

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, 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

Option : Comptabilité Contrôle et Audit

Thème :

**Analyse de la performance financière d'une
entreprise à travers un tableau de bord**

Cas de la SPA CEVITAL



Présenté par :

BELLILI MOHAND

BEHLOUL MASYL

Encadré par :

Mme Traki.D

2022-2023

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu pour nous avoir accordé la force, le courage et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à nos parents pour leur soutien inconditionnel, tant sur le plan moral que financier. Leur présence constante et leur encouragement nous ont été d'un grand réconfort.

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance envers notre encadrante, Mme Traki, pour son temps précieux, ses conseils éclairés et son attention bienveillante. Sa guidance a été d'une valeur inestimable tout au long de ce projet.

Nous aimerions également exprimer notre gratitude envers l'ensemble du personnel de l'Entreprise CEVITAL, en particulier notre maître de stage, Monsieur Tagzout, pour leur disponibilité, leur collaboration et leur contribution à notre travail de recherche.

Nous tenons à remercier sincèrement tous les enseignants du département pour leur enseignement et leur expertise, qui ont joué un rôle essentiel dans notre parcours académique.

Egalement Nous remercions les membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail

Enfin, nous souhaitons exprimer nos remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Leur soutien, leurs encouragements et leurs conseils ont été précieux.

Nos plus sincères remerciements.

Dédicaces

Tout d'abord, à mes chers parents, qui ont toujours été présents pour moi et m'ont soutenu tout au long de ma vie. Leur amour et leur soutien inconditionnel ont été une source constante de motivation.

À mes amis, qui ont toujours été là pour moi, m'encourageant dans mes projets. Votre amitié précieuse a rendu mon parcours encore plus enrichissant.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à mon cher ami et binôme, Massil. Les moments passés ensemble durant ce projet ont été mémorables. Je tiens à te remercier pour ta collaboration précieuse. Travailler avec toi a été un réel plaisir.

Enfin, je dédie ce travail à tous les étudiants de la promotion Master 2 CCA et à tous les membres de la SPA Cevital. Votre présence et vos contributions ont créé un environnement d'apprentissage stimulant et enrichissant.

Je vous adresse mes plus sincères remerciements.

Mohand

Dédicaces

Avec une grande gratitude et une fierté immense, je dédie humblement ce modeste travail à ma très chère mère. Tu as toujours été présente à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, et ce travail est une expression de ma reconnaissance et de mon dévouement envers toi.

À mon très cher père, Hakim, je suis conscient que quelles que soient mes paroles ou mes actions, je ne pourrai jamais te remercier comme il se doit. Ta bienveillance me couvre, ta guidance éclaire mon chemin, et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour surmonter les obstacles.

À mon cher frère, Mazigh, ainsi qu'à ma très chère sœur, à mon beau-frère et belle-sœur Toufik et Amina, mon neveu aksil, je vous adresse mes pensées affectueuses.

Vous occupez une place spéciale dans mon cœur.

Masyl

LISTE DES ABREVIATIONS

AC : Actif Circulant
AF : Actif Fixe
ANC : Actif Non Circulant
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
CA : Chiffre d’Affaire
CAF : Capacité d’Autofinancement
CP : Capitaux Propres
TDB : Tableau de bord
DCT : Dettes à Court Terme
DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme
DZD : Dinar Algérien
EBE : Excédent Brut d’Exploitation
EXO : Exercice
FRN : Fonds de Roulement Net
IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
IMMOB : Immobilisations
KP : Capitaux Permanents
PC : Passif Courant
RAF : Ratio d’Autonomie financière
RLG : Ratio de Liquidité Générale
RLI : Ratio de liquidité Immédiate
RLR : Ratio de Liquidité Réduite
RRC : Ratios de Rentabilité Commerciale
RRE : Ratio de Rentabilité Economique
RRF : Ratio de Rentabilité Financière
RSG : Ratio de Solvabilité Générale
Rt E : Résultat d’Exploitation
Rt Net : Résultat net de l’exercice
Rt : Résultat
SI : Système d’Information
SIG : Soldes Intermédiaires de gestion

SPA : Société Par Action

TA : Total Actif

TDB : Tableau De Bord

TP : Total Passif

TR : Trésorerie net

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeurs d'Exploitations

VR : Valeurs Réalisables

TTC : Tout Taxes Comprises

LISTE DES FIGURES

Figure n °1 : Le triangle du contrôle de gestion.....	16
Figure N°2 : La place de contrôle de gestion dans une entreprise	20
Figure n°3 : La position staff « d'Etat-major » du contrôle de gestion.	21
Figure N°4: Rattachement à la direction financière	22
Figure n°5 : Le processus du contrôle de gestion	24
Figure N° 6 : présentation graphique d'une courbe	44
Figure N° 7 : présentation des formes graphiques	44
Figure N° 8 : exemple des indicateurs visuels	45
Figure n°9 : Les critères d'un bon objectif	50
Figure N° 10 : Les six facettes d'un bon objectif.....	51
Figure n° 11 : Représentation de la méthode JANUS.	59
Figure 12 : Cevital vue d'en haut.....	77
Figure 13: L'organigramme de l'entreprise	84
Figure 14 Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers..	91
Figure n°15 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de structure financière	93
Figure 16 : Représentation graphique de l'évolution du ratio d'Autonomie financière pour les années 2018, 2019 et 2020.....	94
Figure N°17 Représentation graphique de l'évolution du ratio de solvabilité générale.....	96
Figure N°18 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	28
Tableau n° 2: Types de tableau de bord par horizon de gestion	34
Tableau N° 3 : La maquette d'un tableau de bord.....	42
Tableau N° 4 : les critères d'un bon indicateur.....	53
Tableau N°5 : Les dix étapes de la méthode GIMSI.....	56
Tableau n° 6 : la méthode 5etapes et 14 outils.....	62
Tableau 1 : Principaux concurrents et parts de marché de la SPA CEVITAL.	83
Tableau n° 2 : Actif du bilan financier en grand de masse	86
Tableau 3 : Passif du bilan financier en grande masse	87
Tableau 4 : Calcul du FRN par le haut du bilan.....	88
Tableau 5 : Calcul du FRN par le bas du bilan	89
Tableau 6 : calcule du BFR.....	90
Tableau 7 : le calcule de TR nette	91
Tableau 9 : Ratio de financement permanant et endettement global	92
Tableau N° 10 : Calcul du ratio d'autonomie financière.....	94
Tableau N° 11: Ratio solvabilité générale	95
Tableau N°12 Soldes intermédiaires de gestion.....	97
Tableau N°13 : Evolution du chiffre d'affaires	100
Tableau N°14 La marge d'EBE.....	101
Tableau 15 : Calcul de la CAF (méthode soustractive).....	102
Tableau 16 : calcul de la CAF (Méthode additive)	102
Tableau N°17 : calcul des ratios de rentabilité	105
Tableau N° 18 : Ratios de liquidités.....	106
Tableau N° 19 Ratios de rotation	108
Tableau N°20: Le tableau de bord financier CEVITAL 2018, 2019 et 2020.....	110

SOMMAIRE :

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALE.....11

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion.....13

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion.....14

Section 2 : La place du contrôle de gestion dans l'organisation.....20

Section 3 : Les outils et les méthodes du contrôle de gestion25

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord.....37

Section 1 : Généralités sur le tableau de bord38

Section 2 : Les principes et les étapes de conception d'un tableau de bord.....46

Section 3 : La performance financière dans une entreprise.....63

Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA

CEVITAL.....75

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil76

Section 2 : Analyse de la structure financière de CEVITAL86

Section 3 : La mise en forme du tableau de bord financier110

CONCLUSION GENERALE.....115

BIBLIOGRAPHIE.....117

ANNEXES.....121

TABLE DES MATIERES.....135

RESUMER.....139

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise, en tant qu'unité institutionnelle, joue un rôle central dans notre économie moderne en termes de création de richesses, d'innovation et d'emploi. Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, les entreprises doivent relever de nombreux défis pour assurer leur survie et leur succès. C'est dans ce contexte que la gestion de l'entreprise revêt une importance primordiale. Elle englobe un ensemble d'activités et de processus visant à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources et les activités de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Parmi les aspects essentiels de la gestion d'entreprise, le contrôle de gestion occupe une place prépondérante. Il regroupe l'ensemble des outils, méthodes et processus permettant de mesurer, évaluer et piloter les performances de l'entreprise. Son objectif est de fournir aux dirigeants et aux décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et orienter les actions de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs.

Ce mémoire se propose d'approfondir l'étude d'un instrument clé du contrôle de gestion, à savoir le tableau de bord, et son rôle dans la gestion des entreprises. Nous examinerons les différents types de tableaux de bord existants, tels que le tableau de bord financier, le tableau de bord stratégique et le tableau de bord opérationnel, en mettant l'accent sur leurs spécificités. Nous analyserons également les méthodes et les outils utilisés pour la mise en place et l'utilisation efficace d'un tableau de bord.

La mise en place d'un tableau de bord constitue un véritable investissement stratégique. C'est pourquoi nous avons choisi de nous concentrer sur son rôle dans l'amélioration des performances d'une entreprise. Nous avons porté notre attention sur le Groupe Cevital, leader du secteur agroalimentaire en Afrique, en raison de sa position importante sur le marché.

Nous avons entrepris cette étude afin de déterminer si l'entreprise que nous avons sélectionnée, plus précisément le Groupe Cevital en Algérie, dispose d'un tableau de bord de gestion qui facilite la prise de décision.

Nous avons formulé la question principale suivante afin de mieux appréhender notre problématique :

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

Pour aborder cette problématique et y répondre de manière approfondie, il est essentiel de prendre en compte plusieurs questions secondaires, telles que :

- **Quelle est la définition d'un tableau de bord financier et quelles sont les étapes nécessaires pour le concevoir et le mettre en place ?**
- **Quelle est l'utilité du tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL et comment contribue-t-il à l'analyse de la performance financière?**
- **Quels sont les indicateurs clés utilisés pour évaluer la performance globale de l'entreprise et comment ces indicateurs sont-ils calculés et interprétés ?**

Pour mener à bien notre recherche, nous nous baserons sur les hypothèses suivantes

Hypothèse 1 : Le tableau de bord financier est un outil efficace pour évaluer la performance financière de l'entreprise.

Hypothèse 2 : Le tableau de bord financier permet d'avoir une vue rapide sur les points clés de l'entreprise. En présentant les indicateurs financiers clés de manière synthétique et visuelle,

Hypothèse 3 : Il existe une corrélation positive entre la performance financière et la mise en place d'un tableau de bord efficace au sein de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons suivi une approche méthodologique hypothético-déductive, qui s'est déroulée en deux phases principales : la recherche bibliographique et l'enquête de terrain.

La recherche bibliographique nous a permis de consulter des ouvrages spécialisés, des sites internet et d'autres sources d'information pertinentes dans le domaine de la finance et du contrôle de gestion. Cette étape nous a permis de comprendre les concepts liés à la performance financière et au tableau de bord, ainsi que les différentes méthodes et pratiques recommandées pour leur évaluation.

En parallèle, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise "CEVITAL" pendant un mois. Cette expérience nous a donné accès à des données concrètes et nous a permis de réaliser une étude de cas sur le tableau de bord financier de l'entreprise. Nous avons collecté les informations nécessaires pour notre recherche et avons pu observer directement l'utilisation et l'impact du tableau de bord financier dans la prise de décision au sein de l'entreprise.

En combinant ces deux approches, la recherche bibliographique et l'enquête de terrain, nous avons pu approfondir notre compréhension de la performance financière, du tableau de bord financier et de son utilisation au sein de l'entreprise CEVITAL. Cela nous a permis d'étayer nos hypothèses et de tirer des conclusions pertinentes pour répondre à notre problématique.

Le plan de notre mémoire sera structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre servira d'introduction en abordant les aspects théoriques du contrôle de gestion. Il sera composé de trois sections : la genèse et l'évolution du contrôle de gestion, la démarche du contrôle de gestion, ainsi que les outils et méthodes utilisés dans le contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre se concentrera sur le tableau de bord et sera divisé en trois sections : une présentation générale du tableau de bord, la démarche à suivre pour élaborer un tableau de bord de gestion. Et les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord de gestion.

Le troisième chapitre portera sur notre étude de cas concernant l'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise Cevital Bejaia

Chapitre 1 : Aspects théoriques sur le contrôle de gestion

Introduction du chapitre

Dans un environnement d'entreprise complexe et une compétition mondiale féroce, il est crucial pour les organisations de mettre en place une fonction solide qui leur permette d'atteindre efficacement leurs objectifs et d'améliorer leurs performances. Cette fonction essentielle est le contrôle de gestion, qui joue un rôle clé dans l'aide à la prise de décision éclairée des dirigeants. En tant que contrôleur de gestion compétent, il utilise différents outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bord pour faciliter ce processus. Ainsi, ce chapitre se concentre sur la présentation du contrôle de gestion et de l'identification des principaux instruments utilisés dans cette discipline.

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion fait aujourd'hui partie intégrante des processus et des fonctions des entreprises de tous types. Dans cette section, nous présentons l'évolution historique du contrôle de gestion, et diverses définitions proposées par certains auteurs

1. Aperçu historique sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline relativement récente dans le domaine de la gestion d'entreprise. Cependant, il a des racines historiques dans les travaux de scientifiques et d'économistes tels que Frederick Winslow Taylor et Henri Fayol, qui ont cherché à rationaliser et à améliorer les processus de production et de gestion des entreprises au début du XXe siècle.

Le concept moderne de contrôle de gestion a été développé dans les années 1920 et 1930, principalement par des comptables de gestion et des ingénieurs industriels aux États-Unis et en Europe. Le travail de pionniers tels que Henry Metcalfe, Morris Plank, et Eric Kohler a jeté les bases de ce qui est aujourd'hui connu sous le nom de contrôle de gestion¹.

Au cours des décennies suivantes, le champ du contrôle de gestion s'est élargi pour inclure des concepts tels que la planification stratégique, la budgétisation, l'analyse des coûts, la mesure de la performance et le reporting. Le contrôle de gestion est devenu une discipline clé pour les entreprises cherchant à améliorer leur efficacité et leur rentabilité.

¹ Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. Harvard University Press.

2. La définition du contrôle gestion

Le contrôle de gestion est une pratique courante et fondamentale dans de nombreuses organisations, avant de la clarifier, il est nécessaire de définir ses composantes contrôle/gestion.²

2.1 Contrôle

« *C'est la maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers le sens voulu* ».³

Le contrôle doit être compris comme un acte de maîtrise, de pilotage, c'est-à-dire comme le fait de dominer ou tout au moins, d'avoir une certaine emprise sur un système. Le contrôle ne s'exerce pas seulement à un certain niveau, mais peut et doit s'étendre à l'organisation, il s'agit d'un acte de management.

2.2 Gestion

Une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire à ses objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficience en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources.

Autrement dit la gestion est un ensemble de procédures, de pratiques et de politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant.

La gestion est l'utilisation optimale des rares moyens dont dispose un gestionnaire pour atteindre des objectifs prédéterminés.

2.3 Définition du contrôle de gestion :

Il existe diverses définitions du contrôle de gestion, mais tous s'accordent à dire que l'objectif de la discipline est d'optimiser la performance d'une organisation. Voici quelques définitions courantes

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

Dans cette définition, A. KHEMAKHEM insiste sur la souplesse du contrôle de gestion pour tenir compte des particularités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste également sur le transfert des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

² ALAZARD C. et SEPARI S. « Contrôle de gestion, DCG11 ».2eme Edition, DUNOD, Paris, 2010. P 4.

³ CAPPELLETTI.L, BARON.PH, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2014, p08.

⁴ François GIRUD et Alii, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Édition GULIANO, Paris, 2004, P21.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

F. GIRAUD et COLLEGUES : Selon ces auteurs : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »⁵

GAUTIER et PEZET (2006) définissent le contrôle de gestion comme :

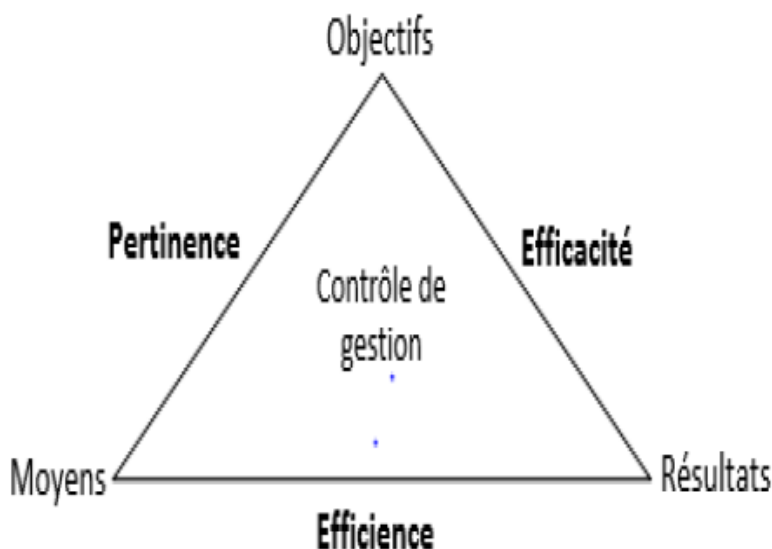
« *Le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie.* »⁶.

Selon **R.N ANTHONY (1993)** le contrôle de gestion est défini comme étant

« *Un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacie et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation* »⁷.

La définition donnée présente trois concepts fondamentaux l'efficacie, l'efficience et la pertinence. L'efficacie se réfère à la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. L'efficience se concentre sur la manière dont les résultats sont obtenus en relation avec les ressources utilisées. Enfin, la pertinence évalue l'adéquation entre les ressources mobilisées et les objectifs fixés. La combinaison de ces trois concepts permet d'atteindre la performance optimale dans la gestion d'une organisation.

Figure n °1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, 2013, « contrôle de gestion », paris, 4eme édition, DUNOD, p7.

⁵ GIRAUD. F, SAULPIC. O , NAULLEAU. G , DELMOND. M,H, & BESCOS. P.L, 2002, p. 34.

⁶ F.GAUTIER, A.PEZET : « *Contrôle de gestion* », Ed. PEARSON, Paris, 2006, p.32.

⁷R.N.ANTHONY R. (1993), « la fonction du contrôle de gestion », Publi-union, p21.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

Ces différentes définitions mettent toutes l'accent sur le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation de la performance organisationnelle en s'assurant que les ressources sont utilisées efficacement pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2. 4 Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion:

Le contrôle de gestion occupe une place centrale dans la gestion d'entreprise, avec pour missions principales l'amélioration de la performance et l'optimisation des ressources. Ses objectifs sont multiples, Cependant, il est important de souligner que le contrôle de gestion comporte également des limites et des contraintes qu'il convient de considérer dans sa mise en œuvre.

2. 4. 1 Objectifs :

Au moment de sa mise en œuvre, le contrôle de gestion comporte plusieurs objectifs bien définis et identiques pour toutes les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité et leur taille, parmi ces objectifs on retrouve :⁸

- La performance de l'entreprise Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance social demandée par les parties prenantes.
- L'amélioration permanente de l'organisation Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. L'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajouté.
- La prise en compte des risques Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables, il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

⁸Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P : 20.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

D'une manière générale le contrôle de gestion a pour objectif :⁹

- Aider aux décisions tant tactiques que stratégiques.
- Organiser et améliorer le fonctionnement des activités.
- Accompagner le changement et orienter les acteurs.
- Aider la réflexion et à piloter l'ensemble des variables managériales de la performance globale.

2. 4. 2 Missions :

Le contrôle de gestion a pour mission d'obtenir une mobilisation permanente et efficace des énergies (les hommes) et des ressources. De ce fait, on peut résumer les missions du contrôle de gestion en ces quelques points :¹⁰

- Il fournit aux décideurs les résultats d'analyses économiques et financières pour le pilotage de l'entreprise;
- Il accompagne la direction générale et les responsables opérationnels dans la gestion de l'activité et éclair leurs décisions;
- Fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins de l'organisation;
- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilités.

Également, on a les missions traditionnelles assignées à la fonction de contrôle de gestion, telles que :

- Elaboration des budgets et le suivi des résultats ;
- Le choix des indicateurs clés dans le tableau de bord ;
- La production et la diffusion des outils de pilotage ;
- La réalisation des études financières ;
- Coordination et liaison avec les autres services.

2. 4. 3 Limites :

Tout ne peut être piloté par le contrôle de gestion la performance, telle qu'elle est définie aujourd'hui avec des dimensions financières, économiques, mais aussi sociales et sociétales, engendre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui peuvent dépasser le champ du contrôle de gestion : ¹¹

⁹ ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion : Manuel et application », 5ème Edition DUNOD, Paris, 2018, P.18.

¹⁰ KHEMAKHEN.A & ARDOUIN.J.L, *Introduction au controle de gestion*, 1971, p. 10.

¹¹ ALAZARD.C, SEPARI.S, 2ème Edition, op.cit.P.689.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

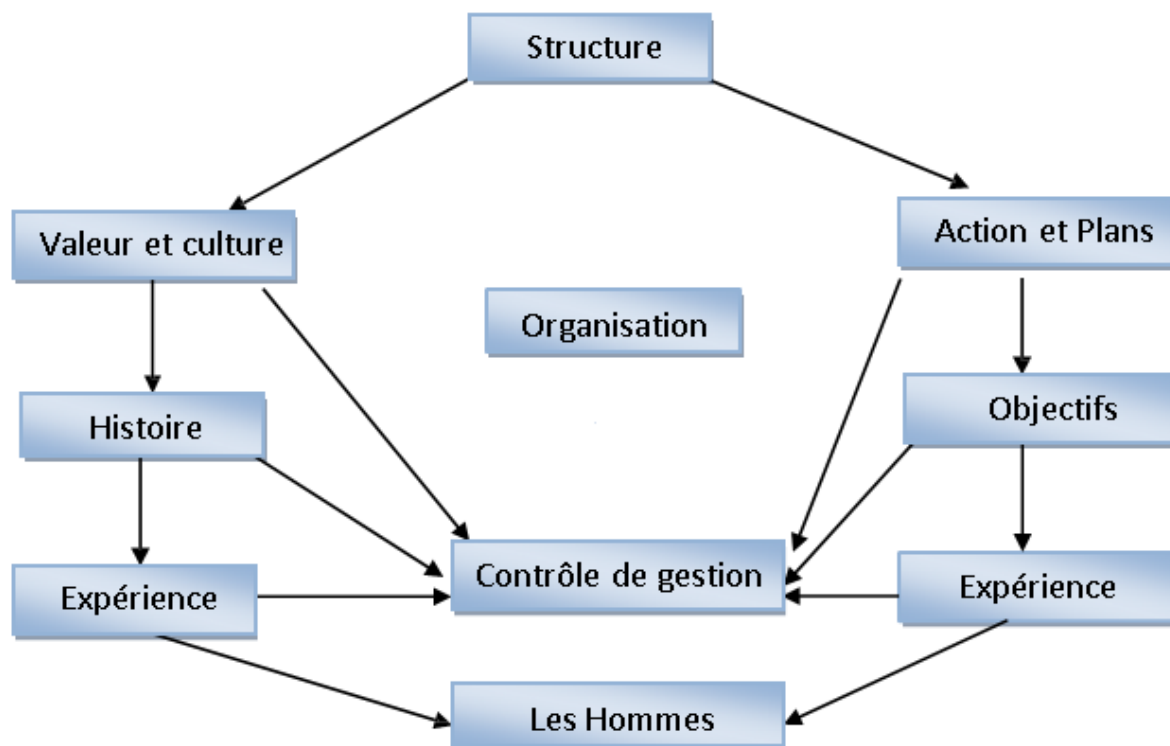
- Le contrôle de gestion ne peut pas remplacer la prise de décision humaine
- Les systèmes de mesure et de contrôle peuvent être biaisés ou inadéquats
- Les indicateurs de performance peuvent être difficiles à définir et à quantifier
- La mise en œuvre et le maintien de contrôles administratifs peuvent être coûteux
- Les informations collectées par le biais du contrôle administratif peuvent être incomplètes ou inexactes si les informations sources ne sont pas fiables ou si les systèmes d'information ne sont pas adéquats.
- Le contrôle de gestion peut être vu comme une atteinte à l'autonomie des managers et des salariés, ce qui peut conduire à une résistance au changement.

En résumé, Le contrôle de gestion a pour objectif de mesurer, contrôler et optimiser la performance de l'organisation, tout en fournissant des informations précieuses pour la prise de décision et en encourageant l'engagement des employés. Cependant, le contrôle de gestion présente également des limites, notamment en termes de coût, de biais potentiel, de difficulté à quantifier certaines mesures de performance, et de perception négative par les managers et les employés. En résumé, le contrôle de gestion a pour objectif de mesurer, contrôler et optimiser la performance de l'organisation, tout en fournissant des informations précieuses pour la prise de décision et en encourageant l'engagement des employés. Cependant, le contrôle de gestion présente également des limites, notamment en termes de coût, de biais potentiel, de difficulté à évaluer certaines mesures de performance, et de perception négative par les managers et les employés.

Section 2 : La place du contrôle de gestion dans l'organisation

Le contrôle de gestion occupe une place centrale au sein de l'organisation en garantissant l'harmonie des objectifs, la coordination des activités et l'amélioration des performances. Il fournit les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et mettre en œuvre des actions correctives afin d'optimiser l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Ce schéma présente la place de contrôle de gestion dans une entreprise :

Figure N°2 : La place de contrôle de gestion dans une entreprise



Source: ALAZARD.C,SEPARI.S «DCG1:Contrôle de gestion; manuel et application; Edition DUNOD, Paris,2007,P.15.

Le contrôle de gestion occupe une place centrale dans l'organisation, car il permet de suivre et d'évaluer la performance de l'entreprise, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs et de prendre des décisions pour améliorer la performance. Le contrôle de gestion est donc étroitement lié à la stratégie de l'entreprise et contribue à sa mise en œuvre

Mais il est important de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend de :

- ✓ La taille de l'organisation
- ✓ Son mode de fonctionnement

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

- ✓ Des objectifs poursuivis par la direction générale
- ✓ Des moyens disponibles

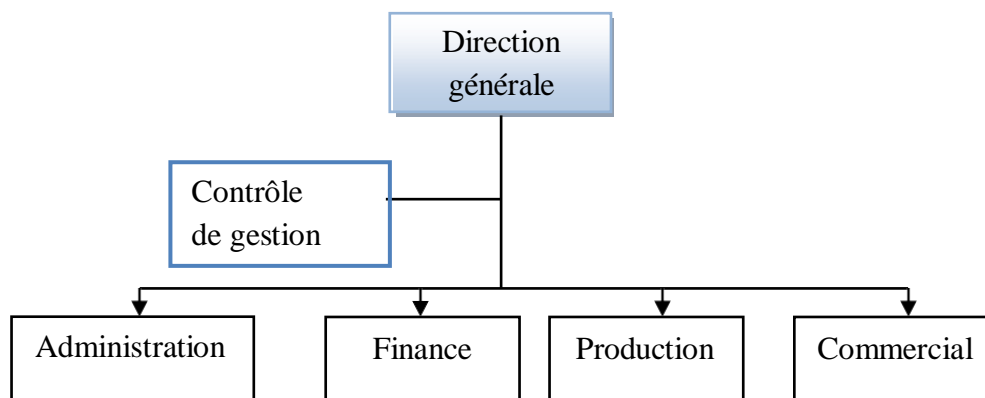
(La fonction du contrôle de gestion est peu présente dans les petites entreprises, d'ailleurs elle peut être exercée simultanément avec d'autres fonctions, elle peut être rattachée par exemple à la comptabilité, aux dirigeants, à la gestion de personnel, etc....)

Généralement, dans une entreprise, le contrôle de gestion peut être placé dans :

- **La position d'état-major (la position de Staff):**

Le positionnement du contrôle de gestion au sein de l'organisation est essentiel pour lui permettre d'exercer efficacement ses fonctions. En étant intégré à la direction générale, il lui confère une indépendance par rapport à la hiérarchie opérationnelle. Sa mission principale consiste à apporter un soutien à tous les acteurs de l'entreprise, en veillant à ce que chaque niveau hiérarchique dispose des informations nécessaires pour évaluer et améliorer ses performances¹². En étant délié de toute autorité hiérarchique directe, le contrôleur de gestion peut jouer un rôle objectif et impartial dans l'analyse et le suivi des activités de l'entreprise, contribuant ainsi à son efficacité et à sa réussite globale.

Figure n°3 : La position staff « d'Etat-major » du contrôle de gestion.



Source : BOUIN.X,SIMON.F-X.,«Les nouveaux visages du contrôle de gestion»,3^{ème} édition, DUNOD, Paris,2009, P.50.

- **La position fonctionnelle :**

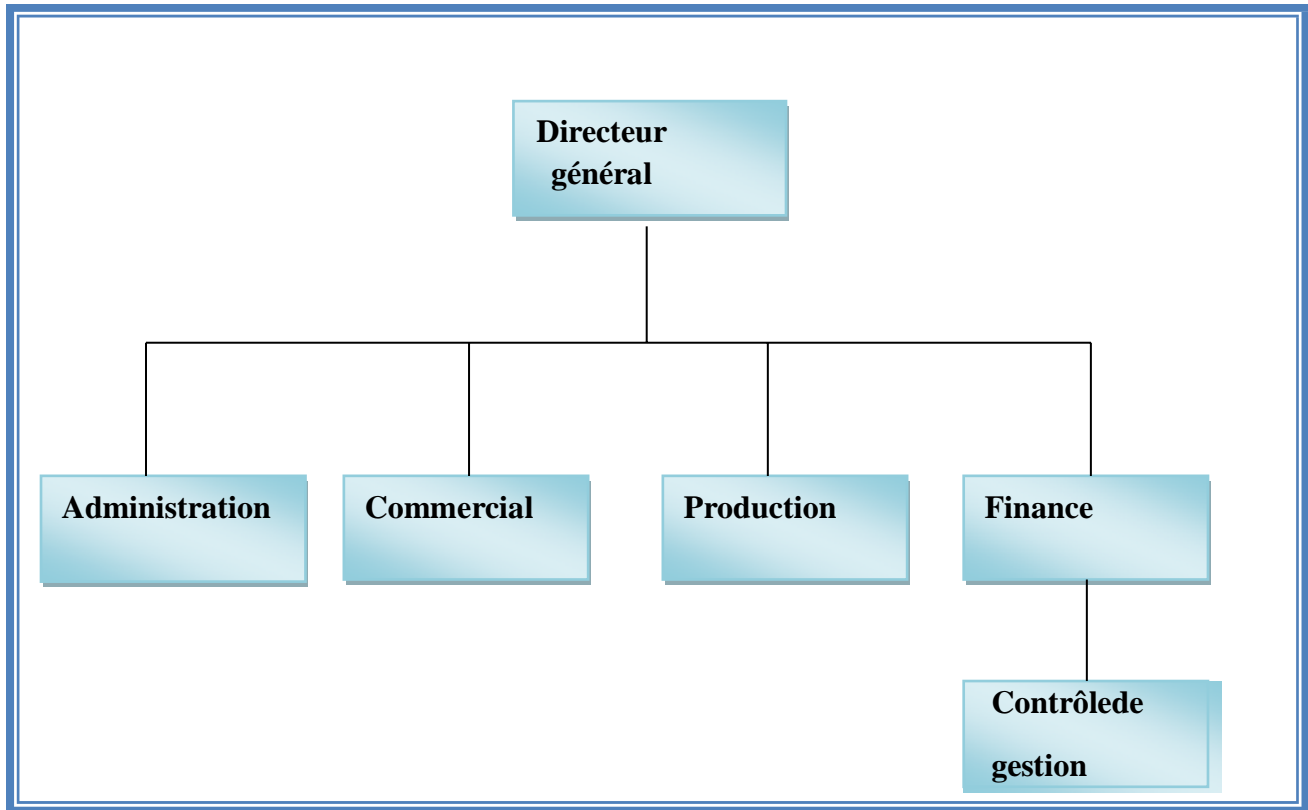
Le contrôleur de gestion (CG) est rattaché à une direction fonctionnelle, qu'elle soit administrative (DA), financière ou comptable (DFC).¹³

La figure ci-dessous nous montre un exemple d'un rattachement à la direction financière

¹² KESSOURI Nadjete, MELIZOU Samiha, « Evaluation de contrôle de gestion au sein de l'entreprise cas de l'EPB », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master II, Université A. Mira, 2011, option : CCA. P. 15.

¹³MARGOTTEAU Eric, « *contrôle de gestion DECF.U.V.7* », Ellipses Edition Marketing S.A, 2001. P.470.

Figure N°4: Rattachement à la direction financière



Source: BOUIN.X, SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^e édition, DUNOD, paris, 2015, page57

1. 1 Processus de contrôle de gestion :

(ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010) présentent le contrôle de gestion comme: «un processus, comprenant un ensemble d’outils de calcul, d’analyse, d’aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d’une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l’organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques »¹⁴. Les étapes du processus, sont cernées dans les points suivants

- **Planification:** les objectifs (stratégiques) sont définis à long terme, puis traduits en actes opérationnels à travers les différentes politiques (de commercialisation, d’investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière).

¹⁴ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010] ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^{ème} Édition : Dunod, , P.27

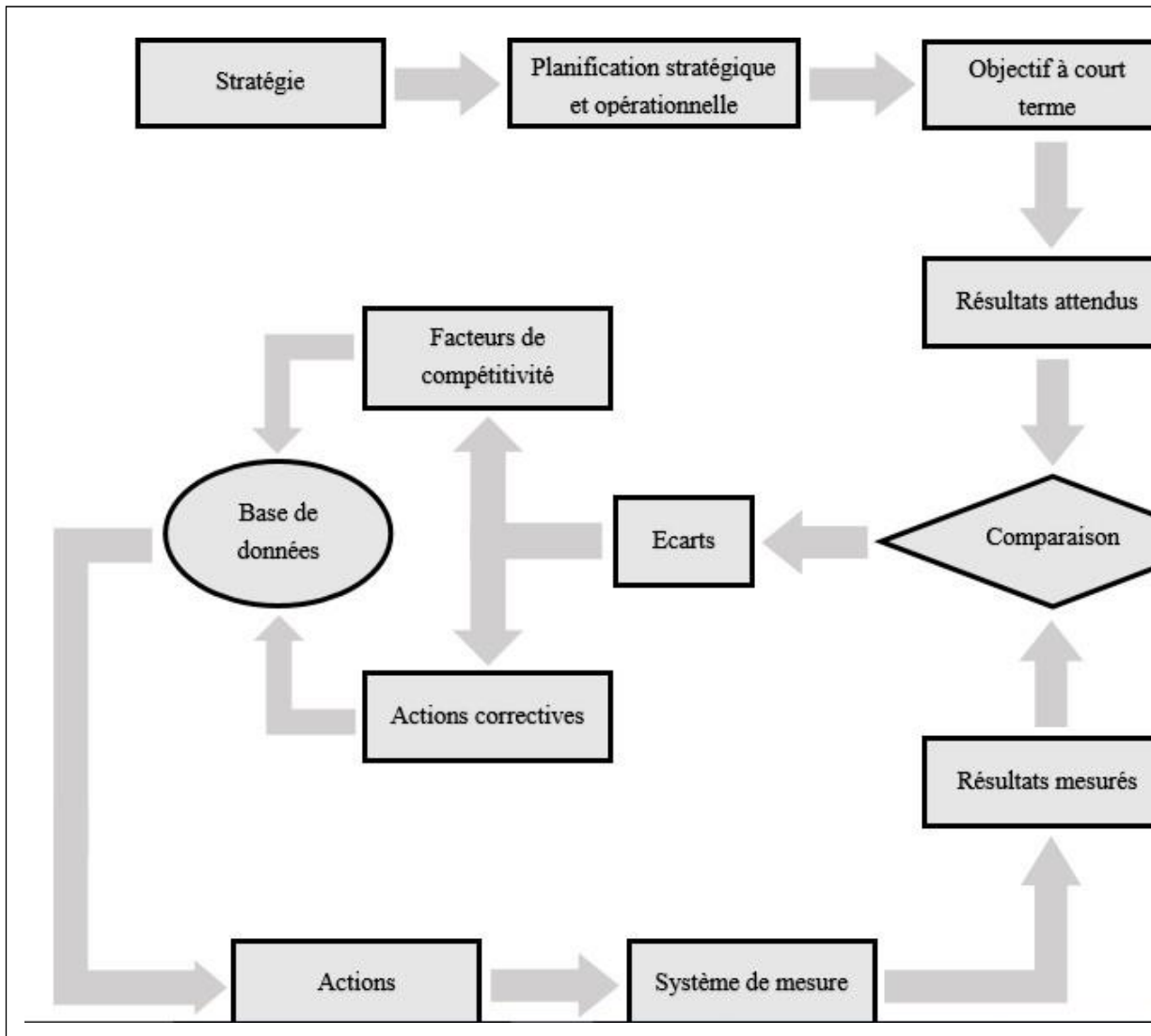
Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

- **Budgétisation:** Cette phase s'occupe de la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. Les objectifs à moyen terme, sont posés, en tenant compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.
- **Action et Suivi des réalisations :** c'est l'étape qui s'occupe de suivre les actions de budgétisation et l'exécution des plans d'action, et les traduire en faits pour atteindre l'objectif fixé. Cette étape s'occupe également de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires.¹⁵

Le processus du contrôle de gestion peut être résumé dans l'organigramme suivant :

¹⁵ARDOIN J.L, MICHEL D.&J.SCHMIDT [1985]« Le Contrôle de Gestion », Publi-Union. P. 5-7.

Figure n°5 : Le processus du contrôle de gestion



Source: LANGLOIS G, BONNIER C, BRUNYER M, «contrôle de gestion», édition Berti, Alger, p 20.

Il est important de noter que cet organigramme est un aperçu et que les détails du processus peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Nous vous encourageons à modifier cet organigramme en fonction des besoins et des spécificités de votre entreprise.

Section 3 : Les outils et les méthodes du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion utilise une variété d'outils et de méthodes pour collecter, analyser et interpréter les informations financières et opérationnelles.

Depuis vingt ans, de nouveaux outils de contrôle de gestion apparaissent régulièrement. Leurs promoteurs les présentent comme des révolutions managériales qui devraient bouleverser une méthode de management théorisée dans les années 1960 par R.N Anthony¹⁶. Voici quelques-uns des principaux outils et méthodes utilisés

1.1 Comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion, et comme outil d'aide à la prise de décision, elle est fondée sur l'analyse des coûts dans le but d'orienter les prises de décision de l'entreprise

1.1.1 Définition :

La comptabilité analytique est un outil essentiel du contrôle de gestion. Elle permet d'analyser et de suivre les coûts, les marges et la rentabilité des différentes activités, produits ou services de l'entreprise. En fournissant des informations détaillées sur les coûts directs et indirects, la comptabilité analytique permet de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des coûts, d'optimisation des ressources et d'amélioration de la performance globale de l'entreprise.¹⁷

La comptabilité de gestion est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies¹⁸

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.¹⁹

¹⁶Chatelain-Ponroy S. & Sponem S. (2007), " Evolution et performance du contrôle de gestion", Revue Economie & Management, n° 123, P13.

¹⁷ Hervé Stolowy, Michel J. Lebas. "Contrôle de gestion". Dunod, 2017.

¹⁸ DUBRULLE.L, JOURDAIN. D « Comptabilité analytique de gestion et contrôle des coûts », DUNOD, 1994

¹⁹ LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M, « Contrôle de gestion », BERTI Editions, Alger, 2008, P.22.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

Remarque : Bien que l'utilisation de la comptabilité analytique soit fortement recommandée pour une gestion efficace et un contrôle budgétaire, il revient au responsable de l'entreprise de décider de sa mise en œuvre en fonction des circonstances spécifiques de l'entreprise.

1. 1. 2 Les objectifs de la comptabilité analytique :

Les objectifs de la comptabilité analytique sont multiples : mesurer les coûts et la rentabilité des différentes activités, produits ou services de l'entreprise, fournir des informations précises pour la prise de décision, aider à contrôler les coûts et les performances, identifier les sources de rentabilité et les domaines d'amélioration, et faciliter la planification et le suivi budgétaire.²⁰

- ✓ Mesurer les coûts : La comptabilité analytique vise à évaluer et à analyser les différents types de coûts liés aux activités, produits ou services de l'entreprise.
- ✓ Calculer la rentabilité : Elle permet de déterminer la rentabilité des différentes activités, produits ou services de l'entreprise et de calculer les marges bénéficiaires.
- ✓ Contrôler les coûts : La comptabilité analytique aide à suivre les écarts entre les coûts réels et les coûts budgétés, à analyser les variations et à prendre des mesures pour optimiser les performances financières.
- ✓ Aider à la prise de décision : Elle fournit des informations pertinentes pour la prise de décision stratégique et opérationnelle, comme l'évaluation des investissements et l'établissement de prévisions financières.
- ✓ Améliorer la performance : La comptabilité analytique contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise en mesurant les progrès, en identifiant les points faibles et en mettant en place des actions d'amélioration continue.

1. 2 Comptabilité générale :

"La comptabilité générale est le langage des affaires. Elle fournit les informations financières nécessaires pour comprendre la santé financière d'une entreprise, prendre des décisions éclairées et assurer une gestion efficace."²¹

1. 2. 1 Définition :

Selon **J.P LEVENE** définit la comptabilité générale comme « système d'organisation et de traitement de l'information permettront l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable »²²

²⁰ Alain Burlaud, Françoise Giraud, Hélène Löning. "Contrôle de gestion et comptabilité : Enjeux, outils, méthodes". Dunod, 2016, p. 128.

²¹ Dumont, G., & Raffournier, B. (2016). Comptabilité financière : Normes IFRS. Pearson.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

BEATRICE et **GANDGUILLOT.F** ont défini la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité.²³

1. 2. 2 Objectifs :

L'objectif principal est de présenter l'activité de l'entreprise en termes monétaires afin de fournir :²⁴

- Un outil de gestion,
- Une preuve,
- Une source d'information et de protection pour les tiers.

Cela répond à trois types de besoins :

- Aider à la prise de décision (délais de paiement des clients, capacité d'emprunt et de remboursement, rotation des stocks, etc.),
- Évaluer les éléments de l'entreprise (actifs et passifs du bilan, charges et produits du compte de résultat, etc.),
- Exercer un contrôle externe sur les performances et les risques, vérifier la qualité de la gestion, l'atteinte des objectifs annoncés et la justification des décisions prises.

1. 2. 3 Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique :

La comptabilité générale et la comptabilité analytique sont deux outils de gestion utilisés par les entreprises. La comptabilité générale a pour objectif de fournir des informations financières globales sur l'entreprise, tandis que la comptabilité analytique permet de calculer et d'analyser les coûts de l'entreprise par produit, service ou activité. La comptabilité analytique est donc plus orientée vers la gestion interne de l'entreprise, alors que la comptabilité générale est destinée à des utilisateurs externes tels que les investisseurs, les créanciers et les autorités fiscales.

Les deux types de comptabilité ont des objectifs et des méthodes différentes, mais elles sont complémentaires et essentielles pour une gestion efficace de l'entreprise.

²² J.P. LEVENTE, « gestion comptable : 3 analyses », édition Foucher, Paris, P09.

²³ BEATRICE, GRANDGUILLOT.F, « Introduction à la comptabilité », 6ème Edition GUALINO LEXTENSO, 2015/2016, Paris, P.07.

²⁴ M. CYRILLE, « comptabilité générale de l'entreprise : instruments et procédures », édition Boock, Paris, 2003, P06.

Tableau 1 : Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

La Comptabilité générale	La Comptabilité Analytique
<ul style="list-style-type: none">• Finalité légale• Charge par nature (compte 60 « achat »)• Résultats annuels (année, semestre, mensuel)• Résultat globale• Règles légales, rigides et normative• Information financier (monétaire)• Destinée aux actionnaires et aux directeurs (tiers)• Indicateur comptable, fiscaux et financiers• Information certifiée, précise et formelle• Caractère obligatoire	<ul style="list-style-type: none">• Finalité managériale• Charge par destination (produit, service)• Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)• Résultat partiel (Résultat par produit)• Règles souples et évolutive• Information technique et économique• Destiné aux responsables de l'entreprise• Indicateurs de gestion• Information rapide, approché et pertinente• Caractère facultative

Source: NOBERT.G, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Edition Organisation, Paris, 2000, P.132.

1. 3 Système d'information :

Le système d'information est une infrastructure vitale pour la gestion efficace des activités commerciales, permettant aux entreprises de collecter, traiter et utiliser les informations pertinentes pour atteindre leurs objectifs.²⁵

1. 3. 1 Définition :

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources, telles que des personnes, des processus, des technologies et des données, qui collecte, traite, stocke et

²⁵ Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon "Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Revel Access Card" - 15e édition (2021)

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

distribue des informations dans le but de soutenir la prise de décision, la coordination, le contrôle et la gestion des activités d'une organisation.²⁶

Pour **H.C.LUCAS**: C'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir de l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation²⁷

1. 3. 2 Les Principes :

Les principes du système d'information sont les fondements directeurs qui guident la conception, le développement et l'utilisation des systèmes d'information au sein d'une organisation. Ils définissent les lignes directrices et les valeurs clés qui orientent la gestion et l'exploitation des ressources du système d'information.

- **Collecte et stockage des données** : Le système d'information recueille, organise et stocke les données pertinentes pour l'organisation. Cela peut inclure des données sur les clients, les produits, les transactions financières, les opérations commerciales, etc.
- **Traitement et gestion des données** : Le système d'information traite les données collectées en effectuant des opérations de calcul, de manipulation et de transformation. Il peut effectuer des calculs, générer des rapports, automatiser des processus et prendre en charge d'autres tâches liées à la gestion des données.
- **Diffusion de l'information** : Le système d'information facilite la diffusion de l'information pertinente aux parties prenantes internes et externes de l'organisation. Cela peut inclure la diffusion de rapports financiers, de tableaux de bord, de documents de travail, de communications internes, de communications marketing, etc.
- **Prise de décision** : Le système d'information fournit des informations précieuses et des analyses qui aident les décideurs à prendre des décisions éclairées. Il peut générer des rapports analytiques, des prévisions, des modèles de simulation et d'autres outils d'aide à la décision.²⁸

Il convient de noter que les fonctions du système d'information peuvent varier en fonction de la nature de l'organisation, de ses objectifs et de ses besoins spécifiques. Certains systèmes d'information peuvent également inclure des fonctionnalités

²⁶ "Management de l'information et des systèmes d'information" par Henri Isaac et Daniel Schang. 9em edition 2021

²⁷ LUCAS.H.C, « Système d'information pour le management », Edition Davis, 1986, P.86.

²⁸Laudon, K. C.,& Laudon, J. P. (2020). Management information systems: Managing the digital firm. Pearson.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

supplémentaires telles que la gestion des ressources humaines, la gestion de la relation client, etc

1. 3. 3 Les Caractéristique de système d'information :

Les systèmes d'information possèdent plusieurs caractéristiques qui les distinguent.

Voici quelques caractéristiques clés des systèmes d'information :

- **Centralité des données** : Les systèmes d'information sont centrés sur la collecte, le stockage, la gestion et la manipulation des données. Les données sont la matière première du système d'information et sont utilisées pour générer des informations utiles à l'organisation.
- **Automatisation** : Les systèmes d'information sont conçus pour automatiser les processus et les tâches. Ils permettent d'exécuter des opérations, des calculs et des traitements de manière efficace et précise, réduisant ainsi la dépendance à l'égard des interventions manuelles.
- **Intégration** : Les systèmes d'information facilitent l'intégration des différentes fonctions et départements de l'organisation. Ils permettent de partager et de centraliser les données, les ressources et les processus, favorisant ainsi la coordination et la collaboration entre les différentes parties prenantes.
- **Flexibilité** : Les systèmes d'information sont conçus pour être flexibles et adaptables aux besoins changeants de l'organisation. Ils doivent être capables de s'ajuster aux évolutions technologiques, aux nouvelles exigences réglementaires, aux changements organisationnels, etc.
- **Sécurité** : Les systèmes d'information doivent garantir la sécurité des données et des informations. Cela implique la mise en place de mesures de protection, telles que l'authentification des utilisateurs, le contrôle des accès, la sauvegarde régulière des données, la protection contre les cyberattaques, etc.
- **Rapidité et fiabilité** : Les systèmes d'information doivent offrir des performances rapides et une fiabilité élevée. Les utilisateurs doivent avoir accès aux informations en temps voulu, sans retard excessif, et pouvoir compter sur la disponibilité et l'intégrité des données.
- **Facilité d'utilisation** : Les systèmes d'information doivent être conviviaux et accessibles à tous les utilisateurs, qu'ils soient experts en informatique ou non. Une

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

interface intuitive et des fonctionnalités simples contribuent à une adoption plus facile et à une utilisation efficace du système.

1. 4 Gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est en effet l'un des instruments clés du contrôle de gestion. Elle consiste à planifier, coordonner et contrôler les ressources financières d'une organisation en fixant des objectifs budgétaires et en suivant leur réalisation

1. 4. 1 Définitions :

La gestion budgétaire peut être définie comme une méthode de planification, de coordination et de contrôle des activités de l'entreprise à travers l'élaboration et l'utilisation d'un budget. Selon **D. Demeestère et J. Nelis**, "La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques et des procédures qui permettent de prévoir, de quantifier et de communiquer des objectifs à atteindre ainsi que de coordonner et de surveiller l'ensemble des activités de l'entreprise".²⁹

Une autre définition donnée par **S. Bayoudhi et M. Lengliz**, "la gestion budgétaire est un système de planification, de coordination et de contrôle des activités de l'entreprise, qui consiste à élaborer et utiliser un budget, lequel se présente comme un instrument permettant de chiffrer les objectifs de l'entreprise, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et les résultats escomptés." ³⁰

1. 4. 2 La démarche budgétaire :

La mise en place de la gestion budgétaire comprend généralement trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Voici une brève explication de chacune de ces étapes :

Prévision : Cette étape consiste à anticiper les revenus, les dépenses et les résultats futurs de l'entreprise en se basant sur des informations historiques, des tendances économiques, des projections de marché et d'autres facteurs pertinents. Les prévisions sont réalisées pour des périodes spécifiques, telles que l'année fiscale à venir, et servent de base pour l'établissement du budget.

²⁹Demeestère, D. and Nelis, J. (1994). Contrôle de gestion. Larcier. 3ème édition, DUNOD, Paris.

³⁰Bayoudhi, S. and Lengliz, M. (2012). Contrôle de gestion : Fondements, pratiques et perspectives. Presses de l'Université du Québec).

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

La prévision est un plan d'activité, permettant d'établir, pour la période considérée, un programme d'action, une norme, on se basant sur de nombreuses simulations, des informations internes et externes³¹.

Budgétisation : Une fois les prévisions établies, l'étape suivante consiste à traduire ces prévisions en un plan budgétaire détaillé. Le budget représente l'allocation des ressources financières aux différents départements, projets ou activités de l'entreprise. Il comprend des estimations des revenus, des dépenses et des investissements prévus, ainsi que des objectifs de performance financière. La budgétisation implique généralement des négociations et des arbitrages pour optimiser l'utilisation des ressources limitées de l'entreprise.

Contrôle budgétaire : Une fois le budget établi, il est nécessaire de surveiller régulièrement les performances réelles par rapport aux prévisions budgétaires. Le contrôle budgétaire permet de comparer les résultats réels aux objectifs fixés dans le budget, d'identifier les écarts et d'analyser les causes de ces écarts. Cela permet aux gestionnaires de prendre des mesures correctives si nécessaire, comme ajuster les dépenses, réallouer les ressources ou mettre en place des mesures d'amélioration de la performance. Le contrôle budgétaire est un processus continu qui implique un suivi régulier des résultats et une communication efficace entre les responsables des différents services de l'entreprise.

1. 4. 3 Intérêt de gestion budgétaire

La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise, elle responsabilise et engage les personnels opérationnels, elle force à la coordination des actions.³²

1. 5 Tableau de bord :

Le tableau de bord, également connu sous le nom de tableau de bord de gestion ou de tableau de bord stratégique, est un outil de gestion visuel qui regroupe et présente les informations essentielles sur la performance d'une entreprise.

1. 5. 1 Définitions

"Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de représenter de manière synthétique les informations clés d'une entreprise ou d'une organisation, facilitant ainsi la

³¹ MEYER.J, « Gestion budgétaire », 8ème Edition DUNOD, Paris, 1979, P.22.

³² DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème Edition DUNOD, Paris, 2008, P.03.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

prise de décision. Il regroupe des indicateurs de performance, des données financières, opérationnelles et stratégiques, et les présente de manière visuelle et compréhensible."³³

Selon **ALAZARD.C** et **SEPARIS** : « Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »³⁴.

1. 5. 2 Typologies d'un tableau de bord

Il existe différents types de tableau de bord a s'avoir :³⁵

- ***Le tableau de bord stratégique (TBS)***

Le tableau de bord stratégique regroupe les données essentielles au contrôle de mise en œuvre de la stratégie. Il est utilisé par la direction générale. C'est un outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs tableau de bord prospectif (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC)

« Le tableau de bord prospectif traduit la mission de la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance, selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel »³⁶.

- ***Le tableau de bord de gestion (TBG)***

Les tableaux de bord de gestion (TBG) communiquent les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de l'entreprise. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux dirigeants d'anticiper l'évènement.

Il y' a un (ou plusieurs) TBG pour chaque centre de responsabilité. La pluralité des TBG au niveau d'un centre est liée à leur périodicité. On distingue un tableau de bord hebdomadaire établi le premier jour de la semaine. Un tableau de bord mensuel établi dans un délai de 4 à 8 jours après la fin du mois. Ainsi, le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation d'un système constitué d'indicateurs de sa performance à des périodes données.

³³ Bernard Marr "Tableaux de bord de gestion : Les nouveaux tableaux de bord des managers" Dunod ,2019.

³⁴ALAZARD.C, SEPARIS, Op.cit. P.552.

³⁵<https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> consulté:03/2022.

³⁶Robert S.KAPLAN, DAVIS P.NORTON, « Le tableau de bord prospectif », édition .d'ORGANISATION, Paris, 2003, page 14.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

« Le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »

- **Tableau de bord opérationnel :**

Ce dernier type de tableau de bord est un outil de pilotage à court terme, il suit l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et de prendre les actions correctives essentielles. Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, ainsi il permet d'ajuster et de valider la stratégie. Dans ce genre de tableau de bord, l'indicateur décrit une situation qualitative afin de vérifier des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de références établies.

Tableau n° 2: Types de tableau de bord par horizon de gestion

TBO	Court terme
TBS (prospectif/d'équilibre) (BSC)	Long terme
TBG (Budgétaire)	Moyen terme

Source: Réaliser par nous-mêmes, d'après nos lectures.

1. 6 Reporting :

Le reporting est un outil essentiel du contrôle de gestion, un outil de suivi et d'évaluation des performances.

1. 6. 1 Définitions :

"Le reporting est un processus de collecte, d'analyse et de communication d'informations financières et opérationnelles permettant de suivre et d'évaluer les performances d'une organisation. Il s'agit de produire des rapports et des tableaux de bord contenant des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour les décideurs, afin de les aider à prendre des décisions éclairées et à piloter l'entreprise de manière efficace."³⁷

Selon **GUEDJ.N**, le reporting est défini comme étant, « Un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité. »³⁸

³⁷ "Contrôle de gestion en 20 fiches" de Bernard Doriath.

³⁸ GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2001, P.319.

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion

1. 6. 2 Aspects :

Le reporting peut concerner différents aspects qui peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise et de la nature de ses activités

- **Le reporting d'activité**, qui rend compte de l'activité des différents départements.

 - **Le reporting RH**, qui communique sur les salaires, les absences et les formations.

 - **Le reporting commercial**, qui traduit, entre autres, les résultats de la force de vente ou le nombre de nouveaux prospects.

 - **Le reporting financier**, qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie
- Le Reporting a pour but de renseigner la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités, et sert à rendre compte du degré de réalisation des objectifs.

- **Brève distinction entre tableau de reporting et Tableau de bord :**

Le tableau de reporting se concentre sur la collecte et la présentation détaillée des données financières et opérationnelles, tandis que le tableau de bord offre une vue synthétique et visuelle des principaux indicateurs de performance. Le premier met l'accent sur la précision et l'exhaustivité des informations, tandis que le second met l'accent sur la visualisation des tendances et des écarts significatifs performances, tandis que le tableau de bord fournit une vue d'ensemble rapide et facile à interpréter.

Conclusion du chapitre

Le contrôle de gestion a connu ces dernières années d'importantes évolutions qui ont transformé sa position tant sur le plan théorique (académique) que sur le plan pratique (en entreprise). Ces changements ont permis à cette fonction de se développer et de devenir stratégique. Ainsi, le rôle du contrôle de gestion s'est élargi pour inclure des aspects tels que les systèmes d'information, la création de valeur et l'amélioration continue, contribuant ainsi à gérer les défis et l'instabilité de l'environnement de l'entreprise.

Cependant, il convient de souligner que le contrôle de gestion a aussi ses limites. Les performances mesurées par les indicateurs financiers et quantitatifs ne capturent pas toujours toutes les dimensions de la performance globale de l'entreprise, notamment les aspects qualitatifs et sociaux. De plus, l'évolution rapide de l'environnement rend la tâche du contrôle de gestion plus complexe.

Malgré ces limites, le contrôle de gestion reste un outil essentiel pour les entreprises cherchant à optimiser leur performance et à atteindre leurs objectifs stratégiques. Il continue d'évoluer pour s'adapter aux nouveaux défis et aux exigences changeantes de l'environnement économique. Ainsi, la maîtrise des concepts, des méthodes et des outils du contrôle de gestion est indispensable pour les managers et les professionnels de la gestion d'entreprise afin de prendre des décisions éclairées et de piloter efficacement leurs activités.

CHAPITRE 2

Aspects théoriques sur le TDB

Introduction

Dans cette section, nous aborderons les principes fondamentaux du tableau de bord de gestion. Nous commencerons par retracer l'évolution de cette notion, en présentant différentes définitions et contributions apportées par les auteurs. Nous examinerons également les différents instruments, types, rôle et limites du tableau de bord de gestion

Trop d'informations peuvent nuire à la prise de décision tandis que le manque d'informations peut entraver l'évolution de l'entreprise.

Il est important de trouver un équilibre, c'est pourquoi le choix d'un outil tel que le tableau de bord est crucial. L'élaboration d'un tableau de bord doit impliquer la participation de tous les acteurs de l'organisation et servir de base de communication commune. Il n'existe pas de modèle universel de tableau de bord, car il doit être adapté aux besoins spécifiques de chaque destinataire et présenté de manière appropriée. Les objectifs fixés, la destination de l'outil et son contenu contribuent à atteindre les performances souhaitées.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en trois parties. La première est consacrée aux généralités sur le tableau de bord, la deuxième porte sur les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, et la dernière de ce chapitre sera consacrée sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : Généralités sur le tableau de bord

1. 1 L'évolution de la notion de tableau de bord :

Le concept du tableau de bord trouve ses origines au début du 20^e siècle, avec l'avènement de l'ère industrielle et la nécessité pour les grands dirigeants de contrôler les usines qui ont émergé à cette époque.

Entre les années 1920 et 1940, on a observé une évolution des méthodes statistiques et mathématiques appliquées au contrôle de gestion des entreprises. Toutefois, à cette époque, le contrôle budgétaire prévalait sur l'utilisation des tableaux de bord³⁹. Ce n'est que vers les années 1940, aux États-Unis, que la notion de tableau de bord a réellement émergé. Au départ, le terme "tableau de bord" faisait référence à la circulation de grandes quantités de données et de documents au sein de l'entreprise, véhiculant ainsi l'information de la périphérie vers le centre.

³⁹VOLLE, M. <<histoire d'un tableau de bord>>, Edition D'ORGANISATION. Paris. 2002. Page 13.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Au début des années 1960, certaines grandes entreprises ont mis en place un système de collecte, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives qui correspondait véritablement à la notion de tableau de bord indépendant du contrôle de gestion.

Jusqu'aux années 1980, le tableau de bord était principalement considéré comme un outil de reporting. Ce n'est qu'à partir des années 1990 que la conception du tableau de bord a évolué vers une approche plus axée sur les plans d'action et plus engagée.

1. 2 Définition du tableau de bord :

Plusieurs experts en gestion ont formulé différentes définitions du tableau de bord. Voici quelques-unes de ces définitions :

Gervais, M : « 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 »⁴⁰

Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, «Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attire l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »⁴¹

MICHEL LEROY : « le tableau bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »⁴²

D'après ces différentes définitions, le tableau de bord peut être défini de manière générale comme un outil permettant de visualiser rapidement des données stratégiques, d'évaluer et de prévoir les évolutions futures. Il fournit des informations essentielles, significatives et rapidement accessibles. Il répond aux besoins de pilotage en identifiant les

⁴⁰ Michel GERVAIS, « Le contrôle de gestion par le système budgétaire », Edition AUBIN IMPRIMEUR, Paris, 1989, P162.

⁴¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op. Cit. P. 599.

⁴² Michel LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition ORGANISATION, Paris, 2001, P14.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

points faibles, en mettant en évidence les anomalies et leurs répercussions sur les résultats de l'entreprise.

1. 3 Rôle du tableau de bord :

Le tableau de bord joue un rôle double en tant qu'instrument de contrôle et de comparaison, ainsi qu'outil d'aide à la décision.⁴³

En tant qu'instrument de contrôle et de comparaison, le tableau de bord permet les actions suivantes :

- Assurer un contrôle continu des réalisations par rapport aux objectifs fixés.
- Mettre en évidence les points clés de la gestion et leur fonctionnement attendu.
- Diagnostiquer les points faibles et identifier les éléments ayant un impact sur les résultats de l'entreprise.

En tant qu'outil d'aide à la décision, le tableau de bord fournit des informations essentielles sur les points clés de la gestion et les éventuels écarts, mais il doit surtout être orienté vers l'action. Les idéaux du tableau de bord sont les suivants :

- Faciliter la prise de décision en temps réel au sein de l'entreprise.
- Soutenir une prise de décision décentralisée.
- Fournir des informations adaptées à chaque décideur.
- Permettre le pilotage d'objectifs diversifiés.

Le tableau de bord est également un outil de dialogue et de communication qui favorise l'échange entre les différents niveaux hiérarchiques. Il offre la possibilité aux collaborateurs de commenter les résultats de leurs actions, d'identifier les faiblesses et de mettre en avant les points forts. Il permet ainsi une communication constructive et une meilleure compréhension des performances de l'entreprise.

1. 4 Les caractéristiques du tableau de bord :

Un tableau de bord efficace répond à la règle des "3U".⁴⁴

- Il est avant tout **utile**: il fournit des informations pertinentes permettant au responsable d'évaluer une situation.

⁴³Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.634-635.

⁴⁴Boix. D et Feminier. B, « Le tableau de bord facile », édition d'Organisation, Paris, 2003, p.9-10.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

- Il est **utilisable**: il présente les informations de manière claire et concise, facilitant ainsi l'extraction d'une information exploitable.
- Il est **utilisé**: grâce à sa dimension animatrice, le tableau de bord devient un véritable outil au service du management de la structure, favorisant son utilisation régulière et effective.

Selon Bonnefous C. et Courtois A., un tableau de bord doit présenter plusieurs caractéristiques .⁴⁵

- Il doit être utile pour l'ensemble des actions retenues.
- Il doit être accepté et jugé pertinent par l'entité concernée.
- Il doit être cohérent tant au niveau interne (cohérence de l'ensemble de ses indicateurs) qu'au niveau externe (cohérence par rapport à d'autres tableaux).

1. 5 Objectifs du tableau de bord :

Les objectifs du tableau de bord sont :⁴⁶

- Fournir rapidement les indicateurs de gestion essentiels nécessaires au responsable pour guider sa gestion et évaluer les résultats.
- Analyser en temps réel l'évolution des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants, etc.
- Réagir efficacement et rapidement aux changements environnementaux et aux écarts qui signalent des dysfonctionnements.
- Mesurer les effets des actions correctives mises en place.
- Faciliter la communication interne à travers les différents niveaux hiérarchiques et les départements transversaux.

En résumé, le tableau de bord vise à fournir rapidement des indicateurs essentiels pour guider la gestion et évaluer les résultats. Il permet d'analyser en temps réel l'évolution des indicateurs à l'aide d'écarts, de ratios et de clignotants. Son objectif est de réagir efficacement aux changements et aux dysfonctionnements, mesurer les effets des actions correctives et favoriser la communication interne.

⁴⁵ Bonnefous. C et Courtois. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, p.143.

⁴⁶ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel du contrôle de gestion », Éditeur GUALINO, 8ème Edition, France, 2014, P123

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

1. 6 Les instruments du tableau de bord :

Le contenu du tableau de bord peut varier en fonction des responsables concernés, de leur niveau hiérarchique et des entreprises. Cependant, on retrouve certains points communs dans tous les tableaux de bord, notamment :

La conception générale : il s'agit de la structure et de l'organisation du tableau de bord, incluant les indicateurs clés, les objectifs et les axes de performance.

Les instruments utilisés : cela fait référence aux outils et aux méthodes utilisés pour collecter, analyser et présenter les données, tels que les écarts, les ratios, les graphiques, etc.

➤ La conception générale :

La maquette d'un tableau de bord fait apparaître 04 zones :

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

Tableaudebord			
	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 1Indicateur AIndicateur B			
Rubrique2			
Zone« paramètre Économiques»	Zone«résultats» ↑	Zone«Objectifs» ↑	Zone«écarts» ↑

Source: Alazard.Cet Sépari.S, «DCG11, contrôle de gestion, manuelet applications», Dunod, Paris, 2007, p.640.

- La zone "paramètres économiques" : Cette zone du tableau de bord comprend les indicateurs économiques essentiels qui ont été sélectionnés lors de la conception.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Chaque rubrique correspond à un interlocuteur spécifique et présente des données économiquement significatives.

- La zone "résultats réels" : Dans cette zone, les résultats réels sont présentés, soit par période, soit en cumulatif. Ils comprennent des informations relatives à l'activité de l'entreprise, telles que le nombre d'articles fabriqués, ainsi que des éléments de nature plus qualitative, tels que le taux de rebuts.
- La zone "objectifs" : Cette zone met en évidence les objectifs qui ont été fixés pour la période concernée. Elle permet de comparer les résultats réels avec les objectifs prévus.
- La zone "écarts" : Les écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ils comprennent à la fois les écarts de contrôle budgétaire et tout autre calcul qui présente un intérêt pour la gestion de l'entreprise.

➤ Les instruments utilisés :

Les instruments les plus couramment utilisés dans un tableau de bord comprennent les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.⁴⁷

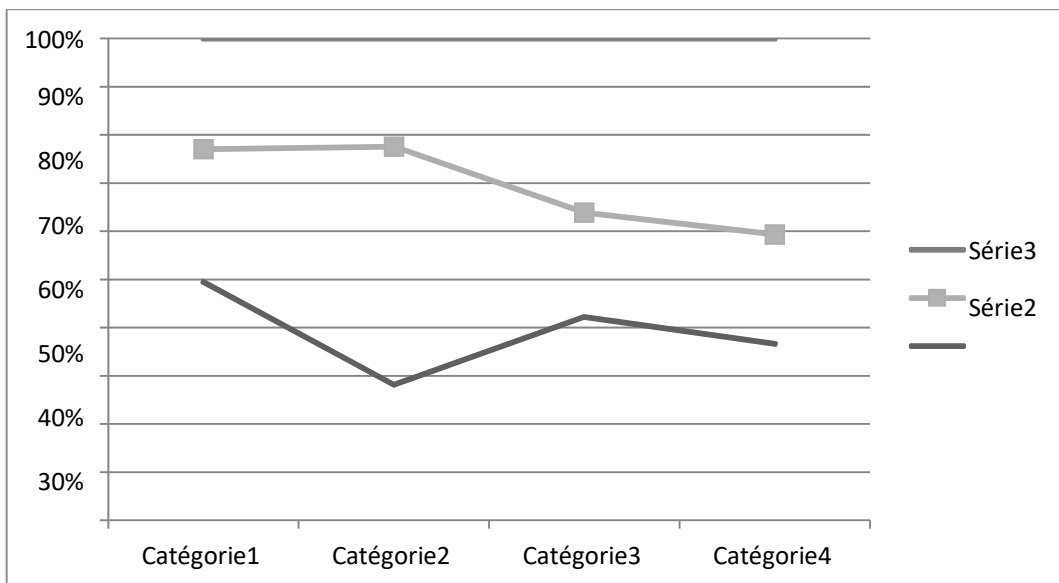
Les écarts sont calculés grâce au contrôle budgétaire et permettent d'identifier les variations significatives. Dans un tableau de bord, seuls les écarts pertinents pour le destinataire sont présentés, en se concentrant sur les domaines où le responsable peut intervenir.

Les ratios sont des rapports qui mettent en évidence des grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Ils sont généralement évalués dans le temps pour en tirer des conclusions. Il est souvent difficile d'interpréter un ratio en l'isolant des autres indicateurs.

Les graphiques permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Ils peuvent prendre différentes formes telles que des histogrammes, des graphiques en camembert, des courbes, etc. Ces différentes représentations graphiques facilitent la compréhension et l'interprétation des données, offrant ainsi une vue claire et concise de la situation, des performances et des tendances dans un domaine spécifique

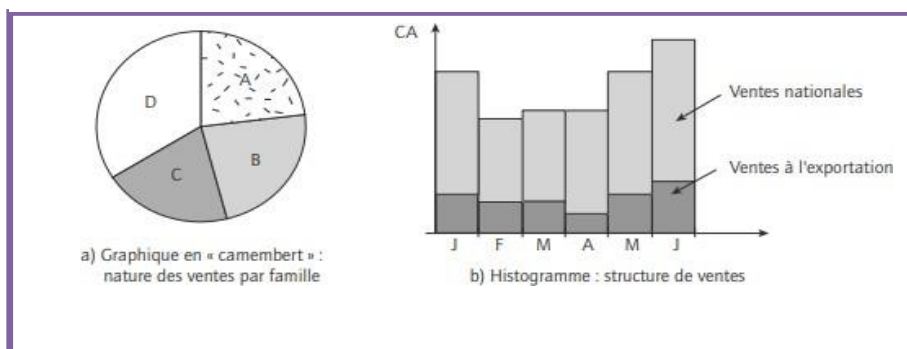
⁴⁷Alazard C, Separi S, « contrôle de gestion », « Manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007, P.641.

Figure N° 6 : présentation graphique d'une courbe



Source : réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 7 : présentation des formes graphiques



Source: CLAUDE ALAZARD, Sabine, «contrôle de gestion», Dunod, 6e édition, Paris, 2004, p606.

Les clignotants⁴⁸ sont des indicateurs visuels qui mettent en évidence un écart significatif en comparant la valeur de l'indicateur à un seuil limite ou à une norme de référence. Lorsqu'ils "s'allument", cela indique une anomalie, une dégradation ou un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne sont pas déclenchés, cela suppose que le fonctionnement est correct et que la performance est bonne.

Les clignotants permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. Ils peuvent prendre différentes formes visuelles, telles qu'un pictogramme, une coloration de la valeur à

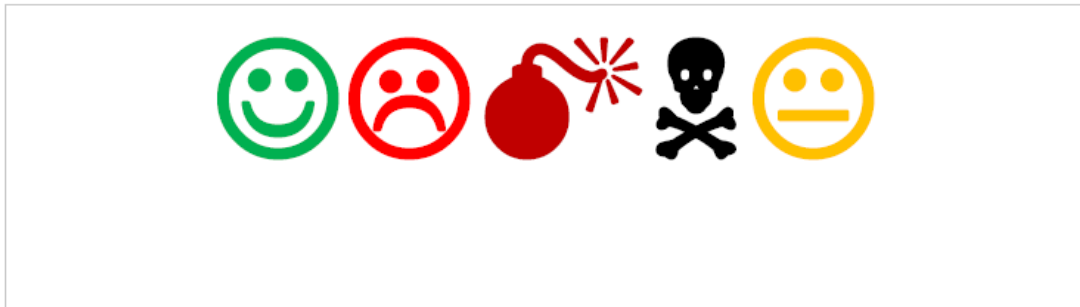
⁴⁸Alazard.CetSépari.S,«DECF,EpreuveN°7,contrôledegestion,manueletapplications»,5^{ème}édition,Dunod,Paris,2001,p.598-599.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

l'écran pour signaler un écart significatif, un cadran ou une barre graduée indiquant la position relative par rapport à la norme et à la zone à éviter, une alarme sonore, etc.

Ces indicateurs visuels offrent une manière rapide et intuitive de détecter les situations qui nécessitent une attention immédiate et d'orienter les actions en conséquence.

Figure N° 8 : exemple des indicateurs visuels



Source: Réalisé par nous-mêmes.

1. 7 Les limites du tableau de bord :

Les problèmes couramment associés aux tableaux de bord sont les suivants :⁴⁹ Manque de comparaison avec des organisations concurrentes plus performantes (benchmarking), ce qui empêche d'identifier les opportunités d'amélioration.

- Manque d'adaptation du tableau de bord aux nouveaux besoins, objectifs et moyens, ce qui conduit à son immobilité pendant des années.
- Périodicité uniforme pour tous les services, ce qui ne convient pas toujours à certains métiers ayant des cycles d'activité spécifiques.
- Objectif principal du tableau de bord axé sur le contrôle plutôt que sur le soutien au changement et aux améliorations.
- Déconnexion des indicateurs utilisés par rapport à la stratégie globale, ce qui rend difficile l'orientation de l'action au moment opportun.

Il est essentiel de remédier à ces problèmes en adoptant une approche plus dynamique et axée sur les besoins spécifiques de chaque service, en veillant à ce que les tableaux de bord soient régulièrement adaptés aux nouveaux objectifs et moyens, en établissant une périodicité appropriée pour chaque métier et en alignant les indicateurs sur la stratégie globale de

⁴⁹C. ALAZARD & S. SEPARI, Edition d'organisation, Paris, 2003, P565.

l'entreprise. Cela permettra de maximiser l'efficacité des tableaux de bord en tant qu'outils de gestion.

Section 2 : Les principes et les étapes de conception d'un tableau de bord

Le tableau de bord est spécialement conçu pour assurer le pilotage de la stratégie de l'entreprise et suivre la réalisation de ses objectifs. Il joue un rôle crucial en évaluant la performance actuelle et en déterminant les mesures à prendre pour atteindre ces objectifs. En outre, il facilite le suivi et l'exploitation des données.

L'objectif principal de chaque entreprise est de créer un tableau de bord qui englobe les différents centres de responsabilité. La mise en place et la construction d'un tableau de bord efficace reposent sur l'identification d'indicateurs clés de performance et de pilotage. Ces indicateurs permettent d'évaluer la performance globale de l'entreprise et de fournir des informations essentielles pour la prise de décision.

1. 1 Mise en forme du tableau de bord

Un bon tableau de bord de gestion est un outil de synthèse qui fournit une vision précise de l'avancement des objectifs de l'entreprise. Il facilite la prise de décision en mettant à disposition des informations claires et facilement lisibles. La forme du tableau de bord doit être adaptée aux futurs utilisateurs et accessible pour qu'ils puissent comprendre rapidement les informations présentées.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent de plusieurs facteurs, tels que l'entreprise elle-même (son activité, sa taille), l'environnement dans lequel elle évolue (marché, concurrence, conjoncture) et du responsable auquel il est destiné (champ de responsabilité et d'intervention).⁵⁰

Il est également important de déterminer la fréquence à laquelle le tableau de bord sera établi. Celle-ci doit être suffisante pour permettre au responsable de réagir en temps opportun, mais pas trop élevée afin de garantir la qualité de mesure des indicateurs.

Il convient donc d'adapter la conception du tableau de bord en fonction de ces différents éléments pour en faire un outil efficace et pertinent pour la gestion de l'entreprise.

⁵⁰Doriath. B, 2005, Op.cit, p.140.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

1. 2 Les principes de la construction d'un tableau de bord

Pour être efficace et utile, la conception d'un tableau de bord doit respecter certaines règles, tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, bien qu'elle puisse prendre différentes formes, doit se conformer à des contraintes de concision et de pertinence. Dans ce contexte, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise encourage le dialogue et la motivation des responsables. Son rôle dépasse ainsi la simple fonction de contrôle qu'il était censé remplir. Ces principes de conception sont imposés par la définition même du tableau de bord. Voici les principes clés à prendre en compte :⁵¹

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

1. 2. 1 Une cohérence avec l'organigramme

Les systèmes d'information comptables traditionnels ont souvent été critiqués pour leur incapacité à localiser les responsabilités. Ainsi, la conception des tableaux de bord doit suivre la découpe des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de l'entreprise, la cartographie des tableaux de bord doit correspondre à la structure d'autorité. Généralement, la structure organisationnelle ressemble à une pyramide où chaque responsable fait partie de deux équipes :

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

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

- Communication descendante : lorsque chaque niveau délègue du pouvoir assorti d'objectifs négociés au niveau inférieur.
- Communication transversale : entre les responsables de même niveau hiérarchique.
- Communication ascendante : lorsque chaque niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le réseau de tableaux de bord fonctionne donc comme une structure « gigogne » avec les caractéristiques suivantes :

⁵¹ALAZARD .C &Separi.S « Manuel contrôle de gestion », 5eme Edition , DUNOD, Paris, mai 2018, page 636.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

- Chaque responsable a son propre tableau de bord.
- Chaque tableau de bord comporte une ligne de totalisation des résultats qui doit être incluse dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur.
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données.
- L'empilement des informations dans les tableaux de bord doit respecter la hiérarchie.

Pour chaque responsable, les informations sélectionnées sont spécifiques à sa gestion, car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments nécessaires pour éclairer ses décisions, mais uniquement ceux qu'il maîtrise en accord avec la délégation de pouvoir qu'il a reçue

1. 2. 2 Un contenu synoptique et agrégé

La sélection des informations essentielles pour la gestion du responsable en question est une étape cruciale. Il s'agit de choisir les indicateurs pertinents en fonction du domaine d'activité et de la nature de la délégation accordée au destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit également permettre d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques en regroupant des informations cohérentes entre elles. L'objectif est de fournir des indicateurs qui offrent une vision globale et concise de la performance, tout en permettant une analyse pertinente.

En d'autres termes, il est nécessaire de déterminer les informations clés qui permettent de mesurer efficacement les résultats et d'évaluer la réalisation des objectifs fixés. Cela implique de choisir les indicateurs les plus pertinents et significatifs pour le responsable, tout en veillant à ce qu'ils puissent être agrégés pour obtenir une vision d'ensemble cohérente.

1. 2. 3 Une rapidité d'élaboration et de transmission

Le tableau de bord sert à alerter le responsable des dysfonctionnements afin qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. Dans ce contexte, la rapidité doit l'emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite aux problèmes constatés. Son contenu est variable selon les responsables concernés, leur

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

niveau hiérarchique et les entreprises. Portant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale.
- Les instruments utilisés.

1. 3 Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

La construction d'un tableau de bord peut être résumée en quatre étapes principales pour garantir une bonne maîtrise de l'activité

1. 3. 1 La fixation des objectifs

La mise en place d'un tableau de bord débute par une réflexion approfondie sur les missions du centre de responsabilité et les objectifs à atteindre, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Le tableau de bord vise à définir clairement les résultats à atteindre, en mettant l'accent sur le "quoi" plutôt que sur le "comment" pour y parvenir.

*« Un objectifs est définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée ».*⁵²

Un bon objectif doit respecter les critères suivants :⁵³

- **Borné** : L'objectif doit être défini dans une dimension temporelle. Une date d'achèvement précise doit être établie pour chaque objectif.
- **Mesurable** : Pour évaluer l'accomplissement d'un objectif, il doit être mesurable. Il doit être exprimé en fonction d'une unité de mesure appropriée (quantité, qualité, durée, etc.), ce qui détermine la nature de l'indicateur utilisé et précise le rôle de l'objectif.
- **Accessible** : La réalisation d'un objectif dépend des moyens mis à disposition des responsables chargés de l'action. Il est essentiel de prendre en compte la disponibilité des ressources nécessaires et d'évaluer les contraintes potentielles susceptibles d'entraver le bon déroulement.

⁵²C. SELMER, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1^o édition, Dunod, Paris, 1998, P 28.

⁵³A, FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P 42-43.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

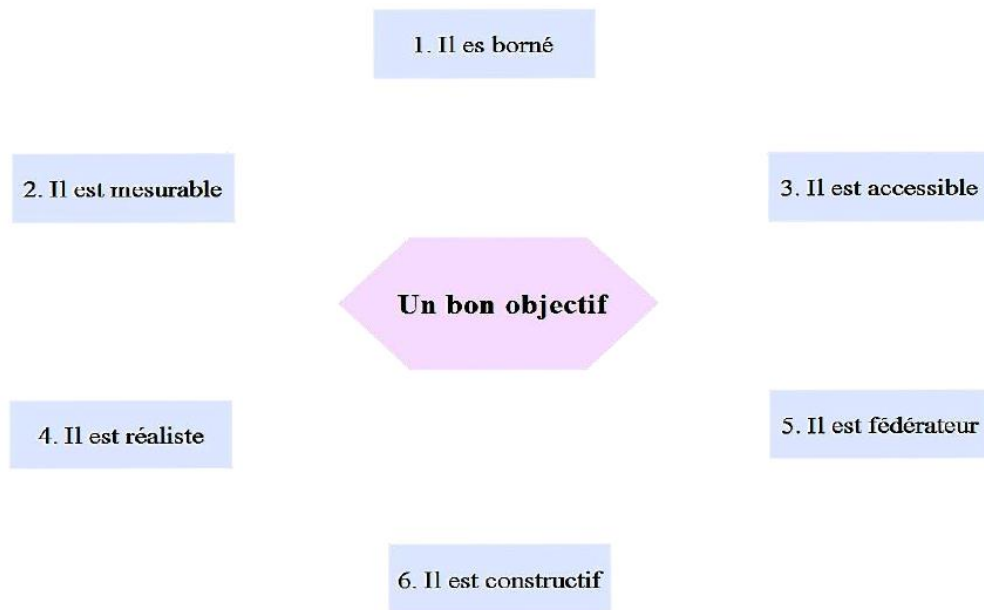
- **Réaliste** : Il est important d'évaluer la faisabilité de l'objectif. Les actions nécessaires pour l'atteindre doivent être réalistes et réalisables. Il est essentiel que les acteurs concernés puissent clairement déduire les actions à entreprendre et qu'elles soient à leur portée.
- **Fédérateur** : Dans le cas d'un travail en groupe, la majorité, voire tous les membres dans le cas idéal, doivent adhérer pleinement à l'objectif et à la méthode choisie, en comprenant les enjeux et en étant engagés.
- **Constructif** : L'objectif tactique choisi doit servir les intérêts de l'organisation. Il est important de ne pas se limiter à des objectifs conformes aux pratiques traditionnelles par habitude, mais de chercher des objectifs constructifs qui améliorent réellement la situation.

Figure n°9 : 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 toute à fait applicable
Fédérateur	Un maximum d'acteurs est d'accord avec la poursuite de cet objectif
Constructif	Il contribue à l'accession à la finalité globale

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

Figure N° 10 : Les six facettes d'un bon objectif



Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.42.

En respectant ces critères, les objectifs fixés seront plus clairs, mesurables, atteignables, réalistes, engageants et bénéfiques pour l'organisation.

1. 3. 2 Identification des facteurs clés de succès

La deuxième étape de la construction du tableau de bord est cruciale et délicate. Elle consiste à identifier les facteurs clés de succès qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. En d'autres termes, il s'agit de sélectionner les sous-objectifs à suivre afin de réaliser les objectifs globaux. Cette étape nécessite une certaine sélectivité, car il est impossible de prendre en compte tous les objectifs, étant donné qu'ils n'ont pas tous la même importance.

La détection des FCS d'un centre de responsabilité passe par deux étapes : ⁵⁴

- **1ère étape:** établissement de la liste complète des facteurs conditionnant le succès du centre.
- **2ème étape :** élimination des facteurs les moins importants et regroupement des facteurs restants.

⁵⁴ Langlois. L et all, 2008, Op.cit., p.351-352.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

A l'issue de cette procédure, il ne doit rester que quelques FCS, éventuellement décomposables en sous-facteurs.

La mise en évidence des facteurs clés doit aboutir à:⁵⁵

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

1. 3. 3 La recherche des indicateurs pertinents

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.

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'élément d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblé et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »⁵⁶

Pour déterminer la pertinence d'un indicateur. Voici une explication de chaque condition ⁵⁷

- Mesure-t-il l'objectif à suivre ? L'indicateur choisi doit être directement lié à l'objectif à atteindre. Il doit permettre de mesurer la performance de manière alignée avec cet objectif spécifique.
- Est-il fiable ? La fiabilité de l'indicateur est essentielle. Les informations utilisées pour construire l'indicateur doivent être dignes de confiance et précises. Une décision ne doit pas être prise sur la base d'une information incertaine ou peu fiable.
- Incite-t-il à décider ? Un indicateur doit fournir une information qui permet de prendre des décisions éclairées. Il ne suffit pas de constater une situation, mais plutôt d'utiliser l'enseignement tiré de l'indicateur pour agir en conséquence et prendre des mesures appropriées.

⁵⁵ P. IRIBARNE, « les tableaux de bord de la performance », Dunod, Paris, 2003, P 56. P. IRIBARNE, « les tableaux de bord de la performance », Dunod, Paris, 2003, P 56.

⁵⁶ P.VOYER, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Edition PADIE, Québec, 2006, P 61.

⁵⁷ A. FERNANDEZ, OP-Cit, P 58.59.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

- Peut-on le construire sans trop de difficultés ? Il est important que les informations nécessaires à la construction de l'indicateur soient disponibles et accessibles. Si les données clés requises pour l'indicateur sont difficiles à obtenir, il peut être préférable de choisir un autre indicateur plus réalisable.
- Sera-t-il toujours rafraîchi à temps ? L'indicateur doit fournir des informations actualisées en temps opportun. Il doit être mis à jour régulièrement selon le cycle d'information approprié, afin de permettre une prise de décision rapide et efficace.
- L'information est délivrée à un coût acceptable : Il est important de considérer le coût associé à la collecte et à la mise en place de l'information nécessaire pour l'indicateur. Il peut être nécessaire de prendre en compte les ressources financières, les efforts de collecte de données et les coûts d'infrastructure. Il est essentiel d'évaluer si le bénéfice de l'indicateur justifie les coûts engagés.

Tableau N° 4 : les critères d'un bon indicateur

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

Source : A. FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P 67.

1. 4 Mise en forme du tableau de bord

La présentation du tableau de bord est un élément clé pour permettre aux utilisateurs de comprendre rapidement l'état d'avancement des objectifs. L'utilisation de graphiques peut être très utile pour faciliter la compréhension des informations. Cependant, il est important de ne pas surcharger le tableau de bord avec trop d'informations ou des graphiques complexes, ce qui risquerait de rendre la lecture difficile et de limiter son utilité. Il est donc essentiel de trouver le bon équilibre entre la présentation visuelle des données et la simplicité de lecture.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Dans tous les cas, les informations qui le composent doivent être compréhensibles en un coup d'œil, Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures des entreprises avant toute autre réaction. ⁵⁸

2. Méthodes d'élaboration du tableau de bord

Il existe plusieurs méthodes et modèles disponibles pour la conception d'un tableau de bord de gestion. Chaque approche peut avoir ses propres avantages et inconvénients, et il est important d'identifier celle qui correspond le mieux aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Nous aborderons les différentes méthodes telles que présentées par divers auteurs. Nous examinerons en détail ces approches afin de comprendre les différentes perspectives et recommandations offertes.

En analysant ces différentes approches, nous pourrions fournir une vision globale des méthodes d'élaboration d'un tableau de bord de gestion, en identifiant les similitudes, les différences et les meilleures pratiques qui peuvent être appliquées dans le contexte de notre entreprise.

2. 1 La méthode GIMSI

A.Fernandez a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage, GIMSI est une « méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance centrée sur l'homme, décideur en situation »⁵⁹

L'acronyme « **GIMSI** » signifie :

- **G : Généralisation** : cette méthode est utilisée dans différents domaines.
- **I : Information** : l'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision
- **M : Méthode et Mesure** : le principe de cette méthode est la mesure.
- **S : Système et Systématique** : cette méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information.
- **I : Individualité et Initiative** : la méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une

⁵⁸ B. DORIATH, Op-Cit, P141.

⁵⁹FERNANDEZ. Alain, «les nouveaux tableaux de bord des managers ».Edition EYROLLES, Paris ,2013. P.118

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Méthodologie d'inscription Systématique facilitant l'expression des Individualités del'entreprise. ⁶⁰

1. 1. 1 Les étapes de la méthode GMSI

La méthode GIMSI élaborée par Alain Fernandez ne se limite pas à la conception du tableau de bord et du choix des indicateurs de performance, mais couvre tous les aspects du projet décisionnel et l'élaboration de la stratégie. Elle traite également des aspects technologiques, managériaux et politico-sociologiques propres à l'entreprise. La méthode GIMSI comprend 10 étapes qui se regroupent en 4 phases principales pour faciliter l'étude.

⁶⁰ IDEM, P116.

Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord

Tableau N°5 : Les dix étapes de la méthode GIMSI

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

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

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Nous pouvons récapituler les 10 étapes comme suit⁶¹ :

Phase 01. Identification : Au cours des deux premières étapes, nous devons étudier l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis par la suite faire l'étude des structures organisationnelles et personnelles de l'entité.

Phase 02. Conception : Lors de cette étape, nous allons d'abord aborder, dans la 3ème étape, une méthode pratique afin de définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Ensuite, dans les étapes 4 et 5, nous allons étudier le tableau de bord et faire le choix des indicateurs adéquats. L'étape 6 sert à collecter les informations et enfin à l'étape 7 nous allons construire le système de tableau de bord.

Phase 03. Mise en œuvre : A l'étape 8 nous allons définir une méthode rationnelle afin de choisir sans être influencé. Puis à l'étape 9, nous allons faire l'étude de l'intégration et du déploiement de la solution.

En conclusion, la méthode GIMSI vise essentiellement à guider les responsables dans la conception et la mise en œuvre d'un système de tableau de bord efficace. Son objectif ultime est d'accompagner les responsables tout au long du processus, depuis l'élaboration jusqu'à la mise en œuvre du tableau de bord. Il est crucial de respecter l'ensemble des étapes successives de la méthode afin d'obtenir un système cohérent avec la stratégie définie par l'organisation. En suivant ces étapes, les responsables peuvent élaborer un système de tableau de bord de qualité, en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et les besoins des utilisateurs.

2. 2 La méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)

La méthode OVAR, développée par les professeurs Daniel Michel, Michel Fiole et Hugues Jordan du groupe HEC en France dès 1981, est largement utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Cette méthode vise à déterminer les indicateurs pertinents pour chaque objectif spécifique, et elle apporte un soutien précieux dans l'élaboration de stratégies et de tableaux de bord.

La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins :⁶²

- **Piloter la performance :** en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management

⁶¹ A.FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition d'ORGANISATION, Paris, 2011, page 121, 122.

⁶² FIOL. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004, p.63.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.

- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes⁶³ :

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

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

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

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

En conclusion la méthode OVAR est une démarche structurée et complète qui répond à divers besoins liés à la gestion de la performance, à la communication interne et à la conception des tableaux de bord. Grâce à ses quatre étapes clés, elle guide les responsables tout au long du processus décisionnel, de la définition des objectifs stratégiques à la mise en forme du tableau de bord. En suivant cette méthodologie, les organisations peuvent aligner leur stratégie avec leurs actions opérationnelles, favoriser le dialogue et la communication, et prendre des décisions éclairées basées sur des indicateurs pertinents. La méthode OVAR offre

⁶³ BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balancedscorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001, p. 273.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

ainsi un cadre solide pour la conception et la gestion efficace des tableaux de bord d'entreprise.

2. 3 La méthode JANUS

C'est une méthode proposée par Caroline SELMER « elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage »⁶⁴

1. 3. 1 La démarche de la méthode JANUS

La démarche de cette méthode peut être synthétisée dans une figure présentée ci-dessous:

Figure n° 11 : Représentation de la méthode JANUS.

Lancement du Projet	Organigramme de gestion	Information décisionnelle	Support de l'information	Pérennité du Système
Jalonner toutes les étapes du projet	Analyser les besoins des utilisateurs	Normaliser les différentes mesures de performance	Unifier les modes de représentation	Structurer la mise en œuvre du tableau de bord
Justifier d'un cadre pour l'action	Architecturer le réseau de tableau de bord	Normer les liaisons entre pilotage et performance	Utiliser un système informatique adapté	Situer le TDBG Au cœur du Management

Source : C.SELMER & G.BALANTZIAN, « Tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005, page 23.

Nous allons à présent définir chaque étape de construction d'un tableau de bord avec la méthode JANUS⁶⁵ :

- 1) **Jalonner toutes les étapes du projet** : Cela veut dire définir les grandes orientations du projet de tableau de bord et installer une gestion de projet appropriée. Elaborer un tableau de bord est une démarche très importante qui requiert la prise en considération de tous les éléments liés à l'organisation. La méthode JANUS permet de définir, d'une part, les grands axes du projet, elle permet également de mettre en place un système de gestion de projet d'autre part.

⁶⁴ CAROLINE S « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et l'aide à la décision », édition Dunod, Paris 1998, p 26 .

⁶⁵ Idem , p 29.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

- 2) **Justifier d'un cadre pour l'action** : En intégrant les spécificités de l'organisation dans un premier temps, afin de maximiser sa performance en améliorant les activités indépendantes grâce à une analyse et une gestion des processus. En second, en formalisant les missions des responsables ce qui va permettre de mesurer et de définir les attentes des dirigeants de l'entité. En dernier, en formalisant les enjeux des processus cela autorisera l'entreprise à choisir les processus clés sur lesquels agir pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.
- 3) **Analyser les besoins des utilisateurs** : C'est-à-dire, faire le recensement de tous les besoins des utilisateurs et faire l'inventaire des informations existantes. Cette phase doit passer par trois étapes successives :
 - **La première étape** : Elle expose les principes de gestion et permet de décrire les enjeux attendus, aux futurs utilisateurs, pour définir les objectifs de l'organisation.
 - **La deuxième étape** : Elle permet aux responsables de réunir l'ensemble de leurs besoins.
 - **La troisième étape** : Cette dernière étape permet aux responsables de procéder à un inventaire des informations qui existent qui vont suivre par la suite une méthodologie qui va permettre de sélectionner les données qui vont mener au classement des indicateurs par niveau d'importance et d'impact.
- 4) **Architecturer le réseau du tableau de bord** : Afin d'avoir un réseau de tableau de bord réussi, il faut s'assurer de la cohérence des informations que le tableau de bord reflète, il faut également définir des délégations entre les différents niveaux hiérarchique de l'organisation.
- 5) **Normaliser les différentes mesures de performance** : Cette étape vise à choisir des indicateurs de performance appropriés et pertinents. Durant cette étape les responsables veulent clarifier les missions de chaque niveau de responsabilité, pour leur permettre de repérer les indicateurs opportuns.
- 6) **Normés les liens entre pilotage et performance** : A partir de l'identification des indicateurs pertinents, la performance de l'entreprise sera mesurée et les indicateurs de pilotage pertinent seront également déterminés.
- 7) **Unifier les modes de représentation** : C'est-à-dire, rendre le tableau de bord uniforme et le standardiser, afin qu'il puisse aider les responsables à une fine analyse des indicateurs qu'il contient, tout en se limitant aux chiffres, graphiques et commentaires.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

- 8) **Utiliser un système d'information adapté** : L'établissement d'un réseau de tableau de bord exige la présence d'un outil indispensable qui est le système d'information, qui permet de faciliter l'extraction des données lorsqu'il s'avère être performant.
- 9) **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Cela veut dire qu'on trouvera des informations sur les indicateurs utilisés, sur les procédures d'analyse, sur les modalités de renseignement, sur les fréquences de sorties, sur le mode de production et d'emplois et sur l'évaluation des données.
- 10) **Situer le tableau de bord au cœur du management** : Les tableaux de bord seront utilisés à leurs justes valeurs lorsque les nouvelles pratiques managériales vont être associées, avec l'aide du facteur humain qui contribuera à la mise en place d'outil performant.

L'un des points forts de la méthode JANUS est sa capacité à intégrer les spécificités de l'organisation et à favoriser le dialogue interhiérarchique. Elle permet de justifier les actions entreprises en lien avec la stratégie de l'entreprise, tout en impliquant les différentes parties prenantes dans le processus. En utilisant JANUS, les responsables sont en mesure de concevoir un tableau de bord qui aide à la prise de décision, à la gestion de la performance et à l'atteinte des objectifs fixés.

En résumé, la méthode JANUS fournit une approche complète et méthodique pour la construction d'un tableau de bord performant. En l'appliquant avec rigueur, les responsables peuvent obtenir un outil puissant pour piloter et mesurer la performance de leur organisation.

2. 4 Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils

Cette méthode que nous présentons, a été présentée par Alain FERNANDEZ dans son ouvrage « L'essentiel du tableau de bord », il définit cette méthode comme suit :

*« Cette méthode répond parfaitement aux exigences actuelles exprimées par les entreprises, elle favorise entre autre une réactivité rapide et flexible, une simplicité dans la présentation du tableau de bord et une réalisation à moindre coût. Elle répond également aux critères environnementaux modernes »*⁶⁶ Cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils a connaître pour construire un tableau de bord efficace. Les étapes sont résumées dans le tableau suivant

⁶⁶Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2007, page 15.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Tableau n° 6 : la méthode 5étapes et 14 outils

Étapes	Intitulés des outils	Numéro d'outil
Numéro d'outil	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identification des gains de l'entreprise ❖ Situer l'entreprise sur le marché ❖ Évaluation des attentes des clients ❖ Repérer les principaux leviers ❖ Évaluation et choix des axes de progrès 	Outils N°1 Outils N°2 Outils N°3 Outils N°4 Outils N°5
Déterminer les points d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifier les processus et les activités critiques 	Outils N°6
Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Choisir les objectifs ❖ Mesurer les risques ❖ Élaborer les plans d'action 	Outils N°7 Outils N°8 Outils N°9
Sélectionner les indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Choisir les indicateurs ❖ Présenter l'indicateur sur le poste de travail 	Outils N°10 Outils N°11
Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Personnaliser la présentation ❖ Personnaliser le contenu ❖ Maintenir le tableau de bord 	Outils N°12 Outils N°13 Outils N°14

Source : FERNANDEZ ALAIN, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Paris, 2005, p2.

Section 3 : La performance financière dans une entreprise

Le concept de performance est omniprésent dans tous les domaines d'activité humaine. Les enfants sont attendus pour obtenir de bons résultats scolaires, les adultes doivent atteindre des objectifs de performance au travail, et les athlètes sont encouragés à réaliser des performances exceptionnelles. Il est souvent souligné que les organisations qui ne parviennent pas à atteindre un niveau de performance adéquat, notamment dans un contexte de mondialisation, sont susceptibles de disparaître.

1. Définition :

Selon **BOURGUIGNON Annick** « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »⁶⁷

Selon **LORINO Philippe**, « la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁶⁸

Il a défini aussi la performance comme : « Est performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/cout c'est-dire à améliorer la création nette de la valeur (à contrario n'est pas performance ce qui contribue à diminuer le cout, à augmenter la valeur isolement »⁶⁹

A travers les définitions précédentes on peut dire que la performance est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience. Autrement dit c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

2. Les caractéristiques de la performance :

« *En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels* »⁷⁰

Cette définition très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance.

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)**

⁶⁷ DORIATH.B, GOUJET.C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, DONUD, Paris, 2007, P. 172.

⁶⁸ PHILIPPE LORINO, « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition d'organisation, 1998, P.18.

⁶⁹ PHILIPPE LORINO, « Méthode et pratique de la performance », édition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P.5.

⁷⁰ DORIATH.B, GOUJET.C « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance », 3ème édition DONUD, Paris, 2007, P.17.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

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

- **Elle s'apprécie par une comparaison**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. la comparaison suppose une forme de **compétition** : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à **interprétation**, jugement de valeur qui peut différer en fonctions des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- **La comparaison traduit le succès de l'action**, la notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

3. 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 :⁷¹

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les couts de fabrication ;
- Lancer des nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

⁷¹ CALLAT Allain, « management des entreprises », édition Hachette livre, France, 2008, P.38.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Globalement, la performance de l'entreprise repose sur un double objectif à contrôler : l'efficacité productive de l'ensemble de ses activités et notamment de ses activités

Opérationnelles de productions de biens ou de services et sa position sur le marché, on pourrait presque dire de domination concurrentielle.

4. Les méthodes de mesure de la performance financière

Selon **KHEMKHEM**, « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise ». ⁷²

Différentes méthodes permettent de mesurer la performance financière de l'entreprise à savoir l'analyse des équilibres financiers, et l'analyse par la méthode des ratios.

4.1 L'équilibre financier

L'équilibre financier dans la conception classique met l'accent sur l'adéquation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des passifs. Dans ce contexte, les praticiens ont mis point une règle dite, « règle de l'équilibre financier minimum », qui permettrait au responsable de l'entreprise d'éviter d'éventuels problèmes de trésorerie.

Trois indicateurs permettent de juger du degré d'équilibres financiers : le fonds de roulement nets, le besoin en fonds de roulement et la situation de trésorerie.

- **Les indicateurs de L'équilibre financier**

- **Le fonds de roulement net (FRN) :**

Le fonds de roulement net représente la différence entre les capitaux permanents et les actifs fixes ou encore les actifs circulants et les dettes à court terme. Il peut se calculer par les deux formules qui suivante

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs fixes}$$

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court terme}$$

Lorsque $\text{FRN} > 0$

- Les immobilisations ont été intégralement financées tout en dégageant un excédent de ressources.

- Cet excédent représente une marge de sécurité à court terme.

⁷² KHEMAKHEM Abdellatif, « la dynamique de contrôle de gestion », 2ème édition DUNOD, Paris, 1976, P. 343.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Lorsque FRN < 0

- Les immobilisations n'ont pas été financées en totalité.
- Absence d'une marge de sécurité.
- Une partie des dettes à court terme a servi au financement du besoin en matière d'immobilisations.

Situation de vulnérabilité.

Lorsque FRN = 0

- Les ressources à long terme ont pu financer de justesse l'intégralité des emplois stables (actifs fixes). Il en est de même pour les emplois cycliques qui ont été financé en totalité par des ressources cycliques (DCT)

Structure financière harmonieuse.

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

Les opérations d'exploitations de l'entreprise se composent de flux physiques de marchandises, de matières et de produits finis. Leur contrepartie est représentée sous forme de flux monétaires. C'est justement les décalages qui peuvent naitre de ces deux catégories de flux qui justifient l'existence de créances et de dettes.

C'est en ce sens que les opérations du cycle d'exploitation sont scindées en deux catégories : Des actifs d'exploitation et hors exploitations, des passifs d'exploitation et hors exploitation C'est la différence entre ces besoins et ces ressources de financement qui permettra d'estimer le besoin d'exploitation communément appelé « besoins en fonds de roulement ». La formule de son calcul est présentée comme suit :

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

$$\text{BFR} = (\text{Actifs circulants} - \text{Valeurs disponibles}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$$

- **La situation de la trésorerie (TR)**

Il s'agit d'un indicateur synthétique qui permet de restituer le niveau du disponible dans les comptes bancaire principalement. Elle s'obtient en faisant la différence entre la trésorerie de l'actif (Valeurs disponibles) et celle du passif (Les concours bancaires courants).

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

Elle peut également être estimée en confrontant les deux indicateurs précédemment définis (le FRN et le BFR) :

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

TR = Fonds de roulement net – Besoin en fonds de roulement

La situation de trésorerie est de ce fait, « ce qui reste à l'entreprise après avoir subvenu à ses besoins stables et cycliques ».

Lorsque FRN > BFR :

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

Lorsque FRN < BFR :

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

Lorsque FRN = 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 »

4. 2 La méthode des ratios

Un ratio est un indicateur permettant de porter un jugement objectif sur le fonctionnement d'une entreprise. Nous retenons trois grandes catégories de ratios : les ratios de structure, ratios de rotation et les ratios de rentabilité.

- **Les ratios de structure financière**

Ils sont également appelés « ratios de situation financière ». Ils permettent de porter un jugement objectif sur la solidité de la structure financière de l'entreprise.

➤ **Le ratio de financement permanent** Également appelé « ratio de fonds de roulement », du fait qu'il utilise à l'identique les mêmes termes que ceux utilisés lors du calcul de fonds de roulement net

$$\mathbf{R \text{ de financements permanent} = \text{Capitaux permanents} / \text{Actifs fixes}}$$

L'intérêt de ce ratio est de pouvoir estimer la partie de l'actif immobilisé (actif fixe) financé par des capitaux longs (permanents).

➤ **Ratio de financements propres** Il est aussi appelé « ratio de financement permanent », car tout comme le précédent il permet de connaître le degré de financement des immobilisations par des moyens propres à l'entreprise.

$$\mathbf{R \text{ de financements propres} = \text{Capitaux propres} / \text{Actifs fixes} \geq 0.5}$$

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

➤ **Ratio de financement des investissements**

L'objectif derrière du calcul de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise. Dans ce cas d'une entreprise industrielle, il devrait être dans les 50% approximativement.

$$R = \text{Valeurs immobilisées} / \text{Total actifs} \geq 0.5$$

➤ **Ratio de financement total**

Il estime la part représentée par des ressources propres dans la structure globale l'entreprise.

$$R = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif} \geq 0.5$$

➤ **Ratio d'autonomie financière**

Grace à ce ratio, nous pouvons savoir si l'entreprise est indépendante financièrement

$$R = \text{Capitaux propres} / \text{Total dettes} \geq 1$$

➤ **Ratio de liquidité générale**

Cet indicateur estime le degré de liquidité de l'actif du bilan. Ainsi, plus sa valeur est plus élevée, plus l'entreprise est liquide.

$$R = \text{Actifs circulants} / \text{Dettes à courts termes} \geq 1$$

➤ **Ratio de liquidité réduite**

Il est surnommé « ratio de liquidité réduite », car il est réduit aux éléments les plus liquides de l'actif circulant, en l'occurrence les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

$$R = (\text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}) / \text{Dettes à court terme} \text{ Entre } 0.3 \text{ et } 0.5$$

➤ **Ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio estime la couverture des dettes exigibles par des valeurs disponibles. Son intérêt est d'évaluer le part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat moyennant la trésorerie active disponible.

$$R = \text{Valeurs disponibles} / \text{Dettes à court terme} \text{ Entre } 0.2 \text{ et } 0.3$$

➤ **Les ratios de rotation**

Ils sont également appelés « ratios de gestion » ou encore « ratios d'activité ». Cette catégorie de ratio s'intéresse à l'étude et l'analyse des composantes du cycle d'exploitation de l'entreprise. 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.

➤ **Le délai de rotation des stocks**

Ce premier indicateur nous renseigne sur la fréquence à laquelle les différents stocks sont renouvelés.

Pour les entreprises industrielles

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

$$R = (\text{Stock moyen} / \text{Consommations}) \times 12 \text{ (en mois) ou } 360 \text{ (en jours)}$$

Pour les entreprises commerciales

$$R = (\text{Stock moyen} / \text{Achats (HT)}) \times 12 \text{ (en mois) ou } 360 \text{ (en jours)}$$

➤ Le délai de rotation des crédits fournisseurs

Cet indicateur permet d'estimer la moyenne des délais obtenus des fournisseurs. Il s'agit dans ce cas de déterminer la fréquence à laquelle l'entreprise est sensée régler ses fournisseurs.

$$R = (\text{Fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Achats (TTC)}) \times 12 \text{ ou } 360$$

➤ Le délai de rotation des crédits clients

Tout comme l'indicateur précédent, ce ratio calcule la durée moyenne des délais accordés aux clients. Il permet de ce fait la fréquence à laquelle la clientèle.

$$R = (\text{Clients et comptes rattachés} + \text{EENE}) / \text{CA (TTC)} \times 12 \text{ ou } 360$$

Il est indispensable que le délai de rotation des crédits clients soit toujours inférieur à celui des crédits fournisseurs. Le respect de cette règle est une garantie de solvabilité pour l'entreprise. A contrario le non-respect de ce principe entraînerait des difficultés de trésorerie.

➤ Les ratios de rentabilité

Bien qu'il existe plusieurs types de ratios de rentabilité que nous puissions calculer, nous insistons uniquement sur les deux indicateurs les plus couramment estimés et qui ont par la même occasion une importance pour l'entreprise d'une part et pour ses parties prenantes (responsables, actionnaire, créanciers..).

➤ Le ratio de rentabilité économique

Il permet d'estimer le degré de rentabilité des actifs de l'entreprise. Il est calculé comme suit :

$$R = \text{Résultat net} + \text{IBS} + \text{Impôts et taxes} + \text{Charges financières} / \text{Capitaux permanents}$$

➤ Le ratio de rentabilité financière

Il est également appelé « ratio de rentabilité des capitaux propres », car il permet de savoir combien rapporterait chaque unité monétaire investie dans l'entreprise.

$$R = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

Pour ces deux ratios : on dira que l'entreprise est rentable ou non en références aux normes qui suivent :

- Si la rentabilité (économique ou financière) est inférieure ou égale à 0, on dira que l'entreprise n'est pas rentable.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

- Si $0 \leq R \leq 5\%$: la rentabilité est faible.
- Si $5\% \leq R \leq 10\%$: la rentabilité est moyenne.
- Si $R \geq 10\%$: la rentabilité est bonne.

5. Mesure de la performance par l'analyse des soldes intermédiaire (SIG), et capacité d'autofinancement (CAF)

5.1 Soldes intermédiaire de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion, ou SIG, constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variables se justifié car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat.⁷³

Il existe neuf soldes intermédiaires de gestion, dont l'objectif est de montrer la genèse du résultat de l'entreprise et l'analyser sa composition en procédant à un calcul en cascade.

➤ La marge commerciale

Elle est calculée pour les entreprises réalisant des activités commerciales en générale et qui peuvent éventuellement réaliser d'autres activités de services ou industrielles, elle représente l'excédent des ventes sur le cout d'achat des marchandises vendues.

$$\text{MC} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$$

➤ Production de l'exercice

Elle indique la production réalisée par l'activité industrielle d'une entreprise de transformation, les prestations produites dans les entreprises de services, et éventuellement certains produits, annexes, au cours d'un exercice comptable.

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

$$\text{P} = \text{CA} + \text{Variation stocks produits finis et en-cours} + \text{Production immobilisée} + \text{Subventions d'exploitation}$$

➤ Consommation (C)

Les consommations sont des destructions de richesse qu'il faut imputer, dans le cadre d'un processus de transformation, sur la production de l'exercice et sur la marge commerciale.

$$\text{C} = \text{Achats consommés} + \text{Services extérieurs et autre consommations}$$

⁷³ BURAND.X, « comptabilité et audit », Groupe EYROLLES, Paris, 2015, P.13.

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

➤ **Valeur ajoutée (VA)**

Elle indique le montant de la création ou de l'accroissement de la valeur apportée par l'entreprise à son activité. Elle mesure la contribution de l'entreprise à l'économie nationale. C'est un agrégat de la comptabilité nationale. C'est un indicateur du poids économique de l'entreprise, d'autant plus important que celle-ci réalise plusieurs stades d'un processus.

$$\text{VA} = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice}$$

➤ **L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise. Elle mesure la performance économique de l'entreprise ou de l'unité de production. Elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires, destinées à empruntés.

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{Charge de personnel} - \text{Impôt, taxes et versements assimilés}$$

➤ **Résultat d'exploitation (RE)**

Le résultat d'exploitation inclus tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature. Il mesure la performance économique de l'entreprise sur le plan industriel 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.

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{Autres produits d'exploitation} - \text{Autres charges d'exploitation} - \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} + \text{Reprises sur pertes de valeur et provisions}$$

➤ **Résultat courant avant impôt**

Le RCAI mesure la performance d'activité économique et financière de l'entreprise. Il est intéressant de la comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

$$\text{RCAI} = \text{Résultat d'exploitation} + (\text{Produits financiers} - \text{Charges financières})$$

➤ **Résultat exceptionnel**

Il est calculé à partir des produits et des charges exceptionnelles sur opération de gestion, en capital et calculés.

$$\text{R. exceptionnel} = \text{Produits exceptionnel} - \text{charges exceptionnel}$$

➤ **Résultat net de l'exercice**

Le résultat net d'exercice ou le résultat net comptable est le dernier indicateur financier du

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

compte de résultat et des soldes intermédiaire de gestion (SIG). Il représente le revenu qui revient aux associés.

$$\mathbf{R.NET = Rt d'exploitation + Rt financier + Rt exceptionnel - Participations des salariés - Impôt sur bénéfices}$$

➤ La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement se détermine à partir de tableau des soldes intermédiaires de gestion. Ainsi la CAF représente les ressources internes potentielles générées par le biais de l'activité de l'entreprise. L'autofinancement a pour vocation d'assurer le renouvellement des investissements, de faire face à des risques probables de pertes ou encore à financer l'expansion de l'entreprise.

L'autofinancement correspond au reste de capacité d'autofinancement après savoir distribué les dividendes aux associées.

La CAF, peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

- **La méthode soustractive** : expliquée à partir de l'EBE, qui s'obtient par la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables de l'activité d'exploitation.
- **La méthode additive** : calculée à partir de résultat net de l'exercice.

Table 1 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

	Excédent brut d'exploitations
+	Transferts de charges d'exploitation (non affectable)
+	Autres produits d'exploitation
-	Autres charges d'exploitation
+/-	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
+	Produits financiers (sauf reprise sur dépréciations et provisions financières)
-	Charges financières (dotation aux amortissements, dépréciations et provisions financière)
+	Produits exceptionnels (sauf produits de cession d'immobilisation, quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice et reprise sur provisions)
-	Charges exceptionnelles (sauf la valeur comptable des éléments cédés et dotations Exceptionnels
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôts sur les bénéfices
=	Capacité d'auto financement

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Table 2 : Calcul de la CAF par la méthode additive

	Résultat net de l'exercice
+	Dotation aux amortissements
-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions
+	Valeur comptable des éléments d'actifs cédés
-	Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés
-	Quotes-parts des subventions d'investissements virées aux résultats de l'exercice
=	Capacité d'autofinancement

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord

Conclusion du chapitre

En conclusion de ce deuxième chapitre sur le tableau de bord de gestion, nous pouvons dire que cet outil est essentiel pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées. Grâce aux indicateurs de performance, aux graphiques et aux tableaux, le tableau de bord permet de visualiser rapidement et clairement les résultats de l'entreprise.

La méthodologie utilisée, telle que JANUS, GIMSI ou OVAR, guide les différentes étapes de conception et de déploiement du tableau de bord. Cependant, il est important de noter qu'il peut y avoir des défis liés à la collecte des données, à l'intégration des systèmes d'information et à la communication des résultats.

Les avantages du tableau de bord de gestion sont nombreux. Il facilite la prise de décision, permet de réagir rapidement aux écarts de performance et favorise la communication et le dialogue au sein de l'entreprise.

Cependant, il est important de comprendre que le tableau de bord de gestion n'est pas une solution magique pour tous les problèmes de gestion. Chaque entreprise doit l'adapter à ses propres besoins et veiller à la qualité des données collectées.

En résumé, le tableau de bord de gestion est un outil puissant pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Il permet de mieux comprendre les résultats, de repérer rapidement les écarts et de se concentrer sur les objectifs stratégiques. En l'intégrant de manière appropriée dans le processus de contrôle de gestion, les organisations peuvent prendre des décisions éclairées et mettre en place des actions concrètes pour assurer leur succès à long terme.

CHAPITRE 03

Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL

Afin de créer un lien entre les connaissances théoriques déjà acquises et leur application pratique, nous avons décidé d'effectuer notre stage au sein de la SPA CEVITAL.

Notre objectif est de mettre en évidence l'importance et l'utilité du tableau de bord dans la gestion de la performance d'une entreprise, ainsi que son rôle dans la prise de décisions stratégiques. Notre étude de cas porte spécifiquement sur l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL.

Dans ce troisième chapitre, nous visons à clarifier tous les aspects liés à cet outil en présentant le contexte théorique de cette notion. Tout d'abord, nous procéderons à une présentation générale de l'entreprise, en abordant son historique, ses missions, ses activités, etc. Ensuite, nous analyserons différents indicateurs de performance dans le cadre d'une étude de cas afin de parvenir à l'élaboration du tableau de bord financier

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

CEVITAL est un groupe familial qui a construit son succès et sa réputation sur une histoire riche et des valeurs solides. Il est la première entreprise algérienne à avoir investi dans divers secteurs d'activité, et a traversé des étapes historiques majeures pour atteindre sa taille et sa renommée actuelles.

Dans le but de mieux comprendre l'entreprise qui fait l'objet de notre étude, cette section se concentre sur plusieurs aspects. Tout d'abord, nous présenterons l'historique du groupe CEVITAL, en mettant en lumière les étapes clés de son développement. Ensuite, nous aborderons la présentation du complexe agro-alimentaire, en décrivant son environnement, ses missions et ses objectifs. Enfin, nous nous attarderons sur les missions et les services des différentes composantes de la Direction Générale de l'entreprise CEVITAL.

1. Ou se situe l'entreprise CEVITAL?

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

Figure 12 : Cevital vue d'en haut



Source : document interne fourni par l'entreprise Cevital

Bejaia : Elle a entrepris la construction des installations suivantes :

- Margarinerie
- Raffinerie de sucre
- Silos portuaires
- Raffinerie d'huile

El Kseur :

Une unité de production de jus de fruits cojeka été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150000/an en 2010.

Nouvelle unité des sauces mayonnaise ketchup moutard.

Tizi Ouzou :

À Agoni Gueghrane au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres.

L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

2. Historique de CEVITAL

L'entreprise CEVITAL est une société par actions (SPA) à capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en mai 1998 à Bejaia, avec une spécialisation dans l'industrie agroalimentaire. Ses principaux actionnaires sont M. Issad Rebrab et ses fils. Il s'agit également d'une entreprise familiale.

CEVITAL est composée de plusieurs unités de production équipées d'une technologie évoluée, telles que :

En 1999, mise en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque d'huile de tournesol de haute qualité "FLEURIAL".

En 2001, mise en production de la margarinerie et lancement de la première marque de margarine de table "FLEURIAL".

En 2003, mise en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'Union Européenne) et lancement de la margarine de feuilletage "La Parisienne" destinée aux boulangeries-pâtisseries.

Avril 2005 : lancement de trois nouveaux projets, dont deux sur le site de Larbaa (verre plat et fabrication industrielle de produits manufacturés en éton) et l'acquisition de la marque d'eaux minérales Lalla Khadîdja.

L'entreprise poursuit son développement avec des projets en cours de réalisation. Le groupe CEVITAL représente la fierté de l'économie algérienne.

3. Les activités de l'entreprise

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production

- Huiles Végétales;
- Margarine rie et graisses végétales;
- Sucre blanc;
- Sucre liquide ;
- Silos portuaires;
- Boissons.

Dans le cadre de son expansion, CEVITAL a lancé la gamme d'eau minérale "LallaKhadidja" ainsi que des boissons gazeuses. L'entreprise dispose d'une capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour. De plus, l'unité de production de jus de fruits "EL KSEUR" a été réhabilitée pour répondre aux exigences de qualité et de demande du marché.

3.1 Les clients de CEVITAL :

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

- Distributeurs

- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

3. 2 Missions des composantes de la DG

La direction Marketing: Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets disciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

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

La direction Système d'informations: elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

La direction des Finances et Comptabilité

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

La direction Industrielle: Chargée de l'évolution industrielle des sites de production et

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

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

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

La direction Logistique : Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale,...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

La direction des Silos

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

La direction des Boissons: le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités

industrielles situées en dehors du site de Bejaia:

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

La direction Corps Gras : Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation – pâte chocolatière utilisées actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

La direction Pôle Sucre : Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export».

La direction QHSE : Met en place, maintient et améliore les différents systèmes Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité. Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

La direction Energie et Utilités: C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure); de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

La direction Maintenance et travaux neufs

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement.

Rédige les cahiers des charges en interne.

3. 3 Environnement de CEVITAL

L'environnement c'est l'ensemble des facteurs extérieure l'entreprise et qui ont une influence directe ou indirecte sur elle. Cette partie concerne la présentation de l'environnement de CEVITAL en décrivant les principaux éléments qui le constituent. Nous allons faire une analyse globale de l'environnement qui va nous permettre de comprendre et de jugé la stratégie de l'entreprise. Les principaux éléments constituant l'environnement de l'entreprise sont

1. 3. 1 Les clients

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise La raison de vivre pour l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

Les clients locaux : Les entreprises industrielles ; Les grossistes ; Les demi-grossistes ; Les dépositaires

Les clients étrangers : la mélasse du sucre vers la grande Bretagne; Les huiles vers la Tunisie; La margarine vers la Lybie.

1. 3. 2 Les fournisseurs de Cevital :

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

1. 3. 3 Les conquérants :

Après avoir assuré son premier objectif, celui de satisfaire les besoins de marché local en huiles raffinés et alléger les caisses de l'Etat en faisant disparaître de la sphère économique de l'importation des huiles CEVITAL jouit d'un statut d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée

Tableau 7 : Principaux concurrents et parts de marché de la SPA CEVITAL.

Métiers	Principaux concurrent	Parts de marché
production de sucre	La belle, Nouara, Sucréme	85%
Huiles végétale	Afia, la belle	65%
Margarine et graisse végétale	la belle, sol, margarine Manny, Chef	25%
Eau minérale	Iffri, nagous, eau vital Saida, Neslé.	22%
Eau fruité	Iffri, ngaouas, ruiba, Hamoud, toudja.	20%

Source : réalisé par nos soins a partir des données fournis par CEVITAL.

3. 4 Missions et objectifs de CEVITAL

1. 4. 1 Missions de Cevital :

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement d'huile, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

1. 4. 2 Objectifs :

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent être présentés comme suit:

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

locales

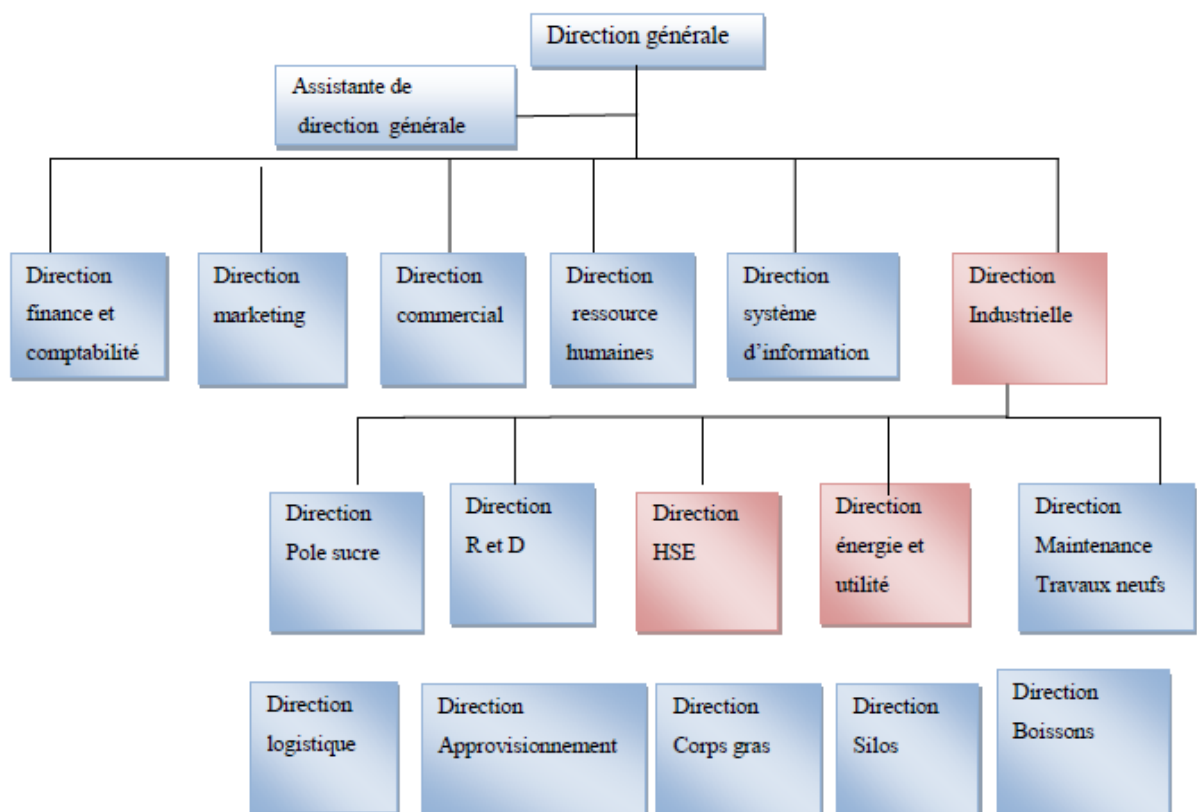
- Des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et les techniques pour augmenter le volume de sa production.

3. 5 L'organisme structurel et les différents services

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de Commandement, la verticalité de la circulation de toute information et données et offre plus de spécialisation et de fluidité. L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

1. 5. 1 Structure de l'encadrement

Figure 13: L'organigramme de l'entreprise



Source: document interne de la SPA CEVITAL

1. 5. 2 La direction des Finances et Comptabilité

La direction finances et comptabilité a pour mission la gestion comptable et financière

de la société. Elle permet l'enregistrement chronologique des informations utiles à la comptabilité générale, analytique et budgétaire. Elle reflète notamment la situation de l'entreprise a un moment donné.

Département comptabilité financière :

Se charge de toutes les opérations relatives aux relations avec les partenaires, aussi bien nationaux qu'étrangers. Il a pour objectif le traitement de toutes les factures d'achat (acquisition de matières premières, de fournitures, de marchandises) et la prestation de services (maintenance, sous-traitance, transport de biens, publicité, dépenses en énergies). Il s'en charge de la comptabilité fournisseur, de la comptabilité client, de la comptabilité tiers et de la comptabilité de clôture. Cela implique la vérification de l'exactitude des factures reçu et la réalisation des règlements liés à celles-ci.

L'assistante:

Est chargée quotidiennement de réceptionner, filtrer, enregistrer, les courriers départ es arrivées : distribuer les documents arrivés entre les parties concernées, Suivre le pointage du personnel de la direction, organiser des réunions, assure, l'intermédiation entre la DFC et autres directions de l'entreprise.

Direction audit

L'objectif du contrôle consiste à s'assurer que les hypothèses suivantes sont vérifiées dans les processus des écritures comptable. Il s'en charge:

De traquer les risques pour améliorer le résultat de l'entreprise;

D'analyser les politiques de la direction comptable; et financière;

De rédiger des rapports de synthèse sur la base de ces informations.

Département contrôle gestion:

Charge de différentes taches propres à l'évaluation des biens stockés, comme la réception quotidienne des factures d'achat, le contrôle des documents, la comptabilisation des entrées en stock (coût) mais aussi des consommations de stocks (ventes), l'affectation analytique selon un pourcentage basé sur l'étude du chiffre d'affaires : 60% pour le sucre,30% pour les huiles, 9% pour les corps gras et 1% pour les boissons.

Département trésorerie:

S'occupe du rapprochement bancaire, du suivi de la trésorerie et du règlement;
S'en charge des affaires juridiques, des assurances et des archives.

Département juridique/assurance:

Vielle à ce que les règles juridiques soient respectées et appliquées par l'ensemble de l'organisation.

Section 2 : Analyse de la structure financière de CEVITAL

Après avoir introduit l'organisme d'accueil, nous passerons à l'élaboration des états financiers de CEVITAL, qui servent de fondement en tant qu'outils d'analyse financière de l'entreprise.

1. Élaboration des bilans financiers en grandes masses pour 2019, 2020 et 2021

Afin d'analyser la structure financière, il est essentiel et incontournable d'examiner l'évolution des principales catégories du bilan et d'étudier les relations qui existent entre elles ainsi qu'entre leurs composantes principales. Cela nous permettra de formuler un avis sur les équilibres fondamentaux.

1.1 Présentation de l'actif en grande masse

Tableau n° 8 : Actif du bilan financier en grand de masse

Structure de l'actif								
Désignation	2018	2019	Variation	%	2020	Variation	%	
	(1)	(2)	(Δ)=2-1		(3)	(Δ)=3-1		
VI	165 344	215 057	49 713	30 %	241 289	26 232	12,20 %	
AC	VE	38 802	35 990	(2812)	(7.24%)	32 103	(3887)	(10.80%)
	VR	144 291	152 038	7 747	5,37%	176 651	24 613	16 ,19%
	VD	8 697	57 623	48 926	562,56 %	7 046	(50577)	(87.77%)
TOTAL	357 134	460 709	103 575	29%	457 089	(3620)	(0,79%)	

Sources: élaborer par nous-même à partir des bilans financiers 2019,2020 et 2021 «CEVITAL»

L'interprétation du bilan des grandes masses en ce qui concerne la structure de l'actif :

Évolution globale : Entre 2018 et 2019, l'entreprise a enregistré une évolution favorable avec une augmentation de 103 575 MDZD, soit une hausse de 29%. Cependant, pour l'exercice 2020, une régression de 3 620 MDZD a été observée par rapport à 2019.

Actifs immobilisés : La part des actifs immobilisés a connu une progression au cours des trois exercices, passant de 49 713 MDZD en 2018 à 79 426 MDZD en 2019, soit une

hausse de 30%. Ensuite, elle a atteint 105 658 MDZD en 2020, soit une augmentation de 12,20%. Cette évolution indique que l'entreprise CEVITAL encourage les investissements.

Valeur d'exploitation : La valeur d'exploitation a enregistré une baisse significative au cours des trois exercices. Elle a diminué de 2 812 MDZD en 2019 par rapport à 2018, soit une baisse de 7,24%. Ensuite, elle a baissé de 3 887 MDZD en 2020 par rapport à 2019, soit une réduction de 10,80%. Cette régression est principalement due à la diminution des stocks en cours.

Valeur réalisable : La valeur réalisable a augmenté au cours des trois exercices. Elle a augmenté de 7 747 MDZD en 2019 par rapport à 2018, soit une hausse de 5,37%. Ensuite, elle a atteint 24 613 MDZD en 2020 par rapport à 2019, soit une augmentation de 16,19%. Cette augmentation est due à l'accumulation des créances.

Valeur disponible : La valeur disponible a connu une augmentation remarquable de 48 926 MDZD en 2019 par rapport à 2018. Cependant, elle a diminué de 50 577 MDZD en 2020 par rapport à 2019. Cette variation s'explique par la baisse des montants de placements et une diminution importante de la trésorerie

1. 2 Présentation de passif en grande masse

Tableau 9 : Passif du bilan financier en grande masse

Structure de passif								
Désignation		2018	2019	Variation	%	2020	Variation	%
		(1)	(2)	(Δ)= (2)- (1)	Δ/1	(3)	(Δ)= (2)-(3)	Δ/2
KP.	CP	237 612	263 138	25 526	10,74%	274 111	10 973	4,17%
	DLMT	14 371	20 789	6 418	44 ,66%	34 729	13 940	67,05%
DCT		105 151	176 782	71 631	68,12%	148 248	(28534)	(16,14%)
TOTAL		357 134	460 709	103 575	29%	457 089	(3620)	(0,79%)

Sources: élaborer par nous-même à partir des bilans financiers 2019, 2020 et 2021 «CEVITAL»

Interprétation du bilan des grandes masses en ce qui concerne la structure du passif :

Capitaux propres : Les capitaux propres de l'entreprise ont enregistré une progression au cours des trois exercices. Ils ont augmenté de 25 526 MDZD en 2019 par rapport à 2018, représentant une variation positive. Ensuite, une augmentation de 10 975 MDZD a été

observée en 2020 par rapport à 2019, soit une augmentation de 4,17%. Ces chiffres indiquent que le financement de l'entreprise est assuré par ses propres ressources.

Dettes à long et moyen terme : Les dettes à long et moyen terme de l'entreprise ont augmenté au cours des trois exercices. Elles ont augmenté de 6 418 MDZD en 2019 par rapport à 2018. De plus, une progression de 13 940 MDZD a été enregistrée en 2020 par rapport à 2019, représentant une augmentation de 67,05%. Cette évolution peut être attribuée à une augmentation des emprunts et des dettes financières à long terme contractées par l'entreprise.

Dettes à court terme : Les dettes à court terme de l'entreprise ont connu une augmentation de 71 631 MDZD en 2019 par rapport à 2018. Cette augmentation est principalement due à l'augmentation des montants des fournisseurs, des comptes rattachés et d'autres dettes à court terme. En revanche, pour l'année 2020, une diminution de 28 534 MDZD a été enregistrée par rapport à 2019, soit une baisse de 16,14%.

2. L'analyse de l'équilibre financier de CEVITAL

Pour analyser la santé financière de l'entreprise CEVITAL, on va procéder au calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier qui est comme suit:

2.1 Les indicateurs de l'équilibre financier

Ils sont au nombre de trois indicateurs essentiels: le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, nous allons calculer ces trois indicateurs grâce aux données contenues dans le bilan de grandes masses :

2.1.1 Calcul de FRN :

Le fonds de roulement net (FRN) est un indicateur financier essentiel qui offre une marge de sécurité à une entreprise. Il existe deux approches couramment utilisées pour calculer le fonds de roulement : la méthode par le haut de bilan et la méthode par le bas de bilan.

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents} - \text{VI}$$

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

Tableau 10 : Calcul du FRN par le haut du bilan

Désignation	2018 (1)	2019 (2)	(Δ)=(2)- (1)	%Δ/1	2020 (3)	(Δ)=(3)-(2)	%Δ/2
KP(1)	251 983	283 927	31 944	12 ,67%	308 840	24 913	8,77%
VI(2)	165 344	215 057	49 713	30,06%	241 289	26 232	12,19%
FRN(1)-(2)	86 639	68 870	(17 769)	(20,50%)	67 551	(1319)	(1,91%)

Source: élaborer par nous même à partir des bilans financiers

Tableau 11 : Calcul du FRN par le bas du bilan

Désignation	2018 (1)	2019 (2)	(Δ)= (2)-(1)	%	2020 (3)	(Δ)=(3)-(2)	%
AC(1)	191790	245 652	53 862	28.08%	215 800	(29852)	(12,15%)
DCT(2)	105 151	176 782	71 631	68 ,12%	148 248	(28 534)	(16,14)
FRN=(1)-(2)	86 639	68 870	(17 769)	(20.50%)	67 551	(1319)	,91%

Source: élaborer par nous même à partir des bilans financiers

Il a été observé que le fonds de roulement de l'entreprise a diminué de 17 769 MDZD entre 2018 et 2019, et de 1 319 MDZD entre 2019 et 2020. Cette diminution significative est principalement due aux investissements réalisés par l'entreprise pour développer ses infrastructures et moderniser ses équipements

2. 1. 2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement représente la partie des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas couverte par les dettes liées à ce cycle. En d'autres termes, c'est le montant de financement supplémentaire nécessaire pour faire face aux exigences opérationnelles de l'entreprise qui ne peut pas être comblé par les dettes à court terme liées à ces opérations, on peut le calculer comme suit :

$$\mathbf{BFR = valeur\ d'exploitation + valeurs\ réalisable - DCT - TP}$$

Tableau 12 : calcul du BFR

Designation	2018	2019	Ecart	%	2020	Ecart	%
VE	38 802	35 990	(2812)	(7,24%)	32103	(3887)	(10,80%)
VR	144 291	152 038	7 747	(5,36%)	176 651	24 613	16 ,18 %
DCT	105 151	176 782	71 631	68,12%	148 248	(28535)	(16,14%)
TP	14 604	87 836	73 232	501 ,45%	61 628	(26208)	(29,83%)
BFR	92 546	99 082	6 536	7,06%	122 134	23 05	23 ,26 %

Sources: élaborer par nous même.

Il est notable que l'entreprise CEVITAL a enregistré un besoin en fonds de roulement (BFR) positif au cours des trois années étudiées, avec une augmentation de 6 536 MDZD entre 2018 et 2019, et une augmentation supplémentaire de 23 052 MDZD entre 2019 et 2020. Cette situation est principalement attribuable à la croissance des valeurs d'exploitation, notamment les stocks. Cela indique qu'une partie de l'actif circulant de l'entreprise n'est pas couverte par le passif circulant, ce qui nécessite un financement supplémentaire pour soutenir les activités opérationnelles.

2. 1. 3 Trésorerie Nette

La trésorerie nette est calculée en comparant le fonds de roulement net (FRN) et le besoin en fonds de roulement (BFR) à une date donnée. Elle représente l'excédent ou l'insuffisance de fonds de roulement net après le financement du besoin en fonds de roulement, ou elle peut être obtenue en faisant la différence entre la trésorerie active (TA) et la trésorerie passive (TP). La formule de calcul de la trésorerie nette est la suivante :

En utilisant l'une de ces formules, On peut déterminer la trésorerie nette de l'entreprise.

Trésorerie Nette = Trésorerie Actif (TA) – Trésorerie Passif (TP)

Trésorerie Nette= FRN–BFR

Tableau 13 : le calcul de TR nette

Désignation	2018(1)	2019(2)	Variation	2020	Variation
TR Actif (1)	8 697	57 623	48 926	7 046	(50577)
TR passif (2)	14 604	87 836	73 232	61 628	(26208)
TR nette(1)- (2)	(5907)	(30213)	(24306)	(54583)	(24370)

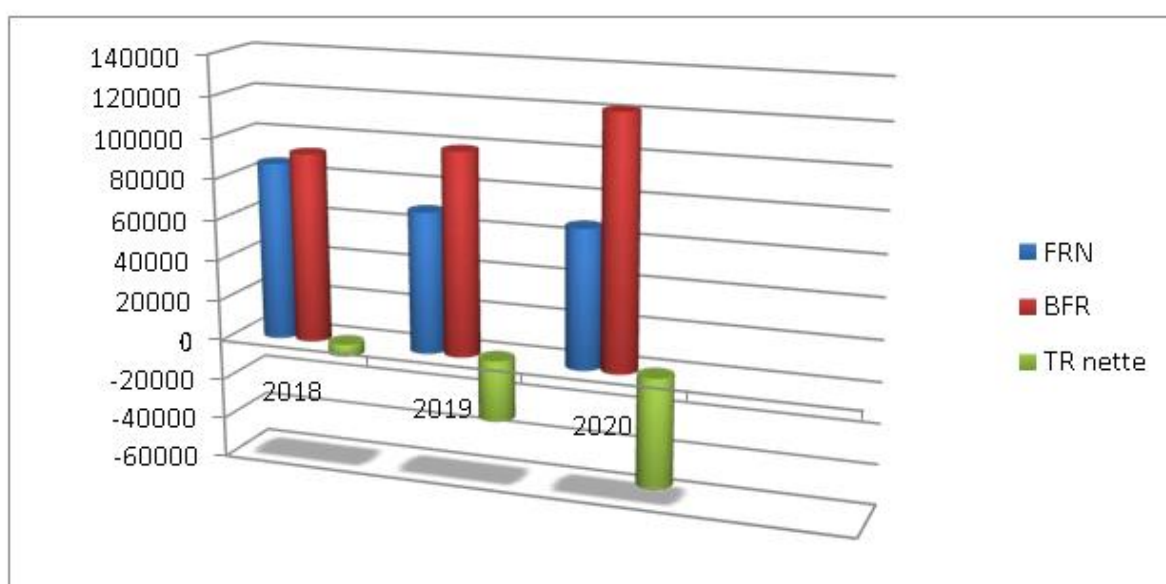
Source: réalisé par nos soins

Après calcul, il est constaté que la trésorerie nette de l'entreprise CEVITAL est négative sur les trois exercices :

-5 907 MDZD en 2018, -30 213 MDZD en 2019 et -54 583 MDZD en 2020. Cela indique un déséquilibre financier, ce qui signifie que l'entreprise ne dispose pas d'une liquidité suffisante pour rembourser ses dettes à tout moment ou réaliser des placements qui génèrent des gains financiers.

Pour mieux comprendre l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier nous nous sommes appuyés sur la présentation graphique ci-dessous:

Figure 14 Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers



Source: réalisé par nos soins

3. Les ratios de structure

Nous retrouvons deux types de ratios : ratio de financement permanent et celui de l'endettement globale, ces deux ratios sont utilisés pour évaluer la structure financière d'une entreprise, son niveau d'endettement et sa stabilité financière à long terme. Ils offrent des indications sur la proportion des ressources financières permanentes et temporaires dans la structure du capital de l'entreprise, ainsi que sur sa capacité à faire face à ses obligations financières.

Tableau 14 : Ratio de financement permanent et endettement global

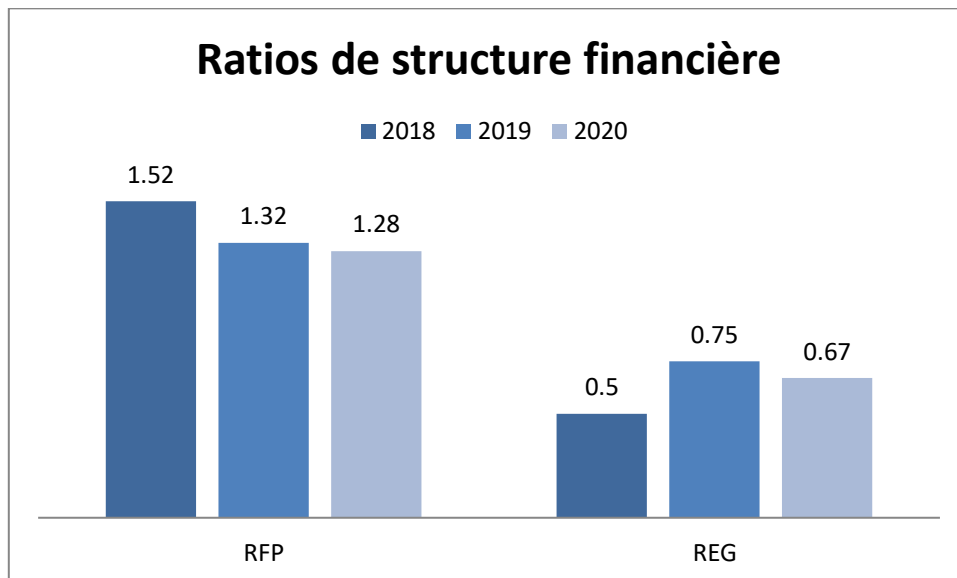
Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
KP(1)	251 983	283 927	31 944	308 840	24 913
VI(2)	165 344	215 057	49 713	241 289	26 232
RFP=(1)/(2)	1.52	1.32	(0.2)	1.28	(0,04)
Total des dettes(3)	119 522	197 571	78 049	182 977	(14 594)
CP(4)	237 612	263 138	25 526	274 111	10 973
REG(3)/(4)	0.5	0.75	0.25	0.67	(0.08)

Source: réalisé par nos soins

- **Le ratio de financement permanent** confirme nos résultats précédents concernant le besoin en fonds de roulement, en démontrant la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de fonds de roulement positif, ce qui assure une certaine sécurité en termes de financement. Dans notre étude, ce ratio est supérieur à 1 pour les trois années, avec une valeur de 1.52 en 2018 et de 1,32 en 2019 et 1.28 en 2020. Cela indique que l'entreprise parvient à financer l'intégralité de ses immobilisations grâce à ses ressources stables, tout en bénéficiant d'une marge de sécurité, il convient de noter que ce ratio a connu une légère baisse principalement en raison de l'augmentation des investissements réalisés par l'entreprise
- **Le ratio d'endettement** global est de 0,5 en 2018, de 0,75 en 2019 et de 0,67 en 2020. Une valeur inférieure à 1 indique que les ressources propres de l'entreprise sont plus importantes que ses dettes, ce qui peut être considéré comme une situation financièrement favorable. Il est important de noter que l'endettement global est en augmentation au fil des années, passant de 0,5 à 0,67, l'augmentation de l'endettement

global est le résultat d'une stratégie de croissance et d'investissement nécessitant un financement.

Figure n°15 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de structure financière



Source: réalisé par nos soins

4. Les ratios de solvabilité :

Les ratios de solvabilité sont des outils financiers utilisés pour évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à long terme. Ces ratios aident les investisseurs, les prêteurs et les analystes financiers à évaluer la solidité financière d'une entreprise et à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement.

➤ Le ratio d'autonomie financière:

Le ratio d'autonomie financière est un indicateur clé pour évaluer la solidité financière d'une entreprise et sa capacité à générer des fonds propres. Il est important de le surveiller régulièrement pour s'assurer que l'entreprise dispose d'une structure financière équilibrée et durable.

Tableau N° 15 : Calcul du ratio d'autonomie financière

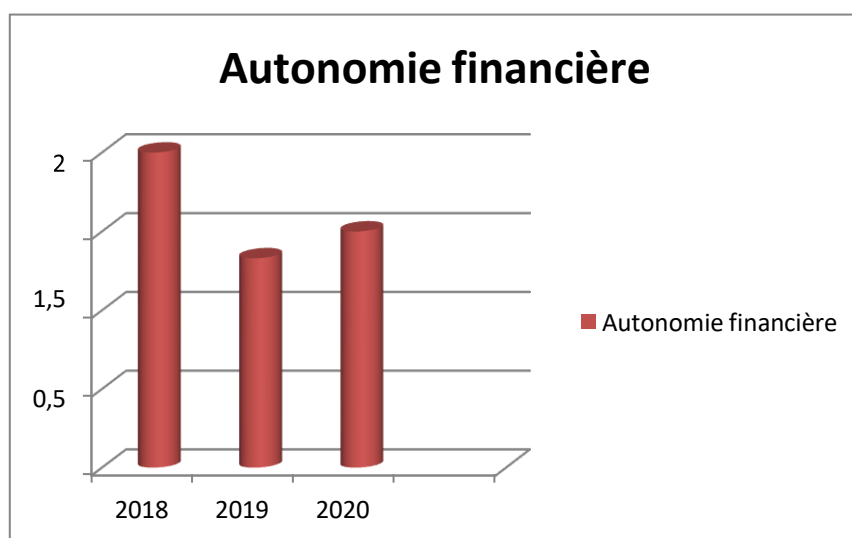
Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
CP (1)	237 612	263 138	25 526	274 111	10 973
∑ dettes (2)	119 522	197 571	78 049	182 977	(14594)
AF=(1/2)	2	1,33	(0,67)	1,5	0,17

Source: réalisé par nos soins.

En analysant les informations fournies, on observe que le ratio d'autonomie financière de l'entreprise CEVITAL est supérieur à 1 au cours des trois années étudiées, ce qui indique un degré d'indépendance financière vis-à-vis de ses créanciers. Cela démontre que l'entreprise dispose de ressources propres suffisantes pour couvrir ses dettes.

Ces variations dans le ratio d'autonomie financière peuvent être le résultat de décisions de financement prises par l'entreprise, telles que l'emprunt de nouveaux fonds ou l'augmentation de son capital. Il est essentiel de surveiller ce ratio afin de maintenir un équilibre financier adéquat et de garantir la stabilité de l'entreprise à long terme

Figure 16 : Représentation graphique de l'évolution du ratio d'Autonomie financière pour les années 2018, 2019 et 2020.



Source: réalisé par nos soins

➤ **Ratio solvabilité générale:** Le ratio de solvabilité générale est un indicateur financier qui mesure la capacité globale d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court et à long terme.

Tableau N° 16: Ratio solvabilité générale

Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
Total actif 1	357 134	460 709	103 575	457 089	(3 620)
∑ dettes (2)	119 522	197 571	78 049	182 977	(14594)
RSG= (1/2)	2.99	2.33	(0,65)	2.5	0.17

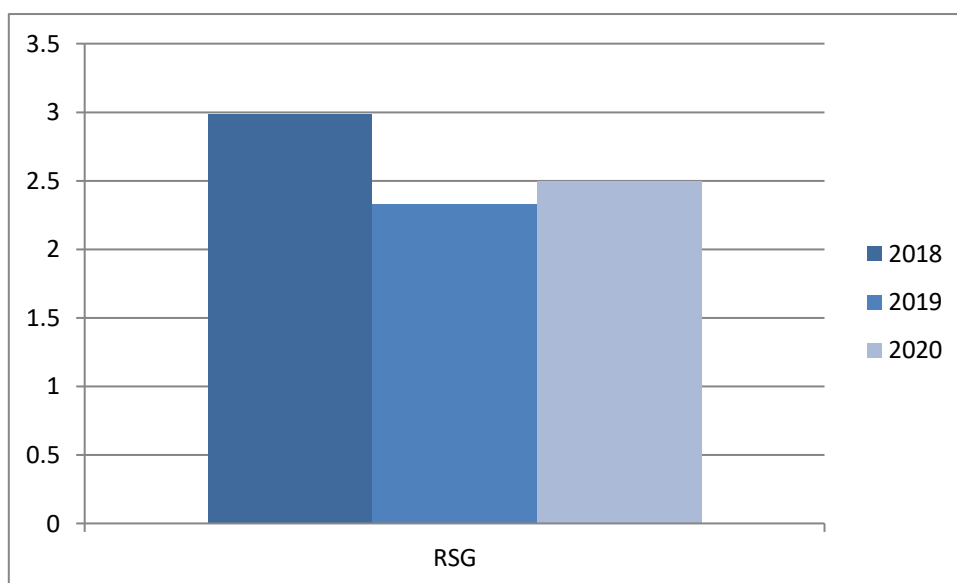
Source: réalisé par nos soins

En 2018, le ratio de solvabilité générale est de 2.99. Cela indique que l'entreprise dispose de 2.99 fois plus d'actifs à court et long terme que ses obligations financières à court et long terme. Une valeur supérieure à 1 est synonyme d'une bonne capacité à honorer les engagements financiers et une solvabilité adéquate.

En 2019, le ratio de solvabilité générale est de 2.33, ce qui est inférieur à celui de l'année précédente, il convient d'analyser les raisons de cette diminution et d'évaluer les mesures prises pour maintenir la solvabilité à un niveau satisfaisant.

En 2020, le ratio de solvabilité générale est de 2.5, montrant une légère amélioration par rapport à l'année précédente. ce qui est positif pour la solvabilité de l'entreprise. Il convient de continuer à surveiller cette tendance et à prendre des mesures appropriées si nécessaire.

Figure N°17 Représentation graphique de l'évolution du ratio de solvabilité générale



Source: réalisé par nos soins.

5. Analyse de compte de résultat

L'analyse des soldes d'intermédiaires de gestion, de la rentabilité de l'entreprise et de la marge de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) pour la période 2018, 2019 et 2020 est essentielle pour évaluer les performances financières et la rentabilité de l'entreprise CEVITAL. Ces indicateurs fournissent des informations sur la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses activités opérationnelles

5.1 Analyse des soldes d'intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion fournissent des informations détaillées sur la construction du résultat d'une entreprise en mettant en évidence certains indicateurs clés. Ils permettent d'analyser les différentes étapes de la création de valeur et d'identifier les contributions spécifiques de chaque composante du résultat

Tableau N°17 Soldes intermédiaires de gestion

Designation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
CA	174 273	177 726	3453	165 088	-12 638
Variation des stock	3201	2345	-856	63	-2282
Production immobilisé	118	370	252	478	108
Production de l'exercice.	177 592	180 441	2849	165 629	-14 812
Achats consommés	130 150	144 086	13 936	123 820	-20 266
Services extérieurs et autres consommations	14 486	12 863	-1623	12 616	-247
Consommation de l'exercice	144 636	156 949	12 313	136 436	-20 513
VA	32956	23492	-9464	29193	5701
Subvention d'exploitation	00	00	00	00	00
Charge de personnel	5670	5540	-130	6101	561
Impôts taxes et versement assimilés	1500	1413	-87	1248	-165
EBE	25786	16539	-9247	21844	5305
Reprise sur perte de valeur et provisions	2956	2748	-208	1319	-1429
Autre produits opérationnels	170	943	773	640	-303
Dotation aux	5769	6492	723	7348	856

Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL

amortissement et provisions					
Autres charges opérationnels	1850	1760	-90	1946	186
REX	21293	11978	-9315	14509	2531
Produits financiers	2671	19501	16830	4141	-15360
Charges financiers	1454	4661	3207	5844	1183
RCAI	22510	26818	4308	12806	-14012
Produit exceptionnels	00	00	00	00	00
Charges exceptionnels	00	00	00	00	00
R.Exceptionnels	00	00	00	00	00
RCAI	22510	26818	4308	12806	-14012
R.Exceptionnels+	00	00	00	00	00
Impôts exigible-	2852	1084	-1768	738	-346
Impôts différés-	227	205	-220	93	-112
RN	19431	25529	6098	11975	-13554

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

Production de l'exercice : Durant la période étudiée, l'entreprise CEVITAL a enregistré une augmentation de 2 849 MDZD en 2019 par rapport à 2018, ce qui peut être attribué à une augmentation plus élevée des ventes de ses produits. Cependant, la production de l'exercice a diminué de 14 812 MDZD en 2020 par rapport à 2019, principalement en raison d'une baisse des ventes.

Valeur ajoutée (VA) : La valeur ajoutée représente la nouvelle richesse produite par l'entreprise au cours d'une période donnée. Dans le cas de CEVITAL, elle a diminué de 9 464 MDZD en 2019 par rapport à 2018, principalement en raison de l'augmentation des charges par rapport à la production de l'exercice. Toutefois, elle a augmenté de 5 701 MDZD en 2020 par rapport à 2019, ce qui indique une intégration très solide de l'entreprise dans son secteur d'activité.

Excédent brut d'exploitation (EBE) : L'EBE mesure la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise et reflète sa performance économique. On constate que l'EBE de CEVITAL a diminué de 9 247 MDZD en 2019 par rapport à 2018, principalement en raison de l'augmentation des charges liées au personnel. Cependant, il a augmenté de 5 305 MDZD en 2020 par rapport à 2019 grâce à l'augmentation de la valeur ajoutée.

Résultat d'exploitation (REX) : Le résultat d'exploitation représente la ressource nette dégagée par l'activité normale de l'entreprise. Pour CEVITAL, on observe une diminution de 9 315 MDZD en 2019 par rapport à 2018, principalement en raison de la baisse de l'EBE. Cependant, il a connu une hausse de 2 531 MDZD en 2020 par rapport à 2019, attribuable à l'augmentation de l'EBE.

Résultat courant avant impôt (RCAI) : Le RCAI est un indicateur de gestion essentiel pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Pour CEVITAL, il a augmenté de 4 308 MDZD en 2019 par rapport à 2018 en raison de l'évolution des produits financiers. Cependant, il a diminué de 14 012 MDZD en 2020 par rapport à 2019.

Résultat net de l'exercice (RN) : Le résultat net de l'exercice est considéré comme un bon indicateur de la rentabilité générale de l'entreprise. Pour CEVITAL, l'entreprise a réalisé un bénéfice au cours des deux premières années (2018, 2019). Cependant, on observe une diminution de 13 554 MDZD en 2020 par rapport à 2019.

6. Indicateurs de croissance

6.1 Indicateur de croissance de chiffre d'affaire

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, le taux d'augmentation est souvent utilisé comme mesure de progression pour les entreprises en phase de croissance ou de récolte. Il s'agit de comparer le chiffre d'affaires de la période écoulée à celui de la période précédente. Cette analyse permet de détecter les produits ou les points de vente qui rencontrent des difficultés.

Il est important de souligner que l'analyse du taux d'augmentation du chiffre d'affaires doit être complétée par d'autres indicateurs financiers et opérationnels pour obtenir une vision plus complète de la performance de l'entreprise.

Tableau N°18 : Evolution du chiffre d'affaires

Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
CA HT	174 273	177726	3 453	165 088	(12638)

Source: réalisé par nos soins

Il est notable que le chiffre d'affaires (CA) a connu une augmentation de 3 453 MDZD en 2019 par rapport à 2018. Cette croissance peut être attribuée à une amélioration des ventes de ses produits, ce qui indique une performance positive pour cette période.

Cependant, en 2020, le chiffre d'affaires a enregistré une baisse de 12 638 MDZD par rapport à l'année précédente (2019). Cette diminution peut être liée à divers facteurs mais cest principalement dû à la crise sanitaire.

6.2 La marge d'EBE

La marge d'EBE représente le ratio entre l'excédent brut d'exploitation (EBE) et le chiffre d'affaires de l'entreprise. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'exploitation de l'entreprise et sa capacité à générer des bénéfices par rapport à son niveau de revenus

Tableau N°19 La marge d'EBE

Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
EBE(1)	25 786	16 539	9 233	21 844	5 291
CA(2)	174 273	177 726	3 453	165 088	(12638)
Marge d'EBE (1)/ (2)	0,14	0,09	(0,05)	0 ,13	0,04

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

La marge de l'EBE a enregistré une baisse de 5% en 2019 par rapport à 2018, principalement en raison d'une diminution de l'excédent brut d'exploitation. Cette diminution est préoccupante car elle a un impact sur la rentabilité de l'entreprise ainsi que sur son niveau d'autofinancement. Cependant, en 2020, la marge de l'EBE a augmenté de 4% par rapport à 2019. Cette amélioration est positive car elle indique une reprise de la rentabilité de l'entreprise.

6.3 La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) représente les ressources internes générées par l'entreprise grâce à son activité, qui lui permettent de financer ses besoins. Il existe deux méthodes couramment utilisées pour calculer la CAF

1. 3. 1. 1. Première méthode, à partir d'EBE (méthode soustractive)

Tableau 20 : Calcul de la CAF (méthode soustractive)

Désignation	2018	2019	Evaluation	2020	Evaluation
EBE	25 786	16 539	(9233)	21 844	5 291
Autres produits d'exploitations	170	943	773	640	(303)
Autres charges d'exploitation (-)	1 850	1 760	(90)	1 946	186
Produits financier (+)	2 671	19 501	16 830	4 141	(15360)
Charges financier(-)	1 454	4661	3 207	5844	1 183
Produits Exceptionnels(+)	00	00	00	00	00
Charges exceptionnels(-)	00	00	00	00	00
Participations des Salariés(-)	00	00	00	00	00
Impôts différés sur résultat ordinaire (-)	3 079	1 289	(1790)	831	(458)
CAF	22244	29 273	7 029	18004	(11269)

Source: réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

6. 4 La deuxième méthode, à partir de résultat net (Méthode additive)

Tableau 21 : calcul de la CAF (Méthode additive)

Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
Résultatnet(+)	19 431	25 529	6 098	11 975	(13554)
Dotations aux amortissements	5 769	6 492	723	7 348	856

Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL

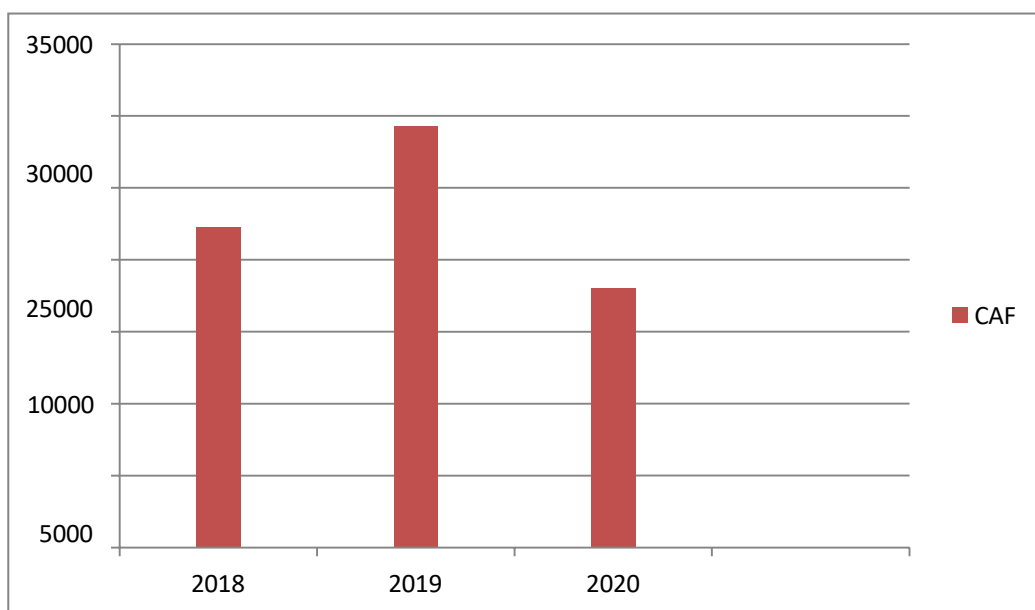
(+)					
Reprise sur Amortissements (-)	2 956	2 748	(208)	1 319	(1429)
Valeur nette Comptables des Elements d'actif cédés (+)	00	00	00	00	00
Produits de cession d'élément d'actif (-)	00	00	00	00	00
CAF	22 244	29 273	7 029	18 004	(11269)

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

La capacité d'autofinancement (CAF) de l'entreprise CEVITAL a augmenté de 7 029 MDZD en 2019 par rapport à 2018. Cette augmentation s'explique principalement par une hausse des dotations aux amortissements et aux provisions de l'exercice. Cependant, on observe une baisse de 11 269 MDZD en 2020 par rapport à 2019, principalement due à la diminution du résultat net.

Il est important de souligner que la CAF reste positive au cours des trois exercices étudiés. Cela signifie que l'entreprise dispose de ressources internes suffisantes pour renouveler ses investissements, honorer ses engagements financiers et rémunérer ses actionnaires. La CAF est un indicateur clé de la capacité de l'entreprise à autofinancer ses activités et à assurer sa pérennité financière.

Figure N°18 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source: réalisé par nos soins.

7. Ratios de rentabilité

L'analyse de la rentabilité est une étape essentielle car elle permet d'évaluer la performance globale de l'entreprise en examinant le rapport entre les ressources engagées et les résultats obtenus. Dans notre étude, nous allons utiliser trois ratios clés pour évaluer la rentabilité de l'entreprise : le ratio de rentabilité économique et le ratio de rentabilité financière et commerciale. En analysant ces ratios, nous pourrions avoir une vision globale de la rentabilité de l'entreprise CEVITAL et évaluer sa capacité à générer des bénéfices tant sur le plan économique que financier.

Tableau N°22 : calcul des ratios de rentabilité

Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
RN (1)	19 431	25 529	6 098	11 975	(13554)
CP (2)	237 612	263 138	25 526	274 111	10 973
RRF=(1)/(2)	0,08	0,097	0,017	0,04	(0,05)
Actif Eco (3)	257 890	314 139	56 249	363 423	49 284
KP (4)	251 983	283 927	31 944	308 840	24 913
RRE=(3)/(4)	1.02	1.11	0.09	1.18	0.07
CA(5)	174 273	177 726	3 453	165 088	(12638)
RRC(1/5)	0,11	0,14	0,03	0,07	(0,07)

Source: réalisé par nos soins

Interprétation

La rentabilité financière (RF) : La rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires. Dans le cas de l'entreprise CEVITAL, la rentabilité financière n'est pas satisfaisante, car elle est inférieure à 10% pour les trois exercices. Elle s'établit à 8% en 2018, 9,7% en 2019 et 4% en 2020. Ces résultats indiquent que l'entreprise n'a pas réussi à générer un rendement optimal pour ses actionnaires.

- **La rentabilité économique (RE) :** En 2018, le ratio de rentabilité économique est de 1.02. Cela signifie que, pour chaque unité de capitaux permanents investis, l'entreprise génère un rendement de 1.02 unité d'actif économique.

En 2019, le ratio de rentabilité économique est de 1.11. Cela indique une amélioration par rapport à l'année précédente. Une augmentation du ratio de rentabilité économique est généralement un signe positif.

En 2020, le ratio de rentabilité économique est de 1.18. Cela montre une nouvelle amélioration par rapport à l'année précédente, ce qui indique que l'entreprise a continué à augmenter son rendement par rapport à ses capitaux permanents.

- **La rentabilité commerciale (RC) :** La rentabilité commerciale est un indicateur financier qui mesure la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'affaires. On constate que la rentabilité commerciale de l'entreprise a augmenté de 3% en 2019 par rapport à 2018,. Cependant, elle a connu une diminution de 7% en 2020 par rapport à 2019.

8. Ratios de liquidités

Ces ratios sont utilisés pour mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme à leur échéance. Parmi les ratios de liquidité couramment utilisés, on distingue :

- Ratio de liquidité général.
- Ratio de liquidité réduite.
- Ratio de liquidité immédiate.

Tableau N° 23 : Ratios de liquidités

Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
VE(1)	38 802	35 990	(2812)	32 103	(3 887)
VR(2)	144 291	152 038	7747	176 651	24 613
VD =(3)	8 697	57 623	48926	7 046	(50 577)
Total actif circulant(4)	191 790	245 651	53 861	215 800	(29 851)
DCT(5)	105 151	176 782	71631	148 248	(28 534)
Ratio de liquidité general(4)/(5)	1.82	1.39	(0.43)	1.46	0.07
Ratio de liquidité réduite (2+3)/(5)	1.45	1.18	(0.27)	1.24	0.06
Ratio de liquidité immédiate (3/5)	0.08	0.32	0.24	0.05	(0.27)

Source: réalisé par nos soins.

• **Le ratio de liquidité générale** indique que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses obligations financières à court terme. En 2018, le ratio indique que l'entreprise a une bonne capacité à faire face à ses dettes à court terme. En 2019 et en 2020 le ratio a diminué, ce qui suggère une légère diminution de la capacité de l'entreprise à couvrir ses obligations à court terme. Cependant, le ratio reste supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise dispose toujours de ressources suffisantes pour faire face à ses obligations financières à court terme.

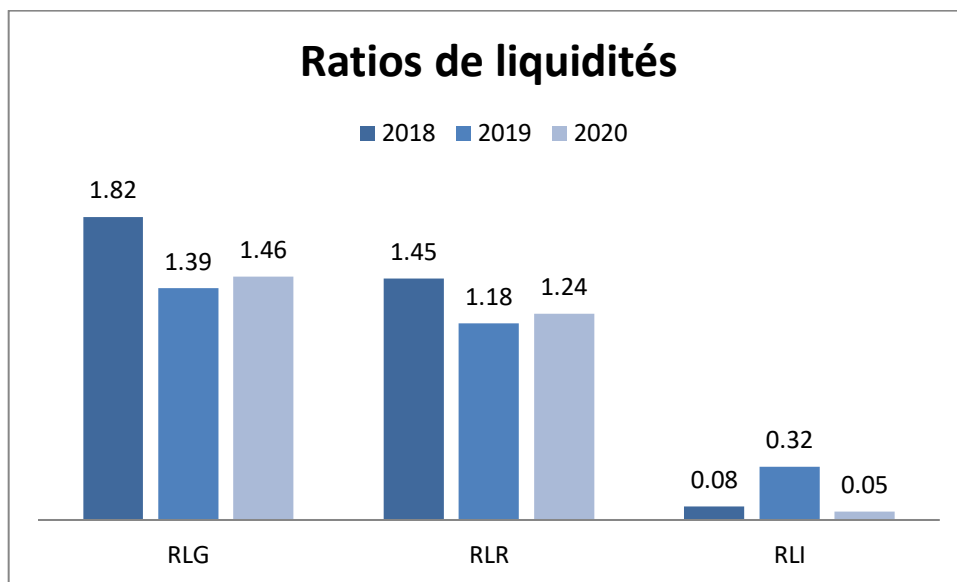
• **Le ratio de liquidité réduite** est supérieur à 1 pour toutes les années, ce qui indique que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour faire face à ses obligations financières immédiates.

• **Le ratio de liquidité immédiate** la norme est entre 0.2 et 0.3

2019 a enregistré une augmentation soit 0.24 de plus par rapport à 2018 cela indique que la disponibilités de l'entreprise peut rembourser ses dettes immédiates contrairement a 2018 et

2020 ou le ratio est inférieur à 0.3 ce qui indique que l'entreprise peut avoir des difficultés à honorer ses DCT en utilisant uniquement ses actifs liquides.

Figure 19: Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidités



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

9. Ratios de rotation

Les ratios de rotation sont utilisés pour mesurer le temps nécessaire aux clients pour payer leurs factures et aux fournisseurs pour être réglés. Ces ratios sont exprimés en jours et permettent d'évaluer l'efficacité de la gestion des créances clients et des dettes fournisseurs.

Voici quelques ratios de rotation couramment utilisés :

- Le ratio de rotation des créances clients
- Le ratio de rotation des fournisseurs

Tableau N° 24 Ratios de rotation

Désignation	2018	2019	Ecart	2020	Ecart
Créance clients 1	22 537	22 546	9	26 110	3564
CA TTC(2)	207 385	211 494	4109	196 455	(15 039)
DRCC=(1/2)*360	39j	38j	(1j)	48j	10j
Fournisseurs et compte rattachés (3)	37 169	35 656	(1513)	29 849	(5807)
DRF 3/2*360	64j	61j	(3j)	55j	(6j)

Source: réalisé par nos soins.

Le ratio de rotation des créances clients est un indicateur qui mesure le nombre moyen de jours nécessaires pour collecter les créances clients. Un ratio plus bas indique une meilleure performance, car cela signifie que l'entreprise collecte rapidement les paiements de ses clients et convertit les ventes en liquidités.

Dans le cas de CEVITAL, nous observons qu'entre 2018 et 2019, l'entreprise accorde en moyenne un délai de règlement entre 38 et 39 jours à ses clients. Cela suggère que CEVITAL parvient à collecter les paiements de manière relativement rapide, ce qui est positif pour sa gestion financière. Cependant, en 2020, le ratio a enregistré une légère hausse de 10 jours, ce qui indique que les clients mettent plus de temps à régler leurs dettes envers l'entreprise.

Cette augmentation du délai de paiement peut être le résultat d'une mauvaise gestion du portefeuille clients de CEVITAL, où certains clients rencontrent des difficultés de paiement ou retardent leurs règlements. Il est également possible que la qualité des clients se soit détériorée, ce qui affecte leur capacité à régler rapidement leurs dettes envers l'entreprise.

Le ratio de rotation des fournisseurs mesure le nombre moyen de jours nécessaires pour payer les fournisseurs. Un ratio plus bas indique que l'entreprise paie ses fournisseurs plus rapidement. Cela peut être le résultat de négociations de conditions de paiement favorables ou d'une bonne relation avec les fournisseurs.

Dans le cas de CEVITAL, nous observons qu'entre 2018 et 2019, l'entreprise accorde en moyenne un délai de règlement de 64 jours et 61 jours à ses fournisseurs. Cela suggère que CEVITAL parvient à payer ses fournisseurs dans un délai relativement raisonnable.

Cependant, en 2020, le ratio a enregistré une légère baisse, 16 jours d'écart entre 2020 et 2018, ce qui signifie que CEVITAL a réduit le temps nécessaire pour payer ses fournisseurs. Cette amélioration peut résulter de divers facteurs, tels que des négociations réussies pour obtenir des conditions de paiement plus favorables ou une gestion plus efficace des flux de trésorerie.

Section 3 : La mise en forme du tableau du bord financier

Dans cette section, nous présenterons le tableau de bord financier, qui consolide et regroupe tous les indicateurs de performance, les ratios et les écarts, afin de fournir une vue complète de la situation financière de l'entité.

1. Le tableau de bord financier CEVITAL

Il fournit une vue d'ensemble des indicateurs financiers tels que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et permet d'identifier les écarts et les tendances d'une année à l'autre, offrant ainsi des informations essentielles pour la prise de décision.





















Tableau N°25: Le tableau de bord financier CEVITAL 2018, 2019 et 2020

Bilans des grande masses	Indicateurs/Ratios	Unité	2018	2019	Evolution	%	Pictogrammes	2020	Evolution	%	Pictogrammes
	VI	DZD	165344	215057	49 713	30%	😊	241289	26 232	12,20%	😊
	VE	DZD	38 802	35 990	(2812)	(7,24%)	😞	32 103	(3 887)	(10,80%)	😞
	VR	DZD	144291	152038	7 747	5,37%	😊	176651	24 613	16 ,19%	😊
	VD	DZD	8 697	57 623	48 926	562,56%	😊	7 046	(50577)	(87,77%)	😞
	CP	DZD	237612	263138	25 526	10,74%	😊	274111	10 973	4,17%	😊
	DLMT	DZD	14371	20 789	6 418	44 ,66%	😊	34729	13 940	67,05%	😊





Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL

	DCT	DZD	105151	176782	71631	68,12%	😊	148248	(28534)	(16,14%)	😞
	TOTAL	DZD	357134	460709	103 575	29%	😊	457089	(3620)	(0,79%)	😞
Indicateurs de l'équilibre financier	FRN	DZD	86 639	68 870	(17769)	(20,50%)	😞	67551	(1319)	(1,91%)	😞
	BFR	DZD	92546	99082	6 536	7,06%	😊	122134	23 05	23 ,26 %	😊
	TN	DZD	(5907)	(30213)	(24306)	(411.5%)	😞	(54583)	(24370)	(80.7%)	😞
SIG	CA HT	DZD	174273	177726	3453	19.81%	😊	165 088	(12638)	(7.11%)	😞
	VA	DZD	32956	23 492	(9464)	(28.72%)	😞	29 193	5701	24.3%	😊
	EBE	DZD	25786	16 539	(9247)	(35.9%)	😞	21 844	5 305	32.1%	😊
	RT NET	DZD	19 431	25529	6 098	31.38%	😊	11 975	(13554)	(53.1%)	😞
	CAF	DZD	22244	29 273	7 029	31.6%	😊	18004	(11269)	(38.5%)	😞

Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL

Ratios de rentabilité	RRF	DZD	0,08	0,097	0,017	21.25%		0,04	(0,05)	(51.5%)	
	RRE	DZD	0,054	0,055	0,001	1.85%		0,026	(0,029)	(52.7%)	
	RRC	DZD	0,11	0,14	0,03	27.27%		0,07	(0,07)	(50%)	
Ratios de structure	RFP	DZD	1.52	1.32	(0.2)	(13.16%)		1.28	(0,04)	(3%)	
	REG	DZD	0.5	0.75	0.25	50%		0.67	(0.08)	(10.6%)	
R. de solvabilité	AF	DZD	2	1,33	(0,67)	(33.5%)		1,5	0,17	12.8%	
	RSG	DZD	2.99	2.33	(0,65)	(21.7%)		2.5	0.17	7.3%	
R.Liquidité	RLG	DZD	1.82	1.39	(0.43)	(23.6%)		1.46	0.07	5%	
	RLR	DZD	1.45	1.18	(0.27)	(18.6%)		1.24	0.06	5.1%	
	RLI	DZD	0.08	0.32	0.24	300%		0.05	(0.27)	(84.4%)	

Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL

R.Rotation	DRCC	DZD	39j	38j	(1j)	(2.6%)		48j	10j	(26.3%)	
	DRCF	DZD	64j	61j	(3j)	(4.7%)		55j	(6j)	(9.8%)	

2. Analyse du tableau de bord :

Après avoir effectué notre analyse complète et calculé tous les indicateurs, nous avons élaboré un tableau de bord financier pour suivre de près l'activité de la SPA CEVITAL. Ce tableau de bord nous permet également d'évaluer et de mesurer sa performance financière en utilisant les informations fournies par l'entreprise, telles que le bilan et le TCR. À partir de cette analyse et du calcul des écarts et des taux d'évolution pour l'année 2019 par rapport à 2018, nous avons tiré les conclusions suivantes :

Structure financière équilibrée : La SPA CEVITAL présente une structure financière relativement équilibrée, ce qui est un point positif.

Rentabilité financière et économique : L'entreprise est rentable tant sur le plan financier que sur le plan économique, ce qui est encourageant.

Capacité d'investissement : La capacité d'autofinancement (CAF) de l'entreprise lui permet d'investir davantage, ce qui peut contribuer à sa croissance future.

Solvabilité et liquidité : Les ratios de solvabilité et de liquidité de l'entreprise sont satisfaisants, ce qui indique sa capacité à respecter ses engagements financiers.

Malgré quelques écarts négatifs observés pour certains indicateurs en 2019 par rapport à 2018, nous pouvons conclure que la SPA CEVITAL présente une performance financière solide. Cependant, il est essentiel de corriger les lacunes identifiées afin de maintenir une bonne image financière. Il est donc recommandé de surveiller attentivement les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financier, en particulier ceux qui ont connu une baisse significative, afin de prendre les mesures appropriées pour améliorer la situation.

Conclusion chapitre

Le cas pratique nous a fourni une compréhension approfondie de la fonction du tableau de bord financier dans cette entreprise, ainsi que de son processus de construction en suivant la démarche spécifique de l'entreprise

Cette analyse approfondie nous a permis de porter un jugement éclairé sur la performance de l'entreprise. Nous avons pu identifier des informations précieuses sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. En examinant les indicateurs de performance, nous avons pu évaluer la santé financière de l'entreprise et comprendre les liens entre les mesures prises dans le tableau de bord financier et les résultats obtenus. Dans l'ensemble.

Ce cas pratique nous a permis d'apprécier son importance comme outil de suivi et d'évaluation de la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Notre étude a porté sur l'évaluation de la performance financière de l'entreprise CEVITAL en utilisant un tableau de bord financier. Nous avons exploré trois questions clés et formulé trois hypothèses pour orienter notre analyse.

Nos résultats ont confirmé que le tableau de bord financier est un outil efficace pour évaluer la performance financière de l'entreprise. En rassemblant et en présentant les indicateurs financiers pertinents de manière claire et concise, il permet aux gestionnaires de mieux comprendre la situation financière de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées et cela confirme notre première hypothèse.

De plus et pour confirmer notre deuxième hypothèse, le tableau de bord financier offre une vue rapide sur les points clés de l'entreprise. Grâce à sa présentation synthétique et visuelle des informations financières, il permet aux gestionnaires de repérer rapidement les domaines d'amélioration et de concentrer leurs efforts sur les aspects les plus importants de la performance financière.

Pour la troisième et dernière hypothèse, En fournissant des données précises et actualisées, le tableau de bord financier aide les décideurs à évaluer la performance de l'entreprise, à identifier les tendances et à prendre des décisions stratégiques pour assurer sa croissance et sa compétitivité. De ce fait nous avons constaté l'existence d'une corrélation positive entre la mise en place d'un tableau de bord financier efficace et la prise de décision éclairée au sein de l'entreprise.

Dans l'ensemble, notre étude souligne l'importance d'un tableau de bord financier dans l'évaluation et la gestion de la performance financière de l'entreprise CEVITAL. Nous recommandons à CEVITAL de mettre en place un tableau de bord financier adapté à ses besoins spécifiques, afin de suivre sa performance financière, de prendre des décisions éclairées et d'atteindre ses objectifs à long terme. En utilisant cet outil efficacement, CEVITAL pourra renforcer sa position sur le marché et assurer sa pérennité dans un environnement économique en constante évolution.

Ce travail nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques que nous avons ensuite appliquées lors de notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL. Malgré quelques difficultés rencontrées, telles que la durée limitée du stage et les restrictions concernant l'accès aux données financières confidentielles, nous avons pu mener notre projet à terme et parvenir à des conclusions significatives.

Nous reconnaissons que notre analyse a été partiellement restreinte en raison de ces limitations. Cependant, cela n'a pas entravé notre recherche et nous avons pu démontrer l'intérêt de la mise en place d'un tableau de bord pour mesurer et suivre la performance de l'entreprise, tout en maintenant le cap vers l'atteinte des objectifs fixés.

Il est important de souligner que notre travail ne prétend pas couvrir tous les aspects liés à notre thématique de recherche. Cependant, nous espérons que nos résultats et nos réflexions serviront de base inspirante pour de futures recherches dans ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE

✓ Références et ouvrages :

- ALAZARD Claude & SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
- ALAZARD Claude, « Contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
- BALANTZIAN.G & SELMER.C, « Tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- BOISSELIER Patrick, « Contrôle de gestion, cours et applications », édition VUIBERT, Paris, 1999.
- BOISSELIER.P & AL, « Contrôle de gestion », édition VUIBERT, Paris, 2013.
- BONNIER.C, BRINGER.M et LANGLOIS.G, « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, Paris, 2004.
- BERLAND Nicolas et autre, « Mesurer et piloter la performance », éditeur de la performance, Paris, mai 2004.
- BOISLANDELLE.H.M, « Gestion des ressources humaine de la PME », édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- CROZET.D & MARTORY.B, « Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances », 5^{ème} édition DUNOD, 2002.
- DELAHAYE.J & DELAHAYE-DUPRAT.F, « Fiance d'entreprise », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2009.
- DORIATH Brigitte, « Gestion prévisionnelles et mesure de la performance », 5^{ème} édition DUNOD, Paris.
- DORIATH Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.
- DUBRULLE Louis & JOURDAIN Didier, « Comptabilité analytique de gestion », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013.
- FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2007.
- FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition EYROLLES, Paris, 2013.
- GAIES.M, « Le contrôle de gestion prévisionnel », édition ECONOMICA, Paris, 2003.
- GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », 6^{ème} édition ECONOMICA, Paris.
- GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », 9^{ème} édition ECONOMICA, Paris, 2009.
- GIRAUD.F, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », édition GUALINO, France, 2002.
- GRANDGUILLOT Béatrice & Francis, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9^{ème} édition GUALINO, Paris, 2016.
- GRANSTER.I, « L'impasse industrielle », édition du seuil, 1980.
- HOARAU Christian, « Maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Groupe Revue

-
- KABY.J, « La création de valeur de l'entreprise », 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2001.
 - KHEMAKHEM.A, « La dynamique de contrôle de gestion», édition DUNOD, Paris, 1992.
 - LEROY Michel, « Le contrôle de gestion et ses évolutions », édition d'Organisation, Paris, 2012.
 - LONING Hélène, « Contrôle de gestion : organisation, outils et pratique », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.
 - LONING.H, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
 - LORINO.P, « Méthode et pratique de la performance » édition d'organisations, Paris, 2003.
 - MARTORY Bernard, « Contrôle de gestion social », édition VUIBERT, Paris, 1999.
 - NICOLAS.F, « Finance pour non-financiers », édition DUNOD, Paris, 2012.
 - VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, presse de l'Université du Québec, Québec, 1999.
 - VOYER Pierre, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, Edition Presses de l'Université du Québec, Québec, 2002.
 - PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Collection de la gestion en plus : Office des publicitaires universitaires, Algérie, 1993.
 - SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2011.
 - SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998.

✓ **Articles**

- BARET Pierre, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2^{ème} journée de recherche de CEROS. 2006.
- BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995.
- MENDOZA.C, F.GIRAUD, M.DELMOND, H.LONING, A.DE FONT REAULX, « Tableaux de bord et balanced scorecards», Publier par : Groupe Revue fiduciaire, Paris, 2005.
- SAHUT Jean Michel, « La création de valeur et performance financière », La revue du financier, 2003.
- AMIFI Hamid & BENLAKOUIRI Abderrahim, « Tableau de bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, N°08, 2019.
- HOARAU.C, « Maîtriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 2008.
- ISSOR.Z., « La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions », N°17 édition : Boeck supérieur 2008 à 2017.

✓ **Mémoires et thèses**

- BOUJLIDA Abdallah, « La performance financière des PME manufacturières :

conceptualisation et mesure », Université du Québec à Trois-Rivières, 2002.

- BOURAIB Rafika, « Tableaux de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Cas pratique NAFTAL », thèse de doctorat de l'Université MouloudMammeri Tizi-Ouzou, 2015.
- ISSAD.S, KACED.S, « Essai d'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique et économique cas de l'entreprise Electro-Industrie d'AZAZGA », Université UMMTO, 2018.
- OUBYA Ghazlene, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières », Tunisie, 2016.
- YAYA.H.S, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : Une perspective holistique et multisectorielle », Université Laval Québec, CANADA, 2003.

✓ Sites web

- ✓ <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/le-controle-de-gestion-de-lentreprise>
- ✓ https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Kaleidsocope_de_la_performance.pdf
- ✓ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-1052/FichePratique/Les-differents-types-d-indicateurs-d-efficacite--354257.htm>
- ✓ <https://www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Memoire/>
- ✓ <https://www.memoireonline.com/>
- ✓ <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-six-types-dindicateurs-de-performance-a-impliquer- dans-la-gestion-dune-entreprise>
- ✓ <https://www.petite-entreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html>
- ✓ <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/le-controle-de-gestion-de-lentreprise/http://istaofppts.blogspot.com/2016/03/chapitre-introductif-le-controle-de.html>

LES ANNEXES

Bilan actif 31 décembre 2019

ACTIF	N			N-1
	Brut	Amort-Prov	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition				
Immobilisations incorporelles	259 793 473	184 425 225	75 368 248	47 659 648
Immobilisations corporelles	83 275 548 739	42 482 649 881	40 792 898 858	37 367 808 776
. Terrains	11 404 467 593		11 404 467 593	10 290 467 593
. Bâtiment	20 374 215 523	10 628 432 988	9 745 782 534	10 155 565 106
. Autres immobilisations corporelles	51 150 531 717	31 741 579 810	19 408 951 907	16 672 569 271
. Immobilisations en concession	346 333 906	112 637 083	233 696 824	249 206 806
Immobilisations en cours	14 915 580 901	179 713 835	14 735 867 066	9 362 095 401
Immobilisations financières	159 548 076 506	94 991 184	159 453 085 322	118 565 981 956
. Titres mis en équivalence				-
. Autres participations et créances Rattachées	118 450 767 209		118 450 767 209	90 164 576 760
. Autres titres immobilisés	38 734 318 314	525 000	38 733 793 314	26 212 040 143
. Prêts et autres actifs fin. non courants	1 828 392 508	94 466 184	1 733 926 324	1 629 485 260
0	534 598 475		534 598 475	559 879 793
TOTAL ACTIF NON COURANT	257 998 999 619	42 941 780 124	215 057 219 495	165 343 545 781
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	36 194 913 554	204 739 199	35 990 174 355	38 802 395 779
Créances et emplois assimilés	153 412 338 402	1 373 799 673	152 038 538 730	144 291 472 876
. Clients	23 906 315 410	1 359 725 200	22 546 590 210	22 537 030 519
. Autres débiteurs	117 427 940 170		117 427 940 170	109 286 559 330
. Impôts et assimilés	11 780 167 699		11 780 167 699	12 313 341 972

. Autres créances et emplois		297 915 123		283 840 650	154 541 056
------------------------------	--	-------------	--	-------------	-------------

assimilés			14 074 473		
Disponibilités et assimilés		57 623 154 211		57 623 154 211	8 696 800 861
. Placements et autres actifs fin. Courants					-
. Trésorerie		57 623 154 211		57 623 154 211	8 696 800 861
TOTAL ACTIF COURANT		247 230 406 167	1 578 538 872	245 651 867 295	191 790 669 517
TOTAL GENERAL AC		505 229 405 786	44 520 318 996	460 709 086 790	357 134 215 298

Bilan passif 2019

PASSIF	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé		0	0
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		30 832 119 185	30 832 119 185
Ecart de réévaluation		0	0
Ecart d'équivalence (1)		0	0
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		25 526 262 250	19 428 258 073
Autres capitaux propres – Report à nouveau		137 211 685 185	117 783 427 112
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		263 138 322 620	237 612 060 370
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		17 993 333 957	11 895 404 942
Impôts (différés et provisionnés)		1 630 098 372	1 451 160 822
Autres dettes non courantes		0	0
Provisions et produits constatés d'avance		1 165 296 054	1 025 006 806

TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		20 788 728 383	14 371 572 571
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		35 656 570 924	37 169 853 209
Impôts		1 448 965 742	3 281 656 404
Autres dettes		51 840 020 012	50 094 477 704
Trésorerie Passif		87 836 479 109	14 604 595 042
TOTAL PASSIFS COURANTS III		176 782 035 787	105 150 582 358
TOTAL GENERAL PASSIF		460 709 086 790	357 134 215 298

Bilan Actif 2020

ACTIF	Note	N			N-1
		Brut	Amort-Prov	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		90 346 788 646	47 935 555 040	42 411 233 606	40 792 898 857
. Terrains		11 768 133 400		11 768 133 400	11 404 467 593
. Bâtiments		20 787 617 766	11 734 101 889	9 053 515 877	9 745 782 534
. Autres immobilisations corporelles		57 442 592 640	36 077 440 109	21 365 152 531	19 408 951 906
. Immobilisations en concession		348 444 840	124 013 042	224 431 799	233 696 824
Immobilisations en cours		12 376 720 500	104 577 528	12 272 142 972	14 735 867 066
Immobilisations financières		186 646 313 435	94 991 184	186 551 322 251	159 453 085 323
. Titres mis en équivalence		-	-	-	-
. Autres participations et créances rattachées		134 383 645 697	-	134 383 645 697	118 450 767 210
. Autres titres immobilisés		49 769 435 396	525 000	49 768 910 396	38 733 793 315
. Prêts et autres actifs fin. non courants		2 493 232 342	94 466 184	2 398 766 158	2 268 524 799
. Impôts différés actif			-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT		289 641 815 662	48 352 604 285	241 289 211 377	215 057 219 495
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		32 390 016 444	286 883 763	32 103 132 681	35 990 174 355
Créances et emplois assimilés		178 173 529 201	1 522 506 106	176 651 023 094	152 038 538 729
. Clients		27 602 426 789	1 491 667 114	26 110 759 675	22 546 590 210
. Autres débiteurs		133 667 004 807	-	133 667 004 807	117 427 940 170
. Impôts et assimilés		16 542 385 252	-	16 542 385 252	11 780 167 699

. Autres créances et emplois assimilés		361 712 352	30 838 992	330 873 360	283 840 650
Disponibilités et assimilés		7 046 363 542	-	7 046 363 542	57 623 154 211
. Placements et autres actifs fin. Courants		-	-	-	-
. Trésorerie		7 046 363 542	-	7 046 363 542	57 623 154 211
TOTAL ACTIF COURANT		217 609 909 187	1 809 389 869	215 800 519 318	245 651 867 295
TOTAL GENERAL ACTIF		507 251 724 849	50 161 994 155	457 089 730 695	460 709 086 790

Bilan Passif 2020

PASSIF	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		69 568 256 000	69 568 256 000,00
Capital non appelé		0	0,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		30 832 119 185	30 832 119 184,96
Ecart de reevaluation		0	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0	0,00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		11 973 528 088	25 526 262 250,32
Autres capitaux propres – Report à nouveau		161 737 947 43	137 211 685 184,98
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		274 111 850 70	263 138 322 620
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		31 760 712 888	17 993 333 956,93
Impôts (différés et provisionnés)		1 726 051 812	1 630 098 372,17
Autres dettes non courantes		0	0,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 242 347 036	1 165 296 054,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		34 729 111 735	20 788 728 383,10
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		29 849 008 974	35 656 570 924,15

Impôts		1 773 774 731	1 448 965 742,16
Autres dettes		54 998 441 597	51 840 020 011,60
Trésorerie Passif		61 627 542 950	87 836 479 109,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		148 248 768 252	176 782 035 787
TOTAL GENERAL PASSIF		457 089 730 695	460 709 086 790

Compte résultat 2019

Rubriques	Note	N	N - 1
Chiffre d'affaires		177 726 355 925	174 273 413 273
Variation stocks produits finis et en cours		2 345 102 714	3 201 665 114
Production immobilisée		370 924 105	118 693 207
Subventions d'exploitation		0	0
I – PRODUCTION DE L'EXERCICE		180 442 382 744	177 593 771 595
Achats consommés		144 086 216 201	130 150 923 208
Services extérieurs et autres consommations		12 849 770 306	14 486 458 283
II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE		156 935 986 506	144 637 381 490
III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		23 506 396 238	32 956 390 105
Charges de personnel		5 540 623 717	5 670 365 895
Impôts, taxes et versements assimilés		1 413 401 152	1 500 875 176
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		16 552 371 369	25 785 149 034
Autres produits opérationnels		943 036 537	170 202 939
Autres charges opérationnelles		1 774 505 098	1 850 579 593
Dotations aux amortissements et aux provisions		6 492 150 914	5 769 660 799
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 748 425 950	2 956 711 341
V RESULTAT OPERATIONNEL		11 977 177 844	21 291 822 922
Produits financiers		19 501 589 777	2 671 150 099
Charges financières		4 661 968 588	1 454 889 558
VI RESULTAT FINANCIER		14 839 621 189	1 216 260 541
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		26 816 799 033	22 508 083 463
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		1 084 710 609	2 852 464 063
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		205 826 174	227 361 336
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		203 635 435 008	183 391 835 974
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		178 109 172 758	163 963 577 911

VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		25 526 262 250	19 428 258 064
---	--	-----------------------	-----------------------

Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0	0
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0	0
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0	0
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		25 526 262 250	19 428 258 064

Part dans les résultats nets des stés mises en équivalence (1)			
XI RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

Compte résultat 2020

	N	N - 1
Chiffre d'affaires	165 088 579 550	177 726 355 925
Variation stocks produits finis et en cours	63 597 970	2 345 102 714
Production Immobilisée	478 893 650	370 924 105
Subventions d'exploitation	0	0
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	165 631 071 170	180 442 382 744
Achats Consommés	123 820 905 693	144 086 216 201
Services extérieurs et autres consommations	12 616 412 458	12 863 339 396
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	136 437 318 152	156 949 555 596
III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	29 193 753 018	23 492 827 148
Charges de personnel	6 101 208 916	5 540 623 717
Impôts, taxes et versements assimilés	1 248 662 959	1 413 401 152
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	21 843 881 143	16 538 802 279
Autres produits Opérationnels	640 855 186	943 036 537
Autres charges Opérationnelles	1 946 988 035	1 760 936 008
Dotations aux amortissements et aux provisions	7 348 048 721	6 492 150 914

Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 319 960 470	2 748 425 950
V RESULTA TOP ERATIONNEL		14 509 660 042	11 977 177 844
Produits financiers		4 141 226 418	19 501 589 777
Charges financières		5 844 908 593	4 661 968 588
VI RESULTAT FINANCIE		-1 703 682 175	14 839 621 189
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		12 805 977 867	26 816 799 033
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		738 582 982	1 084 710 609
Impôts différés (Variations) sur ordinaires		93 866 797	205 826 174
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		11 973 528 087	25 526 262 250

CA REALISER 2020

Mois	Réalisation 2020
Janvier	25 523
Février	13 750
Mars	13 020
Avril	7 291
Mai	8 183
Juin	8 346
Juillet	9 135
Aout	9 545
Septembre	12 502
Octobre	13 753
Novembre	15 594
Décembre	28 446
Totale	165 088

TABLE DES MATIERES

Remercîments

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALE.....11

Chapitre 1 : Aspect théorique sur le contrôle de gestion.....13

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion.....14

1. Aperçu historique sur le contrôle de gestion14

2. La définition du contrôle gestion15

2.1 Contrôle.....15

2.2 Gestion15

2.3 Définition du contrôle de gestion :15

2.4 Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion:17

Section 2 : La place du contrôle de gestion dans l'organisation.....20

• La position d'état-major (la position de Staff):.....21

• La position fonctionnelle :21

1.1 Processus de contrôle de gestion :22

Section 3 : Les outils et les méthodes du contrôle de gestion25

1.1 Comptabilité analytique :25

1.2 Comptabilité générale :26

1.3 Système d'information :28

1.4 Gestion budgétaire :31

1.5 Tableau de bord :32

1.6 Reporting :34

Chapitre 2 : Aspects théoriques sur le tableau de bord.....37

Section 1 : Généralités sur le tableau de bord38

1.1 L'évolution de la notion de tableau de bord :38

1.2 Définition du tableau de bord :39

1.3 Rôle du tableau de bord :40

1.4 Les caractéristiques du tableau de bord :40

1. 5 Objectifs du tableau de bord :	41
1. 6 Les instruments du tableau de bord :	42
1. 7 Les limites du tableau de bord :	45
Section 2 : Les principes et les étapes de conception d'un tableau de bord	46
1. 1 Mise en forme du tableau de bord	46
1. 2 Les principes de la construction d'un tableau de bord	47
1. 3 Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.....	49
1. 4 Mise en forme du tableau de bord	53
2. Méthodes d'élaboration du tableau de bord	54
2. 1 La méthode GIMSI.....	54
2. 2 La méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)	57
2. 3 La méthode JANUS	59
2. 4 Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils	61
Section 3 : La performance financière de entreprise	63
1. Définition :	63
2. Les caractéristiques de la performance :	63
3. Les objectifs de la performance	64
4. Les méthodes de mesure de la performance financière.....	65
4. 1 L'équilibre financier	65
• Les indicateurs de L'équilibre financier	65
4. 2 La méthode des ratios	67
• Les ratios de structure financière	67
5. Mesure de la performance par l'analyse des soldes intermédiaire (SIG), et capacité d'autofinancement (CAF)	70
5. 1 Soldes intermédiaire de gestion.....	70
Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CEVITAL	75
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	76
1. Ou se situe l'entreprise CEVITAL?.....	76
2. Historique de CEVITAL	77
3. Les activités de l'entreprise	78
3. 1 Les clients de CEVITAL :.....	78
3. 2 Missions des composantes de la DG.....	79

3. 3 Environnement de CEVITAL	82
3. 4 Missions et objectifs de CEVITAL	83
3. 5 L'organisme structurel et les différents services.....	84
Section 2 : Analyse de la structure financière de CEVITAL	86
1. Élaboration des bilans financiers en grandes masses pour 2019, 2020 et 2021	86
1. 1 Présentation de l'actif en grande masse	86
1. 2 Présentation de passif en grande masse	87
2. L'analyse de l'équilibre financier de CEVITAL	88
2. 1 Les indicateurs de l'équilibre financier.....	88
3. Les ratios de structure	92
4. Les ratios de solvabilité :.....	93
5. Analyse de compte de résultat	96
5. 1 Analyse des soldes d'intermédiaires de gestion.....	96
6. Indicateurs de croissance.....	100
6. 1 Indicateur de croissance de chiffre d'affaire	100
6. 2 La marge d'EBE.....	100
6. 3 La capacité d'autofinancement (CAF).....	101
6. 4 La deuxième méthode, à partir de résultat net (Méthode additive).....	102
7. Ratios de rentabilité	104
8. Ratios de liquidités.....	106
9. Ratios de rotation	107
Section 3 : La mise en forme du tableau du bord financier.....	110
1. Le tableau de bord financier CEVITAL.....	110
2. Analyse du tableau de bord :	114
CONCLUSION GENERALE.....	115
BIBLIOGRAPHIE.....	117
ANNEXES.....	121
TABLE DES MATIERES.....	135
RESUMER.....	139

Résumer :

Ce mémoire qui s'intitule : Analyse de la performance financière à travers la réalisation d'un tableau de bord, s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en science financières et comptabilité, vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : «Comment peut-on évaluer la performance financière de l'entreprise CEVITAL en utilisant un tableau de bord financier ? ».

Dans l'ensemble, notre étude souligne l'importance d'un tableau de bord financier dans l'évaluation et la gestion de la performance financière de l'entreprise CEVITAL. Nous recommandons à CEVITAL de mettre en place un tableau de bord financier adapté à ses besoins spécifiques, afin de suivre sa performance financière, de prendre des décisions éclairées et d'atteindre ses objectifs à long terme. En utilisant cet outil efficacement, CEVITAL pourra renforcer sa position sur le marché et assurer sa pérennité dans un environnement économique en constante évolution.

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

Abstract :

This dissertation, entitled "Analysis of Financial Performance through the Development of a Dashboard, is part of the requirements for obtaining a Master's degree in Financial Science and Accounting. It aims to address the following research question: "How can we evaluate the financial performance of CEVITAL company using a financial dashboard?"

Overall, our study highlights the importance of a financial dashboard in evaluating and managing the financial performance of CEVITAL company. We recommend CEVITAL to implement a tailored financial dashboard that meets its specific needs, in order to track its financial performance, make informed decisions, and achieve long-term objectives. By effectively utilizing this tool, CEVITAL can strengthen its position in the market and ensure sustainability in an ever-changing economic environment.

Keywords : management control, dashboard, financial dashboard, performance.