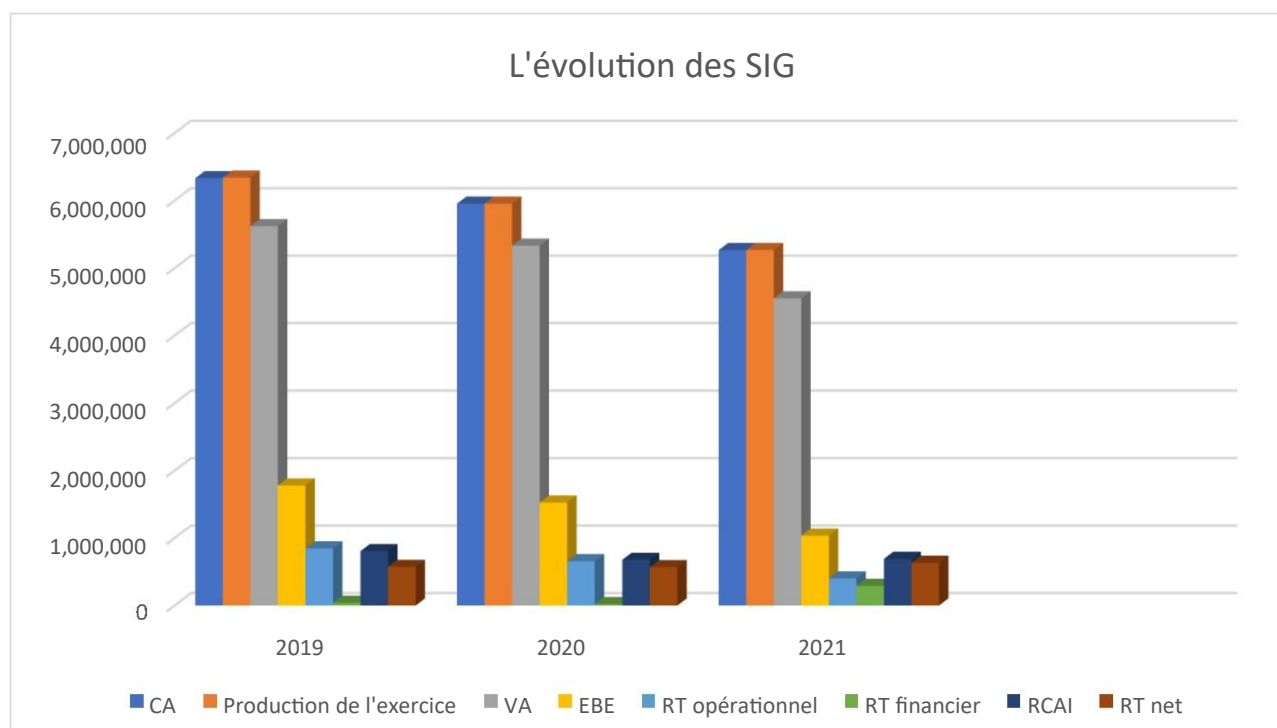
Désignation	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	6 332 318	5 954 353	5 266 784
Production stockée / immobilisée (+)	7 800	-	-
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 340 118	5 954 353	5 266 784
Consommation (-)	258 020	244 538	210 244
Variation de stock de matières et de marchandises (-)	-	-	-
Services extérieurs et autres conso (-)	461 273	377 432	505 107
II. VALEUR AJOUTEE (I -II)	5 620 825	5 332 382	4 551 432
Subventions d'exploitation reçues (+)	-	-	-
Charges de personnel (-)	3 656 967	3 639 858	3 348 127
Impôts et taxes (-)	185 177	167 097	168 027
III. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 778 681	1 525 427	1 035 278
Autres produits (+)	111 795	161 124	383 036
Dotations aux amortissements (-)	1 045 742	1 032 518	1 022 240
Autres charges (-)	3 096	14 095	14 516
Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)	4 956	16 552	19 393
IV. RESULTAT D'EXPLOITATION	846 594	656 490	400 950
Produits financiers (+)	171 964	261 007	488 546
Charges financières (-)	211 811	240 361	197 723
V. RESULTAT FINANCIER	-39 847	20 645	290 822

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

VI. RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (V+ VI)	806 747	677 136	691 773
Produits nets sur opérations de gestion (+/-)	-	-	-
Produits nets sur opérations de capital (+/-)	-	-	-
Dotations aux provisions exceptionnelles (-)	-	-	-
VII. RESULTAT EXCEPTIONNEL	-	-	-
Participations des salariés (-)	-	-	-
Impôts sur les sociétés (-)	253 736	129 830	81 859
Impôts différés (+)	19 568	19 977	23 143
VIII. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	572 579	567 283	633 057

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

Figure N°15: Représentation graphique de l'évolution des SIG



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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

❖ Interprétation :

- **La Production de l'exercice** : La production de l'exercice a noté une régression tout en long des deux dernières années, l'année 2020 la production de l'exercice a connu une baisse de 6.08% par rapport à l'année 2019, et en 2021 aussi il y'a une dégradation de 11.5% par rapport à 2020. Cette diminution qu'un à constater pour ces deux années est dû à la baisse de la production vendue, avec une situation de déstockage de production.
- **La Valeur ajoutée** : C'est la richesse brute créé par l'entreprise, sont cycle d'exploitation dans notre cas, l'EPB à générer une valeur ajoutée de 5 620 825 en 2019, en 2020 elle a connu une régression de 5.13% par rapport à 2019 le Mt à réduit de (288 443), également pour l'année 2021 aussi elle a enregistré une baisse de 14,6% par rapport à 2020, le Mt est de 780 950 cette diminution est justifié par la baisse du chiffre d'affaires.
- **L'excédent brute d'exploitation** : L'excédent brut d'exploitation représente la part de la qui revient à l'entreprise aux apporteurs de capitaux. L'EPB à enregistrer un excédent brut d'exploitation positif durant les trois années d'exercice (2019, 2020, 2021), sa signifie que l'entreprise est rentable. Pour l'année 2019 est de 1 778 681 l'EPB en 2020 a connu une diminution de 14.2% par rapport à 2019, le Mt à réduit de 253 254), c'est pareil pour l'année 2021 qui a connu une dégradation 32.1% par rapport à 2020 le Mt a réduit de (490 149), cette diminution renvoi a la régression de la valeur ajoutée.
- **Résultat d'exploitation (Opérationnel)** : Le résultat d'exploitation mesure la performance de l'activité de l'entreprise ce qui indique que l'EPB a réussi de couvrir ses charges, on remarque qu'il y'a une diminution en 2020 de 22.5 % par rapport à 2019, elle a éprouvé un abaissement de 38.9% (255 540) par rapport à 2020. Cette décroissance est dû à l'augmentation des autres charges opérationnels en 2020 (1 999) par rapport à 2019, et en 2021 (421) par rapport à 2020.
- **Résultat financier** : Le résultat financier traduit en fait la politique de financement de l'entreprise dans notre cas l'entreprise EPB a enregistrer un résultat financier négative qui est de -39847 pour l'année 2019 cela traduit par l'investissement, et pour les années qui suit 2020, 2021 le résultat financier est positif cela traduit par le désinvestissement.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

- **Le résultat courant avant impôt (RCAI) :** Est un indicateur de gestion permettant d'avoir une idée sur la rentabilité d'une entreprise RCAI est de 806 747 pour l'année 2019, RCAI positif durant les trois années exercice, puis on remarque une baisse de 16.07 en 2020 par rapport à 2019, et une légère hausse de 2.16 pour l'année 2021. L'entreprise est rentable.
- **Résultat net de l'exercice :** Le résultat net correspond à la somme d'argent qu'une entreprise a réellement gagné, il se compose des résultats d'exploitation, financement et exceptionnel, auxquels il faut retirer les imports. L'EPB a enregistré un résultat net positif durant les trois années, ce qui veut dire quel est performante, et qu'elle arrive à dégager un bénéfice pour le distribuer aux actionnaires sous forme de dividendes ou le mettre en service.

2.2.2. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est un indicateur très important qui permet de mieux juger l'équilibre financier d'une entreprise. Plus le CAF est important plus l'entreprise est en mesure de faire face à ses besoins de financement.

Tableau N°24: Calcul de la CAF par la méthode soustractive

UM : KDA

	Désignation	2019	2020	2021
	Excédent Brut d'Exploitation EBE	1 778 681	1 525 427	1 035 278
+	Transfert de charges (d'exploitation)	-	-	-
+	Autres produits (d'exploitation)	111 795	161 124	383 036
-	Autres charges (d'exploitation)	3 096	14 095	14 516
+/-	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun	-	-	-
+	Produits financiers	171 964	261 007	488 546
-	Charges financières	211 811	240 361	197 723

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

+	Produits exceptionnels	-	-	-
-	Charges exceptionnelles	-	-	-
-	Participations des salariés aux résultats	-	-	-
-	Impôt sur les bénéfices	234 168	109 853	58 716
=	CAF	1 613 364	1 583 248	1 635 905

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

Tableau N°25: Calcul de la CAF par la méthode additive

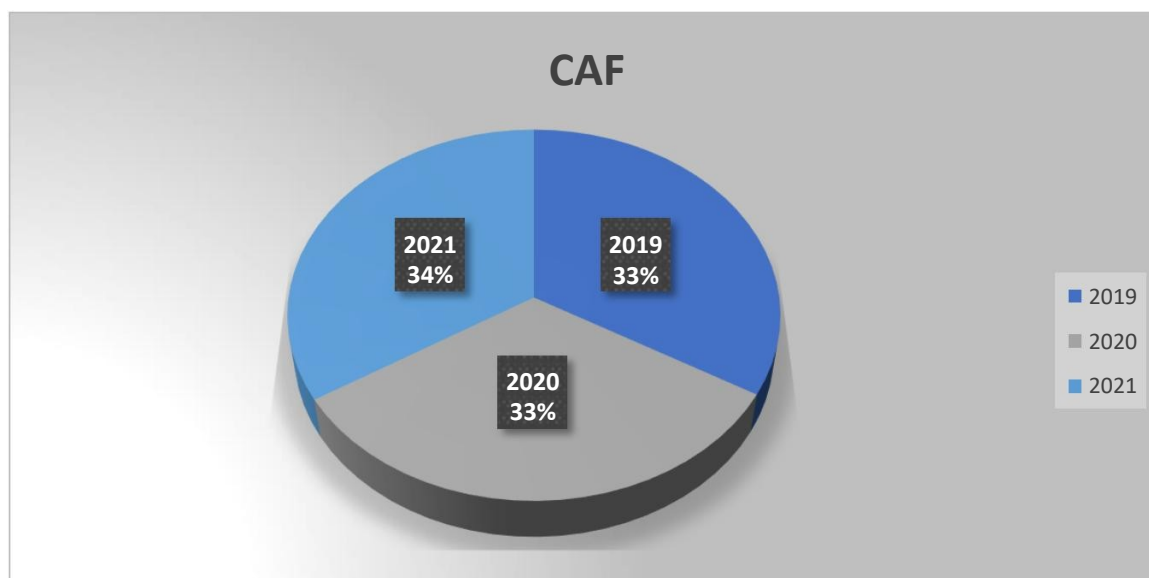
UM : KDA

	Désignation	2019	2020	2021
	Résultat net de l'exercice	572 579	567 283	633 058
+	Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	1 045 741	1 032 518	1 022 240
-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions	4 956	16 553	19 393
+	Charges exceptionnelles (op. faites en capital)	-	-	-
-	Produits exceptionnels (op. faites en capital)	-	-	-
-	Quotes-parts des subventions d'investissement	-	-	-
=	CAF	1 613 364	1 583 248	1 635 905

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Figure N°16 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



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

❖ Interprétation :

L'entreprise a enregistré une capacité d'autofinancement positive durant les 3 années d'exercices 2019, 2020, 2021 cela signifié que l'entreprise a réalisé des bénéfices d'exploitation, dans ce cas l'entreprise a la capacité de financer l'investissement afin de renforcer sa compétitivité, et rembourser ses emprunts pour sécuriser la trésorerie et augmenter le fonds de roulement, ou encore versement des dividendes aux associer et ou actionnaires. On remarque une légère décroissance en 2020 de 1.9 % (30 116 DZD) par rapport à l'année 2019, et pour l'année 2021 en constatant une augmentation de 3.3% (52 657 DZD) par rapport à l'année 2020.

2.3. L'analyse des ratios:

Les ratios sont utilisés pour évaluer la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité d'une entreprise, ils sont des outils d'analyse financière indispensable a tout dirigeants pour assurer le bon pilotage de sa société (5) ratio qui sont :

2.3.1. Ratio de structure financière :

Les ratios de structure comparent des éléments de bilan d'une organisation pour en étudier les moyens, les emplois, le patrimoine, les types de financement (exemple proportion de langue terme par apport au cour terme). Ils décrivent ainsi la structure de l'établissement.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

On cite ratio de financement permanent, de capacité de remboursement, d'indépendance financière et ratio d'endettement.

Tableau N°26: Ratio de structure financière

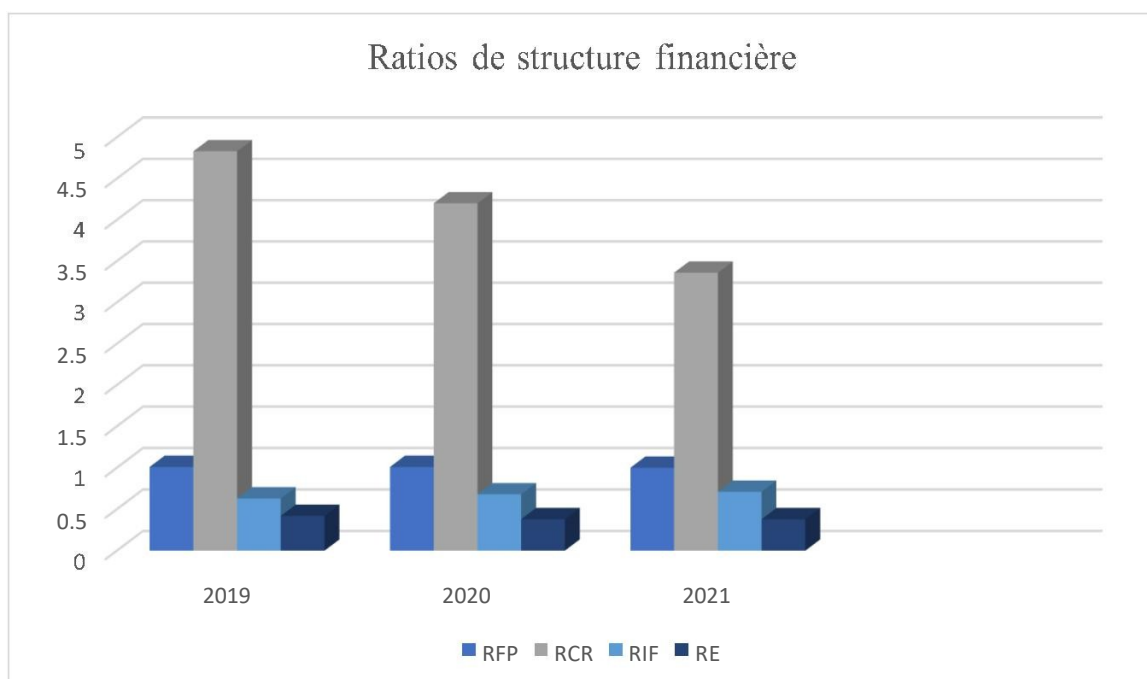
UM : KDA

Type de ratio	2019	2020	2021
Capitaux permanent (1)	21 265 866	20 644 830	19 261 370
Actif immobilisé (2)	21 053 933	20 414 032	19 280 550
Ratio de financement permanent (1 /2)	1.01	1.01	1
DLMT (1)	7 797 972	6 643 162	5 499 459
CAF (2)	1 613 364	1 583 248	1 635 905
Ratio de capacité de remboursement	4.83	4.20	3.36
Capitaux propres (1)	13 467 894	14 001 668	13 761 911
Capitaux permanent (2)	21 265 866	20 644 830	19 261 370
Ratio d'indépendance financière (1/2)	0.63	0.68	0.71
Total dettes (1)	9 941 138	8 409 744	7 326 137
Total actif (2)	23 408 982	22 411 412	21 088 048
Ratio d'endettement (1/2)	0.42	0.38	0.35

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Figure N°17 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure financière



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

❖ Interprétation :

- **Ratio de financement permanent** : Ce ratio est calculé à partir du capitaux permanent il peut vérifier si les immobilisations sont financées par des capitaux conservés en permanence. Dans notre cas le RFM est moyen durant les deux années 2019, 2020 (1.01) et égale a (1) pour l'année 2021, cela signifie que l'actif immobilisé est financé par les capitaux propre, et l'entreprise possède de capitaux permanent supplémentaire pour financer ses besoins d'exploitation
- **Ratio de capacité de remboursement** : mesure le temps nécessaire pour rembourser les dettes financières, en utilisant la capacité d'autofinancement, ce ratio doit être inférieur ou égale 4, pour le cas de l'EPB, les années 2019 2020 le ratio est supérieure à 4, qui est 4.83 (2019) et 4.20 (2020), dans ce cas c'est un mauvais signal pour l'entreprise, cela signifie que l'endettement de l'entreprise est trop lourd par rapport à la richesse quelle a créé et sa capacité de remboursement est mise a male, en contraire

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

pour l'année 2021 elle a enregistré un ratio de 1.36 donc ce cas il inférieur à 4 donc c'est bon signe pour l'entreprise, Elle a réussi dans une courte période .

- **Ratio d'indépendance financière** : Ratio d'in doit être supérieur ou égale 0.5, dans notre cas l'EPB à enregistrer pour les années 2019 (0.63), 2020 (0.68), 2021 (0.71), dans ce cas il est inférieur à 1 donc l'EPB ne fait pas trop des emprunts bancaires.
- **Ratio d'endettement** : est un ratio financier qui permet de mesurer le niveau d'endettement, il doit être inférieure à 50% dans le cas de l'EPB le ratio durant les trois années est moi de 50% qui est de 0.42 (pour l'année 2019), 0.38 (pour l'année 2020), et 0.35 (pour l'année 2021), dans ce cas le niveau d'endettement de l'EPB est faible, signifie que l'entreprise est en bonne santé financière.

3-2 Ratios de liquidité

Ces ratios permet de mesurer la capacité d'une entreprise ou du individu a payer ses dettes a court terme a échéance. On distingue ratio de liquidité générale, de liquidité réduite et immédiate.

Tableau N° 27: Ratio de liquidité

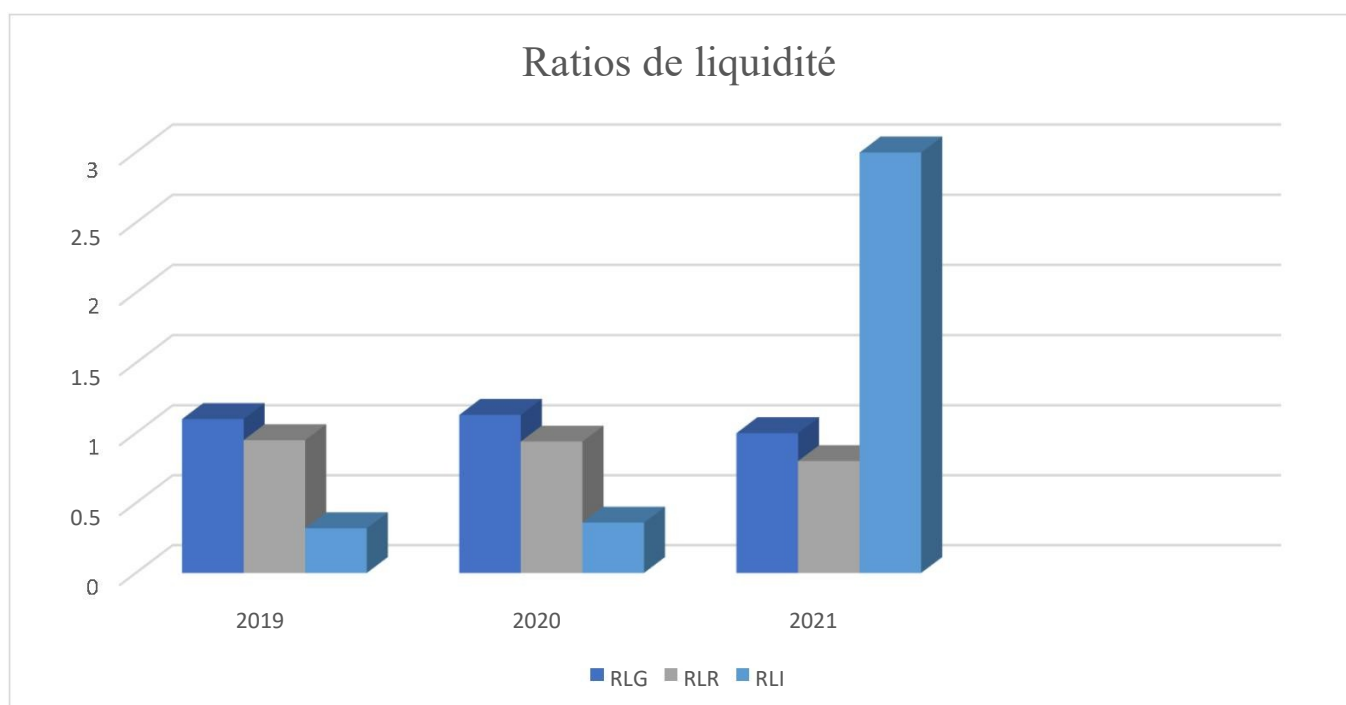
UM : KDA

Type de ratio	2019	2020	2021
Actif circulant (1)	2 355 049	1 997 380	1 807 498
VR (2)	1 345 746	1 029 094	752 898
VD (3)	689 876	633 240	701 925
DCT (4)	2 143 116	1 766 582	1 826 678
Ratio de liquidité général (1/4)	1,10	1,13	1
Ratio de liquidité réduite (2+3) /4	0,95	0,94	0,80
Ratio de liquidité immédiate (3/4)	0,32	0,36	0,38

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Figure N°18: Représentation graphique de l'évolution de Ratios de liquidité



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

❖ Interprétation :

- **Ratio de liquidité générale (RLG)** : est une mesure qui permet de déterminer la capacité d'une entreprise à s'acquitter de ses à court terme, ce ratio doit être supérieur ou égale à 1. Et pour le cas de l'EPB elle a réalisé des résultats satisfaisant durant les trois exercices (un ratio supérieur et égale à 1), pour l'année 2019 (R=1.10), année 2020 (R=1.13), et pour l'année 2021 (R=1). Cela signifie que l'entreprise EPB cabale de faire face à ses engagements à court terme. Autrement dit l'actif circulant permet de financer au moins le passif circulant (dettes à court terme) donc l'entreprise EPB peut alors être considérée comme solvable à court terme.
- **Ratio de liquidité réduite (RLR)** : exprime la capacité d'une entreprise de faire face à ses passifs (dettes) à court terme avec ses actifs les plus liquides (VR +VD) en retirant les valeurs d'exploitations (stock)ce ratio doit être supérieur à 1. Les ratios de liquidité de l'EPB durant les trois années est inférieur à 1, qui est de (R=0.95), (R=0.94) (R=0.80)

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

respectivement pour les années 2019, 2020, 2021. Cela montre que les sommes d'argent dues (dettes) par l'entreprise sont supérieures aux actifs à court terme les plus liquides de l'entreprise, donc les valeurs réalisables et les valeurs disponibles sont pas suffisant pour couvrir ses dettes à court terme et l'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandant à être payer attendre.

- **Ratio de liquidité immédiate (RLI)** : est également connu sous le nom de ratio de trésorerie Il indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides (dont les stocks). C'est-à-dire les rembourser avec seulement de l'argent disponible immédiatement. Dans notre situation les résultats atteints (0.32, 0.36, 0.38) durant les exercices 2019, 2020 2021 successivement. Donc la trésorerie de l'entreprise est tendue, cette situation est due essentiellement aux sommes importantes décaissées pour faire face aux frais de personnel notamment la prime exceptionnelle d'encouragement, les charges fiscales et sociales et le remboursement des emprunts bancaires

2.3.4. Ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité permettant d'estimer la situation financière d'une entreprise, en se focalisent uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme. On distingue deux types de ratios de solvabilité ; le ratio de solvabilité générale, le ratio d'autonomie financière.

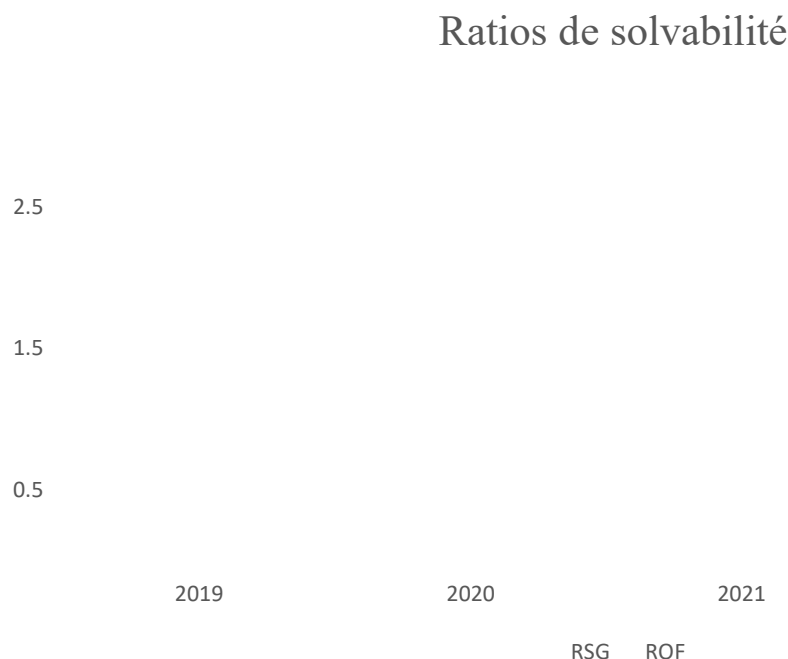
Tableau N° 28 : Ratio de solvabilité

UM : KDA		
23 089 982	224 114,2	21 088 048
9 941 088	8 409 744	7 326,37
13 467 894	14 001 668	13 761 911
2,35	2,66	2,88
1,35	1,66	1,88

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

Figure N° 19 : Représentation graphique de l'évolution de ratios de solvabilité



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

❖ Interprétation :

- **Ratio de solvabilité général (RSG) :** Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Il devrait naturellement être supérieur à 1. Pour le cas de l'EPB elle a réalisé des ratios supérieurs à 1 durant les trois exercices (2.35, 2.66, 2.88) respectivement pour les années (2019, 2020, 2021), on remarque une augmentation de 13% de l'année 2020 par rapport à l'année 2019 une légère augmentation de 8% de l'année 2021 par rapport à 2020, cela signifie que cette entreprise peut faire face au remboursement de ses dettes à court terme et à long terme à l'aide de son actif circulant.
- **Ratio d'autonomie financière (RAF) :** Ce ratio permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise par rapport à ses prêteurs (banque), ce ratio doit être supérieur ou égale 1. Dans ce cas l'EPB a réalisé des rations supérieures à 1 (1.35, 1.66, 1.88) durant les trois exercices (2019, 2020, 2021), ce qui signifie que l'entreprise est en capacité de couvrir ses emprunts bancaire grâce à leurs capitaux propres, et aussi indique le degré de l'indépendance de l'EPB vis à vie ses créanciers, dons elle est en bonne autonomie financière.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

2.3.4. Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilités sont des indicateurs permettant de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux : sur le plan global au niveau de l'entreprise, sur le plan de son activité ou sur le plan de son exploitation.

Tableau N°29: Ratio de rentabilité

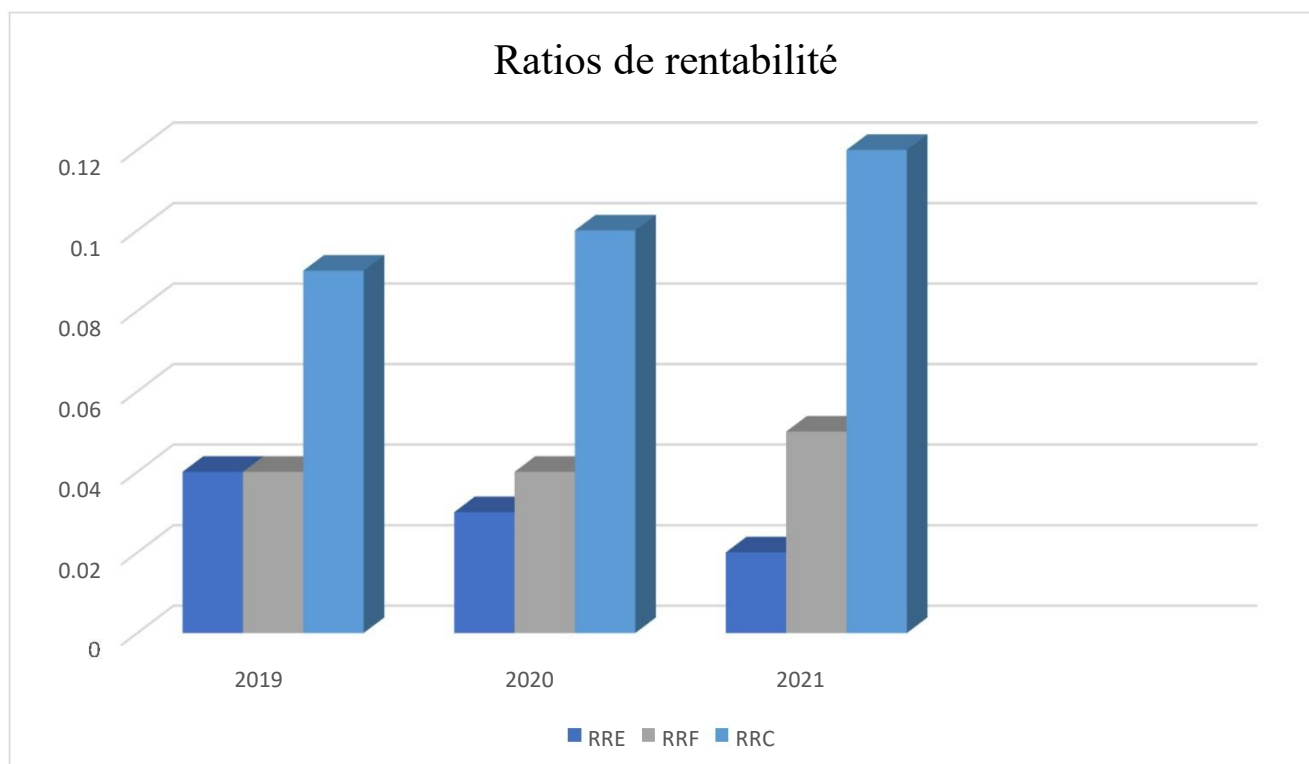
UM : KDA

Type de ratio	2019	2020	2021
Résultat opérationnel (1)	846 594	656 490	400 950
Total actif (2)	823 408 982	22 411 412	21 088 048
Ration de rentabilité économique (1/2)	0.04	0.03	0.02
Résultat net (1)	572 579	633 054	633 054
Capitaux propres (2)	13 467 894	14 001 668	13 761 911
Ration de rentabilité financière (1/2)	0.04	0.04	0.05
Résultat net (1)	572 579	567 283	633 054
CA (HT)	6 332 318	5 954 353	5 266 785
Ratio de rentabilité commerciale (1/2)	0.09	0.10	0.12

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

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



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

❖ Interprétation :

- **Ratio de rentabilité économique (RRE) :** La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux utilisés, c'est-à-dire la capacité à réaliser un profit à partir des capitaux investis. Pour le cas de l'EPB les résultats sont positifs, cela signifie que la rentabilité est satisfaisante, mais nous remarquons une légère baisse de 25% pour l'année 2019 par rapport à 2020 et de 33% pour l'année 2021 par rapport à l'année 2020, en raison de la régression du résultat opérationnel de l'entreprise de 22% pour l'année 2020 par rapport à l'année 2019 et 39% pour l'année 2021 par rapport à l'année 2020.
- **Ratio de rentabilité financière (RRF) :** Ce ratio estime le degré de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise, elle intéresse les actionnaires car à la base de la rentabilité financière qu'ils décident d'investir ou pas. Notre cas le ratio de rentabilité financière reste satisfaisant durant les trois exercices avec une légère amélioration de 25% pour l'année 2021 par rapport à l'année 2020 due essentiellement à la hausse du résultat de l'entreprise de 12%.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

- **Ratio de rentabilité commerciale (RRC) :** la rentabilité commerciale est un ratio qui détermine combien l'entreprise gagne sur la vente de ses produit/services. L'EPB a connu une légère régression de 11% et de 20% pour les exercices 2020, 2021 respectivement. Cela renvoi à la diminution de résultat de l'exercice.

2.3.5. Ratios de rotation

Il décrits le temps nécessaires a une société pour payer, et renouveler ses stocks. On distingue ; le délai de rotation crédit client (D.R.C.C) et le délai de rotation crédit fournisseurs (D.R.C.F).

Tableau N°30: Ratios de rotation

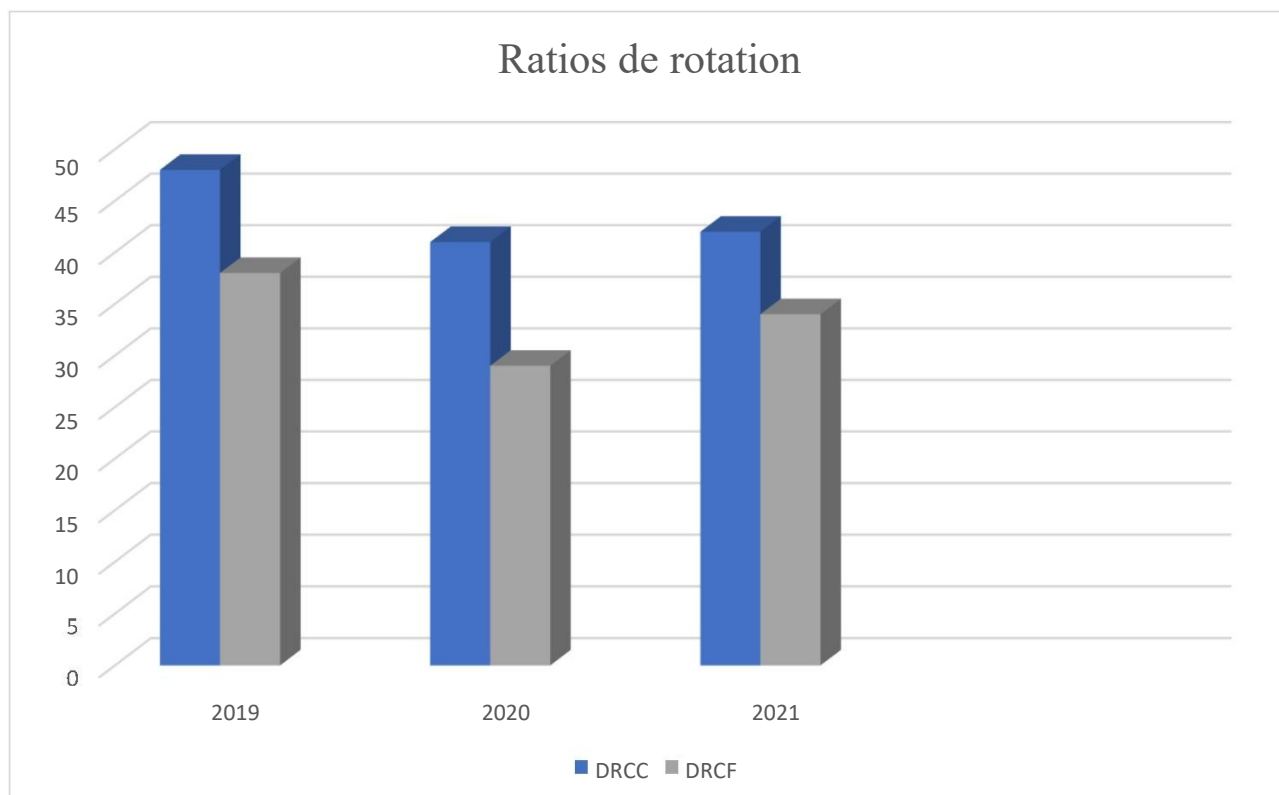
En fonction jours

Type de ratio	2019	2020	2021
Créances clients (1)	844 474	683 308	609 758
CA TTC (2)	6 332 318	5 954 353	5 266 784
Délai de rotation crédit Client (1/2) * 360	48j	41j	42j
Fournisseurs et comptes Rattachés (3)	667 822	475 596	495 554
Délai de rotation crédit Fournisseurs (3/2) * 360	38j	29j	34j

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

Figure N°21 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation



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

❖ Interprétation :

- **Délai de rotation crédit Client (DRCC) :** L'objectif est ici de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils ont contracté avec l'entreprise. En 2019 l'EPB a accordé à ses clients 48 j comme délai moyen pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise, et en 2020 et 2021 elle a accordé 41j et 42j respectivement, dans ce cas le délai de paiement des clients est très satisfaisant, Cela signifie que les clients de cette entreprise sont fiables, respectent les échéances imposées. Et Cette performance est due à une gestion optimisée du processus de récupération
- **Délai de rotation crédit fournisseurs (DRCF) :** Ce ratio désigne le délai moyen qu'il faut à l'entreprise pour régler les dettes qu'elle a contracté auprès de ses fournisseurs, L'entreprise EPB a eu un délai moyen de 38j (pour l'année 2019) pour honorer ses

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein del'entreprise EPB

engagements auprès de ses fournisseurs, et pour la deuxième année ce ratio a connu une diminution de 10j contrairement pour la 3ème année se ratio a élevé de 6j.

2.4. La mise en forme de tableau de bord financier

Le processus d'élaboration d'un tableau de bord financier, recuire l'étude de l'organisation de l'entreprise, de l'information existant pour effectuer une meilleure sélection des paramètres clés. Par conséquent, il est important que les gestionnaires participent au processus d'élaboration des tableaux de bord financiers pour concrétiser leur vision et ainsi participer a son amélioration.

Et Après le calcul et l'interprétation des différents indicateurs qui doivent figurer dans le tableau de bord financier, nous allons procéder à l'élaboration de ce dernier.













Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

Tableau N°31 : le tableau de bord financier pour l'EPB

UM : KDA

Rubrique	Indicateurs/ Ratios	Unité	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Ecart	% 19 Vs 20	Pictogrammes	Réalisation 2021	Ecart	% 21 Vs 20	Pictogramme	
Indicateurs de bilan	Structure du bilan	Total Actif	DZD	23 408 983	22 411 412	-997 571	-4.26		21 088 048	-1 323 364	-5.90	
		Total immobilisations	DZD	21 53 933	20 414 032	-639 901	-3.04		19 280 550	-1 133 482	-5.55	
		Total stocks	DZD	319 427	335 046	15 619	4.88		352 675	17 629	5.26	
		Total créances	DZD	1345 746	1 029 094	-316 652	-23.53		752 898	417 852	40.6	
		Total disponibilité	DZD	689 876	633 240	-56 636	-8.21		701 925	68 685	10.85	
		CP	DZD	13 467 894	14 001 668	533 774	3.96		13 761 911	-239 757	-1.71	
		KP	DZD	21 265 866	20 644 830	-621 036	-2.92		19 261 370	-1 383 460	-6.70	
		Total dettes	DZD	9 941 088	8 409 744	-1 531 344	-15.40		9 941 088	1 531 344	18.21	
	Indicateurs Equilibre Financier	FRN	DZD	211 933	230 798	18 865	8.90		-19 180	-249 978	-108.31	
		BER	DZD	-477 943	-402 442	75 501	-15.80		-721 105	-318 663	79.18	
TR		DZA	689 876	633 240	-56 636	-8.21		701 925	-1 373 516	-216.90		

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

Libellé	Indicateur / ratios	DZD	2019	2020	Ecart	% 19 vs 20	Pictogramme	2021	Ecart	% 20 Vs 21	Pictogramme
Structure Financière	Ration financement permanent	DZD	1.01	1.01	00	00		1	-0.01	-0.99	
	Ratio de capacité de remboursement	DZD	4.83	4.20	-0.63	-13.04		3.36	-0.84	-20	
	Ratio d'indépendance financière	DZD	0.63	0.68	0.05	7.94		0.71	0.03	0.04	
	Ration d'endettement	DZD	0.42	0.38	-0.04	-9.52		0.35	-0.03	-7.89	
Ratio de rentabilité	Ratio de rentabilité économique	DZD	0.04	0.03	-0.01	-25		0.02	-0.01	-33.33	
	Ratio de rentabilité financière	DZD	0.04	0.04	00	0		0.05	0.01	25	

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

	Ratio de rentabilité commercial	DZD	0.09	0.10	0.01	0.11	😊	0.12	0.02	20	😊
Ratio de liquidité	Ratio de liquidité réduite	DZD	0.95	0.94	-0.01	-0.01	😞	1	0.06	6.38	😊
	Ratio de liquidité générale	DZD	1.10	1.13	0.03	2.73	😊	0.80	-0.33	-29.2	😞
	Ratio de liquidité immédiate	DZD	0.32	0.36	0.04	12.5	😊	0.38	0.02	5.55	😊
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	DZD	2.35	2.66	0.31	13.19	😊	2.88	2.82	8.27	😊
	Ratio d'autofinancement financière	DZD	1.35	1.66	0.31	23	😊	1.88	0.22	13.25	😊
Délai de rotation	Client	DZD	48	41	-7	-14.6	😞	42	-6	-14.63	😞
	Fournisseurs	DZD	38	41	-9	-23.7	😞	34	14	48.28	😊
Principaux Soldes Intermédiaire de gestion	Production de l'exercice	DZD	6 340 118	5 954 353	-385 765	-6.08	😞	5 266 784	-687 605	-11.55	😞
	VA	DZD	5 620 825	5 332 382	-288 443	-5.13	😞	4 551 432	-780 950	-14.65	😞
	EBE	DZD	1 778 681	1 525 427	-253 254	-14.24	😞	1 035 278	-490 149	-32.13	😞
	RE	DZD	846 594	656 490	-190 104	-22.46	😞	400 950	-255 540	-38.93	😞
	RCAI	DZD	806 747	677 136	-129 611	-16.07	😞	691 773	14 637	2.16	😊
	RNE	DZD	572 579	567 283	-5 296	-0.92	😞	633 057	65 774	11.59	😊
	CAF	DZD	1 613 364	1 583 248	-30 117	-1.9	😞	1 635 905	52 657	3.33	😊

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

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

❖ Interprétation :

Après avoir terminé nos calculs et dégagé un tableau de bord financier qui englobe tous les résultats qu'on a obtenu durant les années 2019, 2020, 2021 nous avons constaté que l'entreprise EPB est en bonne santé financière car :

- Sa structure financière est assez équilibrée ;
- Sa CAF a connu une augmentation importante et dans ce cas l'entreprise EPB a la capacité de financer les investissements futurs et de rembourser ses emprunts ;
- Les rentabilités économique, financière, commerciale sont assez satisfaisantes ;
- En termes de solvabilité et sa liquidité elle affiche un ratio fiable reflète sa capacité à tenir ses promesses et faire face à ses engagements ;
- Mais nous soulignons un point important qui consiste à observer les indicateurs qui font objet à des baisses significatives.

Chapitre III : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB

Conclusion du chapitre :

Enfin, toute confrontation des théories et leurs mises en œuvre par les entreprises, fait ressortir des points forts et des points faibles, comme le cas de notre étude qui se concentre sur le TDB Financier de l'entreprise EPB.

Et à partir les résultats des trois exercices 2019-2020-2021, dans lequel nous avons développé le tableau de bord financier de l'EPB, qui nous a permis d'observer à partir des résultats obtenus que sa structure financière est bonne et la maintenance financièrement équilibrée et saine avec des capitaux propres augmentent d'une année sur l'autre.

Donc il est nécessaire de dire qu'un tableau de bord est un outil de synthèse de l'activité de l'entreprise, il mesure les résultats pour permettre le suivie et l'analyse de sa performance financière. Et aussi un outil incontournable pour simplifier et synthétiser les données comptables et aider à prendre des décisions rapidement.



Conclusion générale

Conclusion Générale

Conclusion générale :

En guise de conclusion, ce travail de recherche nous a permis de comprendre la notion du TDB et son apport dans le processus de mesure de la performance de l'entreprise sur le plan théorique comme sur le plan pratique, L'apport théorique nous a fait découvrir le concept de TDB et de la performance . Cet outil qui constitue un système d'information léger, rapide, synthétique en phase avec le découpage organisationnel de l'entreprise, nous a paru porteur d'éléments de réponse à nos hypothèses.

Mettre en place un système de pilotage de la performance est un projet délicat. Il implique des changements profonds dans la culture de l'entreprise et dans son organisation. Il faut définir ses objectifs, identifier les indicateurs pertinents de suivi de ses objectifs, fixer les valeurs cibles de ses indicateurs et identifier les leviers permettant d'agir sur ses indicateurs. Mais, avant tout, il s'agit d'une histoire d'hommes, de motivation, d'implication et d'ambition.

Et pour que ce système se réalise le décideur doit se munir d'un instrument de mesure fiable précis et efficace, en accord avec les objectifs définis. Et ce système remonte au tableau de bord qui motive les personnels par l'utilisation des informations plus objective pour l'évaluation et pour juger les résultats dans le but de la recherche et l'amélioration de la performance. Une entreprise dote d'un tableau de bord s'assurera d'une plus grande réactivité à tous les niveaux hiérarchiques, mais aussi une plus grande implication et cohésion à travers une déclinaison des objectifs axes sur des indicateurs d'activités et de performance dont tous les acteurs.

Le tableau de bord est l'instrument le plus pertinent pour la mesure de la performance financière, qui donne une image synthétique et compréhensible qui aide à piloter et prendre des décisions sur l'avenir de l'entreprise. Pour cela le tableau de bord devient l'outil le plus indiqué pour opérer un changement. Outil incontournable en gestion financière, le tableau de bord offre une vision globale et complète de l'évolution de l'entreprise et de ses résultats. Il permet d'adapter la stratégie commerciale en temps réel, d'anticiper des difficultés financières, ou encore de rendre les données visibles par tous les collaborateurs afin de les impliquer. Le tableau de bord financier est très important au sein de l'entreprise vu qu'il permet de d'éclairer les dirigeants sur la situation

Conclusion Générale

financière de l'entreprise en terme de la rentabilité et de la solvabilité pour aider l'orientation générale a la décision.

Pour réaliser un bon tableau de bord, on peut citer certaines conditions, que les responsables doivent mettre en œuvre :

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

Le tableau de bord est un outil efficace pour juger la santé de l'entreprise (EPB) et procéder l'évolution de ses performances et aussi un utile de suivi et d'aide à la décision très utilisé par les dirigeants d'entreprise. Il s'adapte en fonction des besoins et des caractéristiques de l'entreprise. Il peut être utile de le formaliser afin de renforcer son efficacité. Il permet ainsi d'informer le dirigeant sur les postes les plus performantes ou les moins rentables. Grâce a cette sonnette d'alarme le dirigeants peut rapidement prendre et réajuster certains action si besoin. Donc il est également un instrument d'aide à la décision car il réduit l'incertitude et permet aux dirigeants de réfléchir sur les mesures correctrices à entreprendre pour améliorer les faiblesses décelées au sein de l'organisation. **Ce qui nous amène à confirmer la deuxième hypothèse.**

La mesure de la performance est difficile au sein de l'entreprise car celle-ci est une variable qualitative et quantitative, donc il faut connaître et comprendre comment s'effectue le choix d'indicateurs pertinents(les indicateurs économique et financier). Puis, élaborer un bon tableau de bord pour arriver à interpréter l'état d'un organisme. Et pour obtenir cette mesure il faut faire une analyse des données (bilan, TCR.) et construire un tableau de bord financier sur des bons indicateurs. **Ce qui nous amène à confirmer la troisième hypothèse.**

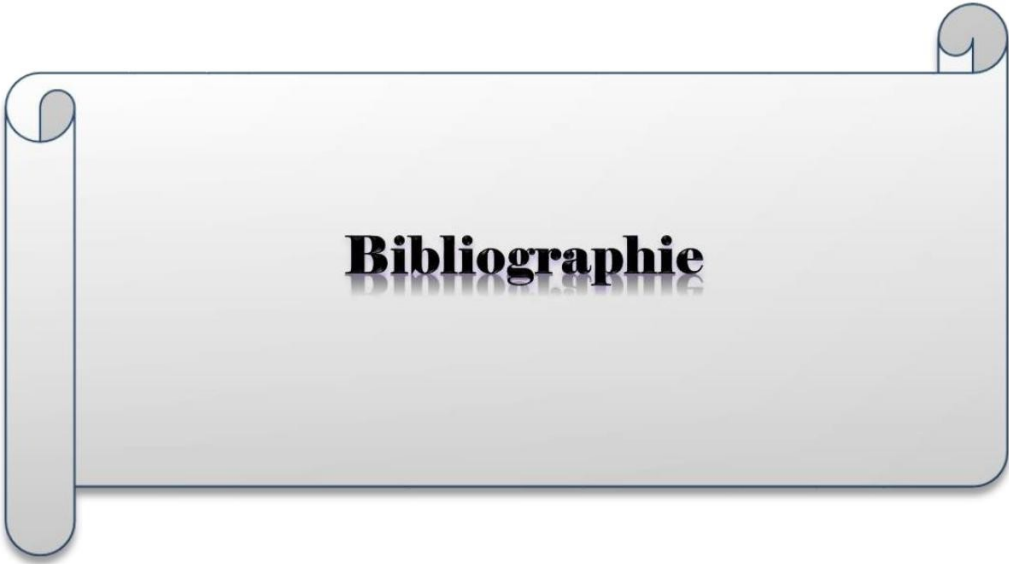
Conclusion Générale

Durant notre période de stage, nous avons décelé certaines limites du tableau de bord qu'il est indispensable de soulever :

- Les indicateurs du tableau de bord de l'EPB sont restés inchangés depuis des années et n'ont fait l'objet d'aucune actualisation ou amélioration pour les adapter à des nouveaux besoins, De nouveaux objectifs
- il ne favorise pas la réactivité car les problèmes sont repérer très tard.
- Il donne une vision très agrégée de la performance, qui ne facilite pas l'analyse nécessaire au pilotage.

Durant notre travail, nous avons rencontré des obstacles et des difficultés et un manque d'informations fiables pour bien mener notre recherche. Malgré ses difficultés, ce mémoire nous a permis, d'acquérir de nouvelles connaissances et de donner un point de vue global sur le sujet à travers la partie théorique et pratique. Ainsi de cerner le mieux possible l'utilité de tableau de bord financier, et la place qu'il occupe dans la performance financière.

A travers ce travail nous avons conclu que le tableau de bord est un instrument indispensable à tout chef d'entreprise qui porte un intérêt tout particulier à la bonne gestion de son activité professionnelle et qui veut avoir une vision sur l'avenir de son entreprise. Il s'agit d'un véritable outil de mesure et de performance en matière de gestion, mais aussi de management du personnel.



Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. A. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », Edition. D'organisation, Paris 2005.
2. A. KHEMAKHEM « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, (1992).
3. Abdelhamid EL GADI « Audit et contrôle de gestion », Paris 2004.
4. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion : manuel et application », 6ème Edition Dunod, Paris 2004.
5. AUGE Bernard, NARO Gérard, « mini manuel de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2011.
6. Balantzian. G, « Tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005.
7. Béatrice, Francis Grand Guillot, « Analyse financière », 12ème Edition L'extenso, Paris, 2015-2016.
8. Béatrice, Francis Grand Guillot, « l'essentiel de l'analyse financière », 12ème Edition Lextenso, Paris, 2011.
9. Boix. D et Feminier. B, « Le tableau de bord facile », Edition d'organisation, Paris, 2003.
10. Bonnefous. C et Courtois. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001.
11. BOUIN Xavier, SIMON Xavier-François, « les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements », 2ème Edition Dunod, Paris, 2015.
12. BOUQUIN Henry, « le contrôle de gestion », 8ème Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008.
13. Bouquine Henri « le contrôle de gestion », 8ème Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008.
14. BOURGUIGNON Annick, MALLERET Véronique, NORREKLIT Hanne, « balanced score card versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and an ideological perspective », Edition CCSD, Paris, 2001.
15. BOUYAKOUB Farouk, « L'entreprise et le financement bancaire », Edition Casbah, Algérie, 2000.
16. C. ALZARD et S. SEPARÉ, « DECF contrôle de gestion », 5ème Edition, DUNOD, Paris, 2000.
17. Carole Manurel et Patrick Sentis, « introduction a la finance d'entreprise », Edition, Paris, 2017.
18. Carole Maurel et Patrick sentis, « introduction a la finance d'entreprise », Edition Pearson France, 2017.
19. Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DCG 11, « contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris, 2011.
20. Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DECF 5, « contrôle de gestion » Edition, 2011.
21. Dictionnaire le petit robert.
22. Dorbes. H, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le «Balanced Score card », Edition, 2004.
23. Doriath, « contrôle de gestion en 20 fiches », Edition Dunod, 5ème édition, Paris, 2008.
24. Doriath. B, « Contrôle de gestion », 4ème édition, Dunod, Paris 2005.
25. EAN-LOUIS mamelon, gestion financière, édition MAXIMA, 3ème édition, Paris 2002.
26. ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO I, MASSETA., MURAT P, « Finance », Edition DUNOD, Paris, 2014.
27. Félix BOGLIOLO « La création de valeur » Edition d'organisation, Paris, 2000.
28. FERNANDEZ (Alain) : l'essentiel du tableau d bord, Edition Eyrolles, France, 2007.
29. FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, groupe EYROLLES, 4ème édition, Paris, 2008.
30. FERNANDEZ. Alain, « l'essentiel du tableau de bord », 4ème Edition, groupe EYROLLES, Paris, 2013.
31. Franch. Nicolas, « finance pour non-finance », Edition Dunod, Paris, (2012), p20.
32. GABY.J « la création de valeur de l'entreprise » 2ème Edition, Economica, Paris, 2001.

Bibliographie

33. Gervais (Michel), «le contrôle de gestion par le système budgétaire», Edition Aubin imprimeur, France, 1989.
34. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème Edition Gualino Editeur, Paris, 2004.
35. Gray, J., & Pesqueux, Y. Le tableau de bord, outil de gestion, une comparaison France-Etats-Unis, 1991 (Les cahiers de recherche du groupe HEC).
36. Hadbi Faysal, « Cours Analyse Financière », 2020.
37. HAMOUDI K, « le diagnostic financier », Edition SALEM, Alger, 2007.
38. Hm, Boislandelle, « dictionnaire de gestion, vocabulaire concept et outils », 2ème Edition, presse de l'université de Québec, 2013.
39. HOARAU.C, TELLER.R, « Création de la valeur et management de l'entreprise », Edition : Vuibert, Paris 2001.
40. IRIBARIN Patrick, « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2009.
41. IRIBARINE Patrick, « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, 2009.
42. KABY. J, « La création de valeur de l'entreprise » 2ème Edition, Economica, 2001.
43. LASARY, « le bilan », Edition El dar el Othmania, 2000.
44. LEGROS Georges, « ingénierie financière », 2ème Edition Dunod, Paris, 2016.
45. LOCHARD Jean, « Les ratios qui compte », 2ème édition d'Organisation, Eyrolles, paris, 2008.
46. LUTHI Thierry, « améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandation concrètes », Edition d'organisation Eyrolles, Paris, 2011.
47. M. Ahmed Zaidi, « contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises », paris, 2013.
48. M. LEROY « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, 2001.
49. Madame Ayad.N, « cours Analyse financière », 2020.
50. MALLOT.J. L et maitre JEAN.C, « l'essentiel du contrôle de gestion et d'organisation », paris, 1998.
51. NazihSelmoune, Zaia Alimazighi « conception et réalisation d'un générateur de tableaux de bord prospectifs multidimensionnels », Edition Alger, 2004.
52. NECIB, REDJAM. « Méthodes d'analyse financière ». Annaba, Algérie : DAR EL-OULOUM. 2005.
53. P. Drucker, « l'avenir du management accroding », Edition mondial du village, paris, 1999.
54. Philipe Camus, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Edition d'organisation paris 2000.
55. PIERRE Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. » 2ème Edition, presse de l'université du Québec, 1999.
56. RAMAGE Pierre, « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, 2001.
57. SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Edition Ellipses, Paris, 2005.
58. SELMER (Caroline) : concevoir un tableau de bord de gestion, Edition Dunod, Paris, 1998.
59. SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », Edition Dunod, Paris, 2003.
60. SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 4ème Edition, Dunod, Paris, 1998.
61. Sogobossi, Bertrand « perception de la notion de la performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », «la revue des sciences de gestion » Edition direction et gestion, 2010.
62. V. plauchet, « mesure et amélioration des performances industrielles », France, 2006.
63. VOLLE, M. « histoire d'un tableau de bord », Edition D'ORGANISATION. Paris. 2002.

Bibliographie

64. VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », 2^{ème} Edition, Presse de L'université du Québec, 2002.

Articles

1. B. SOGOBOSSI « Perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », « La revue des sciences de gestion », Université CAME, FASEG, Edition direction et gestion, 2010.

2. Bertrand Sogbossi Bocco , « PERCEPTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE PAR LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES EN AFRIQUE », « La Revue des Sciences de Gestion », 2010.

3. BOURGUIGNO. Annick, « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, juillet août, France, 1995.

4. YVON.Pesqueux ,« la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiple dimensions » ,revue projectique, n°17,2017.

5. ZIDANE MOHAMED « L'analyse de l'activité et de la performance des entreprises », « revue le contre coup de l'économie d'entreprise ».

6 . QADI.S «la responsabilité sociale des entreprises et performance sociale », « Revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit », paris, 2002.

7. HOARAU Christian, « maîtriser le diagnostic financier », 3^{ème} Edition, Revue fiduciaire, Paris, 2008.

8 . IDANE MOHAMED « L'analyse de l'activité et de la performance des entreprises », « revue le contrecoup de l'économie d'entreprise », 2016.

Mémoires

1. AOU O., ABBACHE K., « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière : cas de « EPB », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017.

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

Bibliographie

Web- graphie

- 1 . <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-operationnel/>
- 2 . www.qualiteonline.com/dossier-61-les-tableaux-de-bord.html)
- 3 . <https://www.decision.com/tableau-de-bord/reporting-financier>
- 4 . <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>
- 5 . <https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/choisir-des-indicateurs/>
- 6 . <https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/choisir-des-indicateurs/>
- 7 . <https://apprendreconomie.com/le-tableau-de-bord-prospectif/>
- 8 . <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbebf05c94b.pdf>
- 9 . <http://fr.slideshare.net>
10. www.organiser.org
11. <http://.Petite-entreprise.net/P-3178-88-G1-définition-de-L-autofinancement> .



Liste des tableaux

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Exemple d'un tableau de bord	10
Tableau N° 02 : Exemple des ratios	12
Tableau N° 03 : Les composants d'un tableau de bord d'activité	19
Tableau N° 04 : Comparaison entre le tableau de reporting et tableau de Bord	22
Tableau N° 05 : Les critères d'un bon objectif	32
Tableau N° 06 : Les critères d'un bon indicateur	34
Tableau N° 07 : Présenter sur le poste de travail	34
Tableau N° 08 : les 10 étape de la méthode JIMSI	39
Tableau N° 09 : Exemple de déclinaison de la méthode OFAI	43
Tableau N° 10 : La méthode à 5 étapes et 14 outils	44
Tableau N° 11 : Comparatif des performances internes et externes	54
Tableau N° 12 : Présentation des deux parties du bilan actif et passif	70
Tableau N° 13 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion	77
Tableau N° 14 : La capacité d'auto-financement	82
Tableau N° 15 : Tableau des ratios de liquidité	86
Tableau N°16 : Bilan de grandes masses de l'année 2019	102
Tableau N°17 : Bilan de grandes masses de l'année2020	102
Tableau N°18 : Bilan de grandes masses de l'année 2021	103
Tableau N°19 : Le calcul du FRN pat le haut de bilan	108
Tableau N°20 : Le calcul du FRN pat le bas de bilan	109
Tableau N°21 : Calcul du BFR	110
Tableau N°22 : La Trésorerie	111
Tableau N°23 : Les soldes intermédiaires de gestion	114
Tableau N°24 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive	117
Tableau N°25 : Calcul de la CAF par la méthode additive	118
Tableau N°26 : Ratio de structure financière	120
Tableau N°27 : Ratio de liquidité	122
Tableau N°28 : Ratio de solvabilité	124
Tableau N°29 : Ratio de rentabilité	126
Tableau N°30 : Ratio de rotation	128
Tableau N°31 : le tableau de bord financier pour l'EPB	131



Liste des schémas et figures

Liste des Figures et schémas

Liste des Figures

Figure N° 1 : représentation des courbes	13
Figure N° 2 : répartition des graphes circulaires	13
Figure N° 3 : représentation graphique des histogrammes	14
Figure N° 4 : simple exemple de tableau de bord financier	23
Figure N° 5 : L'organigramme du service finance comptabilité	100
Figure N° 6 : Représentation du bilan de grandes masses pour l'année 2019	105
Figure N° 7 : Représentation du bilan de grandes masses pour l'année 2020	106
Figure N° 8 : Représentation du bilan de grandes masses pour l'année 2021	106
Figure N° 9 : Présentation graphique des bilans de grande masse de l'actif	107
Figure N° 10 : Présentation graphique des bilans de grande masse de passif	107
Figure N° 11 : Représentation graphique du fonds de roulement net	109
Figure N° 12 : Représentation graphique du besoin fond de roulement	111
Figure N° 13 : Représentation graphique de la trésorerie nette	112
Figure N° 14 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre	113
Figure N° 15 : Représentation graphique de l'évolution des SIG	115
Figure N° 16 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF	119
Figure N° 17 : Représentation graphique de l'évolution des Ratios de la structure	121
Figure N° 18 : Représentation graphique de l'évolution des Ratios de liquidité	123
Figure N° 19 : Représentation graphique de l'évolution de ratios de solvabilité	125
Figure N°20 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	127
Figure N°21 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation	129

Liste des schémas

Schéma N°1 : Le rôle d'un tableau de bord prospectif	18
Schéma N°2 : Caractéristique d'un tableau de bord	27
Schéma N°3 : les étapes de la conduite de projet	36
Schéma N°4 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	51
Schéma N°5 : Le triangle de la performance	53
Schéma N°6 : les sept axes de démentions de la performance	55
Schéma N°7 : La représentation des indicateurs d'équilibre financier	71
Schéma N°8 : Les types de ratio	83



Les annexes

Annexes :

❖ Compte de résultat

Rubrique	2019	2020	2021
CHIFFRE D'AFFAIRES	6 332 318	5 954 353	5 266 784
Variation des stocks produits finis et en cours	0	0	0
Production immobilisée	7 800	0	0
Subventions d'exploitation	0	0	0
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 340 118	5 954 353	5 266 784
Achats consommés	258 020	244 538	210 244
Services extérieurs et autres consommations	461 273	377 432	505 107
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	719 293	621 970	715 351
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	5 620 825	5 332 382	4 551 432
Charges de personnel	3 656 967	3 639 858	3 348 127
Impôts, taxes et versements assimilés	185 177	167 097	168 027
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 778 681	1 525 427	1 035 278
Autres produits opérationnels	111 795	161 124	383 036
Autres charges opérationnelles	3 096	14 095	14 516
Dotations aux amortissements et aux provisions	1 045 742	1 032 518	1 022 239
Reprise sur pertes de valeur et provisions	4 956	16 552	19 393
V. RESULTAT OPERATIONNEL	846 594	656 490	400 950
Produits financiers	171 964	261 007	488 546
Charges financières	211 811	240 361	197 723
VI. RESULTAT FINANCIER	-39 847	20 645	290 822
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	806 747	677 135	691 773
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	253 736	129 830	81 859
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	19 568	19 977	23 143
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 628 833	6 393 037	6 157 759
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 056 254	5 825 753	5 524 703
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	572 579	567 283	633 057
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0		
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)	0		
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	572 579	567 283	633 057

Bilan Actif 2019-2020

Libellé	Brut 2020	Amort/ Prov 2020	Net 2020	Net 2019
<i>Actifs non courants</i>				
Ecarts d'acquisitions (Goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	58 549	46 824	11 725	23 492
Immobilisations corporelles	22 480 440	8 286 725	14 193 715	8 657 774
Immobilisations en cours	1 147 897	-	1 147 897	7 321 751
Immobilisations financières	4 806 533	130 096	4 676 437	4 676 764
Impôts différés actif	384 258		384 258	374 152
Total actif non courant	28 877 677	8 463 645	20 414 032	21 053 933
<i>Actifs courants</i>				
Stocks et encours	336 317	1 271	335 046	319 427
Créances et emplois assimilés	1 147 550	118 456	1 029 094	1 345 746
Disponibilités et assimilés	633 240	-	633 240	689 876
Total actifs courants	2 117 107	119 727	1 997 380	2 355 050
Total général actif	30 994 784	8 583 372	22 411 412	23 408 983

Bilan passif 2019-2020

Libellé	2019	2020
<i>Capitaux propres</i>		
Capital émis	3 500 000	3 500 000
Primes et réserves	9 395 315	9 394 959
Résultat net	572 579	567 283
Autres capitaux propres –Report à nouveau		539 426
Total capitaux propres	13 467 894	14 001 668
<i>Passifs non courants</i>		
Emprunts et dettes financières	6 288 948	5 089 534
Impôts (différés et provisionnés)	14 366	4 495
Autres dettes non courantes	139 204	139 204
Provisions et produits constatés d'avance	1 355 454	1 409 929
Total passif non courant	7 797 972	6 643 162
<i>Passifs courants</i>		
Fournisseurs et comptes rattachés	667 822	475 596
Impôts	519 795	356 245

Autres dettes courantes	955 499	934 742
Total passif courant	2 143 116	1 766 582
Total général passif	23 408 982	22 411 412

Bilan Actif 2020-2021

Libellé	Brut 2021	Amort/ Prov 2021	Net 2021	Net 2020
<i>Actifs non courants</i>				
Ecarts d'acquisitions (Goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	59 119	55 299	3 820	11 725
Immobilisations corporelles	22 624 885	9 092 567	13 532 318	14 193 715
Immobilisations en cours	1 172 183	-	1 172 183	1 147 897
Immobilisations financières	4 299 418	130 096	4 169 322	4 676 437
Impôts différés actif	402 907	-	402 907	384 258
Total actif non courant	28 558 512	9 277 962	19 280 550	20 414 032
<i>Actifs courants</i>				
Stocks et encours	353 946	1 271	352 675	335 046
Créances et emplois assimilés	865 826	112 928	752 898	1 029 094
Disponibilités et assimilés	701 925	-	701 925	633 240
Total actifs courants	1 921 697	114 199	1 807 498	1 997 380
Total général actif	30 480 209	9 392 161	21 088 048	22 411 412

Bilan passif 2020-2021

Libellé	2021	2020
<i>Capitaux propres</i>		
Capital émis	3 500 000	3 500 000
Primes et réserves	9 662 006	9 394 959
Résultat net	633 058	567 283
Autres capitaux propres –Report à nouveau	-33 153	539 426
Total capitaux propres	13 761 911	14 001 668
<i>Passifs non courants</i>		
Emprunts et dettes financières	3 887 256	5 089 534
Impôts (différés et provisionnés)	-	4 495

Autres dettes non courantes	139 204	139 204
Provisions et produits constatés d'avance	1 472 999	1 409 929
Total passif non courant	5 499 459	6 643 162
<i>Passifs courants</i>		
Fournisseurs et comptes rattachés	495 554	475 596
Impôts	204 082	356 245
Autres dettes courantes	1 127 042	934 742
Total passif courant	1 826 678	1 766 582
Total général passif	21 088 048	22 411 412

Table de matière

Table de matière

Introduction générale	1
Chapitre I : la démarche de réalisation d'un tableau de bord : approche, étapes et conditions de mise en œuvre.....	7
Section 01 : Analyse théorique de tableau de bord.....	7
1.1 Evolution et historique de tableau de bord	8
1.2 Définition et objectif.....	8
1.2.1 Définition.....	8
1.2.2 Objectif.....	10
1.3 Les instruments de tableau de bord.....	9
1.3.1 Les écarts	11
1.3.2 Les ratios.....	11
1.3.3 Les graphiques	12
1.4 Rôle de tableau de bord	14
1.4.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	15
1.4.2 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication	15
1.4.3 Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision.....	15
1.4.4 Le tableau de bord outil de diagnostic et de réactivité	15
1.4.5 Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances.....	16
1.5 L'utilité et limites de tableau de bord.....	16
1.5.1 L'utilité de tableau de bord.....	16
1.5.2 Les limites de tableau de bord.....	16
Section 02 : Type et caractéristique de tableau de bord.....	17
2.1 Type de tableaux de bord.....	17
2.1.1 Tableau de bord stratégique (tableau de bord perspectif).....	18
2.1.2 Tableau de bord d'activité	18
2.1.3 Le tableau de bord opérationnel.....	20
2.1.4 Le tableau de bord fonctionnel.....	20
2.1.5 Tableau de bord projet.....	20
2.1.6 Tableau de bord de gestion.....	20
2.2 Le tableau de bord financier.....	23
2.2.1 Définition du tableau de bord financier.....	23
2.2.2 Les avantages de tableau de bord financier	24
2.2.3 Les objectifs de tableau de bord financier	24

2.2.4	Les indicateurs qui peuvent figurer dans le tableau de bord financier.....	25
2.2.5	La construction du tableau de bord financier.....	25
2.3	Caractéristique d'un Tableau de bord	26
2.4	Les fonctions d'un tableau de bord	27
2.4.1	Outil de mesure des performances	27
2.4.2	Outil d'alerte et de diagnostic.....	28
2.4.3	Outil de communication et de dialogue.....	28
2.4.4	Outil de motivation.....	28
2.4.5	Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement	28
Section 03 : Conception et élaboration du tableau de bord		29
3.1	Les principes de conception du tableau de bord	29
3.1.1	Une cohérence avec l'organigramme.....	29
3.1.2	Un contenu synoptique et agrégé.....	30
3.1.3	La rapidité d'élaboration et de transmission.....	30
3.1.4	Les taches qui interviennent après l'édition du tableau de bord.....	31
3.2	Les étapes de conception du tableau de bord.....	31
3.2.1	La fixation des objectifs	31
3.2.2	L'identification des facteurs clés de succès.....	31
3.2.3	Choix des indicateurs pertinent.....	32
3.2.4	Mise en forme du tableau de bord.....	35
3.3	La conduite du projet de tableau de bord	35
3.3.1	Le lancement.....	36
3.3.2	Le test	37
3.3.3	L'utilisation et le suivi.....	37
3.4	Méthodes d'élaboration du tableau de bord.....	37
3.4.1	La méthode GIMSI.....	37
3.4.2	La méthode Janus.....	40
3.4.3	LA méthode OVAR	41
3.4.4	La méthode OFAI	42
3.4.5	Présentation de la méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils	44
Conclusion du chapitre.....		45
Chapitre II :Approche conceptuelle et éléments de mesure de laperformance financière.....47		
Section 01 : Notion de base de la performance		47

1.1	Définition de la performance	47
1.1.1	Origine et évolution de la performance	47
1.1.2	Définitions fondamentales.....	48
1.2	Les Critères de la performance	49
1.2.1	L'efficacité.....	49
1.2.2	L'efficience.....	50
1.2.3	La pertinence.....	51
1.2.4	L'économie de ressource.....	52
1.3	Les formes de la performance.....	53
1.3.1	La performance interne.....	53
1.3.2	La performance externe.....	54
1.4	Les dimensions de la performance	54
1.4.1	la performance et actionnaire.....	55
1.4.2	LA performance et client.....	55
1.4.3	La performance et personnel.....	56
1.4.4	La performance et partenaire	56
1.4.5	La performance et public.....	56
1.4.6	La performance et système de qualité	56
1.5	Les objectifs de la performance	56
1.6	Type de la performance	57
1.6.1	La performance organisationnelle.....	57
1.6.2	La performance commerciale	58
1.6.3	La performance stratégique	58
1.6.4	La performance sociale.....	59
1.6.5	La performance concurrentielle	60
1.6.6	La performance financière.....	60
Section 02 : Les indicateurs de la performance.....		62
2.1	Définition d'un indicateur performance	62
2.2	Les rôles d'un indicateur	63
2.3	Les différents types d'indicateurs.....	63
2.3.1	Les indicateurs financiers	63
2.3.2	Les indicateurs de pilotage	64
2.3.3	Les indicateurs d'éclairage	64
2.3.4	Les indicateurs de résultat	64
2.3.5	Les indicateurs de contexte.....	64

2.3.6	Les indicateurs Opérationnels et Les indicateurs stratégiques	64
2.3.7	Les Indicateurs de moyens et d'environnement.....	65
2.3.8	Les indicateurs de marché	65
2.4	Types d'indicateurs clés de performance (KPI).....	65
2.4.1	La Rentabilité.....	65
2.4.2	La profitabilité.....	67
2.4.3	L'autofinancement.....	67
2.5	Caractéristique d'un bon indicateur	68
Section 03 : La Mesure et l'évaluation de la performance.....		68
3.1	Définition de la mesure de la performance de l'entreprise.....	69
3.2	Les mesures comptables de la performance	69
3.2.1	Présentation du bilan	69
3.3	Le compte de résultat.....	75
3.3.1	La mesure par les soldes intermédiaires de gestion	76
3.4	La mesure par L'analyse des ratios.....	83
3.4.1	Les ratios de structure financière	84
3.4.2	Les ratios de solvabilité	85
3.4.3	Les ratios de liquidité	86
3.4.4	Les ratios de rentabilités	87
3.4.5	Les ratios de rotation (ou de gestion)	89
Conclusion du chapitre.....		91
Chapitre III : la mise en placed'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise EPB		93
.....		93
Section 01 : La présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »		93
1.1	Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia	93
1.1.1	Généralité sur le port de Bejaia.....	93
1.1.2	Historique et cadre juridique.....	94
1.1.3	Implantation géographique du port de Bejaia.....	95
1.2	Missions et activités de l'entreprise	96
1.2.1	Missions de l'entreprise.....	96
1.2.2	Activités de l'entreprise.....	97
1.3	Organisation de l'entreprise.....	98
1.3.1	Direction Générale	98
1.3.2	Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.....	98

1.3.3	Direction des Ressources Humaines	98
1.3.4	Direction Digitalisation et Numérique	98
1.3.5	Direction des Finances et Comptabilité.....	99
1.3.6	Direction du Système de Contrôle Interne.....	99
1.3.7	Direction Achats.....	99
1.3.8	Direction Générale Adjointe Opérationnelle	99
1.3.9	Direction Exploitation	99
1.3.10	Direction Domaine et Développement	100
1.3.11	Direction Maintenance.....	100
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier		101
2.1	Indicateurs du bilan	101
2.1.1	Le bilan de grande masse d'actif et passif de l'EPB 2020-2021-2022.....	102
2.1.2	Les indicateurs de l'équilibre financiers	108
2.2	Les indicateurs du compte résultat.....	113
2.2.1	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	113
2.2.2	La capacité d'autofinancement	117
2.3	L'analyse des ratios	119
2.3.1	Ratio de structure financière.....	119
2.3.2	Ratio de liquidité.....	122
2.3.3	Ratio de solvabilité.....	124
2.3.4	Ratio de rentabilité	126
2.3.5	Ratio de rotation.....	128
2.4	La mise en forme de tableau de bord financier.....	130
Conclusion du chapitre.....		135
Conclusion générale.....		137

La bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures et schémas

Annexes

Résumé :

Ce travail s'intitule de 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 financière et comptabilité.

Le tableau de bord financier permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Il présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus. L'objectif de ce travail est de montrer que le tableau de bord financier est un instrument d'aide à la performance et de prise de décision, cela à travers un stage pratique effectué au Sein de l'EPB.

Les conclusions obtenues ont confirmé l'importance de tableau debord financier pour mesurer et évalué la performance financière d'une entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs financiers.

Mots clés : tableau de bord, tableau de bord financier, Indicateurs, 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.

The financial dashboard the dashboard is at the heart of the management process and performance assessment. It allows the most important information to be synthesized and presented in the form of indicators. It summarizes the activities and results of the company by process. The objective of this work is to show that the financial dashboard is a management tool aid to performance and decision-making, this through a practical placement at Within the EPB.

The conclusions obtained confirmed the importance of the financial dashboard to measure and evaluate the performance of the company through a certain number of financial indicators.

Keywords: dashboard, financial dashboard, Indicators, performance measuremen.