



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira Béjaïa

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 (CCA)

THÈME

**Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière
d'une entreprise : Cas de l'entreprise ALCOST**

Réalisé par

- **LAMRI** Amine
- **KOUHOUL** Lounis

Dirigé par

- Mr. **BEZTOUH** Djaber

Année universitaire

2023/2024



REMERCIEMENTS



*Nous remercions tout d'abord le Tout-Puissant, **ALLAH**, source de toute connaissance et savoir, et sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour.*

Nous voulons exprimer notre profonde reconnaissance envers nos chers parents pour leur soutien inconditionnel et les sacrifices consentis tout au long de notre parcours académique.

*Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers notre encadreur **Mr. BEZTOUH Djaber** pour son assistance, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de notre projet de fin d'études.*

Nos vifs remerciements s'adressent aux membres des jurys pour avoir bien voulu examiner et juger ce travail.

*Nos sincères remerciements vont également à l'ensemble du personnel de l'entreprise **ALCOST**, et en particulier, **Mr. BELKHIRI Redouane** et tout le personnel au service de la finance et comptabilité qui nous ont encadrés et soutenus durant notre stage pratique.*

*Sans oublier **Mlle. ADOUANE Anissa** pour son accueil, sa gentillesse et sa disponibilité.*

Enfin, nous souhaitons adresser nos remerciements les plus distingués à nos amis et à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail de fin d'études.

DÉDICACES

Je souhaite dédier humblement ce modeste travail aux personnes qui ont joué un rôle essentiel dans ma vie

À ma chère Maman, une âme unique et incomparable. Je souhaite la remercier chaleureusement pour ses innombrables sacrifices, sa compréhension sans faille et ses conseils précieux, qui ont été un soutien constant tout au long de ce parcours.

Je tiens également à exprimer un profond respect envers mon père, dont le dévouement total m'a guidé et inspiré.

À mon très cher frère, Yacine, et ma sœur bien-aimée, Yasmine, qui ont été une source constante de motivation et de soutien.

À mes amis fidèles : Aswad, Yanis, et M-R dont la présence et les encouragements m'ont poussé à aller de l'avant.

Je souhaite également dédier ce travail à mon binôme Lounis, qui a été un compagnon de route précieux tout au long de ce projet

À tous ceux mentionnés ici, je vous exprime ma reconnaissance infinie et vous dédie ce travail avec une profonde sincérité.

Amine.

DÉDICACES

À la personne qui compte le plus pour moi, ma sœur Célia, qui m'a fait croire que je suis capable de tout, qui a été présente dans les hauts et les bas.

À ma mère, la raison pour laquelle je n'ai jamais abandonné, mon héroïne qui a tout fait pour m'offrir l'essentiel. Je t'aime et je serai toujours fier de toi.

À ma sœur Nawal, que j'ai toujours considérée comme une véritable deuxième maman, pour sa générosité et son soutien inégalé.

À mon père, à mes frères Housseem, Ali, Massi, à mes nièces Maya et Jana, et enfin à Chahinez, la plus précieuse.

À mes meilleurs amis, que j'aime le plus : Yasmine Sahali, Ayaan, Rayan, Zinou, Younes, Abdou et surtout mon cher ami Adnane. Vous avez été la source de motivation et de bonheur tout au long de cette période.

À Amine, mon binôme, qui a façonné et enrichi ce travail, et avec qui j'ai pris grand plaisir à travailler tout au long de ce projet.

Et enfin, à moi-même.

Lounis.

Liste des abréviations

3U : Utile, utilisable, utilisé.

AC : Actif courant.

AF : Analyse financière.

AI : Actif immobilisé.

BFR : Besoins en fonds de roulement net.

CA : Chiffre d'affaires.

CAF : Capacité d'autofinancement.

C&H : Confection et Habillement.

CP : Capitaux propres.

DLMT : Dettes à long et moyen terme.

DCT : Dettes à court terme.

DG : Directeur général.

EBE : Excédent brut d'exploitation.

EPE : Entreprise publique économique.

FRN : Fonds de roulement net.

GIMSI : Généralisation, information, méthode, système, initiative.

HEC : Hautes études commerciales.

JANUS : Justifier, analyser, normaliser, unifier, structurer.

KP : Capitaux permanents.

MC : Marge commerciale.

OVAR : Objectif, variable d'action, responsabilité.

PE : Production de l'exercice.

RAF : Ratio d'autonomie financière.

RFI : Ratio de financement des immobilisations.

RFP : Ratio de financement permanent.

RLG : Ratio de liquidité générale.

- RLI** : Ratio de liquidité immédiate.
- RLR** : Ratio de liquidité réduite.
- RNE** : Résultat net de l'exercice.
- RE** : Résultat d'exploitation.
- RF** : Résultat financier.
- RCAI** : Résultat courant avant impôt.
- RI** : Ratio d'investissement.
- RRF** : Ratio de rentabilité financière.
- RRE** : Ratio de rentabilité économique.
- RSG** : Ratio de solvabilité générale.
- SIG** : Soldes intermédiaires de gestion.
- SGP** : Société de gestion des participations.
- SMART** : Specific, measurable, achievable, relevant, timely.
- SPA** : Société par actions.
- TB** : Tableau de bord.
- TBF** : Tableau de bord financier.
- TCR** : Compte de résultat.
- TR** : Trésorerie nette.
- TVP** : Titres et valeurs de placement.
- VA** : Valeur ajoutée.
- VE** : Valeurs d'exploitations.
- VD** : Valeurs disponibles.
- VR** : Valeurs réalisables.
- QQOQCP** : Quoi, qui, où, quand, comment, pourquoi.

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
Tableau N°1	L'actif du bilan.	14
Tableau N°2	Le passif du bilan.	15
Tableau N°3	Le compte de résultat (par nature).	19
Tableau N° 4	Les corrections de l'actif.	23
Tableau N°5	Les corrections du passif.	24
Tableau N°6	Le modèle standard du bilan financier.	24
Tableau N°7	Le QQQQCP du tableau de bord.	33
Tableau N°8	Les sept (7) étapes de mise en œuvre.	37
Tableau N°9	La maquette du tableau de bord.	38
Tableau N°10	Exemple de représentation des pictogrammes.	40
Tableau N°11	Les dix (10) étapes de la méthode GIMSI.	45
Tableau N°12	Différences entre efficacité et efficience.	49
Tableau N°13	Comparatif de la performance interne et externe.	50
Tableau N°14	Présentation des différents types de performances de l'entreprise.	51
Tableau N°15	Interprétation du FRN.	53
Tableau N°16	Interprétation du BFR.	54
Tableau N°17	Interprétation de la TR.	55
Tableau N°18	Calcul de la CAF selon la méthode soustractive.	59
Tableau N°19	Calcul de la CAF selon la méthode additive.	59
Tableau N°20	Les ratios de structure financière.	61
Tableau N°21	Les ratios de solvabilité.	61
Tableau N°22	Les ratios de liquidité.	62
Tableau N°23	Les ratios de rentabilité.	62
Tableau N°24	Les ratios de rotation.	63
Tableau N°25	Les produits de l'unité ALCOST.	67

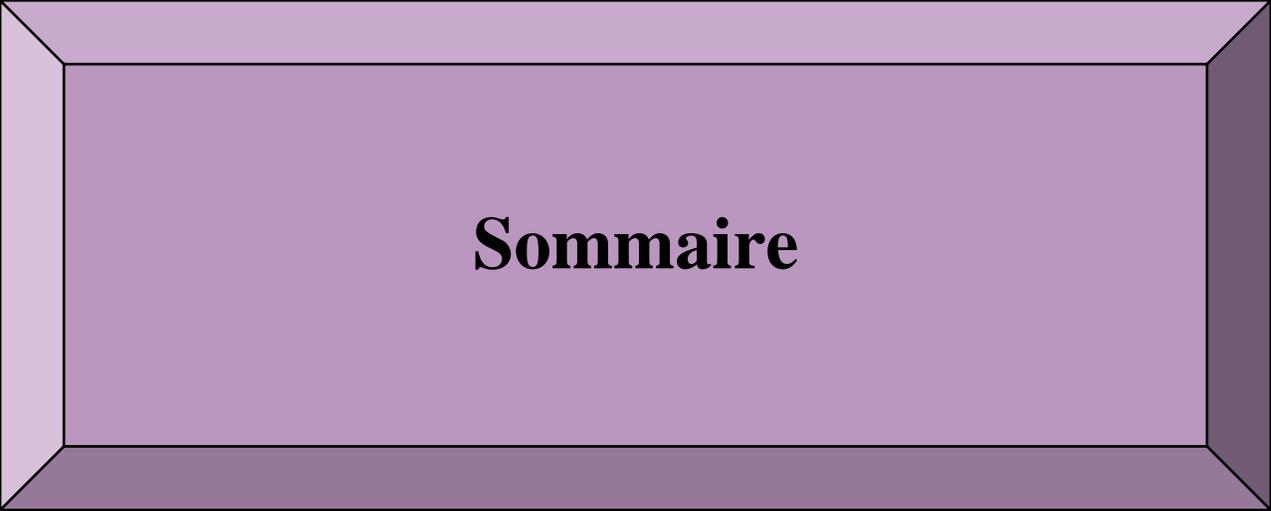
Tableau N°26	Les principaux équipements de l'unité ALCOST.	68
Tableau N°27	Évolution du CA et de la production d'ALCOST	69
Tableau N°28	L'actif du bilan en grandes masses.	74
Tableau N°29	Le passif du bilan en grandes masses.	76
Tableau N°30	Calcul du FRN par le haut du bilan.	77
Tableau N°31	Calcul du FRN par le bas du bilan.	77
Tableau N°32	Calcul du BFR.	78
Tableau N°33	Calcul de la TR.	78
Tableau N°34	Calcul de la production de l'exercice.	79
Tableau N°35	Calcul de la valeur ajoutée.	80
Tableau N°36	Calcul de l'EBE.	80
Tableau N°37	Calcul du résultat d'exploitation.	81
Tableau N°38	Calcul du résultat financier.	82
Tableau N°39	Calcul du résultat exceptionnel.	82
Tableau N°40	Calcul du RCAI.	83
Tableau N°41	Calcul du résultat net de l'exercice.	83
Tableau N°42	Calcul de la CAF selon la méthode additive.	84
Tableau N°43	Calcul de la CAF selon la méthode soustractive.	85
Tableau N°44	Calcul des ratios de structure financière.	86
Tableau N°45	Interprétation des ratios de structure financière.	86
Tableau N°46	Calcul des ratios de solvabilité.	87
Tableau N°47	Interprétation des ratios de solvabilité.	87
Tableau N°48	Calcul des ratios de liquidité.	88
Tableau N°49	Interprétation des ratios de liquidité.	88
Tableau N°50	Calcul des ratios de rentabilité.	88
Tableau N°52	Calcul des ratios de rotation.	89
Tableau N°53	Interprétation des ratios de rotation.	89
Tableau N°54	Tableau de bord financier d'ALCOST pour les exercices 2021 et 2022.	90
Tableau N°55	Tableau de bord financier d'ALCOST pour les exercices 2022 et 2023.	92

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
Figure N°1	Les objectifs de l'analyse financière.	6
Figure N°2	Les utilisateurs de l'analyse financière.	7
Figure N°3	Présentation de l'analyse statique.	8
Figure N°4	Présentation de l'analyse dynamique.	9
Figure N°5	Les documents comptables essentiels pour une analyse financière.	10
Figure N°6	Les éléments de l'actif.	11
Figure N°7	Les éléments du passif.	12
Figure N°8	Les deux parties du bilan.	13
Figure N°9	Les niveaux du compte de résultat.	16
Figure N°10	Les charges contenues dans le TCR.	17
Figure N°11	Les produits contenus dans le TCR.	18
Figure N°12	Les types d'informations de l'annexe.	20
Figure N°13	Les critères de classement du bilan financier.	23
Figure N°14	Les sous-rubriques de l'actif circulant.	25
Figure N°15	La règle des 3 U.	32
Figure N°16	Présentation de 3 graphiques (diagramme circulaire, histogramme et courbe).	40
Figure N°17	Les phases de la méthode GIMSI.	44
Figure N°18	Les étapes de la démarche OVAR.	46
Figure N°19	Le triangle de performance de GIBERT.	49
Figure N°20	Présentation schématique du fonds de roulement net.	52
Figure N°21	Présentation schématique du besoin en fonds de roulement.	54
Figure N°22	Présentation schématique de la trésorerie nette.	55
Figure N°23	Organigramme de l'unité ALCOST Actualisé.	73

Liste des schémas

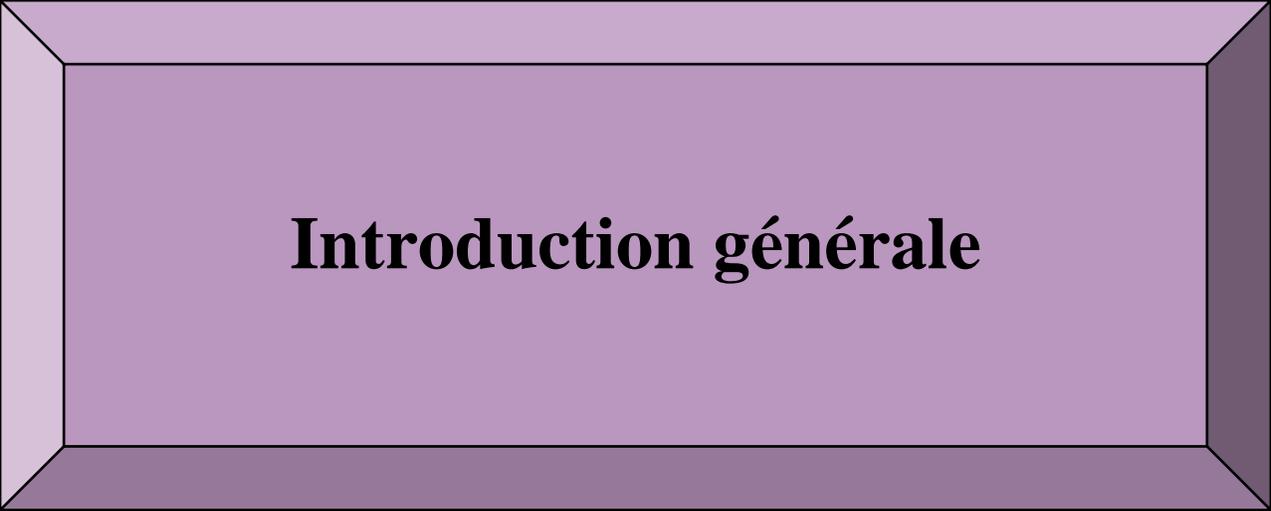
Numéro	Titre	Page
Schéma N°1	Représentation graphique de la structure du bilan	94
Schéma N°2	Représentation graphique de l'équilibre financier	95
Schéma N°3	Représentation graphique des SIG	95
Schéma N°4	Représentation graphique de la CAF	96
Schéma N°5	Représentation graphique des ratios de structure financière, de solvabilité, de liquidité, et de rentabilité.	96
Schéma N°6	Représentation graphique des ratios de rotation.	97



Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures et schémas	
Introduction générale	01
Chapitre I : Quelques aspects théoriques de l'analyse financière.	
Section 01 : Les bases théoriques de l'analyse financière.	04
Section 02 : Les sources d'informations de l'analyse financière.....	10
Section 03 : Les travaux préalables à l'analyse financière.....	22
Chapitre II : Le tableau de bord financier et l'étude de la performance financière.	
Section 01 : Approche théorique du tableau de bord.	27
Section 02 : Conception du tableau de bord financier.	34
Section 03 : Analyse de la performance financière par le tableau de bord financier.	47
Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST.	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.	65
Section 02 : Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST.	74
Conclusion générale.	99
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	



Introduction générale

Introduction générale :

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter rapidement à des marchés de plus en plus saturés, à une concurrence féroce, et à des clients dont les exigences ne cessent de croître. Pour survivre et prospérer, il est crucial pour les entreprises de disposer non seulement d'une grande flexibilité, mais aussi d'outils performants qui leur permettent de prendre les meilleures décisions. C'est dans ce contexte que l'analyse financière et les tableaux de bords jouent un rôle fondamental.

L'analyse financière est un outil indispensable pour évaluer la performance d'une entreprise. Elle offre une méthode structurée pour examiner les états financiers et les indicateurs clés, permettant ainsi de comprendre la santé financière, la rentabilité, et la viabilité de l'entreprise. En tant que discipline, elle aide les gestionnaires, les investisseurs, les prêteurs, ainsi que d'autres parties prenantes, à prendre des décisions éclairées basées sur des informations financières précises.

L'objectif principal de l'analyse financière est de fournir des informations pertinentes et fiables sur la performance passée, présente, et future de l'entreprise. Elle permet d'évaluer plusieurs aspects essentiels, tels que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, l'efficacité opérationnelle, et la gestion des actifs et des passifs. Grâce à cette analyse, il devient possible d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, de repérer les opportunités et les risques potentiels, et d'apporter les ajustements nécessaires si besoin.

L'analyse financière s'appuie sur diverses techniques et outils, notamment l'analyse des ratios, l'analyse du bilan, l'analyse du compte de résultat, et l'analyse des flux de trésorerie. Ces méthodes permettent non seulement de quantifier les performances financières de l'entreprise, mais aussi de comparer ces performances avec celles d'autres entreprises du même secteur ou marché, et d'identifier les tendances et les évolutions au fil du temps.

Après avoir examiné les fondements de l'analyse financière, il est essentiel de se pencher sur un outil qui en constitue une extension naturelle et qui joue un rôle clé dans la gestion des performances de l'entreprise : le tableau de bord financier. Ce dernier se présente comme un instrument de pilotage indispensable, permettant de synthétiser et de visualiser les informations clés issues de l'analyse financière. En offrant aux gestionnaires une vue d'ensemble des principaux indicateurs de performance, il facilite le suivi des objectifs stratégiques et la prise de décisions.

En intégrant les données financières dans un tableau de bord, les entreprises peuvent suivre en temps réel leur situation financière, anticiper les écarts et ajuster rapidement leurs stratégies. Le tableau de bord financier transcende le simple reporting ; il constitue également un levier d'anticipation et de contrôle, permettant aux entreprises de réagir de manière proactive aux défis et aux opportunités du marché.

Ce mémoire se concentrera donc sur l'étude des tableaux de bord financiers en tant qu'élément fondamental de l'analyse financière. Nous explorerons comment ces outils peuvent améliorer la gestion financière des entreprises en fournissant une vision claire et synthétique de leur performance, tout en facilitant le processus décisionnel. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

Dans quelle mesure le tableau de bord financier, en tant qu'outil d'analyse et de pilotage, reflète-t-il fidèlement la situation financière de l'entreprise ALCOST ?

Afin de répondre à cette question principale, il convient de poser les questions secondaires suivantes :

- Pourquoi est-il important pour une entreprise d'évaluer sa situation financière et sa performance ? et quel est le rôle de l'analyse financière dans ce contexte ?
- En quoi réside l'importance de la conception d'un tableau de bord financier dans la prise de décisions dans une entreprise ?
- Quels indicateurs devrait-on retenir lors de l'élaboration d'un tableau de bord financier ?

Ces questions nous amènent à supposer les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : il est important pour une entreprise d'évaluer régulièrement sa situation financière et sa performance afin de garantir sa pérennité et son développement, l'analyse financière permet de comprendre les forces et faiblesses de cette dernière, identifier les opportunités de croissance et les menaces potentielles.
- **Hypothèse 2** : un tableau de bord financier fournit des informations clés sur la performance financière de l'entreprise en temps réel, ce qui permet aux dirigeants de surveiller l'état de l'entreprise, détecter les anomalies et prendre des décisions stratégiques en conséquence.
- **Hypothèse 3** : élaborer un tableau de bord financier nécessite de choisir des indicateurs clés, pouvant refléter directement et clairement la situation financière d'ALCOST.

Introduction générale

Pour répondre à notre problématique, et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

- **Une recherche bibliographique et documentaire** : elle nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir d'ouvrages, revues, articles et mémoires.
- **Une étude d'un cas pratique** : à partir d'un stage pratique au sein de l'entreprise ALCOST d'une durée d'un mois, qui nous a permis d'avoir accès à des documents internes de l'entreprise et de collecter les données nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche, qui est la conception d'un tableau de bord financier.

En vue d'apporter des réponses claires et objectives aux questions posées, et pour atteindre les objectifs de recherche que nous nous sommes fixés, notre travail sera subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « **Quelques aspects théoriques de l'analyse financière** » traitera des concepts essentiels de l'analyse financière et sera structuré en trois sections. La première section abordera les notions générales, indispensables pour définir et comprendre l'analyse financière. La deuxième et troisième sections se concentreront respectivement sur les sources d'informations et prérequis nécessaires à la bonne conduite de celle-ci.

Le deuxième chapitre, « **Le tableau de bord financier et l'étude de la performance financière** », offrira une exploration approfondie du tableau de bord. Nous définirons ce qu'est un tableau de bord et établiront les fondations nécessaires pour une meilleure compréhension de cet outil dans la première section. Ensuite, durant les deux sections suivantes, nous nous pencherons plus particulièrement sur le tableau de bord financier, notamment les étapes clés de sa création, et sa contribution dans la mesure de la performance d'une entreprise.

Au cours du troisième chapitre intitulé « **La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST** », nous présenterons, en premier lieu, l'organisme d'accueil, à savoir l'entreprise ALCOST de Béjaïa. Puis, dans la deuxième section, nous analyserons sa santé et performance financière, et élaborerons un tableau de bord financier en son sein.

Chapitre I

Quelques aspects théoriques de l'analyse financière

Introduction

L'analyse financière est une discipline qui a émergé en réponse à des demandes accrues en informations financières et comptables, qui se sont développées tout au long de l'histoire. Cependant, c'est au cours du XXe siècle que l'analyse financière s'est réellement développée et structurée, en réponse aux évolutions des exigences des utilisateurs et des différents facteurs internes et externes qui lui sont propres. En effet, ces besoins ont poussé celle-ci à développer de nouvelles méthodes et outils d'analyse, qui ont permis de traiter des volumes de données plus importants et de manière plus rapide.

Aujourd'hui, l'analyse financière est l'une des techniques financières les plus répandues dans la sphère financière et le monde des entreprises. Elle vise à évaluer la situation et la performance financière d'une entreprise en examinant son degré de stabilité, de solvabilité, de liquidité et de rentabilité afin d'estimer sa valeur et fournir une base solide pour les preneurs de décisions.

L'analyse financière est possible grâce à l'étude de différents documents comptables de l'entreprise, tels que les bilans, les comptes de résultat, les annexes et les états des flux de trésorerie, ainsi que d'autres rapports financiers et déclarations.

Ce chapitre abordera les notions fondamentales de l'analyse financière à travers trois sections : la première sera consacrée aux bases théoriques nécessaires pour cerner la notion de l'analyse financière et comprendre ses enjeux. La deuxième section portera sur les sources d'informations dont cette dernière a besoin afin d'être menée à bien. Quant à la troisième et dernière section, elle sera dédiée à comprendre les préalables à l'analyse financière.

Section 01 : Les bases théoriques de l'analyse financière

L'analyse financière peut être décrite comme un processus de traitement de l'information destiné à produire et à fournir des données élaborées et pertinentes à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, dans le but d'évaluer de manière objective sa performance économique et financière.

1.1. Définition de l'analyse financière

Il existe différentes définitions de l'analyse financière, elles vont toutes dans le même sens, celui qui décrit l'AF comme l'ensemble des méthodes ayant pour objectif la détermination de la santé financière d'une entreprise.

Selon Jean-Pierre LAHILLE et Florent DEISTING : « L'analyse financière peut être définie comme une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers, ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière, sa solvabilité, et enfin son patrimoine. »¹.

Selon Alain MARION : « L'analyse financière recouvre les savoir-faire déployés pour exploiter l'information comptable. On peut définir l'analyse financière comme une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière qu'elle soit actuelle ou futur. »².

Selon Béatrice et Francis GRANDGUILLOT : « L'analyse financière peut être définie comme un ensemble de méthodes d'analyse exploitant des informations financières et économiques destinées à apprécier l'entreprise dans sa globalité et à porter un jugement sur sa performance, sa situation financière, et ses risques. Les informations traitées peuvent concerner le passé, le présent ou l'avenir. »³.

Selon Élie COHEN : « L'analyse financière constitue un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances. »⁴.

Les définitions ci-haut nous laissent comprendre que l'analyse financière correspond à un ensemble des méthodes d'analyse et de compréhension de l'entreprise, visant à évaluer la situation financière de cette dernière à travers ses documents comptables. Son objectif principal est de porter un jugement global sur la performance financière de l'entreprise, sa solvabilité, ses perspectives de développement, et enfin son patrimoine.

1.2. Rôle et objectifs de l'analyse financière

1.2.1. Rôle de l'analyse financière

L'analyse financière vise à porter un jugement sur les performances actuelles et futures d'une entreprise, en formulant un diagnostic global de sa situation financière.

¹ DEISTING Florent et LAHILLE Jean-Pierre, Aide-mémoire - Analyse financière, 5^e édition, Ed. Dunod, France, 2017, p.1.

² MARION Alain, Analyse financière, 5^e édition, Ed. Dunod, Paris, 2011, p.1.

³ GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, Mémentos LMD - Analyse financière, 7^e édition, Ed. Gualino, Paris, 2010, p.17.

⁴ COHEN Elie, Analyse Financière, 4^e édition, Ed. Economica, Paris, 2004, p.7.

Chapitre I : Quelques aspects théoriques de l'analyse financière

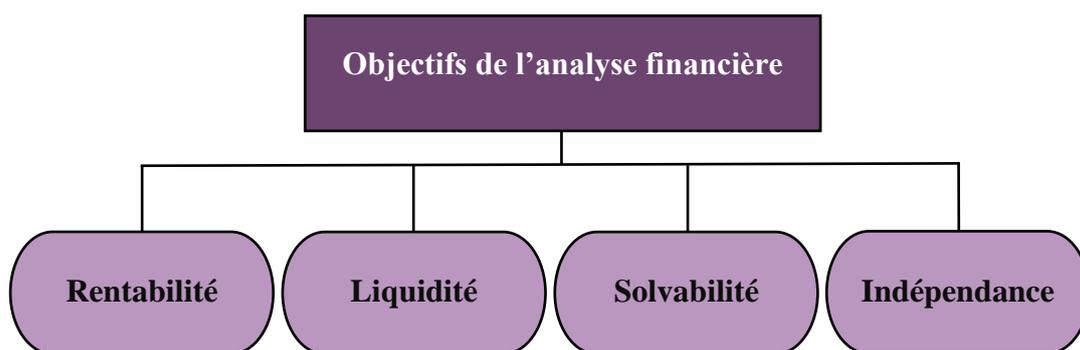
En d'autres termes, elle permet la mise en évidence des points forts et des points faibles de l'entreprise analysée, tout en incluant une dimension prospective qui puisse déboucher sur une prise de décision opérationnelle. ¹

1.2.2. Objectifs de l'analyse financière

Les objectifs de l'analyse financière peuvent être résumés dans les points suivants :

- Organiser les divers éléments comptables afin d'en extraire des résultats, des indicateurs, des ratios et les évaluer ;
- Fournir des données sur l'évolution de l'activité, de la structure financière, et des performances réalisées ;
- Interpréter ces données via un diagnostic financier ;
- Comparer le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise, ainsi qu'avec d'autres entreprises concurrentes ;
- Aider à la prise de décision pour améliorer la gestion de l'entreprise en se concentrant sur des éléments clés tels que la valeur de cette dernière, sa rentabilité, l'équilibre de sa structure financière, sa compétitivité, ses forces, faiblesses, potentialités et risques encourus ;
- Présenter les perspectives de développement probables de l'entreprise.

Figure N°1 : Les objectifs de l'analyse financière



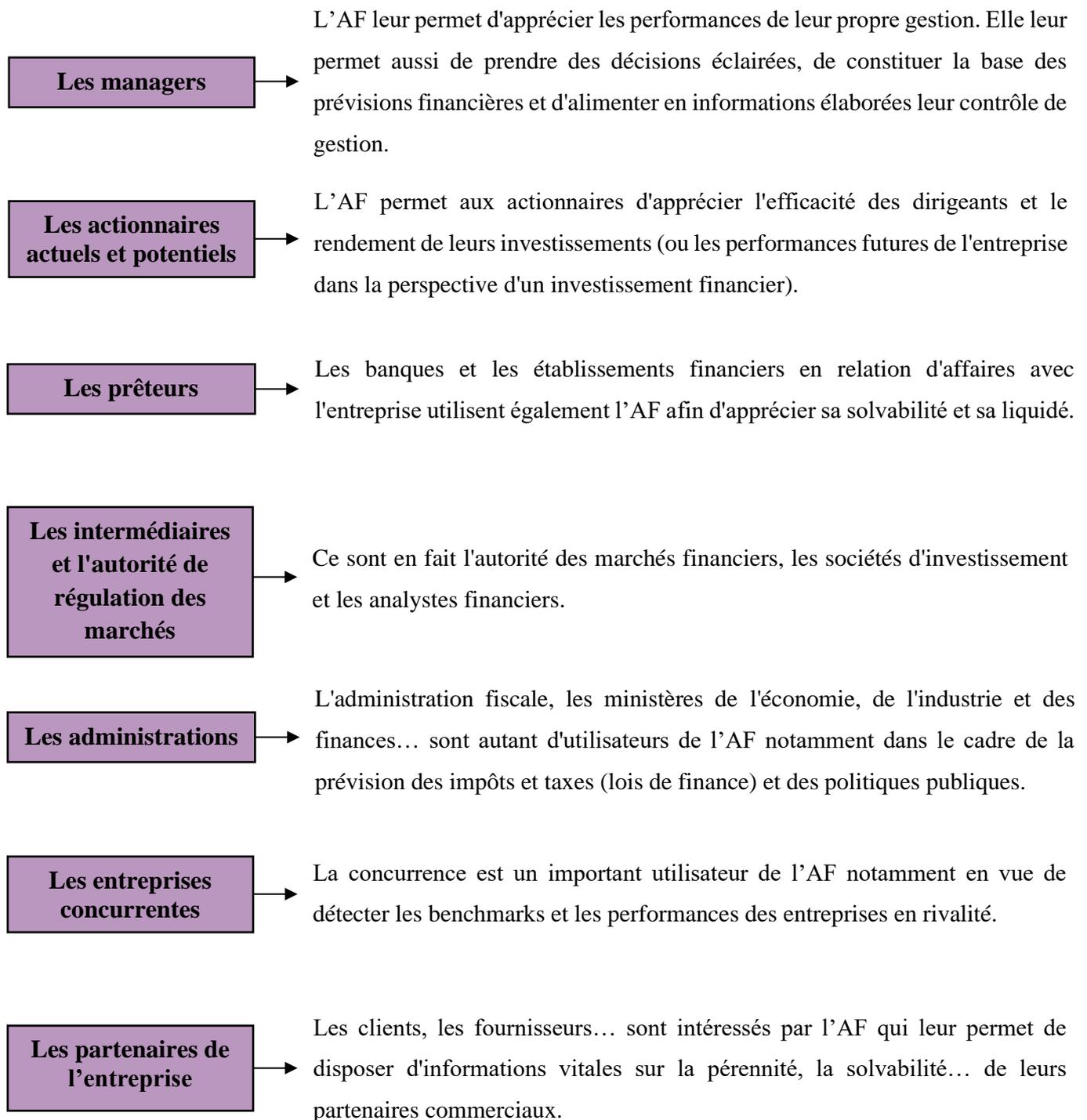
Source : www.tifawt.com/analyse-financiere/analyse-financiere-concepts-objectifs-et-approches

¹ CABY Jérôme et KOEHL Jacky, Analyse financière, 2^e édition, Ed. Pearson, France, 2012, pp.27-28.

1.3. Les utilisateurs de l'analyse financière

Les utilisateurs de l'analyse financière sont nombreux et leurs besoins sont aussi divers que variés, car ils sont amenés à prendre des décisions diverses, globalement, on peut citer :

Figure N°2 : Les utilisateurs de l'analyse financière



Source : Adapté à partir de : SADI Nacer-Eddine, Analyse financière d'entreprise, Ed. L'harmattan, Paris, 2009, pp.16-17.

1.4. Les méthodes de l'analyse financière

L'analyse financière est réalisée à partir de deux méthodes : l'analyse statique et l'analyse dynamique. Les informations restent les mêmes mais sont analysées sous des angles différents pour fournir une vision complète de la situation financière de l'entreprise.

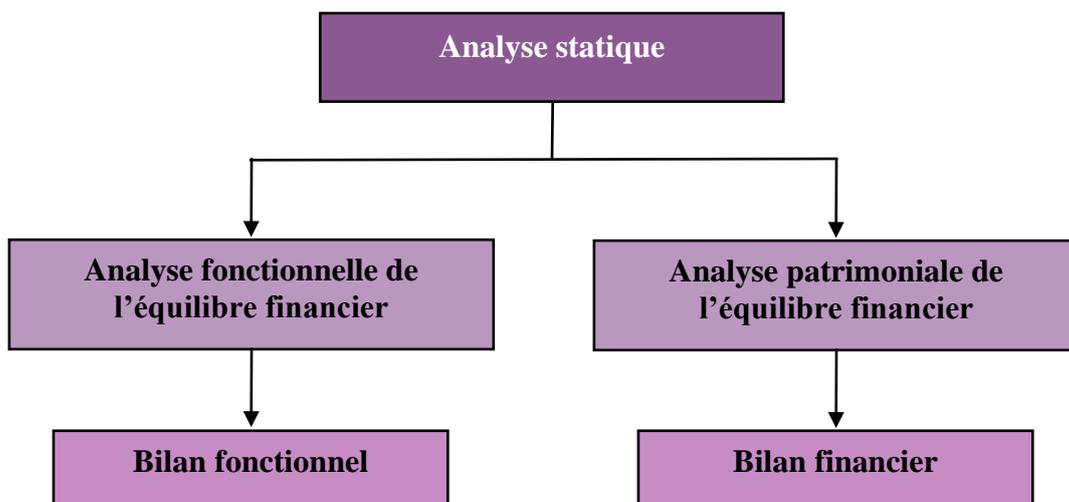
1.4.1. L'analyse statique

Cette méthode repose principalement sur l'étude du bilan. Elle permet d'analyser la situation financière d'une entreprise à un moment donné en examinant les comptes annuels.

À partir d'un seul bilan, plusieurs types d'analyses peuvent être réalisées :

- **L'analyse purement financière** : elle se concentre sur la liquidité, la solvabilité, l'évaluation du patrimoine de l'entreprise, et le calcul de ratios.
- **L'analyse fonctionnelle** : elle met l'accent sur les ressources et les emplois, différencie le cycle d'exploitation du cycle d'investissement, et permet le calcul de ratios structurels. ¹

Figure N°3 : Présentation de l'analyse statique



Source : Adapté à partir de : <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P2-08/CHAPITRE-05/Section-5-5.html>

1.4.2. L'analyse dynamique

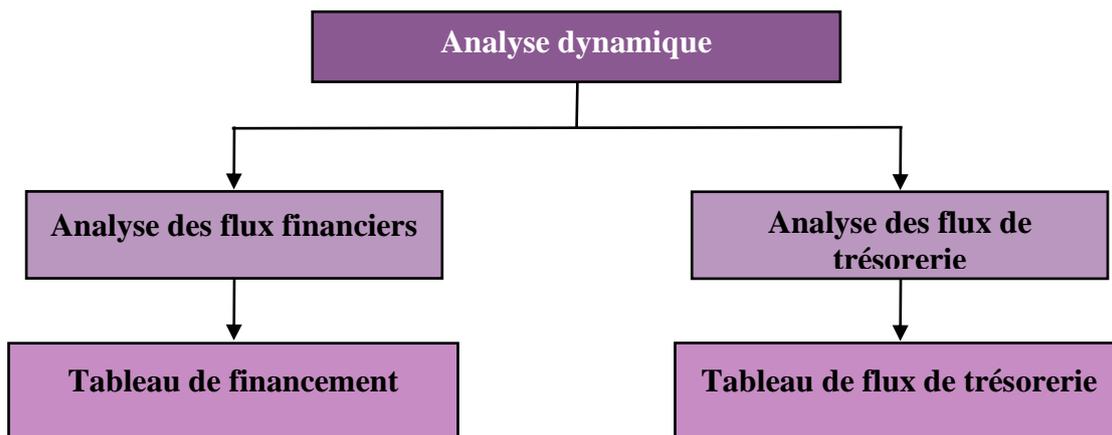
Cette méthode se base sur l'étude des flux financiers sur une période donnée et complète l'analyse statique. Elle prend en compte l'ensemble des flux financiers circulant dans l'entreprise.

¹ LAHILLE Jean-Pierre, Analyse financière, Ed. Dalloz, Paris, 2001, p.13.

Elle est menée à partir de deux tableaux de flux, à savoir :

- **Tableau de financement** : variation du fonds de roulement net global, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette.
- **Tableau de flux de trésorerie** : flux liés à l'activité, aux opérations d'investissements, et aux opérations de financement.

Figure N°4 : Présentation de l'analyse dynamique



Source : Adapté à partir de : <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P2-08/CHAPITRE-05/Section-5-6.html>

1.5. Les limites de l'analyse financière

Malgré son utilité, l'AF n'est pas sans défis et présente des limites qui peuvent restreindre sa capacité à donner une image fidèle sur la situation financière d'une entreprise, telles que :

- La structuration et l'interprétation des informations comptables peuvent s'avérer dans certains cas incapables de répondre aux questions posées par l'analyste. ¹
- Le manque d'objectivité en ce qui concerne l'interprétation des états financiers peut introduire des biais et affecter l'exactitude de l'analyse.
- Le manque d'informations qualitatives significatives.
- Le risque de manipulation et de fraude pour présenter une image plus favorable des états financiers de l'entreprise. ²

¹ MARION Alain, op.cit, p.6.

² www.lepatrimoscope.com/quelles-sont-les-limites-de-lanalyse-financiere, consulté le 25 avril 2024.

Chapitre I : Quelques aspects théoriques de l'analyse financière

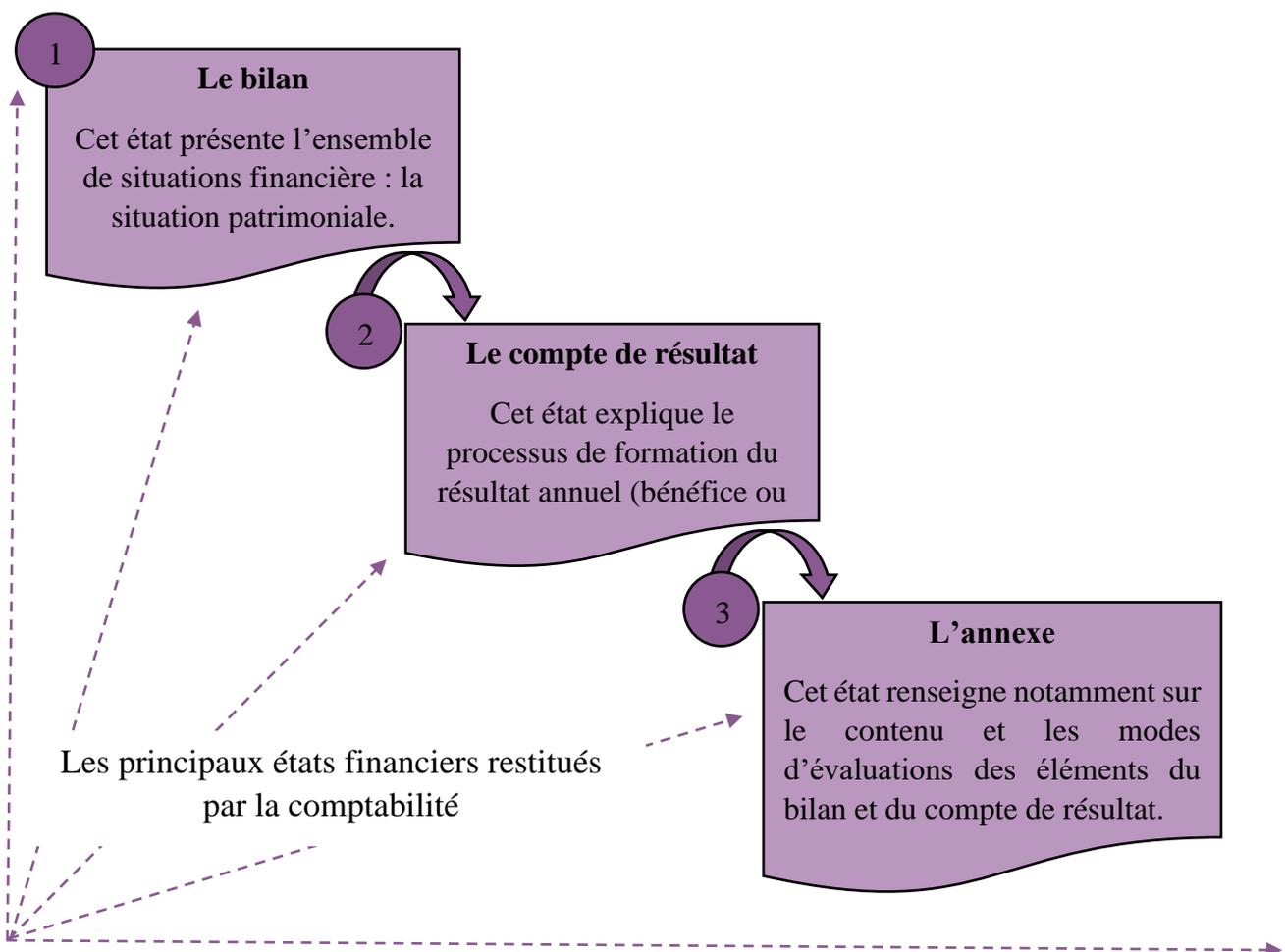
L'analyse financière, malgré ses limites, demeure un outil indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Elle fournit des informations cruciales sur la santé financière de l'entreprise, son rendement, sa rentabilité et sa solvabilité.

En identifiant les forces et les faiblesses financières, elle permet aux dirigeants de prendre de meilleures décisions sur la gestion des ressources, l'investissement, le financement et d'autres aspects clés de l'entreprise, assurant ainsi sa pérennité et sa croissance.

Section 02 : Les sources d'informations de l'analyse financière

L'analyse de la situation financière d'une entreprise nécessite le retraitement des données et chiffres contenus dans les documents comptables suivants : le bilan, le compte de résultat, et les annexes.

Figure N°5 : Les documents comptables essentiels pour une analyse financière



Source : SADI Nacer-Eddine, op.cit, p.20.

2.1. Première source de l'AF : le bilan

2.1.1. Définition du bilan

Le bilan donne la composition et la structure du patrimoine de l'entreprise à une date donnée. La notion de patrimoine recouvre à la fois des biens et des droits, inscrits à l'actif du bilan, et des engagements vis-à-vis des pourvoyeurs de fonds, lesquels figurent au passif du bilan.¹

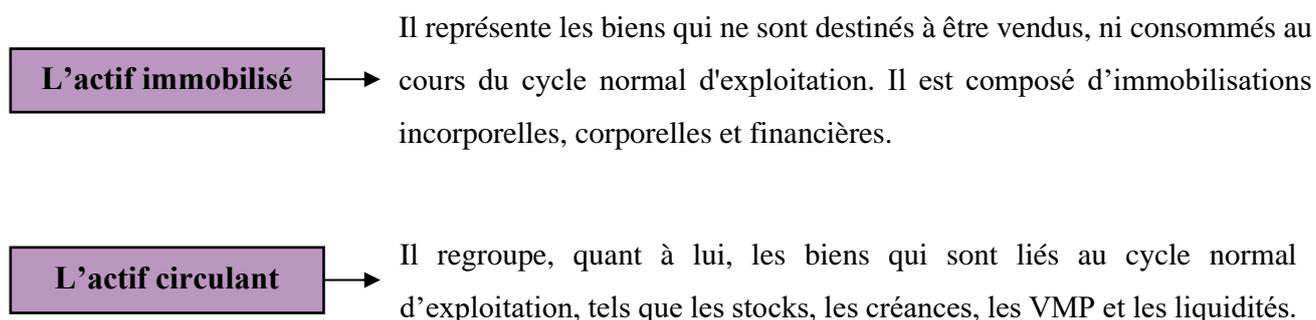
2.1.2. Structure et composition du bilan

Le bilan est composé de deux colonnes opposant actif (à gauche) et passif (à droite), du plus stable au plus liquide.

2.1.2.1. L'actif du bilan

L'actif correspond à l'ensemble du patrimoine de l'entreprise (**les emplois**), on distingue l'actif immobilisé et l'actif circulant.

Figure N°6 : Les éléments de l'actif



Source : Adapté à partir de : STOLOWY Hervé, DING Yuan et LANGLOIS Georges, Comptabilité et analyse financière : une perspective globale, 4^e édition, Ed. DE Boeck Sup, Belgique, 2017, p.76.

- **L'actif immobilisé :**
 - **Immobilisations incorporelles :** il s'agit d'actifs non matériels ayant une valeur pour l'entreprise. Cela inclut des éléments tels que le fonds de commerce, les brevets, les licences et les frais.
 - **Immobilisations corporelles :** ce sont des actifs physiques dont l'entreprise est propriétaire. Cela englobe les terrains, les constructions, les installations techniques, les matériels et outillages.
 - **Immobilisations financières :** elles comprennent des créances et des titres de participations détenus à long terme ou dans le cadre d'une stratégie de développement de l'entreprise.

¹ PARIENTE Simon, Analyse financière et évaluation d'entreprise, Ed. Pearson, France, 2013, p.3.

• L'actif circulant :

→ **Stocks et en-cours** : il s'agit de l'ensemble des biens ou des services qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ces biens sont destinés à être consommés au premier usage, utilisés dans un processus de production ou vendus en l'état.

→ **Avances et acomptes versés** : ce sont les sommes d'argent versées à des fournisseurs pour des biens ou des services qui seront livrés ultérieurement.

→ **Créances** : elles comprennent les droits acquis par l'entreprise, suite à ses relations avec les tiers. On distingue les créances d'exploitation (clients, effets à recevoir) et les créances diverses.

→ **Disponibilités** : il s'agit des liquidités disponibles en caisse ou en banque.

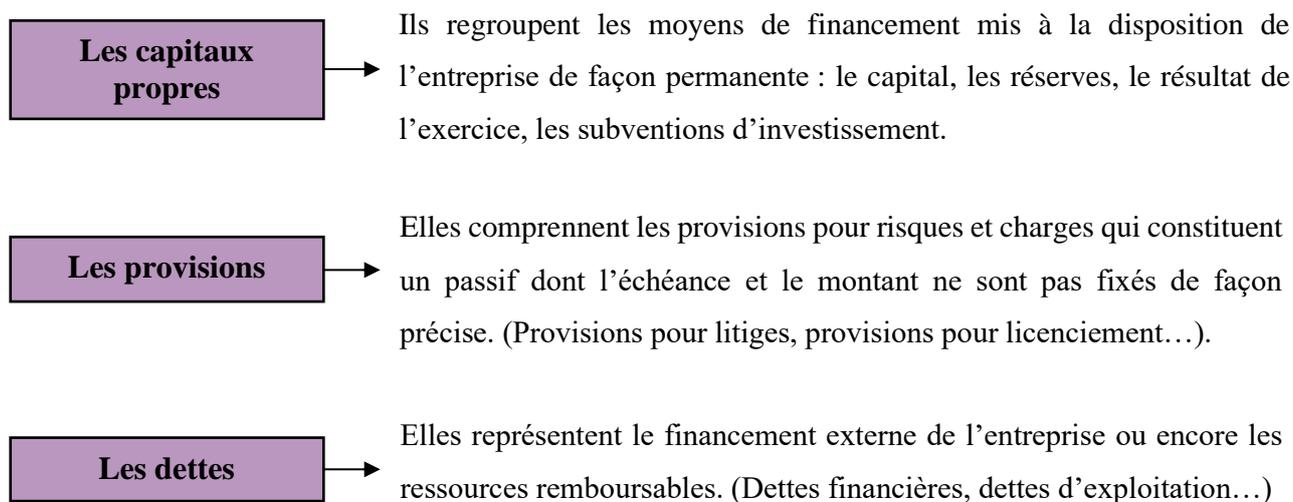
→ **Autres actifs circulants** : cette catégorie comprend les autres actifs non liés à l'exploitation de l'entreprise, tels que les valeurs mobilières à court terme, les acomptes versés et récupérables, les avances versées aux associés.

2.1.2.2. Le passif du bilan

Le passif correspond aux moyens de l'entreprise (**les ressources**) pour financer l'actif, on retrouve essentiellement :

- **Les capitaux propres** ;
- **Les provisions** ;
- **Les dettes.**

Figure N°7 : Les éléments du passif



Source : GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, Analyse financière, 18^e édition, Ed. Gualino, Paris, 2014, p.30.

• Les capitaux propres :

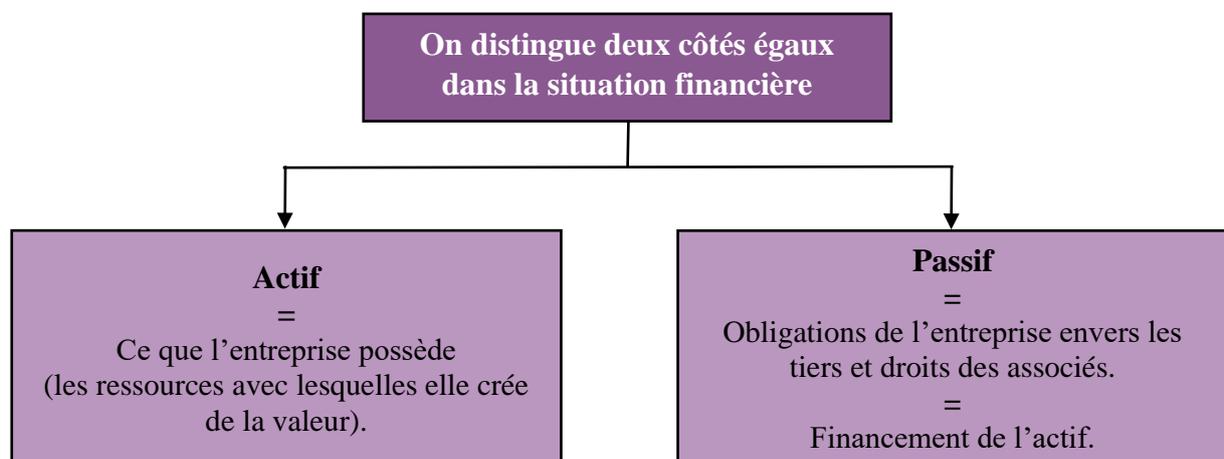
- **Capital** : il correspond à la valeur des apports de l'exploitant ou des associés au début et en cours d'activité.
- **Écart de réévaluation** : c'est l'écart entre la valeur comptable des actifs et leur valeur de marché, suite à des réévaluations légales.
- **Réserves** : part de bénéfice non distribuée, laissée à la disposition de l'entité jusqu'à décision contraire des organes compétents.
- **Résultat de l'exercice** : il s'agit du bénéfice ou de la perte dégagée par l'entreprise au cours de l'exercice.
- **Subventions d'investissements** : ce sont des subventions accordées aux entreprises par l'État, des collectivités publiques ou par des tiers, afin d'acquérir ou de créer des immobilisations et de financer des activités à long terme.

• Les dettes :

- **Dettes financières** : il s'agit principalement des montants dus à des prêteurs dans une perspective à long terme, généralement pour financer des investissements durables.
- **Dettes liées à l'exploitation** : l'ensemble des dettes contractées dans le cadre de l'activité courante de l'entreprise, telles que les dettes fournisseurs.
- **Dettes diverses** : c'est les dettes non classées dans les catégories précédentes, comprenant notamment les dettes sur immobilisation, les dettes et d'autres dettes non liées à l'exploitation.

Pour résumer, le bilan d'une entreprise est une photographie de sa situation patrimoniale et financière à un instant précis. C'est un tableau qui permet à son lecteur de distinguer deux parties distinctes, à savoir : l'actif et le passif.

Figure N°8 : Les deux parties du bilan



Source : STOLOWY Hervé, DING Yuan et LANGLOIS Georges, op.cit, p.71.

Tableau N°1 : L'actif du bilan

ACTIF	NOTE	N BRUT	N AMO-PROV	N NET	N-1 NET
ACTIFS NON COURANTS					
Écart d'acquisition - Goodwill position ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles					
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours					
Immobilisation financière					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachés					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT					
ACTIF COURANT					
Stocks et encours					
Créances et emplois assimilés					
Clients					
Autres débiteurs					
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants					
Trésorerie					
TOTAL ACTIF COURANT					
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF					

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, correspondant au 25 mars 2009, p.24.

Tableau N°2 : Le passif du bilan

PASSIF	NOTE	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves – Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net – Résultat net part du groupe (1)			
Autres capitaux propres			
Report à nouveau			
Part de la société consolidation (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I			
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisions)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIF NON COURANT II			
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes relâchés			
Impôts			
Autres dettes			
Trésorerie passive			
TOTAL PASSIF COURANT III			
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF			

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, correspondant au 25 mars 2009, p.25.

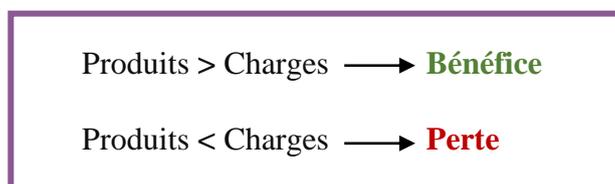
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

2.2. Deuxième source de l'AF : le compte de résultat (TCR)

2.2.1. Définition du compte de résultat

Le compte de résultat présente l'ensemble des flux de produits et de charges d'une entreprise durant un exercice comptable. Il est organisé en distinguant les produits et charges d'exploitation, financières et exceptionnelles qui mettent en évidence respectivement un résultat d'exploitation, un résultat financier et un résultat exceptionnel. À l'intérieur de ces trois rubriques, les charges sont présentées par nature. ¹

Le résultat net de l'exercice est le solde final du compte de résultat, il permet de savoir si l'entreprise s'est enrichie (**bénéfice**) ou au contraire, appauvrie (**perte**)



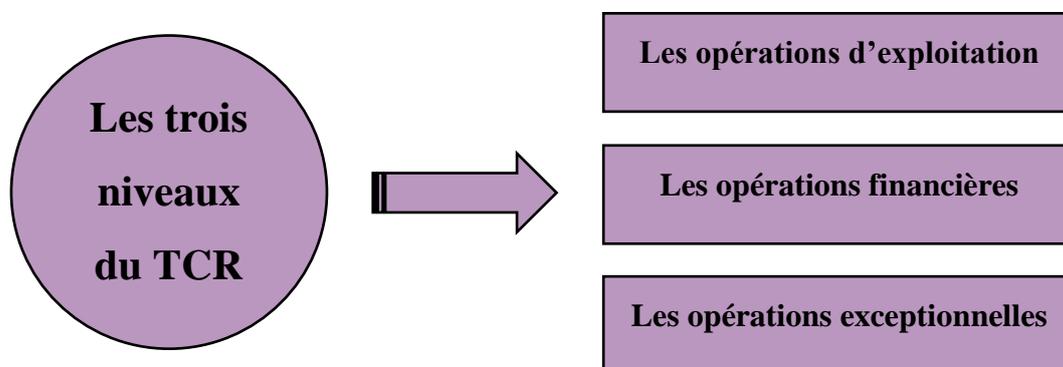
2.2.2. Structure et composition du compte de résultat

Le compte de résultat contient deux éléments fondamentaux :

- **Les produits (classe 7)**
- **Les charges (classe 6)**

La nature de ces deux éléments peut se décomposer selon une triple distinction au niveau des opérations : l'exploitation, le financier et l'exceptionnel.

Figure N°9 : Les niveaux du compte de résultat



Source : MELYON Gérard, Gestion Financière, 4^e édition, Ed. Bréal, France, 2007, p.22.

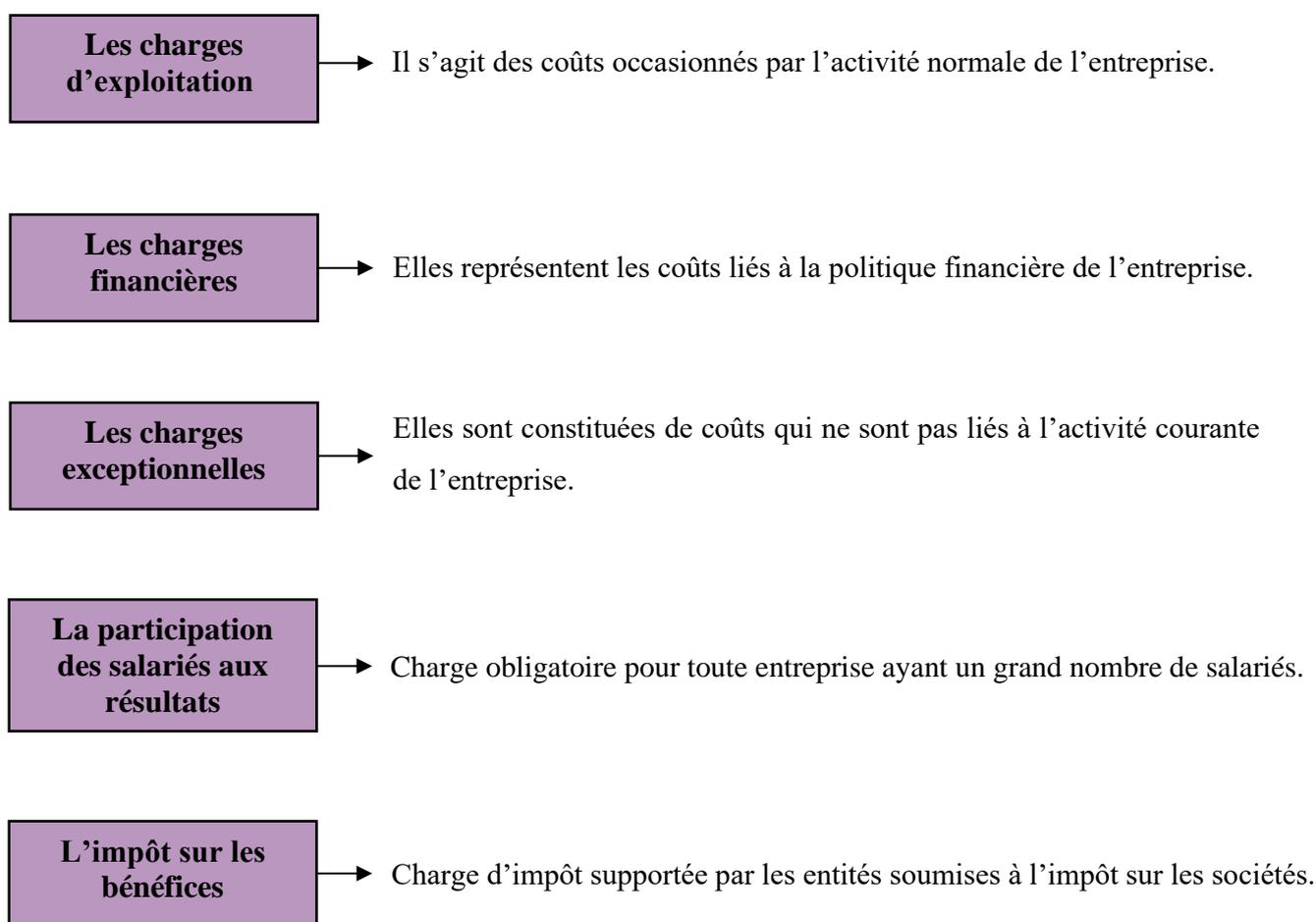
¹ DE LA BRUSLERIE Hubert, Analyse financière, 4^e édition, Ed. Dunod, Paris, 2010, p.120.

Cette distinction essentielle entre produits et charges permet de comprendre la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de son activité opérationnelle, sans se laisser distraire par les mouvements de trésorerie ou les investissements en capital, qui sont traités à part dans le bilan. ¹

2.2.2.1. Les charges

Les charges sont les dépenses et coûts que l'entreprise supporte en exerçant son activité, on retrouve parmi celles-ci :

Figure N°10 : Les charges contenues dans le TCR



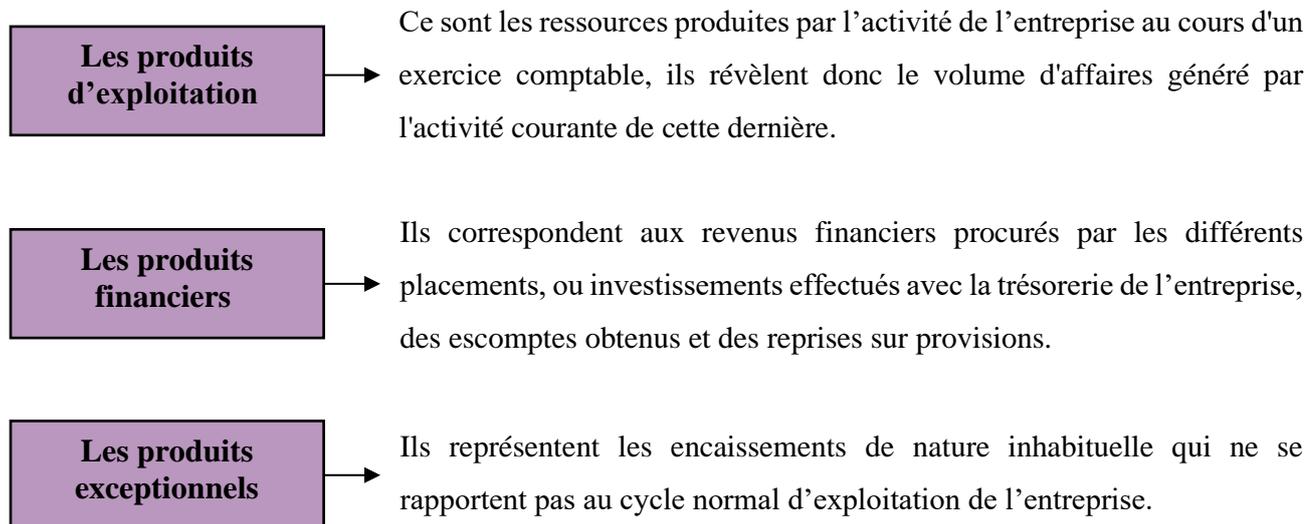
Source : GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, L'essentiel de l'analyse financière, 13^e édition, Ed. Gualino, Paris, 2015, p.14.

¹ <https://www.fygr.io/fr/article/compte-de-resultat-exemple>, consulté le 29 avril 2024.

2.2.2.2. Les produits

Les produits correspondent aux rentrées d'argent générées par l'activité de l'entreprise, on distingue notamment :

Figure N°11 : Les produits contenus dans le TCR



Source : GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2015), op.cit, p.14

On peut également retrouver les **quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun** dans le compte de résultat, elle désigne la part de responsabilité attribuée à chaque entreprise dans des opérations réalisées en collaboration avec d'autres entreprises.

Cette rubrique est enregistrée en fonction de la nature de ces opérations, de la manière suivante :

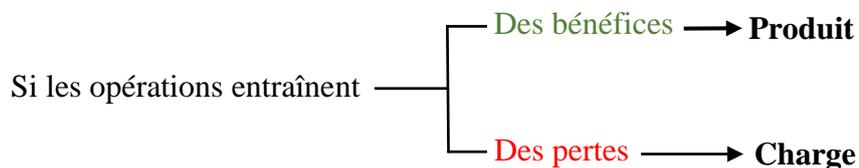


Tableau N°3 : Le compte de résultat (par nature)

DESIGNATION	NOTE	N	N-1
Chiffres d'affaires			
Variation stocks produits finis et en-cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommations			
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE			
III- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)			
Charges de personnel			
Impôts, taxes et versement assimilés			
IV- EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RÉSULTAT OPÉRATIONNEL			
Produits financiers			
Charges financières			
VI- RÉSULTAT FINANCIER			
VII- RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires			
Total des produits des activités ordinaires			
Total des charges des activités ordinaire			
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX- RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Parts dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI- RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, correspondant au 25 mars 2009, p.26.

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

2.3. Les annexes, comme source complémentaire d'information

2.3.1. Définition de l'annexe

L'annexe est un document obligatoire et essentiel pour la compréhension des comptes annuels. Elle complète et commente l'information donnée par le bilan et le compte de résultat de manière à rendre les états comptables plus clairs et compréhensibles. ¹

2.3.2. Rôle de l'annexe

L'annexe est considérée au même niveau que le bilan et le compte de résultat avec lesquels ils forment un tout indissociable, elle permet notamment de :

- Fournir et commenter des informations supplémentaires sur les comptes annuels ;
- Éclairer le jugement des parties prenantes de l'entreprise grâce à une compréhension approfondie de sa situation financière et de ses résultats ;
- Détailler par d'autres chiffres certaines données relatives aux états financiers, telles que les entrées et sorties des immobilisations (variation de l'amortissement).

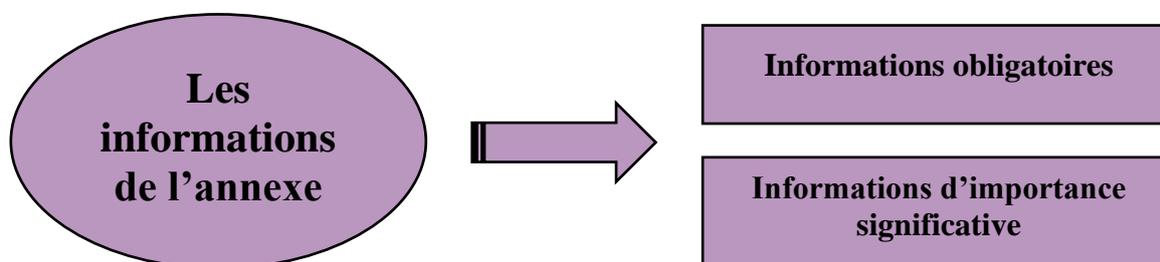
2.3.3. Contenu de l'annexe

Les informations figurant dans l'annexe doivent répondre aux qualités suivantes :

- Être **compréhensibles** ;
- Être **significatives** ;
- Être **explicites** et **concises**.

Ces informations peuvent être classées en deux catégories :

Figure N°12 : Les types d'informations de l'annexe



Source : Adapté à partir de : DE LA BRUSLERIE Hubert, op.cit, p.144.

¹ DUPLAT Claude-Annie, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Ed. Vuibert, Paris, 2004, p.42.

2.3.3.1. Les informations obligatoires

Les informations obligatoires contenues dans les annexes sont destinées à expliquer et détailler les éléments du bilan et du compte de résultat, notamment ¹ :

- Les charges d'établissement et les charges mobilisées pour le fonds de commerce ;
- Les dérogations à l'amortissement sur 5 ans des frais de recherche et développement ;
- Les recettes et les charges attribuées à un autre exercice comptable ;
- Les charges à payer et les produits à recevoir ;
- Les informations sur les crédits-bails ;
- Les dettes et les créances qui concernent les effets de commerce ;
- Les reprises exceptionnelles d'amortissements ;
- La procédure d'amortissement des primes liées au remboursement des emprunts contractés ;
- Les éventuelles modifications relatives aux méthodes et aux règles utilisées par l'entreprise pour assurer sa comptabilité ;
- Le montant des engagements pris par l'entreprise envers ses membres et ses associés (pension, complément de retraite, allocations...).

2.3.3.2. Les informations d'importance significative

Les informations d'importance significatives viennent quant à elles apporter des renseignements pour permettre une meilleure compréhension de l'annexe. On retrouve ² :

- Les méthodes d'évaluation appliquées aux postes du bilan et compte de résultat ;
- Les méthodes utilisées pour le calcul des amortissements, des dépréciations et des provisions ;
- La nature, montant et traitement comptable des écarts de conversion ;
- Le montant des engagements financiers.

Le bilan, le compte de résultat et les annexes forment un tout indissociable, et constituent les principales sources d'informations de l'analyse financière. Ces documents comptables sont une représentation financière qui synthétisent de façon structurée les différents événements par lesquels est passée une entreprise au fil de son existence. Ils permettent de fournir un portrait de sa performance et de sa santé financière.

¹ <https://libeo.io/blog/comptabilite/annexe-comptable-que-doit-elle-contenir>, consulté le 30 avril 2024.

² MELYON Gérard, op.cit, p.33.

Section 03 : Les travaux préalables à l'analyse financière

L'analyse financière d'une entreprise repose sur l'étude de sa solvabilité, il est donc nécessaire d'adapter le bilan comptable en effectuant des retraitements et reclassements sur ses éléments, puisqu'il présente une situation patrimoniale qui ne correspond que partiellement à la réalité économique de l'entreprise.

Cette adaptation se nomme « **Bilan financier** », et elle fera l'objet de la troisième et dernière section de ce premier chapitre.

3.1. Définition du bilan financier

Le bilan financier est un bilan dont les éléments sont évalués à leur juste valeur réelle et classés en fonction de leur échéance. Ainsi, les éléments de l'actif sont classés par ordre de liquidité croissante et les éléments du passif par ordre d'exigibilité croissante. Il permet de porter un jugement sur la solvabilité de l'entreprise par la détermination de son actif net comptable. ¹

Cette définition fait apparaître trois mots clés qui constituent le bilan financier :

- **La liquidité** : elle représente l'aptitude de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ses actifs en trésorerie.
- **L'exigibilité** : elle exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance et de règlement de ses dettes.
- **La solvabilité** : c'est la capacité de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes.

3.2. L'objectif du bilan financier

Le bilan financier permet de :

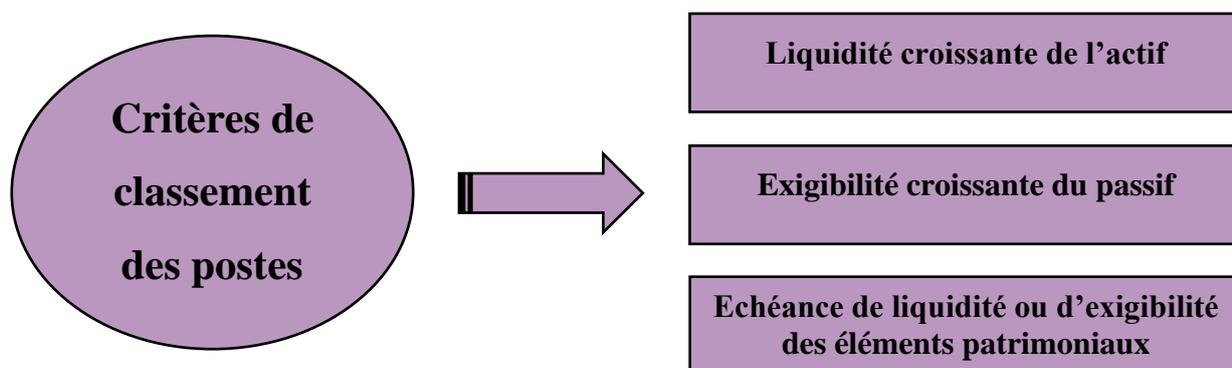
- Présenter le patrimoine réel de l'entreprise ;
- Classer et comparer les différentes masses du bilan selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité afin de déterminer l'équilibre financier ;
- Observer le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides ;
- Évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an ;
- Estimer la solvabilité de l'entreprise et permettre la prise de décision.

¹ AAOUID Brahim, Analyse et gestion financière tome 1, Ed. MSM-Médias, Marrakech, 2017, p.18.

3.3. Les retraitements et reclassements

L'élaboration du bilan financier nécessite d'effectuer certaines corrections et redressements qui reposent sur trois critères de classement :

Figure N°13 : Les critères de classement du bilan financier



Source : MELYON Gérard, op.cit, p.48.

Les principaux retraitements et reclassements à effectuer sur le bilan comptable sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau N° 4 : Les corrections de l'actif

Les immobilisations	Les immobilisations en non-valeur	Elles sont à éliminer de l'actif immobilisé et retranchées des capitaux propres car ce sont des actifs fictifs.
	Les autres immobilisations	Elles doivent être corrigées des plus ou moins-values latentes qu'elles peuvent receler.
	Les immobilisations financières	Celles dont l'échéance est à moins d'un an sont à reclasser parmi les valeurs réalisables ou les créances.
Les stocks	Ils doivent être pris pour leur valeur réelle et diminués du stock-outil qui doit être intégré aux valeurs immobilisées.	
Les créances à plus d'un an	Elles sont à reclasser parmi les valeurs immobilisées, alors que les effets escomptables sont considérés comme des disponibilités.	
TVP	Ils constituent des valeurs disponibles s'ils sont facilement négociables.	
L'écart de conversion actif	Il représente une perte de change latente qui doit être couverte par une provision, sinon le montant de l'écart doit être éliminé de l'actif et retranché des capitaux propres.	

Source : Adapté à partir de : AAOUID Brahim, op.cit, p.19.

Tableau N°5 : Les corrections du passif

Les capitaux propres	Ils doivent être redressés des plus ou moins-values constatées sur les éléments d'actif et diminués des résultats déficitaires.	
Le résultat bénéficiaire	Il est réparti entre les capitaux propres (les réserves) et les dettes à court terme (les dividendes).	
Les dettes	Elles doivent être reclassées selon leur échéance en dettes à long et moyen terme (DMLT) et dettes à court terme (DCT).	
Les provisions	Les provisions pour risques et charges justifiées	Elles sont classées selon leurs échéances en dettes à long et moyen terme ou en dettes à court terme.
	Les autres provisions non justifiées	Elles doivent être réintégrées aux capitaux propres sous déductions de l'impôt les concernant.
	Les provisions réglementées nettes	Elles doivent être incorporées aux capitaux propres.
Les subventions d'investissements	Elles doivent également être incorporées aux capitaux propres après la déduction de l'impôt.	
L'écart de conversion passif	Il représente un gain de change latent qui doit être reclassé dans les capitaux propres.	

Source : Adapté à partir de : AAOUID Brahim, op.cit, p.19.

3.4. Structure du bilan financier

Le bilan financier établi après répartition du résultat est présenté généralement sous une forme condensée.

Tableau N°6 : Le modèle standard du bilan financier

Actif immobilisé		Capitaux permanents	Capitaux propres
Immobilisations incorporelles			Dettes à long et moyen terme
Immobilisations corporelles			
Immobilisations financières		Dettes à court terme	
Actif circulant	Valeurs d'exploitation		
	Valeurs réalisables		
	Valeurs disponibles		

Source COHEN Elie, op.cit, p.20.

Chapitre I : Quelques aspects théoriques de l'analyse financière

On remarque dans le tableau N°6 que les postes de l'actif circulant sont répartis en trois principales sous-rubriques : les valeurs d'exploitation, les valeurs réalisables, et les valeurs disponibles.

Figure N°14 : Les sous-rubriques de l'actif circulant

Les valeurs d'exploitation (VE)

Elles regroupent tous les stocks de l'entreprise, sauf le stock-outil qui a été classé en actif à plus d'un an. Le stock-outil est constitué pour faire face aux irrégularités de la consommation et du réapprovisionnement.

Les valeurs réalisables (VR)

C'est l'ensemble des créances clients et comptes rattachés, avances et acomptes versés sur commandes en cours, ainsi que les VMP non aisément négociables.

Les valeurs disponibles (VD)

Elles représentent le montant des disponibilités, les effets à recevoir qui vont être portés à l'escompte ou qui arrivent à échéance très prochainement, et les VMP facilement négociables.

Source : Adapté à partir de : ROCHER-MEUNIER Béatrice, L'essentiel du diagnostic financier, 5^e édition, Ed. Éditions d'Organisation, Paris, 2011, pp.89-90

L'élaboration du bilan financier nécessite la réorganisation et le retraitement des postes composant le bilan comptable, afin d'obtenir différentes masses qui seront exprimées en pourcentage, par rapport au total général du bilan. Le document obtenu présente le patrimoine réel de l'entreprise et donne alors une vision claire de sa structure financière, constituant ainsi un préalable essentiel à la réalisation d'une analyse financière précise.

Conclusion

L'analyse financière constitue une méthode de compréhension de la santé financière d'une entreprise à travers différentes sources d'information, notamment le bilan, le compte de résultat et l'annexe. Ces documents permettent le retraitement d'une multitude de données comptables et financières, dont l'évaluation et l'interprétation fournissent les fondations nécessaires pour une analyse précise du niveau de performance financière.

Guidée par des exigences de compétitivité, de pérennité, et de développement, la démarche de l'analyse financière permet d'évaluer le positionnement d'une entreprise et sa capacité à se

Chapitre I : Quelques aspects théoriques de l'analyse financière

maintenir et se développer sur son marché, ainsi que sa capacité à faire face aux aléas, en tenant compte de sa structure financière et de son niveau d'endettement.

Afin d'assurer une analyse financière efficace et atteindre les objectifs fixés, il est nécessaire d'employer un certain nombre d'outils, parmi lesquels le tableau de bord financier se distingue. Cet outil représente une synthèse visuelle des principaux indicateurs relevés par l'analyse financière, et fera l'objet de notre deuxième chapitre. Nous examinerons en profondeur comment l'élaborer et évaluer sa contribution sur le pilotage de la performance d'une entreprise.

Chapitre II

Le tableau de bord financier et l'étude de la performance financière

Introduction

Dans un environnement commercial de plus en plus complexe et concurrentiel, les entreprises doivent s'adapter rapidement pour rester performantes. C'est pourquoi le contrôleur de gestion éprouve le besoin de construire un outil qui répond au mieux aux besoins d'un pilotage rapide, prenant en compte un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Cet outil, qui est le **tableau de bord**, permet à ce dernier de prendre des décisions basées sur des données pertinentes et à jour.

Le tableau de bord est un document qui rassemble de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe.

Ce second chapitre vise dans un premier temps, à définir ce qu'est un tableau de bord, en présentant ses différents types, ses rôles, ses objectifs et ses limites. Cette première section posera les bases nécessaires pour bien comprendre cet outil.

Ensuite, nous nous concentrerons sur un type de tableau de bord en particulier, à savoir, le tableau de bord financier. Nous l'examinerons en mettant l'accent sur ses objectifs, son rôle, les instruments et indicateurs qui le composent, ainsi que les différentes approches pour le concevoir, garantissant son efficacité et sa pertinence dans le suivi de la performance.

Enfin, nous allons voir comment le tableau de bord financier contribue concrètement à la mesure et l'évaluation de la performance financière d'une entreprise, en présentant les différents indicateurs de performance qui l'alimentent.

Section 01 : Approche théorique du tableau de bord

Un tableau de bord est un instrument d'aide à la décision, qui présente une synthèse des activités et des résultats d'une entreprise, permettant de suivre l'évolution des objectifs stratégiques et opérationnels de cette dernière.

1.1. Évolution du tableau de bord

Le tableau de bord prend ses origines au début du XXe siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord. C'était vers les années 40, aux Etats-

Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifiait la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, que certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspondent réellement à la notion du tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. Principalement, avec le développement des méthodes de gestion américaines (telle que la notion de « centre de responsabilité »).¹

Jusqu'aux années 90, dans une approche taylorienne de l'organisation, l'établissement de tableau de bord consistait à constater, à échéances fixes, les résultats financiers filtrés par la comptabilité. Aujourd'hui, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes et leurs tâches sur un ensemble des variables, et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés pour aider, en temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de la performance.²

1.2. Définition du tableau de bord

Pour qu'une analyse financière permette d'évaluer la santé financière et la performance d'une entreprise, en examinant ses états financiers, ratios financiers et d'autres indicateurs pertinents, il est nécessaire de disposer d'un outil adapté qui doit répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Cet outil s'appelle le tableau de bord.

Selon Daniel BOIX et Bernard FEMINIER : « Le tableau de bord est un outil destiné au responsable, pour lui permettre, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système, en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour enfin agir. »³.

Selon Bernard LEBELLE : « Le tableau de bord est l'instrument qui, se suffisant à lui-même, permet aux managers de disposer d'une version claire de l'état de la situation et de prendre des décisions. »⁴.

¹ CARLIER Bruno et RUPRICH-ROBERT Christophe, Construire ses tableaux de bord financiers, Ed. Territorial, Paris, 2013, p.52.

² ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, Contrôle de gestion, Ed. Dunod, Paris, 2007, p.633.

³ BOIX Daniel et FEMINIER Bernard, Le tableau de bord facile, 2^e édition, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2004, p.7.

⁴ Bernard LEBELLE, Construire un tableau de bord pertinent pour EXCEL, 3^e édition, Ed. Eyrolles, Paris, 2015, p.1.

Selon Marc DUMENIL : « C'est un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner à son destinataire une information significative et synthétique au pilotage de la performance de ses activités. »¹.

Le dictionnaire **Le Petit Larousse** définit le tableau de bord ainsi : « Ensemble des renseignements, statiques et graphiques, permettant dans une entreprise de vérifier la bonne marche des différents services. »

D'après les définitions fournies, le tableau de bord se présente comme un outil de gestion indispensable, rassemblant des indicateurs synthétiques et pertinents, qui permet aux responsables de contrôler, anticiper et décider en toute efficacité. Il offre une vision claire de la situation et performance financière d'une entreprise. Il assure ainsi sa bonne marche.

1.3. Rôle et objectifs du tableau de bord

1.3.1. Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion essentiel pour toute entreprise souhaitant suivre sa performance et prendre les bonnes décisions. Il remplit les fonctions suivantes² :

Instrument de contrôle et de comparaison :

- Permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés ;
- Aide à diagnostiquer les points faibles et à faire apparaître les anomalies ayant une répercussion sur le résultat de l'entreprise, la qualité de cette fonction dépend de la pertinence des indicateurs.

Outil d'aide à la décision :

- Fournit des informations sur les points clés de la gestion et sur les dérapages possibles ;
- Permet de prendre des décisions éclairées en analysant les causes des points faibles.

Outil de dialogue et de communication :

- Permet au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts ;
- Il joue un rôle intégrateur en donnant un langage commun à un niveau hiérarchique donné.

¹ DUMENIL Marc, Le contrôle de gestion, 2^e édition, Ed. Gereso, Le Mans, 2016, p.110.

² ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, op.cit, p.634

1.3.2. Objectifs du tableau de bord

Les objectifs du tableau de bord sont multiples, il permet notamment de :

- Identifier les zones de faiblesses et de prendre des mesures correctives ;
- Faciliter la communication à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Aider les managers à identifier et à suivre les facteurs clés de succès, en tant que fonction d'apprentissage ;¹
- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- Mesurer les effets des actions correctives ;
- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.²

1.4. Types de tableau de bord

Il existe différents types de tableaux de bord, chacun adapté à des besoins spécifiques. Nous retrouvons principalement :

- **Tableau de bord stratégique ;**
- **Tableau de bord de gestion ;**
- **Tableau de bord fonctionnel ;**
- **Tableau de bord projet.**

1.4.1. Tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique est un outil de gestion orienté vers les dirigeants, regroupant des indicateurs clés de performance pour évaluer la position concurrentielle et l'efficacité économique de l'entreprise. Il guide les décisions stratégiques à long terme en tenant compte des attentes du marché.

¹ DESIRE-LUCIAN Marie-Noëlle, HIRSCH Daniel, KACHER Nathalie et POLOSSAT Marc, Le grand livre du contrôle de gestion, Ed. Eyrolles, Paris, 2013, p.15.

² GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, L'essentiel du contrôle de gestion, 9^e édition, Ed. Gualino, Paris, 2015, p.124.

1.4.2. Tableau de bord de gestion

Il communique 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'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'événement. ¹

1.4.3. Tableau de bord fonctionnel

Également appelé tableau de bord opérationnel, c'est un instrument de gestion adapté à la direction d'une entité spécifique, permettant de surveiller en détail les activités et les résultats. Il est utilisé pour prendre des décisions opérationnelles et ajuster les stratégies à court terme en fonction du fonctionnement général de l'entreprise.

1.4.4. Tableau de bord projet

Le tableau de bord projet est un outil de pilotage dédié à la gestion de grands projets, mettant l'accent sur le suivi technique, la qualité, les coûts et les délais. Il permet de suivre en temps réel la progression des projets complexes et d'assurer leur gestion efficace. ²

1.5. Caractéristiques du tableau de bord

Un bon tableau de bord respecte la règle des « **3 U** » : **U**tile, **U**tilisable et **U**tilisé

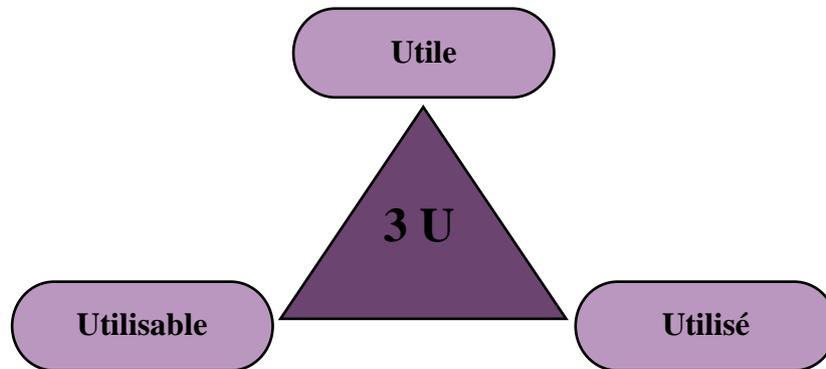
- **Utile** : le tableau de bord doit permettre aux responsables d'évaluer une situation d'une manière claire et précise, et de fournir une vue d'ensemble de la performance et de la santé de l'entreprise, permettant ainsi une prise de décision ;
- **Utilisable** : il est crucial que le tableau de bord soit conçu de manière à ce que les responsables puissent facilement extraire des informations exploitables (synthétiques et intuitives), et faciliter la compréhension rapide des informations clés ;

¹ GUEDJ Norbert, Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2000, p.348.

² SELMOUNE NAZIH et ALIMAZIGHI Zaia, Conception et réalisation d'un générateur de tableaux de bord prospectif multidimensionnels, VSST'2007, 21-25 octobre 2007, Marrakech, p.3.

- **Utilisé** : enfin, pour être véritablement efficace, un tableau de bord doit être intégré dans la pratique quotidienne de gestion. Il doit donc devenir un outil dynamique, favorisant la communication au sein de l'équipe. ¹

Figure N°15 : La règle des 3 U



Source : Réalisé par nos soins.

1.6. Limites du tableau de bord

Bien que le tableau de bord soit un outil de gestion indispensable, il existe néanmoins plusieurs contraintes qui peuvent influencer son efficacité, telles que :

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services, alors qu'elle peut être inadaptée pour certains métiers ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise, sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale.

¹ BOIX Daniel et FEMINIER Bernard, op.cit, pp.9-10.

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

Le tableau de bord est un ensemble de renseignements, statistiques et graphiques, permettant, dans une entreprise, de vérifier la bonne marche de ses différents services. C'est un instrument qui, se suffisant à lui-même, permet de disposer d'une vision claire de l'état de la situation et de prendre des décisions.

Nous avons décidé de conclure cette section avec un tableau qui résume les aspects clés du tableau de bord, en soulignant leurs fonctions principales et leurs importances au sein d'une organisation.

Tableau N°7 : Le QQQQCP du tableau de bord

Quoi ?	Un tableau de bord est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur une période donnée
Qui ?	Dirigeant. Manager. Pilote de processus.
Où ?	Les différents départements de l'entreprise. Les différents processus de l'entreprise.
Quand ?	Besoin de contrôler la situation.
Comment ?	Fixer les objectifs que l'entreprise doit atteindre. Lister les points clés à suivre pour que l'entreprise parvienne à réaliser ses objectifs. Déterminer les points d'intervention. Déterminer quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer ces points clés. Structurer le tableau de bord.
Pourquoi ?	Outil d'aide à la décision très important qui remplit les rôles suivants : <ul style="list-style-type: none">- Système d'alerte et également d'actions- Moyen d'apprentissage- Disposer d'informations pour établir ses prévisions- Outil de pilotage et de suivi- Faciliter la communication- Réduire l'incertitude ;- Aider à la maîtrise des risques

Source : AOUADI Hatem et HEDHILI Narjess, Le guide de construction d'un tableau de bord à 360,

Ed. Afnor, Paris, 2022, p.2.

Section 02 : Conception du tableau de bord financier

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

2.1. Définition du tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un des principaux types de tableaux de bord utilisés dans les entreprises, aux côtés du TB stratégique et du TB prospectif (budgets).

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise, d'après le bilan et du compte de résultat. »¹.

Le tableau de bord financier est donc un outil de constatation qui est essentiellement fondé sur des données financières et comptables. Il privilégie l'analyse des résultats plutôt que le suivi des responsabilités opérationnelles. Il constitue un outil pour la direction générale afin de surveiller l'ensemble du processus de gestion, de détecter les variations et d'analyser leurs causes, pour prendre les mesures nécessaires afin de recentrer l'entreprise sur la voie souhaitée concernant les décisions d'investissement et les politiques commerciales et financières.

2.2. Rôle du tableau de bord financier

Le rôle du TB financier est de fournir les informations financières nécessaires aux gestionnaires pour évaluer le degré de réalisation des objectifs fixés par la direction. Il sert à :

- Mesurer l'efficacité de la gestion en comparant les résultats réels aux prévisions ;
- Identifier les écarts et mettre en évidence les évolutions par rapport aux périodes précédentes ;
- Fournir les informations nécessaires aux décideurs concernant l'avenir de l'entreprise, telles que les investissements, les méthodes de financement, la gestion de la trésorerie, l'amélioration des délais de rotation des stocks et l'évolution des marges.

Le tableau de bord financier contient un ensemble d'indicateurs relatifs à la trésorerie, la structure financière et la rentabilité des capitaux, permettant ainsi de surveiller l'équilibre financier global, la rentabilité totale et les conditions d'exploitation.²

¹ NIESSEN Wilfried, CHANTEUX Anne, Les tableaux de bord et business plan, Ed. Edipro, Paris, 2008, p.12.

² LURKIN Paul, « L'élaboration d'un tableau de bord financier », Revue Gestion 2000, N°2, 01/01/1988, p.152.

2.3. Pourquoi faire un tableau de bord financier ?

Le tableau de bord financier présente de nombreux avantages, tels que ¹ :

- **Suivi de l'évolution de la situation financière :**
 - Permet une vue d'ensemble précise des résultats financiers de l'entreprise ;
 - Grâce à l'interprétation croisée des indicateurs financiers, l'entrepreneur peut suivre de près les dépenses, les revenus, et la progression des objectifs fixés.
- **Mesure des performances :**
 - Joue un rôle central dans l'évaluation de la stratégie commerciale de l'entreprise ;
 - Fournit un aperçu détaillé de l'efficacité des projets en cours et permet de mesurer leur rentabilité sur une période donnée.
- **Anticipation des difficultés :**
 - Permet d'identifier rapidement les écarts par rapport aux prévisions ou aux indicateurs clés, permettant ainsi à l'entrepreneur de réagir avant que les problèmes ne s'aggravent.
- **Prendre des décisions éclairées :**
 - Le tableau de bord fournit des données statistiques et analytiques qui aident l'entrepreneur à évaluer les risques associés à chaque décision ;
 - Permet de choisir les meilleures stratégies financières en fonction des données disponibles.
- **Motiver ses équipes :**
 - Lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis.

2.4. Comment réussir un tableau de bord financier ?

Le succès d'un tableau de bord pertinent se mesure à son degré d'appropriation et d'utilisation. La réussite d'un TB financier, c'est donc devoir à la fois sécuriser la pertinence du contenu et du format de restitution, mais aussi l'adhésion des futurs utilisateurs. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur les thématiques suivantes ² :

- **Les critères d'efficacité ;**
- **Les principes de construction ;**
- **Les étapes de mise en œuvre.**

¹ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier>, consulté le 20 juillet 2024.

² LEBELLE Bernard, Construire un tableau de bord pertinent sous Excel, Ed. Eyrolles, Paris, 2013, p.9.

2.4.1. Les critères d'efficacité

Il est nécessaire d'adopter les trois (3) critères suivants :

- **Synthétiser** : comme il n'est ni un reporting, ni une note de cadrage, et encore moins un rapport détaillé, le tableau de bord doit être avant tout concis et synthétique ;
- **Communiquer** : il doit être un vecteur de communication, visible et partagé, pour que tous les acteurs aient une compréhension commune de la situation ;
- **Manager** : outil d'aide de à la décision, le tableau de bord doit permettre une évaluation claire des actions à mener.

2.4.2. Les principes de construction

Il existe cinq (5) principes à respecter :

- **Mesurer pour améliorer** : la pertinence d'un tableau de bord financier repose sur le choix d'indicateurs adaptés, permettant de corriger la situation, qu'ils soient quantitatifs (CA, marge, etc..) ou qualitatifs. Les méthodes de collecte et la conversion en données numériques doivent être bien définies ;
- **Visualiser l'information** : la représentation graphique amplifie la compréhension des données complexes bien plus qu'un simple tableau de bord de chiffre ;
- **Analyser au bon niveau hiérarchique** : ce dernier doit s'adapter aux différents niveaux hiérarchiques pour permettre une prise de décision efficace ;
- **Aligner pour sécuriser** : la déclinaison des objectifs doit correspondre aux leviers d'action disponibles à chaque niveau ;
- **Anticiper l'avenir** : un tableau de bord doit être flexible pour s'adapter aux évolutions futures, cela implique de prévoir une capacité de stockage de données suffisante, une flexibilité dans les paramètres de recherche et une adaptabilité de mécanisme de calculs et de restitution.

2.4.3. Les étapes de mise en œuvre

La mise en chantier d'un tableau de bord peut vite se transformer en un bourbier générateur de frustrations et de gâchis, si l'on ne prend pas les choses dans le bon sens.

LEBELLE Bernard a formalisé une démarche en sept (7) étapes à partir des nombreux projets qu'il a pu mener au cours de sa carrière professionnelle. Pour faciliter la compréhension de cette démarche, nous vous proposons un tableau qui résumera ces étapes essentielles.

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

Ce tableau permettra de visualiser clairement chaque étape, ses objectifs et les actions à entreprendre, offrant ainsi un outil pratique pour guider les utilisateurs dans la mise en œuvre efficace de leur tableau de bord.

Tableau N°8 : Les sept (7) étapes de mise en œuvre

L'étape	Objectif	Action	Résultat
Analyser	Comprendre les besoins finaux, identifier les utilisateurs, les indicateurs et la modalité des mesures.	Conduire des entretiens, définir les indicateurs clés, la fréquence d'édition, le format...	Un cahier de charge formalisé, validé par le client.
Concevoir	Imaginer l'architecture technique du tableau de bord.	Décrire les éléments techniques et les modalités de restitution.	Une visualisation claire et précise du tableau de bord.
Réaliser	Transformer la conception en réalité opérationnelle.	Utiliser des données réelles, correspondant au périmètre du tableau de bord.	Un tableau de bord fonctionnel avec un stockage de données, des calculs et des restitutions opérationnelles.
Initialiser	Assurer que l'utilisateur peut s'approprier facilement le tableau de bord.	Charger les données historiques et vérifier la cohérence des données.	Un tableau de bord prêt à l'emploi, avec un support utilisateur pour les premiers pas.
Déployer	Introduire le tableau de bord dans son environnement utilisateur.	Organiser une réunion de lancement, fournir des guides d'utilisation, précharger les données pour chaque utilisateur.	Un tableau de bord déployé et présenté aux utilisateurs avec un support initial disponible.
Exploiter	Assurer le bon fonctionnement du tableau de bord.	Mettre en place un canal de communication, organiser des points réguliers avec les utilisateurs.	Un tableau de bord opérationnel avec une documentation technique complète.
Apprendre	Adapter le tableau de bord aux évolutions et nouveaux besoins.	Organiser des ateliers de retour d'expérience, évaluer la pertinence des indicateurs.	Un tableau de bord réévalué et ajusté pour rester pertinent dans le temps.

Source : Adapté à partir de : LEBELLE Bernard, op.cit, pp.16-23.

2.5. Conception générale d'un tableau de bord

En général, la maquette d'un tableau de bord standard fait apparaître quatre zones ¹ :

- **La zone des paramètres économiques** : Elle regroupe les divers indicateurs jugés essentiels lors de la conception du tableau de bord. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur spécifique et présenter un poids économique significatif.
- **La zone des objectifs** : Cette section met en évidence les objectifs établis pour la période concernée. Ils sont présentés en fonction des mêmes critères que ceux utilisés pour les résultats (objectif mensuel seul ou cumulé).
- **La zone des résultats réels** : Ces résultats sont présentés par période et/ou sous forme cumulée. Ils concernent des informations liées à l'activité, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives. En plus des données sur l'activité, cette zone inclut souvent des éléments relatifs aux performances financières, tels que les marges et les résultats intermédiaires.
- **La zone des écarts** : Les écarts y sont exprimés en valeur absolue ou relative. Cette zone inclut les écarts issus du contrôle budgétaire ainsi que tout autre calcul pertinent pour la gestion.

Tableau N°9 : La maquette du tableau de bord

	Tableau de bord		
	Objectifs	Résultats	Ecart
Rubrique 01			
Indicateur A			
Indicateur B			
Rubrique 02			
Indicateur A			
Indicateur B			

Source : LEROY Michel et LOCHARD Jean, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2011, p.32.

¹ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, op.cit, p.593.

2.6. Les instruments du tableau de bord financier

La mise en œuvre d'un tableau de bord nécessite un certain nombre d'instruments, tels que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc. Ils sont utilisés dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision. ¹

2.6.1. Les écarts

L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée. ²

Un écart correspond donc à la différence entre une valeur réelle et une valeur de référence (généralement un objectif ou une prévision). L'analyse des écarts permet d'identifier rapidement les domaines où les performances réelles s'écartent des attentes, positives ou négatives. Cela aide les utilisateurs du tableau de bord à prendre des décisions éclairées pour corriger les problèmes ou capitaliser sur les succès.

2.6.2. Les ratios

Un ratio est un rapport entre deux données économiques qui vise à porter une appréciation sur la structure ou la performance de l'entreprise. Les ratios financiers ne sont pas normés, il est donc nécessaire de définir précisément le mode de calcul avant de mener une analyse ou une comparaison. Les ratios peuvent être utilisés de trois façons différentes : de façon **historique** pour suivre l'évolution du ratio de l'entreprise sur plusieurs années, de façon **comparative** pour situer le ratio de l'entreprise avec d'autres entreprises du même secteur ou de façon **normative** afin de positionner le ratio de l'entreprise avec une norme, le plus souvent bancaire pour les ratios relatifs à l'endettement financier. ³

2.6.3. Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

¹ LEROY Michel et LOCHARD Jean, op.cit, p.16.

² DORIATH Brigitte, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5^e édition, Ed. Dunod, Paris, 2008, p.72.

³ BACHY BRUNO, La boîte à outils de la comptabilité, 3^e édition, Ed. Dunod, Paris, 2021, p.150.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles. ¹

L'aspect visuel du clignotant peut-être ² :

- Un pictogramme ;
- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative à la normalité et la zone à éviter.

Tableau N°10 : Exemple de représentation des pictogrammes

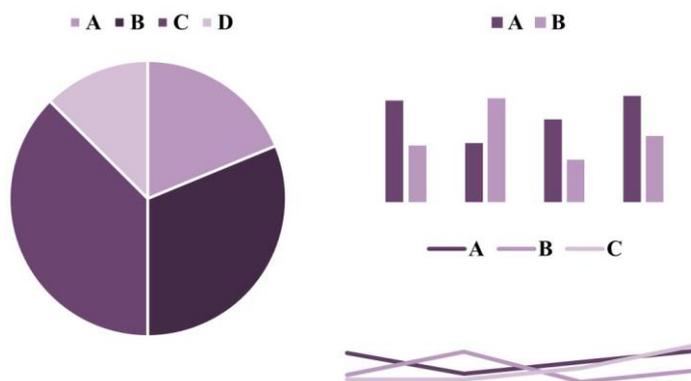
Pictogrammes	Signification
	Bonne tendance
	Mauvaise tendance

Source : Réalisé par nos soins.

2.6.4. Les graphiques

Les représentations graphiques permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées :

Figure N°16 : Présentation de 3 graphiques (diagramme circulaire, histogramme et courbe)



Source : Réalisé par nos soins.

¹ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, op.cit, p.559.

² GERVAIS Michel, Contrôle de gestion, 7^e édition, Ed. Economica, Paris, 2000, p.619.

2.6.5. Les tableaux

Ils sont généralement conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs/provisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N et l'année N+1.

2.6.6. Les commentaires

Un tableau de bord contient des chiffres et des graphiques, leurs interprétations peuvent varier d'une personne à une autre. De ce fait, les commentaires doivent avoir une réelle valeur ajoutée et doivent apporter une explication supplémentaire afin de garantir une compréhension commune de la situation. Ils peuvent porter sur l'explication des faits marquants du mois, des informations sur les écarts principaux, des décisions prises par le responsable...etc.

2.7. Les indicateurs du tableau de bord financier

Les indicateurs correspondent à un ensemble d'informations, précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire, contribuant à l'évaluation d'une situation, exprimée sous différentes formes et unités.

2.7.1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou de l'échec), destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers. Aussi, les indicateurs de performance constituent un important dispositif de contrôle des objectifs à atteindre.¹

Les indicateurs peuvent analyser divers aspects, car tous les domaines peuvent être mesurés selon les besoins des utilisateurs. Ils portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, sécurité, service, complexité...etc.

2.7.2. Caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur de performance est associé à un objectif chiffré. Il porte sur le critère correspondant à l'objectif et permet de voir si l'organisation mise en place permet de l'atteindre.

Un bon indicateur devrait être **SMART**² : Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely

¹ LAGODA Jean-Marc, Fiches sur les tableaux de bord, Ed. Ellipses, Paris, 2022, p.17.

² <https://urlz.fr/rUgX>, consulté le 28 Juillet 2024.

- **Specific (spécifique)** : l'indicateur doit être clair et univoque ;
- **Measurable (mesurable)** : l'indicateur doit pouvoir être mesuré à un coût approprié ;
- **Achievable (atteignable)** : le seuil donné par l'indicateur doit pouvoir être atteint ;
- **Relevant (pertinent)** : l'information que revêt l'indicateur doit être un repère significatif pour le chef de projet ;
- **Timely (délimité dans le temps)** : l'indicateur doit mentionner d'ici à quand l'objectif devrait être atteint.

2.7.3. Typologie d'indicateurs

Les indicateurs peuvent être classifiés en cinq (5) grandes catégories ¹ :

- **Les indicateurs de coût** : ils mesurent la valeur des ressources consommées ;
- **Les indicateurs de résultat** : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé ;
- **Les indicateurs d'activité** : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats ;
- **Les indicateurs de performance** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie ;
- **Les indicateurs stratégiques** : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Cependant, il existe d'autres types de familles d'indicateurs généralement rencontrées pour la réalisation d'un tableau de bord tels que des :

- Indicateurs financiers ;
- Indicateurs économiques ;
- Indicateurs structurels ;
- Indicateurs d'alerte ;
- Indicateurs de moyens (indicateurs de suivi) ;
- Indicateurs d'efficience ;
- Indicateurs de pilotage ;
- Indicateurs de fonctionnement ;
- Indicateurs environnementaux...etc.

¹ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, L'atlas du management, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2010, p.240.

2.8. Méthodes de conception du tableau de bord financier

La mise en place d'un tableau de bord représente une décision stratégique pour l'entreprise, visant à optimiser sa réactivité et ses performances. Sa conception peut être abordée à travers plusieurs approches reconnues, mais nous allons nous concentrer sur trois (3) d'entre elles, à savoir : la méthode **JANUS**, la méthode **GIMSI**, et la méthode **OVAR**

2.8.1 Méthode JANUS

La méthode JANUS est proposée par Caroline SELMER, dans son ouvrage « Concevoir le tableau de bord ». C'est une méthode qui se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de la méthode JANUS se décline comme suit ¹ :

- **Jalonner toutes les étapes du projet** : déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
- **Architecturer le réseau de tableau de bord** : assurer la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
- **Normaliser les différentes mesures de performance** : choisir les indicateurs de performance appropriés ;
- **Nommer les liens entre performance et pilotage** : il s'agit d'identifier les déterminants de la performance et entreprendre une démarche d'identification des indicateurs pertinents ;
- **Unifier les modes de représentation** : unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- **Utiliser un système informatique adapté** : l'informatique est un outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord. Plus l'outil informatique sera performant, plus la saisie et l'extraction des données s'avéreront faciles ;
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs ;

¹ SELMER Caroline, Concevoir le tableau de bord, 4^e édition, Ed. Dunod, Paris, 2015, pp.55-57

- **Situer le tableau de bord au cœur du management** : les TB sont au cœur du management moderne. Associés aux nouvelles pratiques de management, ils permettent d'impliquer les équipes dans la mise en œuvre du changement.

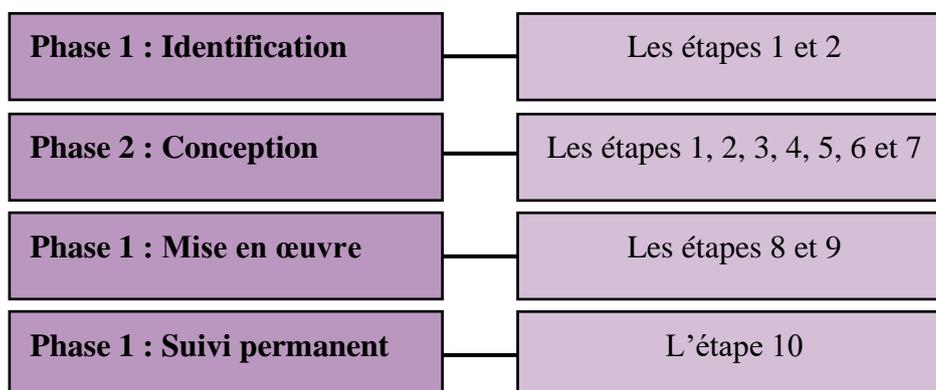
2.8.2 Méthode GIMSI

La méthode GIMSI est l'abréviation de ¹ :

- **G comme Généralisation** : la méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration... et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.
- **I Comme Information** : l'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.
- **M Comme Méthode et Mesure** : GIMSI est une méthode, la mesure en est le principe.
- **S Comme Système et Systémique** : la méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique.
- **I comme Individualité et Initiative** : la méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'Initiative plus naturelle.

La méthode GIMSI est structurée en dix (10) étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune de ces étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour en faciliter l'étude, nous pouvons les regrouper en quatre (4) phrases principales :

Figure N°17 : Les phases de la méthode GIMSI



Source : Adapté à partir de : FERNANDEZ Alain, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5^e édition, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2011, p.120.

¹ https://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm, consulté le 28 Juillet 2024.

Tableau N°11 : Les dix (10) étapes de la méthode GIMSI

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

Source : FERNANDEZ Alain, op.cit, p.121.

2.8.3 Méthode OVAR

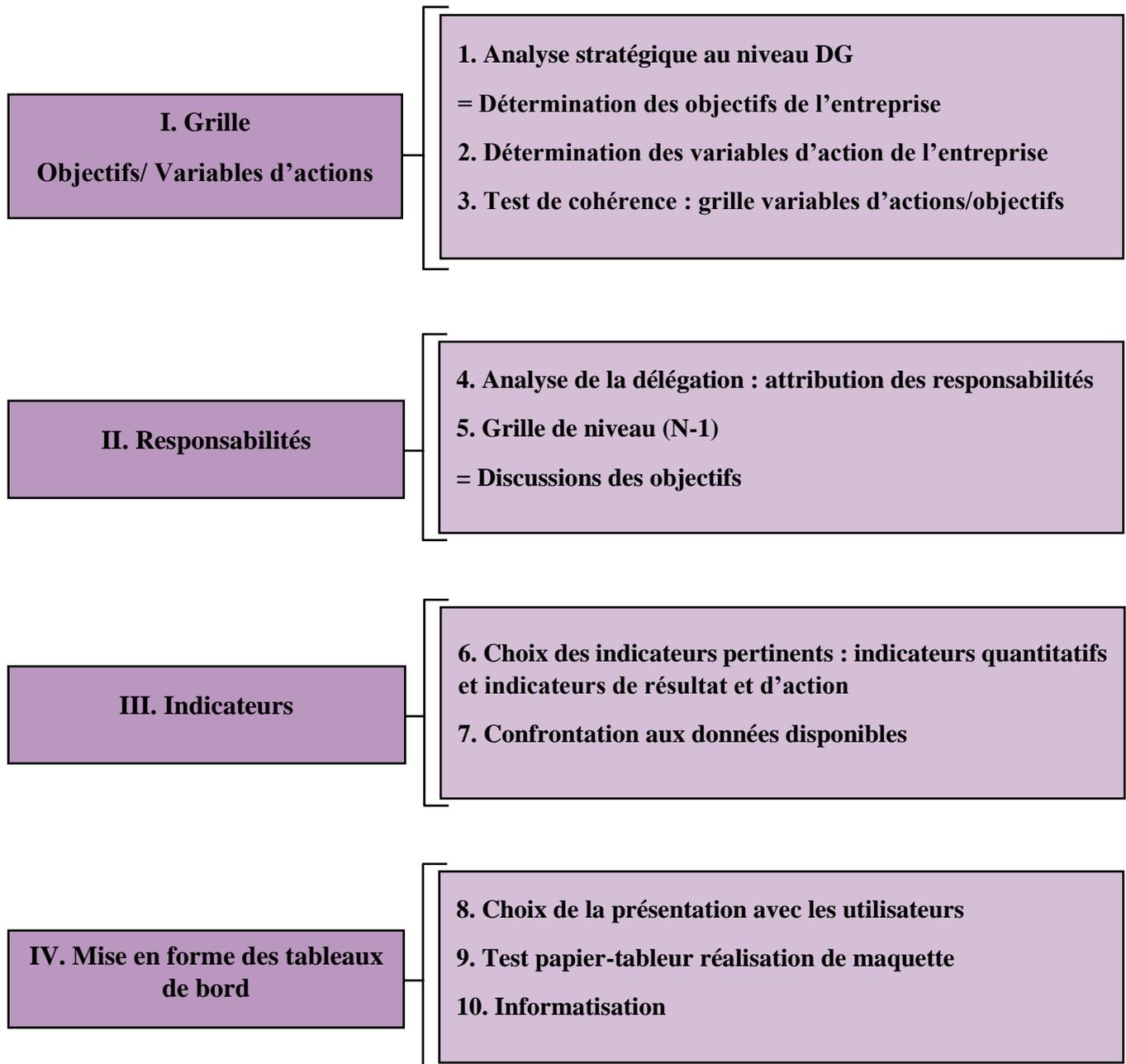
La méthode OVAR « **Objectifs Variables d'Action Responsables** » développée par des enseignants d'HEC Paris, est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action, grâce au suivi de variables d'action (étapes 1 et 2 de la démarche).

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

C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs (étapes 3 et 4 de la démarche).¹

Les étapes de la démarche OVAR sont les suivantes :

Figure N°18 : Les étapes de la démarche OVAR



Source : Adapté à partir de : LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme et PESQUEUX Yvon, Le contrôle de gestion, 3^e édition, Ed. Dunod, Paris, 2008, p.83.

¹ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, op.cit, p.562.

En s'appuyant sur un tableau de bord bien conçu, les dirigeants peuvent non seulement réagir rapidement aux aléas du marché, mais aussi anticiper les futures évolutions et ajuster leur stratégie en conséquence. Ainsi, maîtriser l'élaboration et l'utilisation d'un tableau de bord financier est essentiel pour garantir un pilotage efficace, et assurer la réalisation des objectifs financiers à court, moyen, et long terme.

Section 03 : Analyse de la performance financière par le tableau de bord financier

L'analyse de la performance financière est essentielle pour évaluer la santé et la viabilité à long terme d'une entreprise. Cette section examinera d'abord quelques aspects théoriques de la performance, puis se penchera sur les meilleures pratiques pour mesurer et analyser les indicateurs clés de performance, qui alimenteront le tableau de bord financier.

3.1. Cadre théorique de la performance

3.1.1. La notion de la performance

La notion de performance est expliquée comme suit : « La performance est un terme absent du français classique, souvent source de confusion. Bien que d'origine latine, c'est l'anglais qui en a forgé la signification moderne. Les mots les plus proches sont « performa » en latin, et « to perform » en anglais. »¹.

Le verbe anglais "**to perform**" signifie exécuter une tâche de manière régulière, méthodique et appliquée, l'accomplir de façon optimale. Plus précisément, il s'agit de donner effet à une obligation, de réaliser une promesse ou de respecter les termes d'un contrat ou d'une commande.

Ainsi, la performance financière se définit comme l'atteinte des objectifs fixés sur une période déterminée, tout en utilisant les ressources financières de l'entreprise de façon optimale.

3.1.2. Définition de la performance

Selon MALLOT Jean-Louis et MATHE Jean-Charles : « La performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats. »².

¹ KHEMKHEM Abdellatif, La dynamique du contrôle de gestion, 2^e édition, Ed. Dunod, Paris, 1993, p.65.

² MALLOT Jean-Louis et MATHE Jean-Charles, L'essentiel du contrôle de gestion, Ed. Edition d'organisation, Paris, 1998, p.46.

Selon DORIATH Brigitte : « La performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. Elle a pour objectif la prise de décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. »¹.

3.1.3. Les principaux critères de performance

Maîtriser la performance est complexe car cela regroupe plusieurs dimensions. Pour l'atteindre, il faut apprécier un certain nombre de critères, qui sont : **l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie.**

3.1.3.1. L'efficacité

L'efficacité est définie comme étant le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. Donc, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.²

$$\text{L'efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

3.1.3.2. L'efficience

L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de service à partir d'une quantité donnée de ressources. Donc l'efficience c'est acquérir les ressources de l'entreprise au moindre coût et les utiliser d'une façon rationnelle dans la création de valeur.³

$$\text{L'efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

Une entreprise performante doit être à la fois **efficace** et **efficiente**. Le tableau N°12 permet de faire une distinction entre les deux concepts.

¹ DORIATH Brigitte, op.cit, p.129.

² DE BOISLANDELLE MARI Henri, Gestion des ressources humaines dans les PME, 2^e édition, Ed. Economica, Paris, 1999, p.139.

³ BOUQUIN Henry, Le contrôle de gestion, 8^e édition, Ed. Puf, Paris, 2008, p.75.

Tableau N°12 : Différences entre efficacité et efficience

Efficacité			Efficience		
Faire des bonnes choses	Savoir quoi faire	Pourquoi ?	Bien faire les choses	Savoir comment-faire	Comment ?
But, objectif	Contenu	Fond	Moyen	Méthode et processus	Forme

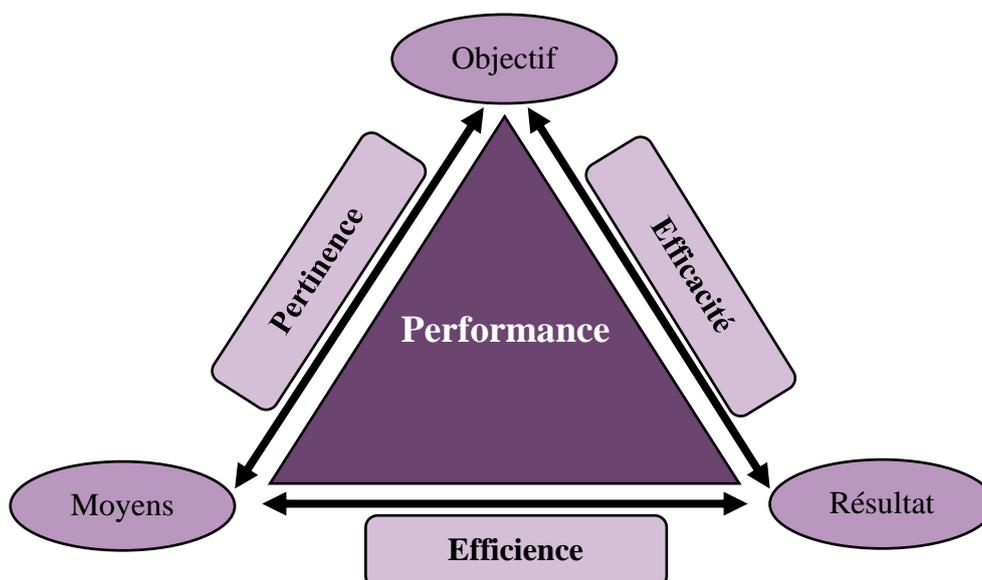
Source : NADI ZAMBO Benoit, Séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public, organisé par le gouvernement de la Gambie et le CAFRAD, le 26-30 Mai 2003, p.3.

3.1.3.3. La pertinence

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise. ¹

En 1980, GIBERT Patrick a schématisé la performance sous la forme d'un triangle. Être performant, c'est être **efficace** et **efficent**, tout en se donnant les moyens pour atteindre ses objectifs (**pertinence**).

Figure N°19 : Le triangle de performance de GIBERT



Source : qualitexpert-dz.com/management/evaluation-de-la-performance

¹ SAULPIC Olivier, GIRAUD Françoise, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent, Le contrôle de gestion et pilotage de la performances, Ed Gualino, Paris, 2002, p.72.

3.1.3.4. L'économie

L'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matériels appropriés, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité, au moment, au lieu et au moindre coût. Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. ¹

3.1.4. Source de performance

La performance est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la **performance externe** de la **performance interne**. ²

La **performance externe** s'adresse généralement aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation tels que les actionnaires et les organismes financiers, tandis que la **performance interne** concerne seulement les acteurs internes à l'organisation. ³ Les particularités de chaque performance peuvent être résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : Comparatif de la performance interne et externe

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

Source : DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Ed. Dunod, Paris, 2007, p.173.

¹ VOYER Pierre, Tableau bord de gestion et indicateurs de performance, 2^e édition, Ed, Presses de l'Université du Québec, 2000, p.110.

² LANGLOIS Georges, BONNIER Carole et BRINGER Michel, Contrôle de gestion, Ed. Foucher, Paris, 2004, p.14.

³ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, op.cit, pp.168-169.

3.1.5. Typologie des performances

La performance globale d'une entreprise est une combinaison de performances spécifiques. Ces dernières dépendent des attentes des parties prenantes et de la qualité du fonctionnement de l'entreprise. Elles se mesurent par des indicateurs.

Tableau N°14 : Présentation des différents types de performances de l'entreprise.

Typologie et définition		Acteurs	Indicateurs
Performance économique	Capacité à atteindre les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente.	Managers Actionnaires	Productivité du travail, rendement de matière...
Performance financière	Capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire	Actionnaires	Rentabilité financière, retour sur capitaux investis, valeur ajoutée économique, valeur ajoutée marchande...
Performance commerciale	Capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts	Marché	Parts de marché, taux de satisfaction des clients, taux de fidélisation des clients...
Performance sociétale	Capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale.	Parties prenantes primaires et secondaires	Taux d'émission de CO ₂ , taux de rotation du personnel, taux d'accident du travail...

Source : BALLAND Stéphane et BOUVIER Anne-Marie, Management des entreprises en 24 fiches, Ed. Dunod, Paris, 2011, p.16.

3.2. Mesure et analyse de la performance financière

Mesurer la performance, c'est vérifier si des objectifs préalablement définis ont été atteints, et ce, par rapport à des indicateurs bien précis. Cette vérification peut se faire à travers plusieurs méthodes, dont : l'analyse de l'équilibre financier, l'analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et de la capacité d'autofinancement (CAF), et l'analyse des ratios.

3.2.1. Analyse de l'équilibre financier

Cette méthode évalue la capacité de l'entreprise à financer ses activités et à faire face à ses obligations à court et long terme. Elle examine sa structure du bilan financier, notamment la

répartition entre ses capitaux propres et ses dettes, ainsi que sa liquidité et sa solvabilité. L'équilibre financier est étudié à l'aide de trois indicateurs :

- **Le fonds de roulement net (FRN) ;**
- **Le besoin en fonds de roulement (BFR) ;**
- **La trésorerie (TR).**

3.2.1.1. Le fonds de roulement net

Le fonds de roulement est la différence entre les ressources stables et les emplois stables. Il permet de comprendre si les ressources stables suffisent à financer les emplois stables, c'est-à-dire si les ressources qui sont propres à l'entreprise lui permettent de financer sa politique d'investissement. Pour une entreprise, il est préférable que ce soient les ressources sûres et durables qui financent les emplois stables, c'est-à-dire les immobilisations qui sont amenées à perdurer au sein de l'entreprise. Cela signifie que le fonds de roulement doit être positif.¹

On distingue deux méthodes pour calculer le fonds de roulement net :

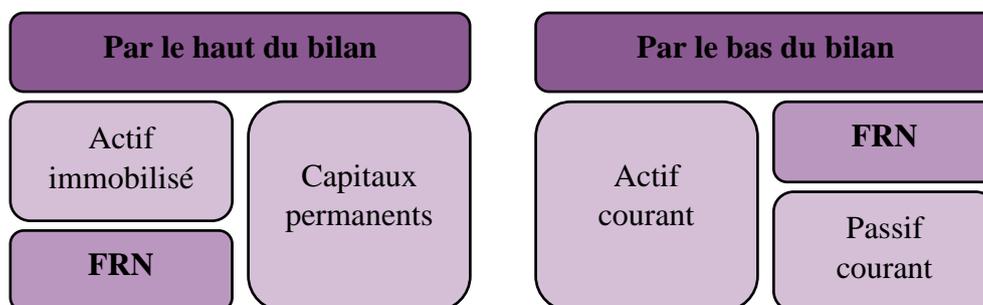
- **Par le haut du bilan :**

$$\text{Fonds de roulement net (FRN)} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

- **Par le bas du bilan :**

$$\text{Fonds de roulement net (FRN)} = \text{Actif courant} - \text{Passif courant}$$

Figure N°20 : Présentation schématique du fonds de roulement net



Source : Adapté à partir de : COHEN Elie, Analyse financière, op.cit, pp.268-269.

¹ GUEUTIN Claire-Agnès, L'essentiel de l'analyse financière, Ed. Ellipses, Paris, 2022, pp.101-103.

Une fois le fonds de roulement net calculé, trois cas de figures peuvent se présenter :

Tableau N°15 : Interprétation du FRN

FRN > 0	Cette situation indique une bonne santé financière de l'entreprise, lui permettant de couvrir ses investissements à long terme et ses dépenses courantes, avec une marge financière suffisante.
FRN < 0	Un FRN négatif signifie que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources pour soutenir ses investissements et qu'elle finance ses actifs avec des dettes à court terme. Cela soulève des questions sur la manière dont elle finance ses activités courantes.
FRN = 0	L'entreprise peut financer ses investissements à long terme mais pas ses activités courantes.

Source : Adapté à partir de : GRANDGUILLOT Francis et GRANDGUILLOT Béatrice (2014),
op.cit, pp.110-117.

3.2.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement représente le besoin de financement du cycle d'exploitation. Il est la conséquence du décalage entre les paiements des fournisseurs et les règlements des clients. Ce décalage entraîne un besoin de trésorerie permettant d'assurer la jonction entre les flux de décaissement et d'encaissement. ¹

Le BFR se décompose en deux éléments :

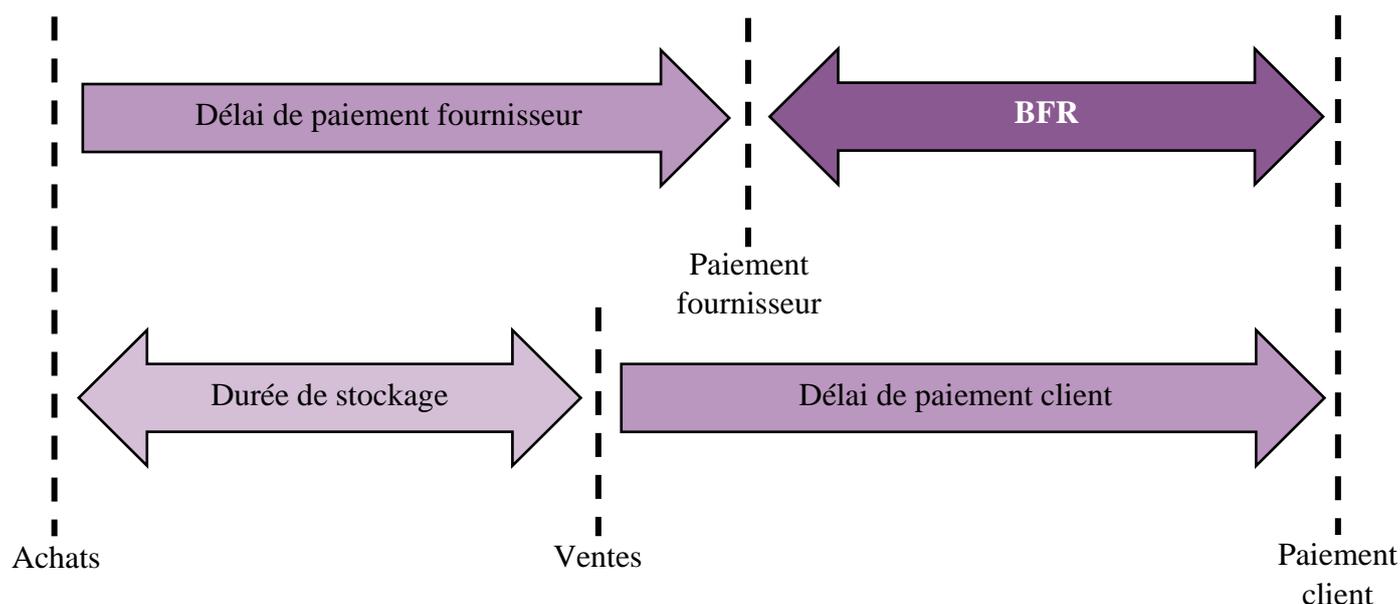
- **Le BFR d'exploitation (BFRE) :** il est composé essentiellement des créances clients, des stocks, des dettes fournisseurs et des dettes sociales.
- **Le BFR hors exploitation (BFRHE) :** il est composé des autres créances et dettes (en particulier celles liées aux achats et cessions d'immobilisations).

Le montant du BFR dépend des délais de paiement applicables entre la vente du produit et l'achat des marchandises (ou matières premières) auprès des fournisseurs de l'entreprise. Il se calcule donc par la différence entre les actifs et les passifs circulants du bilan.

$$\text{Besoin en fonds de roulement (BFR)} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{Passif courant} - \text{Trésorerie passive})$$

¹ SELMER Caroline, La boîte à outils du contrôle de gestion, 2^e édition, Ed. Dunod, Paris, 2024, pp.32-35.

Figure N°21 : Présentation schématique du besoin en fonds de roulement



Source : <https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/fonds-de-roulement>

Il existe trois situations possibles :

Tableau N°16 : Interprétation du BFR

BFR > 0	Cette situation signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme par l'intermédiaire de son fonds de roulement ou de ses dettes financières.
BFR < 0	Cela signifie que les ressources de l'entreprise sont supérieures à ses dettes, elle dégagera donc une marge qui va nourrir sa trésorerie nette.
BFR = 0	Un BFR nul indique que l'actif circulant et le passif circulant s'équilibrent, il n'y a pas de besoin de financement à court terme ni de marge de trésorerie.

Source : Adapté à partir de : MARION Alain, op.cit, pp.135-137.

3.2.1.3. La trésorerie nette (TR)

La trésorerie nette est une indication ponctuelle sur le niveau de liquidités dont l'entreprise dispose à la date de clôture du bilan. Elle correspond à la part du besoin en fonds de roulement qui n'est pas financée par le fonds de roulement.¹

¹ FORGET Jack, Analyse financière, Ed. Éditions d'Organisation, Paris, 2005, pp.100-101

La trésorerie nette se calcule de deux manières :

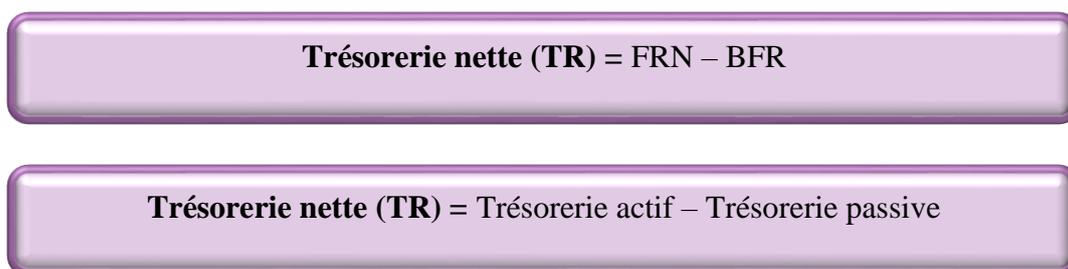
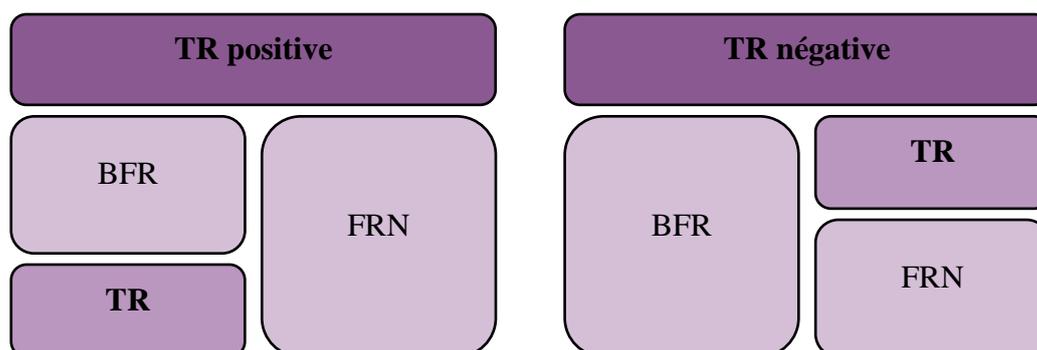


Figure N°22 : Présentation schématique de la trésorerie nette



Source : Réalisé par nos soins.

La trésorerie nette peut être interprétée de la façon suivante :

Tableau N°17 : Interprétation de la TR

TR > 0	Lorsque le montant de la trésorerie nette est supérieur à 0, les ressources d'une entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins.
TR < 0	Une TR négative signifie que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Elle doit donc avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation.
TR = 0	Bien que la situation financière de l'entreprise soit à l'équilibre dans cette situation, les ressources viennent couvrir les besoins au dinar près. L'entreprise ne dispose donc d'aucune marge de manœuvre.

Source : Adapté à partir de : ROCHER-MEUNIER Béatrice, op.cit, p.60.

3.2.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion et de la capacité d'autofinancement

Cette analyse offre une vue complète de la performance et de la santé financière de l'entreprise, tant du point de vue de la rentabilité que de la capacité à financer ses opérations et investissements futurs. Elle permet de comprendre comment les différentes activités de l'entreprise contribuent à son résultat final.

3.2.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des agrégats qui constituent des indicateurs intéressants pour mener l'analyse financière de l'entreprise. Ces soldes permettent d'analyser les éléments qui concourent au résultat net d'une entreprise, et ils sont calculés à partir des informations fournies par le compte de résultats. Ils sont indispensables pour maîtriser et améliorer la rentabilité d'une société. ¹ Les SIG incluent aujourd'hui neuf soldes distincts.

A. La marge commerciale (MC)

Le premier solde traditionnellement déterminé est la marge commerciale. C'est un indicateur de résultat des entreprises commerciales ayant une activité de négoce, c'est-à-dire des ventes de biens revendus tels quels sans transformation. ²

Marge commerciale (MC) = Vente des marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues*

*** Coût d'achat des marchandises vendues = Achats des marchandises + Δ de stock des marchandises**

B. La production de l'exercice (PE)

La production de l'exercice mesure l'activité productrice des biens et services de l'entreprise. Ainsi, contrairement à la marge commerciale, ce solde est pertinent pour les entreprises ayant une activité de production ou de transformation (entreprises industrielles). ³

Production de l'exercice (PE) = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée

C. La valeur ajoutée (VA)

La VA exprime la capacité de l'entreprise à créer des richesses dans ses activités économiques. Elle est mesurée par la différence entre la production et les consommations de biens et de services en provenance de tiers. Ces consommations sont des destructions de

¹ CHAMBOST Isabelle et CUYAUBERE Thierry, Gestion financière, 3^e édition, Ed. Dunod, Paris, 2016, p.30.

² OGIEN Dov, Gestion financière de l'entreprise, Ed. Dunod, Paris, 2008, p.36.

³ RAVILY Hervé et SERRET Vanessa, Principes d'analyse financière, Ed. Hachette, Paris, 2009, p.15.

richesses qu'il faut imputer, dans le cadre d'un processus de transformation, sur la production de l'exercice et sur la marge commerciale. ¹

Valeur ajoutée (VA) = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommation de l'exercice

D. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE représente ce qui reste à l'entreprise une fois qu'elle a payé tous ses fournisseurs, ses salariés et l'État. Il ne dépend pas de la politique d'endettement puisque les éléments financiers ne sont pas pris en compte, ni des éléments exceptionnels. Il correspond donc à la rentabilité de l'entreprise du seul fait de son activité courante. ²

Excédent brut d'exploitation (EBE) = VA + Subvention d'exploitation – Charges du personnel – Impôts, taxes et versements assimilés

E. Le résultat d'exploitation (RE)

Le résultat d'exploitation est l'excédent net généré par l'activité principale de l'entreprise. Il ne tient pas compte des éléments financiers et est indépendant de la politique de gestion financière. Ce résultat permet de mesurer la performance de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire la rentabilité de son modèle économique. ³

Résultat d'exploitation (RE) = EBE + Autres produits d'exploitation + Reprise sur pertes de valeur et provisions – Autres charges d'exploitation – Dotations aux amortissements, provisions et pertes

F. Le résultat financier (RF)

Le résultat financier représente la différence entre les produits financiers et les charges financières d'une entreprise. Il reflète les gains ou les pertes liées aux opérations financières. Ce résultat est un indicateur de la performance des décisions financières de l'entreprise, indépendamment de son activité opérationnelle principale. ⁴

Résultat financier (RF) = Produits financiers – Charges financières

¹ DE LA BRUSLERIE Hubert, op.cit, p.167.

² GUEUTIN Claire-Agnès, op.cit, pp.73.

³ BOUYACOUB Farouk, L'entreprise et le financement bancaire, Ed. Casbah, Alger, 2000, p.45.

⁴ AYAD Naima, analyse financière, polycopié de cours dispensé aux étudiants de L3 en Finance et Comptabilité.

G. Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Le résultat courant avant impôts est le résultat lié aux opérations d'exploitation et aux opérations financières : la politique financière peut être jugée à travers ce solde. ¹

Résultat courant avant impôt (RCAI) = Résultat d'exploitation ± Quote-part des opérations faites en commun + Résultat financier

H. Le résultat exceptionnel

Ce résultat se calcule par la différence des produits et des charges exceptionnels, au sens où ces produits et charges ne relèvent pas de l'activité courante de l'entreprise. ²

Résultat exceptionnel = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles

I. Le résultat net de l'exercice (RNE)

Il est obtenu par la différence entre l'ensemble des produits et des charges de l'exercice, après prise en compte de la participation des salariées, et de l'impôt sur les sociétés. ³

Résultat net de l'exercice (RNE) = RCAI + Résultat exceptionnel – Participation des salariés – Impôts sur les bénéfices.

3.2.2.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF permet de déterminer la performance d'une entreprise générée à partir de son activité (hors opérations de cessions). C'est un indicateur basé sur le potentiel de trésorerie : seuls les produits encaissables et les charges décaissables générés par l'activité normale sont pris en compte. Elle mesure donc la capacité de l'entreprise à dégager des ressources monétaires pour financer, par sa seule activité, ses besoins de financement. Il est possible de calculer la CAF de deux façons ⁴ :

- **À partir de l'EBE (méthode soustractive) ;**
- **À partir du résultat (méthode additive).**

¹ ROCHER-MEUNIER Béatrice, op.cit, p.134.

² CALVET Henri, Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2^e édition, Ed. Economica, 2002, p.46.

³ AMELON Jean-Louis, L'essentiel à connaître en gestion financière, 3^e édition, Ed. Maxima, Paris, 2002, p.57.

⁴ PLOT-VICARD Emmanuelle et DECK Madeleine, Analyse financière, 2^e édition, Ed. Vuibert, Paris, 2022, p.50.

Tableau N°18 : Calcul de la CAF selon la méthode soustractive

Désignation	
	Excédent brut d'exploitation (EBE)
+	Transfert de charges d'exploitation
+	Autres produits d'exploitation
-	Autres charges d'exploitation
±	Quote-part des opérations faites en commun
+	Produits financiers
-	Charges financières
+	Produits exceptionnels
-	Charges exceptionnelles
-	Participations des salariés
+	Impôts sur les bénéfices (Impôts différés)
=	Capacité d'autofinancement (CAF)

Source : Adapté à partir de : RAVILY Hervé et SERRET Vanessa, op.cit, p.23.

Tableau N°19 : Calcul de la CAF selon la méthode additive

Désignation	
	Résultat net de l'exercice (RNE)
+	Dotations aux amortissements, provisions et pertes
-	Reprise sur pertes de valeur et provisions
+	Valeur comptable des éléments d'actifs cédés
-	Produits des cessions d'éléments d'actif
=	Capacité d'autofinancement (CAF)

Source : ibid.

3.2.3. Analyse des ratios

L'analyse financière d'une entreprise ne peut se faire sans l'utilisation d'un certain nombre de ratios qui font faciliter les comparaisons des performances de l'entreprise d'un exercice sur l'autre, mais aussi par rapport à d'autres entreprises du secteur. Ces ratios vont permettre d'évaluer la structure du bilan, mais aussi l'activité et la rentabilité de l'entreprise.

Cette méthode vient compléter l'analyse du compte de résultat (SIG et CAF) et du bilan (équilibre financier).

3.2.3.1. Définition d'un ratio

Les ratios sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, afin d'en tirer des indications de tendance.

L'étude des ratios permet de suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières de l'entreprise. Mais leur élaboration est subjective : selon les auteurs, les entreprises, les banquiers ou les actionnaires, des ratios différents peuvent être calculés pour l'analyse d'un même problème. ¹

3.2.3.2. Objectifs d'un ratio

Les ratios sont des informations pertinentes, des clignotants d'alerte et des indicateurs puissants qui permettent notamment de :

- Comparer les résultats financiers de l'entreprise avec ses performances passées ou avec celles d'autres entreprises du même secteur ;
- Tenir un tableau de bord : choix de ratios fiables constituant des clignotants renseignant sur les éventuels dysfonctionnements de l'entreprise et déclenchant les actions correctives nécessaires ;
- Aider à prendre des décisions éclairées concernant les investissements, les financements, les stratégies de croissance, etc.

3.2.3.3. Types de ratios

Il est utile de calculer un ensemble de ratios pour analyser la structure financière de l'entreprise, étudier sa rentabilité et évaluer sa solvabilité. Nous allons nous baser sur les ratios suivants : Ratios de structure financière, ratios de solvabilité, ratios de liquidité, ratios de rentabilité et les ratios de rotations

A. Ratios de structure financière

Les ratios de structure permettent d'évaluer l'équilibre financier d'une entreprise en examinant la composition de son bilan. Ils mettent en lumière la manière dont l'entreprise finance ses actifs et sa capacité à faire face à ses obligations financières. Nous ne présentons ici que quelques ratios :

¹ OGIEN Dov, Gestion financière de l'entreprise, op.cit, pp.76-79.

Tableau N°20 : Les ratios de structure financière

Désignation	Formule	Interprétation
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé}}$	Ce ratio permet de mesurer le taux de couverture des emplois durables par les ressources stables.
Ratio de financement des immobilisations	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif immobilisé}}$	Il permet de vérifier si l'actif immobilisé est financé par des capitaux qui restent en permanence dans l'entreprise.
Ratio d'investissement	$\frac{\text{Actif immobilisé}}{\Sigma \text{ Actif}}$	L'objectif de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise.

Source : Adapté à partir de : THIBIERGE Christophe, Analyse financière, Ed. Vuibert, Paris, 2005, p.62.

B. Ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité permettent d'estimer la situation financière d'une entreprise, en se focalisant uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme. On distingue différents ratios qui permettent pour chacun, de mettre en lumière, l'un des aspects de la solvabilité d'une entreprise. On peut notamment mentionner les deux ratios suivants :

Tableau N°21 : Les ratios de solvabilité

Désignation	Formule	Interprétation
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\Sigma \text{ Actif}}{\Sigma \text{ Dettes}}$	Ce ratio évalue la viabilité à long terme d'une structure. Plus il est élevé, et plus la société est sûre d'honorer ses dettes à long terme.
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\Sigma \text{ Dettes}}$	Il définit l'endettement net de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres. Plus le ratio est élevé, et plus l'entreprise est financièrement indépendante.

Source : Adapté à partir de : BOUINOT Claire, LARPIN François et THEVENOT Martial, L'analyse financière en M14, 2^e édition, Ed. Economica, Paris, 2001, p.142.

C. Ratios de liquidité

Les ratios de liquidité permettent de vérifier que l'on dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme. On parle de liquidité immédiate

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

dans une optique restrictive, et de liquidité réduite dans une optique plus élargie. Enfin, on peut élargir ce calcul aux stocks, et l'on obtient alors la liquidité générale. ¹

Tableau N°22 : Les ratios de liquidité

Désignation	Formule	Interprétation
Ratio de liquidité générale	$\frac{(VE + VR + VD)}{DCT}$	S'il est supérieur à 1, l'entreprise peut financer son passif circulant grâce à son actif circulant. Elle est donc en capacité de régler ses DCT tout en développant son activité.
Ratio de liquidité réduite	$\frac{(VR + VD)}{DCT}$	Il mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme grâce à l'utilisation de ses actifs les plus liquides.
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{VD}{DCT}$	Ce ratio indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, notamment les stocks.

Source : Adapté à partir de :

https://dirensm.minesparistech.fr/Sites/ComptaG/co/comptagenerale_ULcg38-0.html.

D. Ratios de rentabilité

Ces ratios expriment le rapport entre le résultat et l'activité (chiffre d'affaires), ou entre le résultat et les moyens financiers mis en œuvre (capital social, capitaux propres). ²

Tableau N°23 : Les ratios de rentabilité

Désignation	Formule	Interprétation
Ratio de rentabilité commerciale	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	Ce ratio est basé sur le bénéfice commercial généré par l'entreprise au cours du processus de vente.
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique}}$	Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur grâce à son activité.
Ratio de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Il mesure la rentabilité exprimée par rapport aux capitaux investis dans l'entreprise. Il détermine le rendement des CP, l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les capitaux ainsi engagés par les actionnaires, et indirectement à les rémunérer.

Source : Adapté à partir de : DUPLAT Claude-Annie, op.cit, p.95.

¹ THIBIERGE Christophe, op.cit, p.62.

² DUPLAT Claude-Annie, op.cit, p.95

Sachant que :

$$\text{Actif économique} = \text{Actif immobilisé} + \text{BFR}$$

E. Ratios de rotation

Les ratios de rotation informent sur la vitesse ou la fréquence moyenne à laquelle une entreprise gère ses créances et ses dettes.

Tableau N°24 : Les ratios de rotation

Désignation	Formule	Interprétation
Ratio de rotation du crédit client	$\frac{\text{Créances client} \times 360}{\text{CA}}$	Ce ratio correspond au délai moyen d'encaissement des règlements des clients. Plus ce délai est important, plus la trésorerie de l'entreprise souffre de ce manque de fonds.
Ratio de rotation du crédit fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360}{\text{CA}}$	Il exprime le temps moyen pris par l'entreprise pour régler les dettes qu'elle a contracté auprès de ses fournisseurs.

Source : Adapté à partir de : FORGET Jack, op.cit, p.108.

L'analyse de la performance financière d'une entreprise repose sur plusieurs outils et méthodes complémentaires. L'évaluation de l'équilibre financier permet de s'assurer de la viabilité à long terme de l'entreprise, tandis que l'examen des soldes intermédiaires de gestion et de la capacité d'autofinancement offre une vision détaillée de la rentabilité de son activité. Enfin, les ratios financiers constituent des indicateurs clés qui facilitent la comparaison et l'interprétation des performances. Ces différentes approches permettent d'obtenir une image complète et précise de la santé financière de l'entreprise, et ainsi formuler des stratégies adaptées pour favoriser sa croissance et sa durabilité.

Conclusion

D'après ce chapitre, nous pouvons conclure que le tableau de bord est bien plus qu'un simple ensemble d'indicateurs, c'est un levier stratégique essentiel pour l'entreprise. Il doit être conçu et utilisé de manière à refléter fidèlement la réalité de l'organisation, tout en répondant aux besoins spécifiques des décideurs. Sa capacité à intégrer des données variées qu'elles soient financières, opérationnelles ou stratégiques en fait un outil flexible et adaptable, indispensable dans un contexte de concurrence accrue et d'incertitude économique.

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

L'élaboration d'un tableau de bord financier efficace repose sur une compréhension approfondie de l'organisation et de son environnement, ainsi que sur une volonté partagée de progresser et de s'adapter aux défis émergents. Pour sa conception, plusieurs méthodes peuvent être employées, telles que la méthode JANUS, la méthode GIMSI ou encore la méthode OVAR. L'essentiel est que le responsable suive rigoureusement les étapes de la méthode choisie afin d'en garantir le succès.

La performance financière est définie comme la capacité d'une entreprise à générer des résultats positifs tout en utilisant efficacement ses ressources. Pour mesurer cette performance, il est essentiel d'analyser les différents états financiers d'une entreprise, et de faire ressortir des indicateurs de performance pertinents. Ces indicateurs, tels que le FRN, le BFR, la TR et les SIG constituent un tableau de bord efficace pour interpréter la santé financière de l'entreprise.

Dans le prochain chapitre, nous adopterons une approche pratique pour élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST, incluant des indicateurs et ratios essentiels, qui nous permettront de mieux comprendre sa performance et situation financière.

Chapitre III

**La mise en place d'un tableau de
bord financier au sein de
l'entreprise ALCOST**

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

Introduction :

L'objectif de ce chapitre est de mettre en pratique les connaissances acquises dans la partie théorique en les appliquant sur les données de l'unité ALCOST de l'entreprise **Confection et Habillement C&H**. Pour atteindre cet objectif, nous allons, tout d'abord, présenter notre organisme d'accueil, aborder son historique, décrire sa création, ses missions et activités, ainsi que ses différentes directions.

Ensuite, nous allons étudier les démarches de la conception d'un tableau de bord financier au sein d'ALCOST. Cette analyse permettra de mieux évaluer les performances financières de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées, ce qui nous permettra de répondre à notre questionnement de recherche, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses.

En résumé, ce chapitre vise à appliquer des connaissances théoriques dans un contexte concret, en utilisant les données de l'entreprise ALCOST afin de rassembler les indicateurs financiers nécessaires pour mettre en place un tableau de bord financier et analyser les résultats.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'activité économique induit la création d'entreprises diverses. Celles-ci correspondent en théorie économique à des entités autonomes dont la fonction principale est de produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit. De nombreux critères interviennent dans la distinction des entreprises les unes des autres, pour ce faire nous tenterons de présenter à travers cette section l'entreprise ALCOST, une unité de production de l'EPE C&H SPA, que nous avons choisi pour effectuer notre stage pratique et mettre en application les enseignements théoriques développés dans les deux premiers chapitres de ce mémoire.

1.1. Présentation générale de l'unité ALCOST

La présentation d'ALCOST se fera à travers l'historique et la création de l'unité, son implantation, ses missions et ses activités, ainsi que son organisation.

1.1.1. Historique de l'unité ALCOST

L'origine de l'unité CCB (Complexe Costume de Bejaia), remonte à avant 1971, projet de SONAC (Société Nationale de Confection). La fusion en 1973 de SONAC et de SONITEX a donné lieu en 1974 à la mise en exploitation de CCB SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles). Suite à la restructuration de la société SONITEX en 1982, qui a donné

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

naissance à plusieurs entreprises dont **ECOTEX** (Entreprise de Confection Textiles) l'unité **CCB** a été rattachée à cette dernière.

ALCOST/EPE/SPA est née suite à la scission de l'entreprise **ECOTEX** en 1998, et devenue filiale successivement du « **HOLDMAN** » (Holding Industrie Manufacturières), puis « **AGROMAN** » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), puis de la **SGP-IM** (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières du groupe **C&H** (Groupe Confection et Habillement), et actuellement du groupe **GETEX**.

Suite à la résolution du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) N°07/147/25/02/2016 portant restructuration organique du groupe **GETEX SPA** et la résolution N°01/27/03/2017 de l'**AGEX** du groupe **C&H Fashion Spa**, la filiale **ALCOST/EPE/SPA** est absorbée par l'**EPE C&H Fashion Spa**. Elle est devenue en 2017, une Unité de production de l'EPE absorbante (**EPE C&H SPA**).

1.1.2. Implantation et superficie de l'unité ALCOST

L'unité ALCOST est implantée au centre-ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer. Son siège social est situé à Bejaia, route des Aurès.

Elle occupe une superficie totale de **33 831 m²** dont **12 935 m²** couvertes répartis comme suit :

- **Administration** : 908 m² ;
- **Bureau social** : 867 m² ;
- **Bâtiments de production plus magasins de stockage** : 9 360 m² ;
- **Création** : 560 m² ;
- **Commercial** : 305 m² ;
- **Bloc bureaux** : 380 m² ;
- **Hangar entretien/maintenance** : 306 m².

1.1.3. Missions l'unité ALCOST

Les missions essentielles de l'unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

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

1.1.4. Activité de l'unité ALCOST

L'unité ALCOST produit et/ou vend en l'état les familles de produits suivants :

Tableau N°25 : Les produits de l'unité ALCOST.

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes	Blouson	Pyjama
Vestes	Tailleur femmes	Robe
Pantalon	Jupe	Articles de sport
Anorak	Ensemble	Tissus et accessoires
Parka	Tenue professionnelle	Fournitures et accessoires
Imperméable	Chemiserie	Articles divers
Manteau	Bonneterie	
Caban	Linge de maison	

Source : Informations fournies par la présentation interne d'ALCOST.

Les produits d'ALCOST sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels** : concernent les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administrations, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).
- **Les vêtements ville homme** : ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.
- **Les vêtements femme, enfants et sportswear** : ils viennent compléter la ligne vêtements ville.

1.1.5. Capacités de stockage et équipements de l'unité ALCOST

D'une capacité installée de **600 000 articles** par an, en une équipe, elle a fonctionné en 2020 avec un effectif producteur de **716 agents**.

L'usine est composée de quatre (04) ateliers et d'un service prestation (sérigraphie, broderie et groupe biais) :

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

- Atelier coupe ;
- Atelier Vêtements professionnels 01 ;
- Atelier Vêtements professionnels 02 ;
- Atelier Vêtements professionnels 03.

1.1.5.1. Capacité de stockage

L'unité dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de **3 840 m²** dont :

- **2 400 m²** pour le stockage de produits finis ;
- **1 440 m²** pour le stockage des matières premières.

La surface du bloc de production est de **13 841 m²**.

1.1.5.2. Équipements

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

Tableau N°26 : Les principaux équipements de l'unité ALCOST.

Atelier coupe	Atelier de piquage	Atelier finition et repassage
Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques	Machines plates une et deux aiguilles	Glaçage
Coupeuses	Machines plates deux aiguilles point chaînettes	Bâtissage
Scies circulaires	Machines surjeteuses	Pressage
Thermo-colleuse	Machines boutonnières et pose boutons	
	Machines repassage intermédiaire	

Source : Informations fournies par la présentation interne d'ALCOST.

1.1.6. Effectifs de l'unité ALCOST

L'unité a employé **716 agents** en 2020, dont 37 temporaires répartis comme suit :

- **Cadres** : 49
- **Maîtrise** : 88
- **Exécution** : 579

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

1.1.7. Chiffre d'affaires de l'unité ALCOST

Le tableau ci-dessous résume l'évolution du chiffre d'affaires et de la production d'ALCOST sur une période de 8 ans, allant de 2016 à 2023

Tableau N°27 : Évolution du CA et de la production d'ALCOST

Unité : MDA

Désignation	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	1386	1466	1659	1456	879	937	1651	1521
Production	1395	1467	1773	1532	1031	1249	2004	1682

Source : Informations fournies par la présentation interne d'ALCOST.

Les exercices 2020 et 2021 sont marqués par la crise sanitaire COVID-19 qui a influencé négativement sur les résultats de l'unité.

1.1.8. Domaine d'activité de l'unité ALCOST

Dans l'entreprise ALCOST, on peut distinguer deux types d'activités :

- **Les activités principales ;**
- **Les activités secondaires.**

1.1.8.1. Les activités principales

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie. Le chiffre d'affaires d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

L'entreprise ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

- **Vêtements spécifiques :** ils constituent 94% de l'ensemble des commandes de l'unité. Ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser sa clientèle. Cependant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale, de ce fait ALCOST doit être compétitive sur le marché national.

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

- **Vêtements villes** : ils constituent 06 % de l'ensemble des commandes de l'unité. Ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à cela l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire, d'où le risque commercial de cette ligne de vêtements.

1.1.8.2. Les activités secondaires

Elles se présentent comme suit :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme ;
- Importation d'articles d'habillement en kits destinés à la transformation ;
- Exportation d'articles d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures ;
- Distribution en gros de chaussures et maroquinerie ;
- Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.) ;
- Promotions immobilières ;
- Formation et assistance technique ;
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros ;
- Des magasins de commerce au détail ;
- Des dépôts de stocks ;
- Des unités de confection.

1.2. Système d'organisation de l'unité ALCOST

La direction de l'unité joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions et structures mises en place. Elle comprend à la fois :

- **Une activité administrative** : chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.
- **Une activité de prise de décision** : le directeur d'unité est assisté dans ses fonctions par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

1.2.1 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité

Elles regroupent les structures :

- **Audit & contrôle de gestion ;**
 - **Secrétariat et bureau d'ordre ;**
 - **Hygiène et sécurité.**
- **La fonction audit & contrôle de gestion :** Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mis en place et s'assure de leur conformité et application ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'unité.
- **La fonction Hygiène et Sécurité :** permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'unité.

1.2.2. Les structures opérationnelles

Les structures opérationnelles sont organisées en département, à savoir :

- **Département Technique :** c'est la technostructure pour les départements maintenance et fabrication. C'est là où se trouvent tous les standards et programmes des départements de maintenance et de fabrication. Il est organisé en quatre services (création, temps & méthode, qualité et service programmation).
- **Département Maintenance :** il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. Là aussi, des standards de maintenance sont respectés.
- **Département Fabrication :** les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est modernisé suite au programme de relance économique lancé par l'Etat. Les ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits ;

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

- **Département Administration Général** : ce département est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité. Il englobe deux services : gestion de personnel (paie, carrière, formation, recrutement, archives, social et la section infirmerie) et le service patrimoine et moyens généraux (investissements, entretiens).

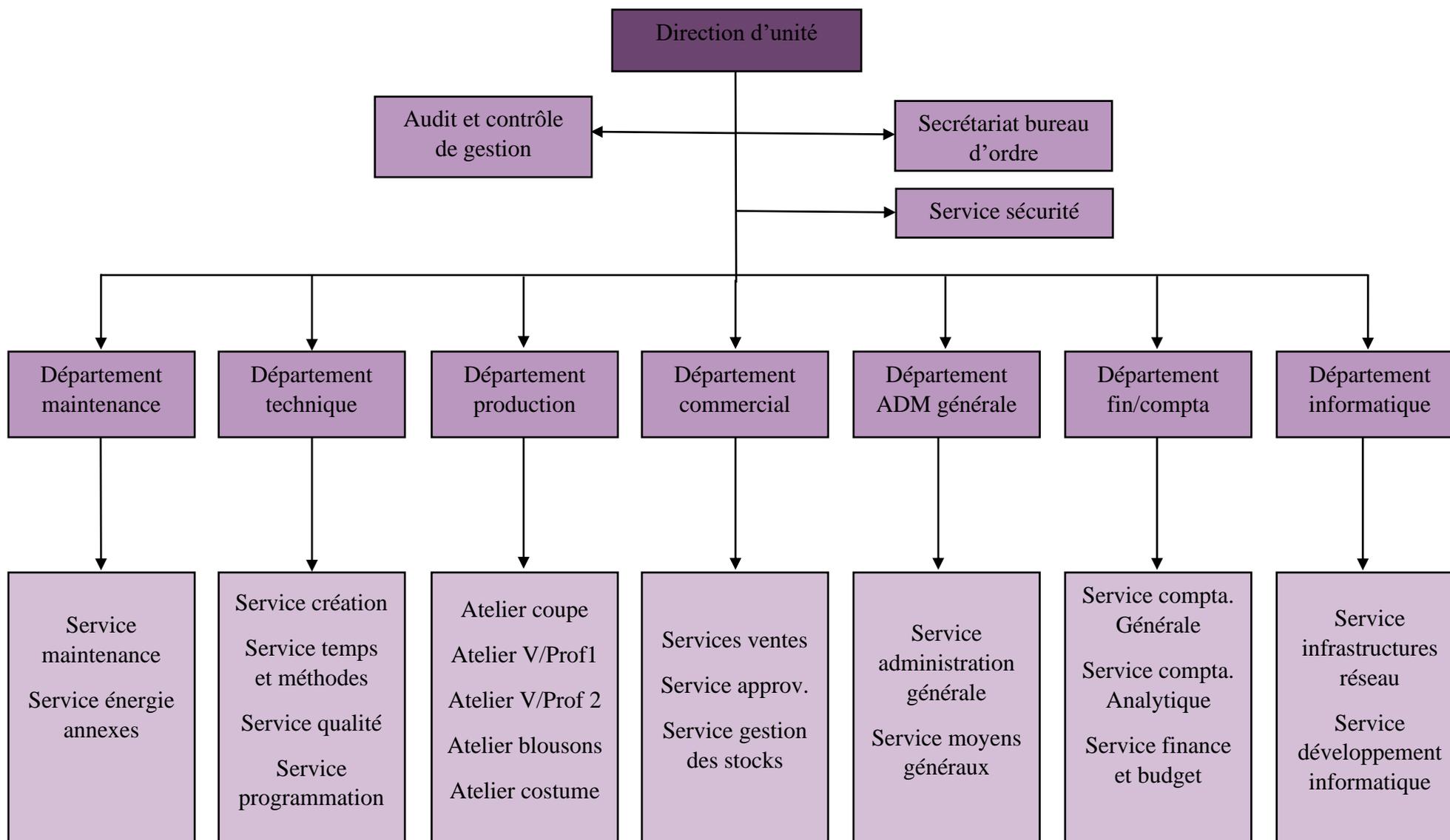
- **Département Finance & Comptabilité** : il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'unité. Il est structuré en trois services :
 - **Service comptabilité générale** ;
 - **Service comptabilité analytique** ;
 - **Service Finance & Budget**.

- **Département Commercial** : il est organisé en trois services :
 - **Service ventes** : ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients) ;
 - **Service approvisionnement** : ce service doit être en mesure de répondre aux besoins de l'Unité en matière première ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais ;
 - **Service gestion des stocks** : il gère et optimise la gestion des stocks (entrées et sorties de matières premières et marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risque de rupture.

- **Structure Informatique** : la structure informatique supervise l'installation et la maintenance des systèmes de réseau informatique au sein de l'unité. Elle doit être le bon solution-Cloud, évaluer et installer le matériel et les logiciels. Elle se compose de :
 - **Service infrastructure réseau (gestion administrative réseau, maintenance)** ;
 - **Service développement informatique (développement réseau, internet)** : ce service est chargé de développer l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'unité.

L'ensemble des structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité au sein d'ALCOST est visuellement représenté par un organigramme (voir la figure N°23), facilitant la compréhension de sa structure organisationnelle.

Figure N°23 : Organigramme de l'unité ALCOST Actualisé.



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

Section 02 : Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST

À travers les informations collectées auprès d'ALCOST, nous avons établi les différents tableaux préalables à la constitution des indicateurs essentiels pour la mesure et le suivi de la performance de l'entreprise. Ces indicateurs sont nécessaires pour la conception d'un tableau de bord financier, qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts entre les trois exercices 2021, 2022 et 2023.

2.1. Les indicateurs du bilan

On y retrouve notamment :

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

2.1.1. Présentation des bilans en grandes masses

Ces bilans ont quatre grandes masses, dont deux à l'actif (actif immobilisé et actif courant) et deux au passif (capitaux permanents et dettes à court terme). Ils permettent une meilleure visualisation de la répartition des emplois et des ressources de l'entreprise.

Nous avons établi les bilans en grandes masses pour la période allant de 2021 à 2023 à partir des bilans financiers d'ALCOST.

2.1.1.1. L'actif du bilan financier

Nous présentons dans le tableau ci-dessous l'actif du bilan en grandes masses.

Tableau N°28 : L'actif du bilan en grandes masses

Désignation	2021		2022		2023		
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
AI	2 821 167 238,29	50%	2 824 503 194,69	54%	2 759 190 373,81	53%	
AC	VE	1 139 011 353,00	20%	1 353 298 410,74	26%	1 364 282 946,10	26%
	VR	1 566 705 183,59	28%	1 069 687 890,76	20%	852 673 913,41	16%
	VD	98 758 603,80	2%	20 272 636,34	0,004%	213 031 588,33	4%
Total	5 625 642 378,68	100%	5 267 762 132,53	100%	5 189 178 821,65	100%	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

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

Ces données nous permettent d'interpréter l'actif de l'entreprise durant les trois derniers exercices :

- **Actif immobilisé (AI) :** nous constatons que l'actif immobilisé représente **50%** du total de l'actif, occupant ainsi la moitié de ce dernier. Cela indique que ALCOST a des besoins en investissement assez importants. L'actif immobilisé de l'unité a connu une légère augmentation de **0,12%** en 2022 puis une diminution de **2,31%** en 2023. Cette évolution suggère un ajustement ou une réduction dans les investissements, possiblement en réponse à des changements dans les besoins ou les priorités de l'entreprise.

- **Actif circulant (AC) :**
 - **Valeurs d'exploitation (VE) :** on remarque que les valeurs d'exploitation ont connu un accroissement important de **19%** en 2022, avant d'augmenter à nouveau de **1%** en 2023. Cette croissance continue peut souligner une forte expansion des activités, poussant l'entreprise ALCOST à renforcer sa capacité opérationnelle.

 - **Valeurs réalisables (VR) :** les valeurs réalisables de l'unité ALCOST ont connu une dégradation significative sur les deux exercices ayant suivi 2021. Tout d'abord, une baisse de **497 017 292,83** en 2022, puis une baisse de **217 013 977,35** en 2023. Cette tendance indique une gestion plus rigoureuse des recouvrements, améliorant la trésorerie de l'entreprise.

 - **Valeurs disponibles (VD) :** nous constatons que la trésorerie d'ALCOST a connu une diminution importante en 2022 de **78 485 967,46**, dû à des dépenses imprévues. Avant de connaître un accroissement encore plus significatif en 2023. En effet, les VD ont augmenté de **192 758 951,99**, atteignant un total de **213 031 588,33**. Traduisant une meilleure gestion des flux de trésorerie.

2.1.1.2. Le passif du bilan financier

Le passif du bilan en grandes masses est présenté dans le tableau suivant :

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

Tableau N°29 : Le passif du bilan en grandes masses

Désignation	2021		2022		2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CP	3 887 128 749,98	69%	4 126 132 320,54	78%	3 861 048 656,96	74%
DLMT	809 310 656,03	14%	741 183 418,17	14%	627 295 199,78	12%
DCT	929 202 972,67	17%	400 446 393,82	8%	700 834 964,91	14%
Total	5 625 642 378,68	100%	5 267 762 132,53	100%	5 189 178 821,65	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

Le passif du bilan en grandes masses de l'unité ALCOST nous permet d'interpréter l'évolution des capitaux permanents et des dettes à court terme durant les trois derniers exercices :

- **Capitaux permanents :**

- **Capitaux propres (CP) :** Les capitaux propres ont connu tout d'abord une augmentation de **6%** durant l'exercice 2022, avant de subir une dégradation de **6%** en 2023. Cette évolution est principalement impactée par les transactions entre ALCOST et les autres unités de l'entreprise C&H. Elles ont initialement été favorables en 2022, puis des cessions internes moins avantageuses ont conduit à une baisse des CP en 2023.
- **Dettes à long et moyen terme (DLMT) :** les DLMT d'ALCOST ont connu dans un premier temps une diminution de **68 127 237,86** en 2022, puis une diminution plus importante de **113 888 218,39** en 2023. Ce qui traduit un remboursement de dettes ou une amélioration de la gestion financière d'ALCOST, réduisant ainsi ses obligations financières à long terme.

- **Dettes à court terme (DCT) :** Nous remarquons une baisse considérable des DCT de **56%** pendant l'exercice 2022, ce qui pourrait suggérer une meilleure gestion des dettes fournisseurs et une amélioration des flux de trésorerie. Tandis que l'exercice 2023 a enregistré un accroissement de **75%**, reflétant un recours accru aux financements à court terme pour couvrir des besoins de trésorerie immédiats, ou une augmentation des délais de règlement des dettes fournisseurs.

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

2.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

Ces indicateurs permettent d'avoir une idée sur la liquidité de l'entreprise. On retrouve le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement, et la trésorerie nette.

2.1.2.1. Le fonds de roulement net (FRN)

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement net : la méthode par le haut du bilan et la méthode par le bas du bilan. Les tableaux suivants nous permettent de déterminer le FRN durant les trois années de notre étude et selon ces deux méthodes.

Tableau N°30 : Calcul du FRN par le haut du bilan

Désignation	2021	2022	2023
Capitaux permanents	4 696 439 406,01	4 867 315 738,71	4 488 343 856,74
- Actif immobilisé	2 821 167 238,29	2 824 503 194,69	2 759 190 373,81
Fonds de roulement net	1 875 272 167,72	2 042 812 544,02	1 729 153 482,93
Écart (Δ) = N - N-1	-	167 540 376,30	-313 659 061,09
Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	8,93%	-15,35%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

Tableau N°31 : Calcul du FRN par le bas du bilan

Désignation	2021	2022	2023
Actif courant	2 804 475 140,39	2 443 258 937,84	2 429 988 447,84
- Passif courant	929 202 972,67	400 446 393,82	700 834 964,91
Fonds de roulement net	1 875 272 167,72	2 042 812 544,02	1 729 153 482,93
Écart (Δ) = N - N-1	-	167 540 376,30	-313 659 061,09
Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	8,93%	-15,35%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- **Commentaire :**

Le fonds de roulement net d'ALCOST est positif durant les trois années, cela signifie que sa situation financière est positive puisqu'elle dispose d'assez de ressources pour financer son éventuel besoin. Nous remarquons une amélioration en 2022 avec une hausse de **167 540 376,30**, juste avant de subir une détérioration de **313 659 061,09** en 2023.

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

2.1.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement reflète le financement à court terme dont l'entreprise a besoin.

Tableau N°32 : Calcul du BFR

Désignation	2021	2022	2023
VE	1 139 011 353,00	1 353 298 410,74	1 364 282 946,10
+ VR	1 566 705 183,59	1 069 687 890,76	852 673 913,41
- (DCT - Trésorerie passive)	663 320 243,52	173 662 693,30	297 911 499,60
Besoin en fonds de roulement	2 042 396 293,07	2 249 323 608,20	1 919 045 359,91
Écart (Δ) = N - N-1	-	206 927 315,13	-330 278 248,29
Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	10,13%	-16,17%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- Commentaire :

Nous constatons que le BFR est positif durant les trois exercices, cela signifie que l'unité a besoin de trésorerie pour financer le décalage entre les décaissements et les encaissements. Celui-ci enregistre une augmentation de **10,13%** en 2022, avant de décroître de **16,17%** en 2023. Bien que cette situation soit tout à fait normale dans de nombreux secteurs d'activité, ALCOST doit tout de même rester vigilante sur les délais de paiement des clients et des fournisseurs, ainsi que sur la gestion des stocks.

2.1.2.3. La trésorerie nette (TR)

La trésorerie nette se calcule de la façon suivante :

Tableau N°33 : Calcul de la TR

Désignation	2021	2022	2023
Fonds de roulement net	1 875 272 167,72	2 042 812 544,02	1 729 153 482,93
Besoin en fonds de roulement	2 042 396 293,07	2 249 323 608,20	1 919 045 359,91
Trésorerie nette	-167 124 125,35	-206 511 064,18	-189 891 876,98
Écart (Δ) = N - N-1		-39 386 938,83	16 619 187,20
Évolution (%) = $\Delta / N-1$		23,57%	-8,05%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

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

- Commentaire :

La TR montre une tendance négative pour les trois exercices qui s'explique par des délais de paiement clients trop longs combinés à des délais de paiement fournisseurs courts, ALCOST est donc incapable de dégager de l'argent à court terme rapidement si le besoin se présente.

2.2. Les indicateurs du compte de résultat

Il s'agit essentiellement des indicateurs suivants :

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

2.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion sont établis à partir du compte de résultat, ils permettent d'analyser l'activité et d'évaluer la rentabilité de l'entreprise. Les différents SIG de l'unité ALCOST pour la période allant de 2021 à 2023 seront présentés dans les tableaux ci-dessous.

2.2.1.1. La production de l'exercice

Tableau N°34 : Calcul de la production de l'exercice

Désignation	2021	2022	2023
Production vendue	936 779 059,93	1 651 007 334,46	1 521 240 275,94
+ Production stockée	108 414 018,85	122 125 893,65	47 426 715,01
+ Cession inter unités	203 792 993,00	231 310 541,00	140 628 369,06
+ Production immobilisée	-	1 565 970,55	-
Production de l'exercice	1 248 986 071,78	2 006 009 739,66	1 709 295 360,01
Écart (Δ) = N - N-1	-	757 023 667,88	-296 714 379,65
Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	60,61%	-14,79%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- Commentaire :

En 2022, la PE a augmenté de **60,61%** par rapport à 2021, grâce à l'accroissement des ventes et à une meilleure gestion des stocks, reflétant une forte demande pour les produits d'ALCOST. En 2023, la production a diminué de **14,79%**, en raison de fluctuations de la demande et de la réduction des cessions inter-unités et des productions stockées.

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

2.2.1.2. La valeur ajoutée

Tableau N°35 : Calcul de la valeur ajoutée

Désignation	2021	2022	2023
Production de l'exercice	1 248 986 071,78	2 006 009 739,66	1 709 295 360,01
- Consommation de l'exercice	964 746 323,38	1 484 603 460,68	1 171 856 781,84
Valeur ajoutée	284 239 748,40	521 406 278,98	537 438 578,17
Écart (Δ) = N - N-1	-	237 166 530,58	16 032 299,19
Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	83,44%	3,07%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- Commentaire :

L'unité ALCOST a connu une première augmentation significative dans sa valeur ajoutée de **83,44%** en 2022. Cette croissance notable s'explique par une augmentation marquée de la production de l'exercice, qui reflète une meilleure performance opérationnelle et une optimisation des consommations intermédiaires. En 2023, la VA a continué à progresser avec une hausse de **3,07%**, atteignant **537 438 578,17**. Cette augmentation, bien que moins prononcée, témoigne de la capacité d'ALCOST à maintenir un niveau de création de richesse positif malgré les défis économiques, renforçant ainsi la contribution de l'entreprise à l'économie globale.

2.2.1.3. L'excédent brut d'exploitation

Tableau N°36 : Calcul de l'EBE

Désignation	2021	2022	2023
Valeur ajoutée	284 239 748,40	521 406 278,98	537 438 578,17
+ Subvention d'exploitation	-	-	-
- Charges de personnel	369 656 586,33	392 799 374,87	391 213 376,60
- Impôts, taxes et versements assimilés	9 702 823,14	1 456 096,85	559 386,34
Excédent brut d'exploitation	-95 119 661,07	127 150 807,26	145 665 815,23
Écart (Δ) = N - N-1	-	222 270 468,33	18 515 007,97
Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	-233,67%	14,56%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

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

- Commentaire :

L'EBE de l'unité montre une évolution significative lorsqu'on compare les années. En 2022, l'EBE est passé à **127 150 807,26** contre **-95 119 661,07** en 2021. Cette amélioration est attribuable à une hausse de la valeur ajoutée et une meilleure gestion des impôts. En 2023, l'EBE a augmenté de **14,56%** pour atteindre **145 665 815,23**, soit une hausse de **18 515 007,97** par rapport à 2022. Cette progression continue souligne une amélioration stable de la performance opérationnelle d'ALCOST.

2.2.1.4. Le résultat d'exploitation

Tableau N°37 : Calcul du résultat d'exploitation

Désignation	2021	2022	2023
Excédent brut d'exploitation	-95 119 661,07	127 150 807,26	145 665 815,23
+ Reprise sur pertes de valeur et provisions	318 740,00	8 479 320,00	300 000,00
- Dotations aux amortissements, provisions et pertes	95 315 429,30	185 216 558,04	78 895 268,37
+ Autres produits d'exploitation	4 306 940,40	4 137 984,86	2 155 420,33
- Autres charges d'exploitation	19 834 812,96	136 912 262,06	36 711 105,30
Résultat d'exploitation	-205 644 222,93	-182 360 707,98	32 514 861,89
Écart (Δ) = N - N-1	-	23 283 514,95	214 875 569,87
Évolution (%) = Δ / N-1	-	-11,32%	-117,83%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- Commentaire :

Bien qu'il soit négatif durant les deux années 2021 et 2022, le résultat d'exploitation a enregistré une amélioration de **11,32%** en 2022. Principalement due à l'augmentation de l'EBE et une meilleure gestion des reprises sur pertes de valeurs et provisions.

Ensuite, le résultat d'exploitation est devenu positif en 2023 grâce à une hausse de **214 875 569,87**, qui s'explique encore une fois par l'augmentation de l'EBE, mais également par la baisse des dotations aux amortissements, provisions et pertes, et les autres charges d'exploitation, indiquant une meilleure rentabilité opérationnelle.

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

2.2.1.5. Le résultat financier

Tableau N°38 : Calcul du résultat financier

Désignation	2021	2022	2023
+ Produits financiers	-	-	-
- Charges financières	-33 972 028,82	-26 861 364,53	-20 462 091,72
Résultat financier	-33 972 028,82	-26 861 364,53	-20 462 091,72
Écart (Δ) = N - N-1	-	7 110 664,29	6 399 272,81
Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	-20,93%	-23,82%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- Commentaire :

Le résultat financier montre une tendance négative sur les trois exercices étudiés car ALCOST ne possède pas de produits financiers. Mais nous constatons que les résultats montrent une amélioration progressive au fil des années. Enregistrant un accroissement de **7 110 664,29** en 2022, atteignant **-26 861 364,53**. Puis une deuxième hausse de **6 399 272,81** en 2023 pour atteindre **-20 462 091,72**. La réduction progressive des charges financières reflète une gestion financière plus efficace.

2.2.1.6. Le résultat exceptionnel

Tableau N°39 : Calcul du résultat exceptionnel

Désignation	2021	2022	2023
+ Produits exceptionnels	-	-	-
- Charges exceptionnelles	-	-	-
Résultat exceptionnel	0,00	0,00	0,00
Écart (Δ) = N - N-1	-	-	-
Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	-	-

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- Commentaire :

ALCOST n'a enregistré aucun produit ou charge exceptionnel, ce qui signifie qu'il n'y a pas eu des opérations non récurrentes qui ne font pas partie de son activité habituelle.

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

2.2.1.7. Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Tableau N°40 : Calcul du RCAI

Désignation	2021	2022	2023
± Quote-part des opérations faites en commun	-	-	-
+ Résultat d'exploitation	-205 644 222,93	-182 360 707,98	32 514 861,89
+ Résultat financier	-33 972 028,82	-26 861 364,53	-20 462 091,72
Résultat courant avant impôt	-239 616 251,75	-209 222 072,51	12 052 770,17
Écart (Δ) = N - N-1	-	30 394 179,24	221 274 842,68
Évolution (%) = Δ / N-1	-	-12,68%	-105,76%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- Commentaire :

Le RCAI de l'unité est négatif durant les deux exercices 2021 et 2022, avec une hausse de **12,68%** en 2022. Puis il est devenu positif en 2023 grâce à un accroissement de **221 274 842,68**. Cette transition reflète une amélioration significative dans la rentabilité opérationnelle (EBE) et financière de l'entreprise (RF).

2.2.1.8. Le résultat net de l'exercice

Tableau N°41 : Calcul du résultat net de l'exercice

Désignation	2021	2022	2023
Résultat courant avant impôt	-239 616 251,75	-209 222 072,51	12 052 770,17
+ Résultat exceptionnel	-	-	-
- Participations des salariés	-	-	-
- Impôts sur les bénéfices	-	-	-
+ Impôts différés	612 810,72	4 093 700,74	5 199 683,24
Résultat net de l'exercice	-239 003 441,03	-205 128 371,77	17 252 453,41
Écart (Δ) = N - N-1	-	33 875 069,26	222 380 825,18
Évolution (%) = Δ / N-1	-	-14,17%	-108,41%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

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

- Commentaire :

Nous remarquons que le résultat net de l'unité ALCOST est déficitaire sur les deux années 2021, et 2022. Ces pertes peuvent être attribuées aux impacts négatifs de la pandémie de COVID-19, qui a perturbé les opérations de l'entreprise.

- **De 2021 à 2022 :** La diminution du déficit de **239 003 441,03** à environ **205 128 371,77** représente une amélioration de près de 34 millions. Cette réduction indique une gestion plus efficace des coûts ou une augmentation des revenus par rapport à l'année précédente. L'impact de la pandémie de COVID-19 semble être encore présent en 2022, mais les mesures prises pour atténuer les effets de la crise commencent à montrer des résultats positifs.
- **De 2022 à 2023 :** La transition d'un déficit important à un excédent de **17 252 453,41** marque une reprise remarquable. Probablement en raison d'une combinaison de la reprise économique après la pandémie, et d'une meilleure performance financière générale.

2.2.2. La capacité d'autofinancement

Nous allons présenter dans les tableaux suivants les deux méthodes permettant de calculer la CAF d'ALCOST durant les trois exercices 2021, 2022 et 2023.

Tableau N°42 : Calcul de la CAF selon la méthode additive

Désignation		2021	2022	2023
	Résultat net de l'exercice	-239 003 441,03	-205 128 371,77	17 252 453,41
+	Dotations aux amortissements, provisions et pertes	95 315 429,30	185 216 558,04	78 895 268,37
-	Reprise sur pertes de valeur et provisions	318 740,00	8 479 320,00	300 000,00
+	Valeur comptable des éléments d'actifs cédés			
-	Produits des cessions d'éléments d'actif			
=	Capacité d'autofinancement (CAF)	-144 006 751,73	-28 391 133,73	95 847 721,78
Écart (Δ) = N - N-1			115 615 618,00	124 238 855,51
Évolution (%) = $\Delta / N-1$			-80,28%	-437,60%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

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

Tableau N°43 : Calcul de la CAF selon la méthode soustractive

Désignation		2021	2022	2023
	Excédent brut d'exploitation (EBE)	-95 119 661,07	127 150 807,26	145 665 815,23
+	Transfert de charges d'exploitation			
+	Autres produits d'exploitation	4 306 940,40	4 137 984,86	2 155 420,33
-	Autres charges d'exploitation	19 834 812,96	136 912 262,06	36 711 105,30
±	Quote-part des opérations faites en commun			
+	Produits financiers			
-	Charges financières	33 972 028,82	26 861 364,53	20 462 091,72
+	Produits exceptionnels			
-	Charges exceptionnelles			
-	Participations des salariés			
+	Impôts sur les bénéfices (Impôts différés)	612 810,72	4 093 700,74	5 199 683,24
=	Capacité d'autofinancement (CAF)	-144 006 751,73	-28 391 133,73	95 847 721,78
	Écart (Δ) = N - N-1	-	115 615 618,00	124 238 855,51
	Évolution (%) = $\Delta / N-1$	-	-80,28%	-437,60%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

- Commentaire :

La capacité d'autofinancement d'ALCOST est négative durant 2021 et 2022, ce qui signifie qu'elle ne génère pas suffisamment de revenus pour couvrir son cycle d'exploitation. Elle doit faire appel à des financements externes pour assurer ses activités et maintenir son fonctionnement. Néanmoins, nous constatons que la situation s'est améliorée d'années en années. Tout d'abord en 2021, avec une progression de **115 615 618,00**, réduisant la CAF à **-28 391 133,73**. Puis, un tournant décisif en 2023, avec une CAF positive de **95 847 721,78**.

2.3. L'analyse des ratios

Les ratios sont des indicateurs financiers utilisés pour conduire des analyses financières d'entreprises. Ils servent à mesurer entre autres la structure, la solvabilité et la liquidité de celles-ci.

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

2.3.1. Les ratios de structure financière

Ce sont des ratios qui comparent des éléments du bilan d'une organisation pour en étudier les moyens, les emplois, le patrimoine, les types de financement. Il en existe une multitude mais nous allons nous concentrer sur ces trois ratios :

- **Ratio de financement permanent (RFP) ;**
- **Ratio de financement des immobilisations (RFI) ;**
- **Ratio d'investissement (RI).**

Tableau N°44 : Calcul des ratios de structure financière

Désignation	Formule	2021	2022	2023
Ratio de financement permanent (RFP)	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé}}$	1,66	1,72	1,63
Ratio de financement des immobilisations (RFI)	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif immobilisé}}$	1,38	1,46	1,40
Ratio d'investissement (RI)	$\frac{\text{Actif immobilisé}}{\Sigma \text{ Actif}}$	0,50	0,54	0,53

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

Nous commenterons les ratios de structure calculés ci-dessus dans le tableau suivant :

Tableau N°45 : Interprétation des ratios de structure financière

Désignation	Interprétation
Ratio de financement permanent (RFP)	Un RFP supérieur à 1 est équivalent à un FRN positif. Cela signifie que l'unité ALCOST a pu financer ses investissements (AI) à l'aide de ses ressources stables (KP). C'est un signe d'équilibre financier qui consolide sa structure financière.
Ratio de financement des immobilisations (RFI)	Ce ratio étant supérieur à 1 , cela signifie que l'actif immobilisé est financé par les capitaux propres, et que ALCOST possède des capitaux permanents supplémentaires pour financer des besoins d'exploitation.
Ratio d'investissement (RI)	On constate que la part de l'actif immobilisé de l'unité représente en moyenne la moitié du total de l'actif. Ce qui reflète une importance notable des immobilisations pour mener les activités de l'entreprise de manière efficace.

Source : Réalisé par nos soins.

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

2.3.2. Les ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité évaluent la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à long terme en mesurant sa capacité à rembourser ses dettes.

Tableau N°46 : Calcul des ratios de solvabilité

Désignation	Formule	2021	2022	2023
Ratio de solvabilité générale (RSG)	$\frac{\Sigma \text{ Actif}}{\Sigma \text{ Dettes}}$	3,24	4,61	3,91
Ratio d'autonomie financière (RAF)	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\Sigma \text{ Dettes}}$	2,24	3,61	2,91

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

Tableau N°47 : Interprétation des ratios de solvabilité

Désignation	Interprétation
Ratio de solvabilité générale (RSG)	Ce ratio est largement supérieur à 1 durant les trois exercices étudiés, ce qui nous permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à payer l'intégralité de ses dettes.
Ratio d'autonomie financière (RAF)	Un RAF supérieur à 1 indique que l'entreprise a suffisamment de ressources internes pour couvrir ses dettes, et qu'elle est indépendante des financements externes.

Source : Réalisé par nos soins.

2.3.3. Les ratios de liquidité

Ces ratios mesurent la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme.

Tableau N°48 : Calcul des ratios de liquidité

Désignation	Formule	2021	2022	2023
Ratio de liquidité générale (RLG)	$\frac{(VE + VR + VD)}{DCT}$	3,02	6,10	3,47
Ratio de liquidité réduite (RLR)	$\frac{(VR + VD)}{DCT}$	1,79	2,72	1,52
Ratio de liquidité immédiate (RLI)	$\frac{VD}{DCT}$	0,11	0,05	0,30

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

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

Tableau N°49 : Interprétation des ratios de liquidité

Désignation	Interprétation
Ratio de liquidité générale (RLG)	Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, ce qui indique que l'entreprise peut faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant.
Ratio de liquidité réduite (RLR)	Ce ratio reflète la capacité d'ALCOST à faire face à ses dettes à court terme grâce à l'utilisation de ses actifs les plus liquides (les VR et VD).
Ratio de liquidité immédiate (RLI)	Le RLI nous donne la proportion des DCT que l'entreprise peut couvrir immédiatement grâce à sa trésorerie, ce qui signifie que les VD de l'unité ne peuvent rembourser que 11%, 5% et 30% des dettes durant les trois exercices.

Source : Réalisé par nos soins.

2.3.4. Les ratios de rentabilité

Ils mesurent la capacité d'une entreprise à générer des profits par rapport aux ressources utilisées pour les obtenir.

Tableau N°50 : Calcul des ratios de rentabilité

Désignation	Formule	2021	2022	2023
Ratio de rentabilité financière (RRF)	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	-0,06	-0,05	0,004
Ratio de rentabilité économique (RRE)	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique}}$	-0,04	-0,03	0,01

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

Tableau N°51 : Interprétation des ratios de rentabilité

Désignation	Interprétation
Ratio de rentabilité financière (RRF)	Nous constatons qu'ALCOST a subi des pertes nettes par rapport à ses capitaux propres en 2021 et 2022. Bien qu'elle ait connu un redressement en 2023, le ratio de rentabilité financière reste très faible.
Ratio de rentabilité économique (RRE)	Le RRE est négatif durant les exercices 2021 et 2022, et significativement bas en 2023. Cela signifie que les coûts et les dépenses dépassent les revenus générés par l'activité de l'entreprise.

Source : Réalisé par nos soins.

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

2.3.5. Les ratios de rotation

Ils correspondent au temps que mettent les clients à payer, les fournisseurs à être réglés.

Tableau N°52 : Calcul des ratios de rotation

Désignation	Formule	2021	2022	2023
Ratio de rotation du crédit client	$\frac{\text{Créances client} \times 360}{\text{CA}}$	400,17	147,92	134,53
Ratio de rotation du crédit fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360}{\text{CA}}$	243,75	31,74	53,40

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST

Tableau N°53 : Interprétation des ratios de rotation

Désignation	Interprétation
Ratio de rotation du crédit client	Nous constatons qu'ALCOST a accordé à ses clients 400 jours comme délai moyen pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise en 2021. Ensuite, ce ratio a connu une baisse significative durant les 2 années suivantes, accordant seulement 148 jours et 135 jours à ses clients.
Ratio de rotation du crédit fournisseurs	L'entreprise a eu un délai moyen de 244 jours en 2021 pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Puis ce délai a connu un raccourcissement important dans les deux années suivantes : 32 jours en 2022, et 53 jours en 2023.

Source : Réalisé par nos soins.

- **Commentaire :**

Nous constatons que l'entreprise ALCOST met plus de temps à encaisser ses créances clients qu'à régler ses dettes fournisseurs. Cette situation est défavorable et peut engendrer des problèmes de trésorerie. ALCOST doit améliorer ses procédés de recouvrement et négocier avec les fournisseurs afin d'obtenir des délais de paiement plus longs.

2.4. La mise en place d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un outil analytique essentiel pour toute entreprise désireuse de surveiller et d'évaluer sa performance financière, offrant une vue d'ensemble claire des données financières pertinentes. Le processus d'élaboration d'un TBF passe par la détermination des indicateurs clés le constituant.

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

2.4.1. Le choix des indicateurs clés

Cette étape est cruciale pour mesurer efficacement la santé financière de l'entreprise. Nous avons tout au long de cette deuxième section, rassemblé et calculé les indicateurs essentiels qui doivent figurer dans le tableau de bord financier, et ce, en nous basant sur les bilans et les comptes de résultat de l'entreprise ALCOST des exercices 2021, 2022 et 2023.

2.4.2. La construction du tableau de bord financier

C'est l'étape la plus technique, une présentation visuelle et une mise en forme efficace sont primordiales pour faciliter la lecture et la compréhension du tableau de bord financier. L'élaboration du tableau de bord doit être pensée de manière à guider l'œil de son utilisateur à travers les indicateurs financiers et les informations les plus importantes, permettant aux décideurs de prendre des décisions rapides et éclairées. Notre but est de présenter à titre d'essai un tableau de bord financier pour ALCOST, où on va suivre et comparer les chiffres réalisés par l'entreprise durant la période allant de 2021 à 2023.

Tableau N°54 : Tableau de bord financier d'ALCOST pour les exercices 2021 et 2022

Désignation	Indicateurs	Réalisation 2021	Réalisation 2022	Écart	%	Picto	
	Ratios						
Indicateurs du bilan	Structure du bilan	AI	2 821 167 238,29	2 824 503 194,69	3 335 956,40	0,12%	
		VE	1 139 011 353,00	1 353 298 410,74	214 287 057,74	18,81%	
		VR	1 566 705 183,59	1 069 687 890,76	-497 017 292,83	-31,72%	
		VD	98 758 603,80	20 272 636,34	-78 485 967,46	-79,47%	
		KP	4 696 439 406,01	4 867 315 738,71	170 876 332,70	3,64%	
		CP	3 887 128 749,98	4 126 132 320,54	239 003 570,56	6,15%	
	Équilibre financier	FRN	1 875 272 167,72	2 042 812 544,02	167 540 376,30	8,93%	
		BFR	1 776 513 563,92	2 022 539 907,68	246 026 343,76	13,85%	
		TR	-167 124 125,35	-206 511 064,18	-39 386 938,83	23,57%	

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

Indicateurs du compte de résultat	Principaux SIG	PE	1 248 986 072	2 006 009 740	757 023 667,88	60,61%	
		VA	284 239 748,40	521 406 278,98	237 166 530,58	83,44%	
		EBE	-95 119 661,07	127 150 807,26	222 270 468,33	-233,6%	
		RE	-205 644 222,93	-182 360 707,98	23 283 514,95	-11,32%	
		RNE	-239 003 441,03	-205 128 371,77	33 875 069,26	-14,17%	
		CAF	-144 006 751,73	-28 391 133,73	115 615 618,00	-80,28%	
Les ratios	Structure financière	RFP	1,66	1,72	0,06	3,61%	
		RFI	1,38	1,46	0,08	5,80%	
		RI	0,5	0,54	0,04	8,00%	
	Solvabilité	RSG	3,24	4,61	1,37	42,28%	
		RAF	2,24	3,61	1,38	61,65%	
	Liquidité	RLG	3,02	6,1	3,08	101,99%	
		RLR	1,79	2,72	0,93	51,96%	
		RLI	0,11	0,05	-0,06	-54,55%	
	Rentabilité	RRF	-0,06	-0,05	0,01	-16,67%	
		RRE	-0,04	-0,03	0,01	-25,00%	
	Rotation du Crédit	Client	400,17	147,92	-252,25	-63,03%	
		Fournisseurs	243,75	31,74	-212,01	-86,98%	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST.

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

Tableau N°55 : Tableau de bord financier d'ALCOST pour les exercices 2022 et 2023

Désignation		Indicateurs	Réalisation 2022	Réalisation 2023	Écart	%	Picto
		Ratios					
Indicateurs du bilan	Structure du bilan	AI	2 824 503 194,69	2 759 190 373,81	-65 312 820,88	-2,31%	
		VE	1 353 298 410,74	1 364 282 946,10	10 984 535,36	0,81%	
		VR	1 069 687 890,76	852 673 913,41	-217 013 977,35	-20,29%	
		VD	20 272 636,34	213 031 588,33	192 758 951,99	950,83%	
		KP	4 867 315 738,71	4 488 343 856,74	-378 971 881,97	-7,79%	
		CP	4 126 132 320,54	3 861 048 656,96	-265 083 663,58	-6,42%	
	Équilibre financier	FRN	2 042 812 544,02	1 729 153 482,93	-313 659 061,09	-15,35%	
		BFR	2 022 539 907,68	1 516 121 894,60	-506 418 013,08	-25,04%	
		TR	-206 511 064,18	-189 891 876,98	16 619 187,20	-8,05%	
Indicateurs du compte de résultat	Principaux SIG	PE	2 006 009 739,66	1 709 295 360,01	-296 714 379,65	-14,79%	
		VA	521 406 278,98	537 438 578,17	16 032 299,19	3,07%	
		EBE	127 150 807,26	145 665 815,23	18 515 007,97	14,56%	
		RE	-182 360 707,98	32 514 861,89	214 875 569,87	-117,8%	
		RNE	-205 128 371,77	17 252 453,41	222 380 825,18	-108,4%	
	CAF	-28 391 133,73	95 847 721,78	124 238 855,51	437,60%		

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

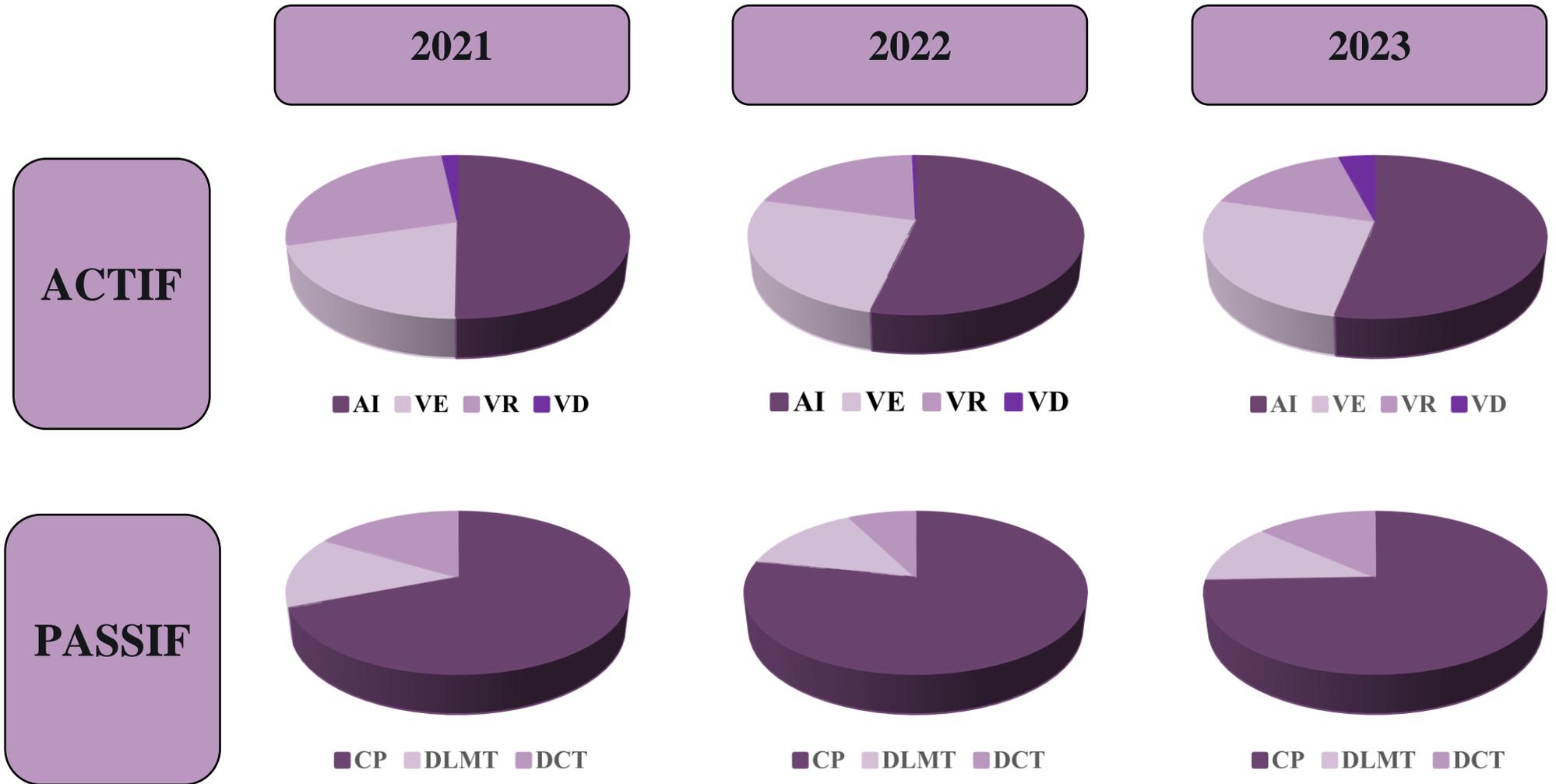
Les ratios	Structure financière	RFP	1,72	1,63	-0,09	-5,23%		
		Solvabilité	RFI	1,46	1,40	-0,06	-4,11%	
			RI	0,54	0,53	-0,01	-1,85%	
	Liquidité	RSG	4,61	3,91	-0,70	-15,18%		
		RAF	3,61	2,91	-0,71	-19,56%		
		RLG	6,10	3,47	-2,63	-43,11%		
	Rentabilité	RRL	2,72	1,52	-1,20	-44,12%		
		RLI	0,05	0,30	0,25	500,00%		
	Rotation du Crédit	RRF	-0,05	0,004	0,05	-109%		
		RRE	-0,03	0,01	0,04	-118%		
	Rotation du Crédit	Client	147,92	134,53	-13,40	-9,06%		
		Fournisseurs	31,74	53,40	21,67	68,26%		

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ALCOST.

Pour maximiser l'efficacité d'un tableau de bord financier, il est nécessaire de présenter les données financières de manière visuelle et intuitive. Les représentations graphiques permettent de rendre les informations complexes encore plus accessibles et compréhensibles en un coup d'œil. La transformation des résultats en graphiques fournit une image claire et immédiate de la situation financière d'une entreprise, facilitant ainsi l'analyse et la prise de décision. Cette approche visuelle aide non seulement à saisir les tendances et les anomalies plus rapidement, mais elle améliore également la communication des informations financières à différents acteurs de l'entreprise.

C'est donc pour cette raison que nous allons illustrer les informations issues du tableau de bord financier à l'aide de divers graphiques, notamment des diagrammes circulaires, des histogrammes, et des courbes.

Schéma 1 : Représentation graphique de la structure du bilan.



Source : Réalisé par nos soins.

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

Schéma 2 : Représentation graphique de l'équilibre financier.



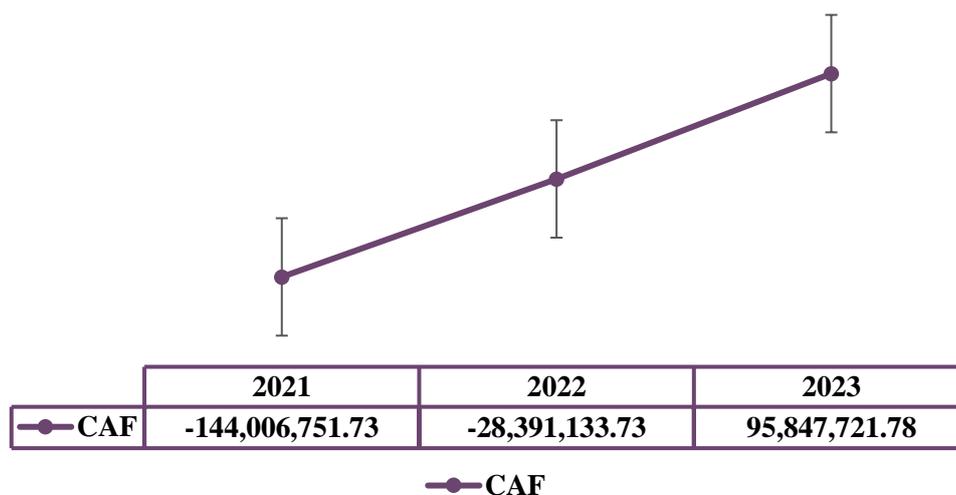
Source : Réalisé par nos soins.

Schéma 3 : Représentation graphique des SIG.



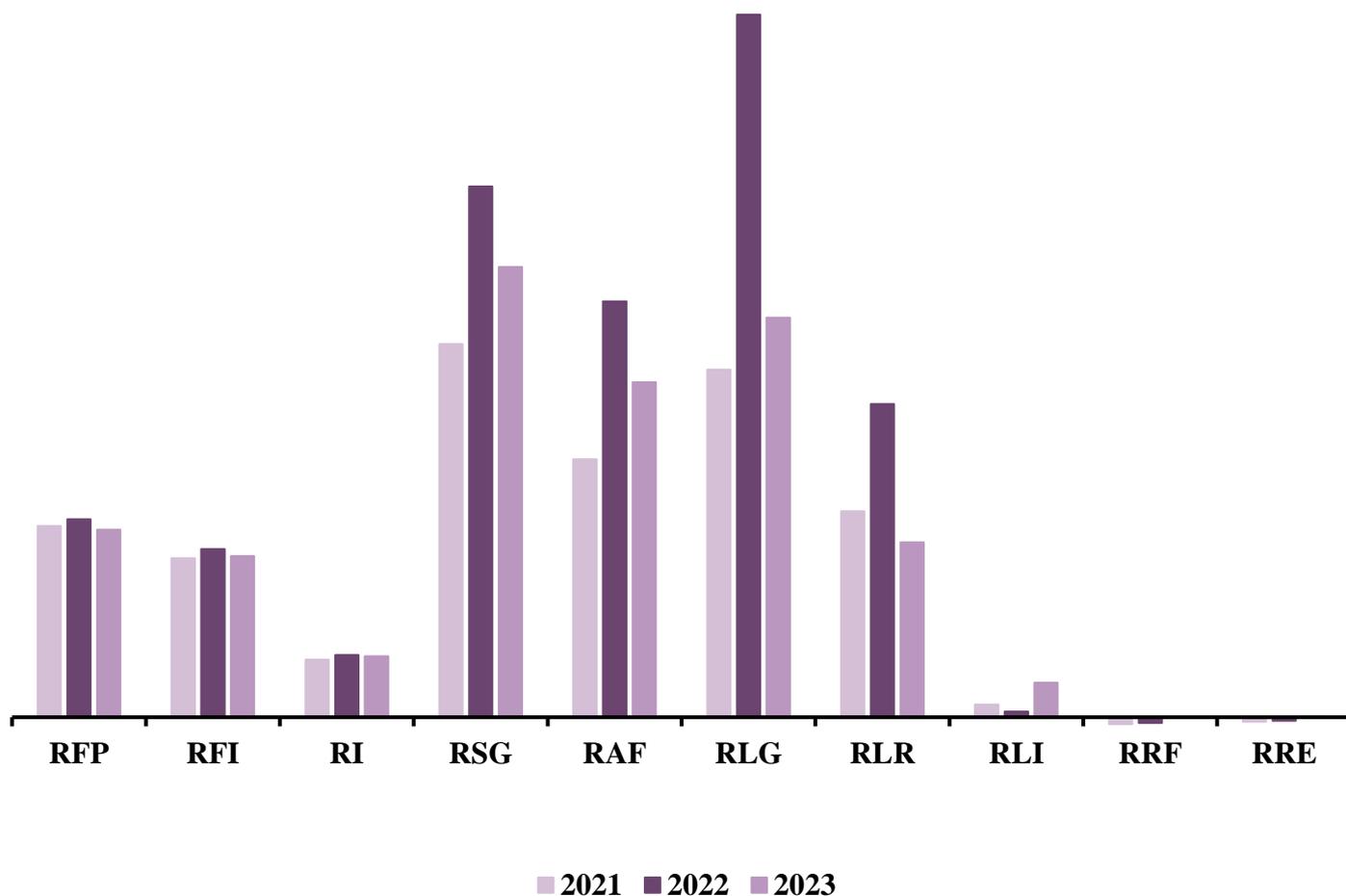
Source : Réalisé par nos soins.

Schéma 4 : Représentation graphique de la CAF



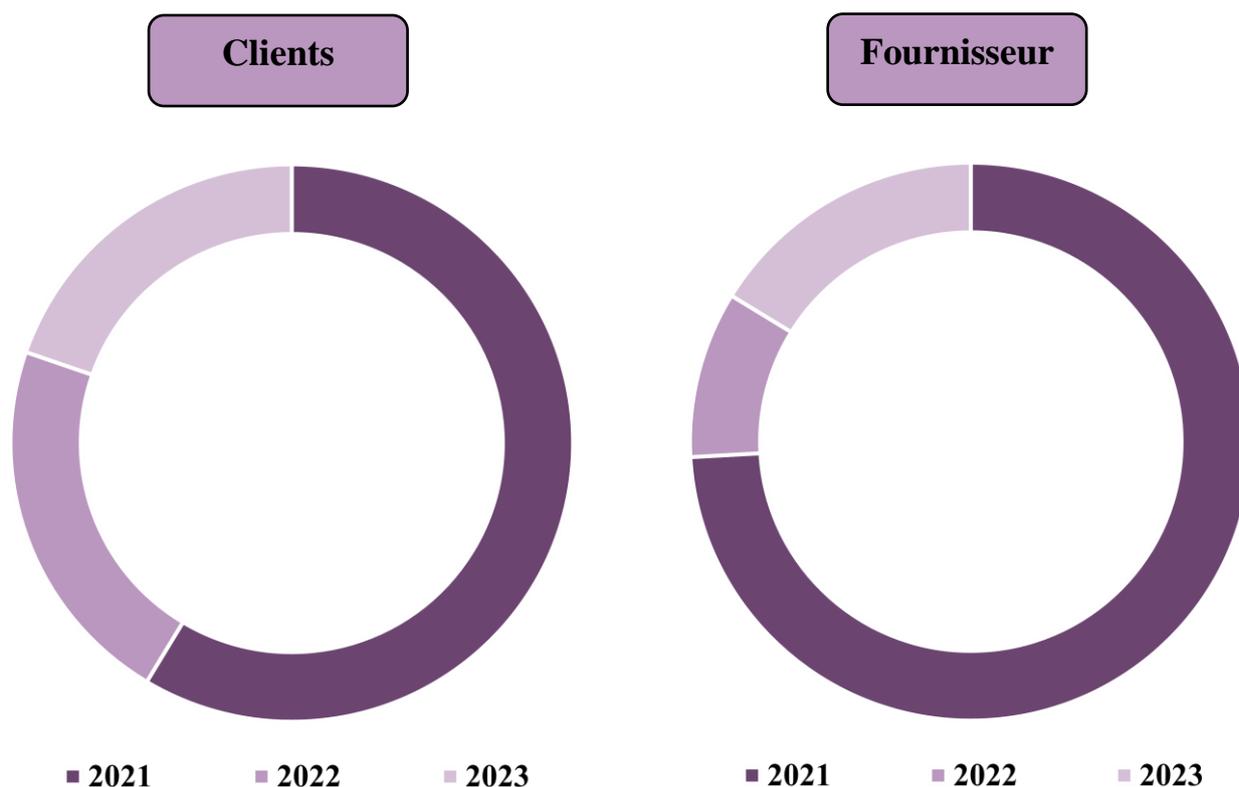
Source : Réalisé par nos soins.

Schéma 5 : Représentation graphique des ratios de structure financière, de solvabilité, de liquidité, et de rentabilité.



Source : Réalisé par nos soins.

Schéma 6 : Représentation graphique des ratios de rotation.



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

À l'issue de notre travail, les différents calculs et analyses réalisés durant ce chapitre, ont abouti à l'élaboration des tableaux de bords financiers ci-dessus. Ces tableaux regroupent les principaux indicateurs financiers étudiés, et permettent d'obtenir une vision d'ensemble sur la situation et performance financière de l'entreprise ALCOST en un coup d'œil.

Nous constatons donc que ALCOST :

- Possède une structure financière équilibrée, avec un FRN et BFR positifs et des ratios de financements plus que correct ;
- Enregistre des charges supérieures aux produits durant les années 2021 et 2022, entraînant un résultat déficitaire et une CAF négative. Elle n'est donc pas rentable ;
- A su inverser la tendance en 2023 avec un résultat et une CAF positifs, marquant une amélioration significative et encourageante par rapport aux années précédentes ;
- Affiche des ratios élevés et satisfaisants en termes de solvabilité et de liquidité, lui permettant de faire face à ses engagements.

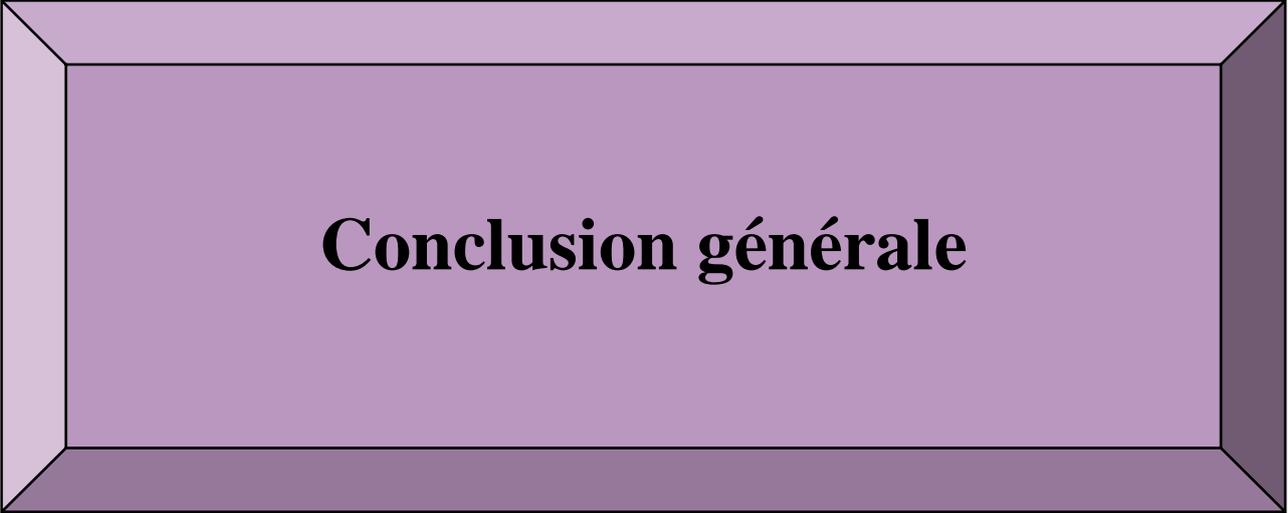
Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST

Conclusion :

L'entreprise ALCOST de Béjaïa est un acteur majeur dans le secteur textile et de l'habillement qui conçoit, produit, distribue et commercialise une gamme assez large de vêtements pour le marché national. Tout au long de notre étude de cas, nous avons rassemblé divers indicateurs pertinents afin de procéder à l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de cette entreprise. Nous avons choisi une approche de conception assez simple, en suivant les étapes mentionnées précédemment.

Ce tableau de bord financier permet d'évaluer la situation et la performance financière de l'entreprise ALCOST, et ainsi observer ses forces et manquements. Bien qu'elle présente une structure financière équilibrée, et de bons ratios de solvabilité et de liquidité, traduisant sa capacité à honorer ses dettes, et faire face à ses obligations financières durant les trois exercices étudiés, nous constatons, néanmoins, que les années 2021 et 2022 ont représenté une période compliquée pour ALCOST. Marquée par une rentabilité mise à mal par les répercussions économiques de la pandémie de COVID-19, ces années ont été caractérisées par des résultats déficitaires, témoignant des turbulences auxquelles l'entreprise a dû faire face. Cependant, l'entreprise ALCOST a réussi à stabiliser ses opérations et à améliorer sa performance financière en 2023, affichant un résultat net positif.

Le tableau de bord financier ne se limite pas à une simple compilation de chiffres, c'est un outil stratégique qui permet de visualiser les performances passées et d'anticiper les défis futurs. Grâce à une analyse rigoureuse des indicateurs financiers, l'entreprise ALCOST est désormais mieux équipée pour évoluer dans un environnement économique incertain, consolidant ainsi sa position sur le marché national.



Conclusion générale

Conclusion générale :

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les entreprises sont contraintes d'adopter une gestion rigoureuse axée sur la performance, impliquant un suivi constant des activités et des ressources, ainsi qu'une évaluation approfondie des résultats obtenus. Pour répondre à ces défis, le tableau de bord financier se révèle être un instrument précieux, car il synthétise les informations clés en un format visuel et accessible, permettant de suivre la situation et performance financière des entreprises en temps réel. Sa conception nécessite l'adhésion de tous les acteurs au sein de l'organisation, servant ainsi de fondement à la communication interne. C'est de façon synergique que l'on définit sa composition, sa période de définition et enfin sa compréhension.

Il n'existe pas de modèle unique de tableau de bord adapté à toutes les entreprises ; il doit être personnalisé selon les besoins spécifiques de ses utilisateurs. Sa présentation peut varier en fonction des exigences exprimées, et son interprétation peut diverger selon le contexte et le moment. L'efficacité de cet outil dépend donc des objectifs initiaux et de son utilisation prévue. De plus, son contenu doit être conçu pour favoriser l'atteinte des performances souhaitées.

L'entreprise textile ALCOST de Béjaïa, comme l'ensemble des entreprises algériennes, doit faire face à cette réalité. Elle évolue dans un environnement de plus en plus instable, ce qui l'oblige à faire preuve de vigilance, notamment dans le choix des indicateurs utilisés pour mesurer ses performances.

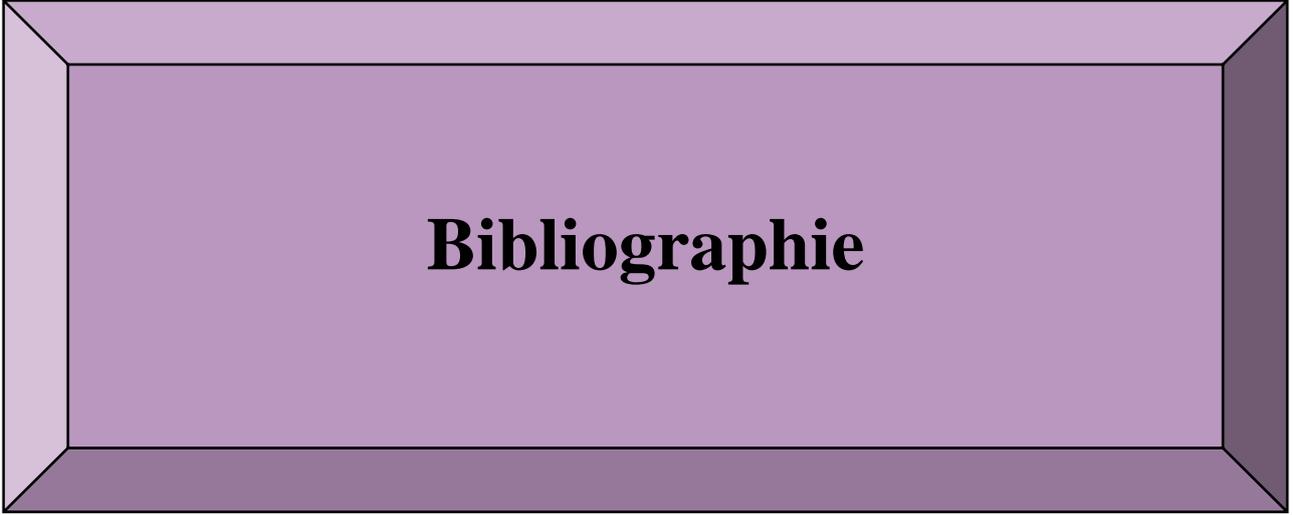
À l'issue de ce travail de recherche, il apparaît essentiel de souligner l'importance de l'analyse financière dans l'évaluation de la structure financière des entreprises. Cette analyse constitue un outil fondamental permettant de porter des jugements éclairés sur l'état financier des organisations. Grâce à elle, il est possible d'évaluer les points forts, de détecter les difficultés et les impasses financières, et ainsi d'initier des actions pour améliorer la situation financière des entreprises, confirmant ainsi la première hypothèse.

La transition entre l'analyse financière et la conception d'un tableau de bord financier n'est pas seulement logique, mais essentielle. Le tableau de bord financier permet de traduire les données financières en informations exploitables, facilitant la prise de décision et le suivi des performances. En somme, l'analyse financière, en tant que fondement, alimente le tableau de bord financier, qui à son tour, permet de piloter la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Le tableau de bord financier constitue donc un outil précieux pour évaluer la santé de l'entreprise et suivre l'évolution de ses performances. Il informe sur les secteurs les plus performants ou les moins rentables. En agissant comme une alarme, il permet d'identifier rapidement les actions à prendre ou à ajuster si nécessaire. Ainsi, il se révèle être un véritable outil d'aide à la décision, car il diminue l'incertitude et permet aux dirigeants de réfléchir aux mesures correctives à mettre en œuvre pour remédier aux faiblesses identifiées au sein de l'entreprise. Ce qui nous amène à confirmer la deuxième hypothèse.

Notre travail au sein du département Finance & Comptabilité d'ALCOST, s'est porté sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers la conception d'un tableau de bord financier. Nous avons porté une grande attention à l'analyse des indicateurs choisis pour répondre aux demandes de ses utilisateurs, car elle constitue l'étape la plus primordiale de toute mise en place de cet outil, du fait est qu'elle nous permet de comprendre la formation des résultats qui y sont présentés et d'appréhender la situation financière de l'entreprise ALCOST dans son ensemble. Ce qui confirme la troisième hypothèse.



Bibliographie

Ouvrages

1. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, Contrôle de gestion, Ed. Dunod, Paris, 2007.
2. AMELON Jean-Louis, L'essentiel à connaître en gestion financière, 3e édition, Ed. Maxima, Paris, 2002.
3. AOUADI Hatem et HEDHILI Narjess, Le guide de construction d'un tableau de bord à 360, Ed. Afnor, Paris, 2022.
4. AAOUID Brahim, Analyse et gestion financière tome 1, Ed. MSM-Médias, Marrakech, 2017.
5. AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, L'atlas du management, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2010.
6. BACHY Bruno, La boîte à outils de la comptabilité, 3e édition, Ed. Dunod, Paris, 2021.
7. BOUINOT Claire, LARPIN François et THEVENOT Martial, L'analyse financière en M14, 2e édition, Ed. Economica, Paris, 2001.
8. BOUQUIN Henry, Le contrôle de gestion, 8e édition, Ed. Puf, Paris, 2008.
9. BOUYACOUB Farouk, L'entreprise et le financement bancaire, Ed. Casbah, Alger, 2000, .
10. BOIX Daniel et FEMINIER Bernard, Le tableau de bord facile, 2e édition, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2004.
11. CALVET Henri, Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2e édition, Ed. Economica, 2002.
12. CABY Jérôme et KOEHL Jacky, Analyse financière, 2e édition, Ed. Pearson, France, 2012.
13. CARLIER Bruno et RUPRICH-ROBERT Christophe, Construire ses tableaux de bord financiers, Ed. Territorial, Paris, 2013.
14. CHAMBOST Isabelle et CUYAUBERE Thierry, Gestion financière, 3e édition, Ed. Dunod, Paris, 2016.
15. COHEN Elie, Analyse Financière, 4e édition, Ed. Economica, Paris, 2004.
16. DE BOISLANDELLE MARI Henri, Gestion des ressources humaines dans les PME, 2e édition, Ed. Economica, Paris, 1999.
17. DE LA BRUSLERIE Hubert, Analyse financière, 4e édition, Ed. Dunod, Paris, 2010
18. DESIRE-LUCIAN Marie-Noëlle, HIRSCH Daniel, KACHER Nathalie et POLOSSAT Marc, Le grand livre du contrôle de gestion, Ed. Eyrolles, Paris, 2013.

19. DEISTING Florent et LAHILLE Jean-Pierre, Aide-mémoire - Analyse financière, 5e édition, Ed. Dunod, France, 2017.
20. DORIATH Brigitte, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5e édition, Ed. Dunod, Paris, 2008.
21. DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Ed. Dunod, Paris, 2007.
22. DUMENIL Marc, Le contrôle de gestion, 2e édition, Ed. Gereso, Le Mans, 2016.
23. DUPLAT Claude-Annie, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Ed. Vuibert, Paris, 2004.
24. FERNANDEZ Alain, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5e édition, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2011.
25. FORGET Jack, Analyse financière, Ed. Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
26. GERVAIS Michel, Contrôle de gestion, 7e édition, Ed. Economica, Paris, 2000.
27. GUEUTIN Claire-Agnès, L'essentiel de l'analyse financière, Ed. Ellipses, Paris, 2022.
28. GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, Analyse financière, 18e édition, Ed. Gualino, Paris, 2014.
29. GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, Mémentos LMD - Analyse financière, 7e édition, Ed. Gualino, Paris, 2010.
30. GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, L'essentiel du contrôle de gestion, 9e édition, Ed. Gualino, Paris, 2015.
31. GUEDJ Norbert, Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2000.
32. KHEMKHEM Abdellatif, La dynamique du contrôle de gestion, 2e édition, Ed. Dunod, Paris, 1993.
33. LAGODA Jean-Marc, Fiches sur les tableaux de bord, Ed. Ellipses, Paris, 2022.
34. LAHILLE Jean-Pierre, Analyse financière, Ed. Dalloz, Paris, 2001.
35. LEBELLE Bernard, Construire un tableau de bord pertinent sous Excel, Ed. Eyrolles, Paris, 2013.
36. LEBELLE Bernard, Construire un tableau de bord pertinent pour EXCEL, 3e édition, Ed. Eyrolles, Paris, 2015.
37. LEROY Michel et LOCHARD Jean, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2011.
38. MALLOT Jean-Louis et MATHE Jean-Charles, L'essentiel du contrôle de gestion, Ed. Edition d'organisation, Paris, 1998.
39. MARION Alain, Analyse financière, 5e édition, Ed. Dunod, Paris, 2011.

40. NIESSEN Wilfried, CHANTEUX Anne, Les tableaux de bord et business plan, Ed. Edipro, Paris, 2008.
41. OGIEN Dov, Gestion financière de l'entreprise, Ed. Dunod, Paris, 2008.
42. PARIENTE Simon, Analyse financière et évaluation d'entreprise, Ed. Pearson, France, 2013.
43. PLOT-VICARD Emmanuelle et DECK Madeleine, Analyse financière, 2e édition, Ed. Vuibert, Paris, 2022.
44. RAVILY Hervé et SERRET Vanessa, Principes d'analyse financière, Ed. Hachette, Paris, 2009.
45. ROCHER-MEUNIER Béatrice, L'essentiel du diagnostic financier, 5e édition, Ed. Éditions d'Organisation, Paris, 2011.
46. SADI Nacer-Eddine, Analyse financière d'entreprise, Ed. L'harmattan, Paris, 2009.
47. SAULPIC Olivier, GIRAUD Françoise, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre Laurent, Le contrôle de gestion et pilotage des performances, Ed Gualino, Paris, 2002.
48. SELMER Caroline, Concevoir le tableau de bord, 4e édition, Ed. Dunod, Paris, 2015.
49. SELMER Caroline, La boîte à outils du contrôle de gestion, 2e édition, Ed. Dunod, Paris, 2024.
50. SELMOUNE NAZIH et ALIMAZIGHI Zaia, Conception et réalisation d'un générateur de tableaux de bord prospectif multidimensionnels, VSST'2007, 21-25 octobre 2007, Marrakech.
51. THIBIERGE Christophe, Analyse financière, Ed. Vuibert, Paris, 2005.

Polycopiés de cours

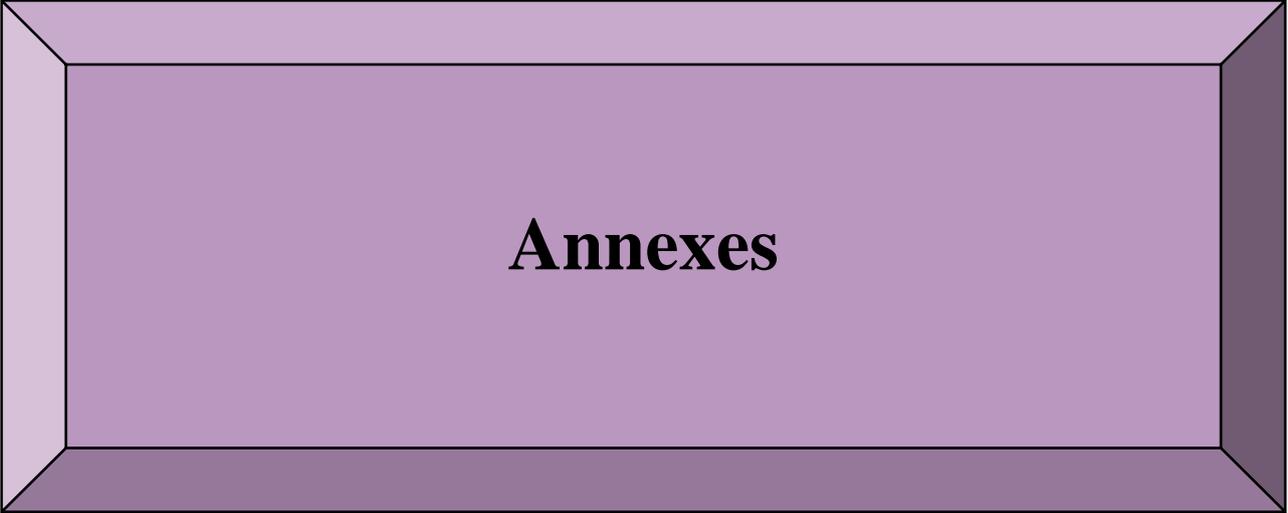
1. AYAD Naima, Analyse financière, polycopié de cours déposé aux étudiants de L3 en finance et comptabilité.

Article de revues

1. LURKIN Paul, « L'élaboration d'un tableau de bord financier », Revue Gestion 2000, N°2, 01/01/1988.

Webographie

1. <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre 2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P2-08/CHAPITRE-05/Section-5-5.html>
2. www.lepatrimoscope.com/quelles-sont-les-limites-de-lanalyse-financiere
3. <https://www.fygr.io/fr/article/compte-de-resultat-exemple>
4. <https://libeo.io/blog/comptabilite/annexe-comptable-que-doit-elle-contenir>
5. <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier>
6. <https://urlz.fr/rUgX>
7. https://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm
8. <https://www.qualitexpert-dz.com/management/evaluation-de-la-performance>
9. <https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/fonds-de-roulement>



Annexes

BILAN (ACTIF) - copie provisoire

ACTIF	NOTE	2021			2020
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		3 037 679,00	2 410 945,56	626 733,44	524 687,54
Immobilisations corporelles		3 542 236 584,63	730 038 727,37	2 812 197 857,26	2 867 164 798,24
Terrains		2 591 587 075,00		2 591 587 075,00	2 591 587 075,00
Bâtiments		459 091 040,62	346 801 285,32	112 289 755,30	133 010 466,35
Autres immobilisations corporelles		491 558 469,01	383 237 442,05	108 321 026,96	142 567 256,89
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence-entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		8 342 647,59		8 342 647,59	7 729 836,87
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 553 616 911,22	732 449 672,93	2 821 167 238,29	2 875 419 322,65
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 161 093 506,39	22 082 153,39	1 139 011 353,00	841 700 301,63
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 154 790 574,61	113 483 836,13	1 041 306 738,48	917 443 689,83
Autres débiteurs		523 841 440,26		523 841 440,26	35 680 899,26
Impôts et assimilés		1 557 004,85		1 557 004,85	3 212 636,97
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		98 758 603,80		98 758 603,80	43 872 829,86
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		98 758 603,80		98 758 603,80	43 872 829,86
TOTAL ACTIF COURANT		2 940 041 129,91	135 565 989,52	2 804 475 140,39	1 841 910 357,55
TOTAL GENERAL ACTIF		6 493 658 041,13	868 015 662,45	5 625 642 378,68	4 717 329 680,20

BILAN (PASSIF) - copie provisoire

	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-239 003 441,03	-130 246 100,47
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		4 126 132 191,01	3 392 439 415,92
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		3 887 128 749,98	3 262 193 315,45
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		756 785 664,50	977 627 808,98
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		52 524 991,53	47 652 655,52
Autres capitaux propres - impôt différé			
TOTAL II		809 310 656,03	1 025 280 464,50
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		634 278 693,33	183 412 909,51
Impôts			37 542 228,35
Autres dettes		29 041 550,19	32 061 581,25
Trésorerie passif		265 882 729,15	176 839 181,14
TOTAL III		929 202 972,67	429 855 900,25
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 625 642 378,68	4 717 329 680,20

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

BILAN (ACTIF) - copie provisoire

ACTIF	NOTE	2022			2021
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		3 037 679,00	2 647 357,92	390 321,08	
Immobilisations corporelles		3 608 271 481,98	798 160 927,25	2 810 110 554,73	
Terrains		2 591 587 075,00		2 591 587 075,00	
Bâtiments		497 838 832,50	377 567 673,00	120 271 159,50	
Autres immobilisations corporelles		518 845 574,48	420 593 254,25	98 252 320,23	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		1 565 970,55		1 565 970,55	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence-entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		12 436 348,33		12 436 348,33	
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 625 311 479,86	800 808 285,17	2 824 503 194,69	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 375 989 853,94	22 691 443,20	1 353 298 410,74	
Créances et emplois assimilés					
Clients		791 919 166,55	113 518 698,74	678 400 467,81	
Autres débiteurs		388 644 540,17		388 644 540,17	
Impôts et assimilés		2 642 882,78		2 642 882,78	
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		20 272 636,34		20 272 636,34	
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		20 272 636,34		20 272 636,34	
TOTAL ACTIF COURANT		2 579 469 079,78	136 210 141,94	2 443 258 937,84	
TOTAL GENERAL ACTIF		6 204 780 559,64	937 018 427,11	5 267 762 132,53	

BILAN (PASSIF) - copie provisoire

	NOTE	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-205 128 371,77	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		4 331 260 692,31	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		4 126 132 320,54	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		580 923 953,26	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		160 259 464,91	
Autres capitaux propres - impôt différé			
TOTAL II		741 183 418,17	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		145 559 909,93	
Impôts			
Autres dettes		28 102 783,37	
Trésorerie passif		226 783 700,52	
TOTAL III		400 446 393,82	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 267 762 132,53	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

BILAN (ACTIF) - copie provisoire

ACTIF	NOTE	2023			2022
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		3 037 679,00	2 861 407,80	176 271,20	
Immobilisations corporelles		3 610 442 953,31	869 064 882,27	2 741 378 071,04	
Terrains		2 591 587 075,00		2 591 587 075,00	
Bâtiments		499 404 803,05	410 480 119,04	88 924 684,01	
Autres immobilisations corporelles		519 451 075,26	458 584 763,23	60 866 312,03	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence-entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		17 636 031,57		17 636 031,57	
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 631 116 663,88	871 926 290,07	2 759 190 373,81	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 386 874 389,30	22 591 443,20	1 364 282 946,10	
Créances et emplois assimilés					
Clients		682 773 659,30	114 302 902,37	568 470 756,93	
Autres débiteurs		283 203 961,52		283 203 961,52	
Impôts et assimilés		999 194,96		999 194,96	
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		213 031 588,33		213 031 588,33	
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		213 031 588,33		213 031 588,33	
TOTAL ACTIF COURANT		2 566 882 793,41	136 894 345,57	2 429 988 447,84	
TOTAL GENERAL ACTIF		6 197 999 457,29	1 008 820 635,64	5 189 178 821,65	

BILAN (PASSIF) - copie provisoire

	NOTE	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		17 252 453,41	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		3 843 796 203,55	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		3 861 048 656,96	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		460 242 675,04	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		167 052 524,74	
Autres capitaux propres - impôt différé			
TOTAL II		627 295 199,78	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		225 670 737,10	
Impôts			
Autres dettes		72 240 762,50	
Trésorerie passif		402 923 465,31	
TOTAL III		700 834 964,91	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 189 178 821,65	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

COMPTE DE RESULTAT/NATURE - copie provisoire

	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		936 779 059,93	879 229 731,89
Variation stocks produits finis et en cours		108 414 018,85	40 661 221,04
Cession inter unités		203 792 993,00	110 911 399,83
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 248 986 071,78	1 030 802 352,76
Achats consommés		-687 878 488,17	-508 810 546,16
Services extérieurs et autres consommations		-40 917 648,80	-34 418 184,87
Achats consommés inter unités		-235 950 186,41	-132 382 215,16
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-964 746 323,38	-675 610 946,19
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		284 239 748,40	355 191 406,57
Charges de personnel		-369 656 586,33	-345 404 704,71
Impôts, taxes et versements assimilés		-9 702 823,14	-8 899 896,98
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-95 119 661,07	886 804,88
Autres produits opérationnels		4 306 940,40	4 575 979,09
Autres charges opérationnelles		-19 834 812,96	-37 109 843,40
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-95 315 429,30	-72 657 852,77
Reprise sur pertes de valeur et provisions		318 740,00	7 050 905,22
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-205 644 222,93	-97 254 006,98
Produits financiers			
Charges financières		-33 972 028,82	-33 873 709,97
VI-RESULTAT FINANCIER		-33 972 028,82	-33 873 709,97
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-239 616 251,75	-131 127 716,95
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		612 810,72	881 616,48
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 253 611 752,18	1 042 429 237,07
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 492 615 193,21	-1 172 675 337,54
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-239 003 441,03	-130 246 100,47
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-239 003 441,03	-130 246 100,47

COMPTE DE RESULTAT/NATURE - copie provisoire

	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		1 651 007 334,46	
Variation stocks produits finis et en cours		122 125 893,65	
Cession inter unités		231 310 541,00	
Production immobilisée		1 565 970,55	
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 006 009 739,66	
Achats consommés		-837 142 050,33	
Services extérieurs et autres consommations		-49 419 564,90	
Achats consommés inter unités		-598 041 845,45	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 484 603 460,68	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		521 406 278,98	
Charges de personnel		-392 799 374,87	
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 456 096,85	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		127 150 807,26	
Autres produits opérationnels		4 137 984,86	
Autres charges opérationnelles		-136 912 262,06	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-185 216 558,04	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 479 320,00	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-182 360 707,98	
Produits financiers			
Charges financières		-26 861 364,53	
VI-RESULTAT FINANCIER		-26 861 364,53	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-209 222 072,51	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		4 093 700,74	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 018 627 044,52	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 223 755 416,29	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-205 128 371,77	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-205 128 371,77	

**COMPTE DE RESULTAT/NATURE –
copie provisoire**

	NOTE	2023	2022
Ventes et produits annexes		1 521 240 275,94	
Variation stocks produits finis et en cours		47 426 715,01	
Cession inter unités		140 628 369,06	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 709 295 360,01	
Achats consommés		-919 181 286,82	
Services extérieurs et autres consommations		-43 908 172,32	
Achats consommés inter unités		-208 767 322,70	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 171 856 781,84	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		537 438 578,17	
Charges de personnel		-391 213 376,60	
Impôts, taxes et versements assimilés		-559 386,34	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		145 665 815,23	
Autres produits opérationnels		2 155 420,33	
Autres charges opérationnelles		-36 711 105,30	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-78 895 268,37	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		300 000,00	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		32 514 861,89	
Produits financiers			
Charges financières		-20 462 091,72	
VI-RESULTAT FINANCIER		-20 462 091,72	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		12 052 770,17	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		5 199 683,24	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 711 750 780,34	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 694 498 326,93	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		17 252 453,41	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		17 252 453,41	



Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des schémas et figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Quelques aspects théoriques de l'analyse financière	
Introduction.....	04
Section 01 : Les bases théoriques de l'analyse financière.....	04
1.1. Définition de l'analyse financière.....	04
1.2. Rôle et objectifs de l'analyse financière.....	05
1.2.1. Rôle de l'analyse financière.....	05
1.2.2. Objectifs de l'analyse financière.....	06
1.3. Les utilisateurs de l'analyse financière.....	07
1.4. Les méthodes de l'analyse financière.....	08
1.4.1. L'analyse statique.....	08
1.4.2. L'analyse dynamique.....	08
1.5. Les limites de l'analyse financière.....	09
Section 02 : Les sources d'informations de l'analyse financière.....	10
2.1. Première source de l'AF : le bilan.....	11
2.1.1. Définition du bilan.....	11
2.1.2. Structure et composition du bilan.....	11
2.1.2.1. L'actif du bilan.....	11
2.1.2.2. Le passif du bilan.....	12
2.2. Deuxième source de l'AF : le compte de résultat (TCR).....	16
2.2.1. Définition du compte de résultat.....	16
2.2.2. Structure et composition du compte de résultat.....	16

2.2.2.1. Les charges.....	17
2.2.2.2. Les produits.....	18
2.3. Les annexes, comme source complémentaire d'information.....	20
2.3.1. Définition de l'annexe.....	20
2.3.2. Rôle de l'annexe.....	20
2.3.3. Contenu de l'annexe.....	20
2.3.3.1. Les informations obligatoires.....	21
2.3.3.2. Les informations d'importance significative.....	21
Section 03 : Les travaux préalables à l'analyse financière.....	22
3.1. Définition du bilan financier.....	22
3.2. L'objectif du bilan financier.....	22
3.3. Les retraitements et reclassements.....	23
3.4. Structure du bilan financier.....	24
Conclusion.....	25

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

Introduction.....	27
Section 01 : Approche théorique du tableau de bord.....	27
1.1. Évolution du tableau de bord.....	27
1.2. Définition du tableau de bord.....	28
1.3. Rôle et objectifs du tableau de bord.....	29
1.3.1. Rôle du tableau de bord.....	29
1.3.2. Objectifs du tableau de bord.....	30
1.4. Types de tableau de bord.....	30
1.4.2. Tableau de bord de gestion.....	30
1.4.3. Tableau de bord fonctionnel.....	31
1.4.4. Tableau de bord projet.....	31
1.5. Caractéristiques du tableau de bord.....	31
1.6. Limites du tableau de bord.....	32

Section 02 : Conception du tableau de bord financier.....	34
2.1. Définition du tableau de bord financier.....	34
2.2. Rôle du tableau de bord financier.....	34
2.3. Pourquoi faire un tableau de bord financier ?.....	35
2.4. Comment réussir un tableau de bord financier ?.....	35
2.4.1. Les critères d'efficacité.....	36
2.4.2. Les principes de construction.....	36
2.4.3. Les étapes de mise en œuvre.....	36
2.5. Conception générale d'un tableau de bord.....	38
2.6. Les instruments du tableau de bord financier	39
2.6.1. Les écarts.....	39
2.6.2. Les ratios.....	39
2.6.3. Les clignotants.....	39
2.6.4. Les graphiques.....	40
2.6.5. Les tableaux.....	41
2.6.6. Les commentaires.....	41
2.7. Les indicateurs du tableau de bord financier.....	41
2.7.1. Définition d'un indicateur.....	41
2.7.2. Caractéristiques d'un indicateur.....	41
2.7.3. Typologie d'indicateur.....	42
2.8. Méthodes de conception du tableau de bord financier.....	43
2.8.1 Méthode JANUS.....	43
2.8.2 Méthode GIMSI.....	44
2.8.3 Méthode OVAR.....	45
Section 03 : Analyse de la performance financière par le tableau de bord financier.....	47
3.1. Cadre théorique de la performance.....	47
3.1.1. La notion de la performance.....	47
3.1.2. Définition de la performance.....	47
3.1.3. Les principaux critères de performance.....	48

3.1.3.1. L'efficacité.....	48
3.1.3.2. L'efficience.....	48
3.1.3.3. La pertinence.....	49
3.1.3.4. L'économie.....	50
3.1.4. Source de performance.....	50
3.1.5. Typologie des performances.....	51
3.2. Mesure et analyse de la performance financière.....	51
3.2.1. Analyse de l'équilibre financier.....	51
3.2.1.1. Le fonds de roulement net.....	52
3.2.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	53
3.2.1.3. La trésorerie nette (TR).....	54
3.2.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion et de la capacité de la CAF.....	55
3.2.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	56
A. La marge commerciale (MC).....	56
B. La production de l'exercice (PE).....	56
C. La valeur ajoutée (VA).....	56
D. L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	57
E. Le résultat d'exploitation (RE).....	57
F. Le résultat financier (RF).....	57
G. Le résultat courant avant impôt (RCAI).....	58
H. Le résultat exceptionnel.....	58
I. Le résultat net de l'exercice (RNE).....	58
3.2.2.2. La capacité d'autofinancement (CAF).....	58
3.2.3. Analyse des ratios.....	59
3.2.3.1. Définition d'un ratio.....	60
3.2.3.2. Objectifs d'un ratio.....	60
3.2.3.3. Types de ratios.....	60
A. Ratios de structure financière.....	60
B. Ratios de solvabilité.....	61

C. Ratios de liquidité.....	61
D. Ratios de rentabilité.....	62
E. Ratios de rotation	63
Conclusion.....	63
Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST.	
Introduction.....	65
Section 01 : Présentation l'organisme d'accueil.....	65
1.1. Présentation générale de l'unité ALCOST.....	65
1.1.1. Historique de l'unité ALCOST.....	65
1.1.2. Implantation et superficie de l'unité ALCOST.....	66
1.1.3. Missions l'unité ALCOST.....	66
1.1.4. Activité de l'unité ALCOST.....	67
1.1.5. Capacités de stockage et équipements de l'unité ALCOST.....	67
1.1.5.1. Capacité de stockage.....	68
1.1.5.2. Équipements.....	68
1.1.6. Effectifs de l'unité ALCOST.....	68
1.1.7. Chiffre d'affaires de l'unité ALCOST.....	69
1.1.8. Domaine d'activité de l'unité ALCOST.....	69
1.1.8.1. Les activités principales.....	69
1.1.8.2. Les activités secondaires.....	70
1.2. Système d'organisation de l'unité ALCOST.....	70
1.2.1 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité.....	71
1.2.2. Les structures opérationnelles.....	71
Section 02 : Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST.....	74
2.1. Les indicateurs du bilan.....	74
2.1.1. Présentation des bilans en grandes masses.....	74
2.1.1.1. L'actif du bilan.....	74
2.1.1.2. Le passif du bilan.....	75

2.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier.....	77
2.1.2.1. Le fonds de roulement net (FRN).....	77
2.1.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	78
2.1.2.3. La trésorerie nette (TR).....	78
2.2. Les indicateurs du compte de résultat.....	79
2.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion.....	79
2.2.1.1. La production de l'exercice.....	79
2.2.1.2. La valeur ajoutée.....	80
2.2.1.3. L'excédent brut d'exploitation.....	80
2.2.1.4. Le résultat d'exploitation.....	81
2.2.1.5. Le résultat financier.....	82
2.2.1.6. Le résultat exceptionnel.....	82
2.2.1.7. Le résultat courant avant impôt (RCAI).....	83
2.2.1.8. Le résultat net de l'exercice..... ;	83
2.2.2. La capacité d'autofinancement.....	84
2.3. L'analyse des ratios.....	85
2.3.1. Les ratios de structure financière.....	86
2.3.2. Les ratios de solvabilité.....	87
2.3.3. Les ratios de liquidité.....	87
2.3.4. Les ratios de rentabilité.....	88
2.3.5. Les ratios de rotation.....	89
2.4. La mise en place d'un tableau de bord financier.....	89
2.4.1. Le choix des indicateurs clés.....	90
2.4.2. La construction du tableau de bord financier.....	90
Conclusion	98
Conclusion générale	99

Résumé :

Ce mémoire met en évidence l'importance du tableau de bord financier comme outil pour mesurer et évaluer la performance financière des entreprises. À travers une analyse théorique approfondie et une application pratique au sein de l'entreprise ALCOST, nous avons démontré comment un tableau de bord bien conçu peut fournir des informations précieuses pour la prise de décision. L'expérience de stage chez ALCOST nous a permis de constater les défis et les opportunités liés à la mise en place d'un tableau de bord financier. En exploitant les données financières de l'entreprise, nous avons pu élaborer un outil capable d'identifier les forces et faiblesses de la performance financière, améliorant ainsi la compréhension des résultats financiers et facilitant une gestion des ressources plus efficace et une prise de décision éclairée.

Le tableau de bord financier s'affirme donc comme un levier stratégique pour toute entreprise souhaitant améliorer sa performance. Il offre une vision synthétique des indicateurs clés, permettant aux gestionnaires de piloter efficacement leurs activités.

Mots-clés : Analyse financière, tableau de bord, tableau de bord financier, indicateurs, mesure de la performance, équilibre financier, SIG, CAF.

Abstract :

This thesis highlights the importance of the financial dashboard as an essential tool for measuring and evaluating the financial performance of companies. Through a detailed theoretical analysis and practical application within ALCOST, we demonstrated how a well-designed dashboard can provide valuable insights for decision-making. The internship experience at ALCOST allowed us to observe the challenges and opportunities associated with implementing a financial dashboard. By using the company's financial data, we developed a tool that identifies the strengths and weaknesses of financial performance, enhancing the understanding of financial results and facilitating better resource management and decision-making.

The financial dashboard stands out as a strategic tool for companies aiming to improve their performance. It offers a clear view of key indicators, enabling managers to effectively guide their activities.

Key Words : Financial analysis, dashboard, financial dashboard, indicators, performance measurement, financial balance , SIG, CAF.