



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales, et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences financières et comptabilité

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Comptabilité

**Option** : Comptabilité et Audit

### **Thème**

**L'impact du contrôle de gestion sur la performance  
financière de l'entreprise**

**Cas : entreprise portuaire de Bejaia « EPB »**

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> ABDERRAHMANI Katia

**Encadrée par :**

Mr. Maamri Moussa

**Année universitaire : 2022/2023**

## *Remerciements*

Avant tout je remercie le bon dieu notre créateur, de m'avoir donné la force, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Un grand merci à mes parents pour leur soutien moral et financier et pour avoir toujours été là.

Je tiens à remercier particulièrement mon encadreur Monsieur **Maamri Moussa** de m'avoir orienté, ses conseils, et le temps qu'il m'a accordé pour mon encadrement.

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

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

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

## *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail :

A la femme qui m'a arrosé de tendresse, d'espoir et de la joie à la source de l'amour, à mon bonheur à celle qui a souffert sans me laisser, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse, à la lumière de mes jours, la source de mes efforts, à la mère des sentiments fragiles qui m'a bénie par ces prières ma très chère **maman** que j'aime trop.

A mon support dans ma vie, à l'homme de ma vie qui m'a données de la force et d'amour qui m'a appris à supporter et a dirigé vers la gloire, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi, que dieu te garde pour moi à toi mon cher papa que j'adore.

A mes chères sœurs Sarah, sassa, amira pour leurs soutiens inconditionnels et leurs encouragements.

A ma meilleure amie Lydia qui m'a toujours encouragé et souhaité la réussite.

A toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.



## *Sommaire*

# Sommaire

---

## **Introduction générale**

### **Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion**

Introduction

Section 01 : Les principes de base sur le contrôle de gestion

Section 02 : les outils du contrôle de gestion

Section 03 : Le contrôleur de gestion

Conclusion

### **Chapitre 02 : Le contrôle de gestion et la performance financière**

Introduction

Section 01 : Notions générale sur la performance

Section 02 : les méthodes de mesure de la performance

Section 03 : Tableau de bord comme un outil de pilotage de la performance

Conclusion

### **Chapitre 03 : Etude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia**

Introduction

Section 01 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

Section 02 : Calcul et suivi des indicateurs de la performance financière de l'EPB

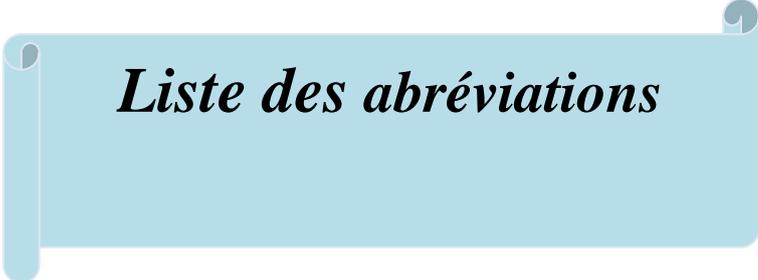
Conclusion

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**



*Liste des abréviations*

## Liste des abréviations

---

**ABC**: Activity Based Costing. .

**AC** : Actif Circulant

**AI** : Actif immobilisé.

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

**CA** : Chiffre d'affaires.

**CAF** : Capacité d'autofinancement.

**CDG** : contrôle de gestion

**CP** : Capitaux Propre

**DCT** : Dette à court terme.

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

**EBE** : Excédent brute d'exploitation

**EPB**: Entreprise portuaire de Bejaia

**FRN** : Fond de roulement net.

**KP** : Capitaux Permanents

**PE** : Production de l'Exercice

**RCAI** : Résultat coutant avant impôt.

**RE**: Résultat d'exploitation

**REX**: Résultat exceptionnel

**RN** : Résultat net

**SIG** : Solde intermédiaire de gestion.

**TR** : Trésorerie.

**UM** : Unité monétaire

**MC** : Marge commerciale

## Liste des abréviations

---

**VA** : Valeur ajoutée.

**VD** : Valeur disponible.

**VE** : Valeur d'exploitation.

**VI** : Valeur immobilisé.

**VR** : Valeur réalisable.



*Liste des tableaux*

## Liste des tableaux

---

N°	Libellé	Page
<b>01</b>	Les principales activités du contrôleur de gestion	26
<b>02</b>	la performance externe et la performance interne	40
<b>03</b>	bilan en grande masse	78
<b>04</b>	bilan en grandes masses de 2020,2021 et 2022 "actif "	79
<b>05</b>	bilan en grandes masses de 2020,2021 et 2022 "passif "	80
<b>06</b>	détermination du fonds de roulement net pour les exercices 2020, 2021 et 2022	82
<b>07</b>	Calcul du BFR	83
<b>08</b>	Détermination de la Trésorerie nette	84
<b>09</b>	Les soldes intermédiaires de gestion	85-86
<b>10</b>	Calcul de la CAF par la méthode soustractive	89
<b>11</b>	Calcul de la CAF par la méthode additive	90
<b>12</b>	Ratios de structure financière	91
<b>13</b>	Ratio de liquidité	93
<b>14</b>	Ratio de solvabilité	95
<b>15</b>	Ratio de rentabilité	96
<b>16</b>	Ratios de rotation	98
<b>17</b>	le tableau de bord financier pour l'EPB	100-101- 102



*Liste des figures*

## Liste des figures

---

N°	Libellé	Page
<b>01</b>	place du contrôle de gestion	10
<b>02</b>	Schéma du processus du contrôle de gestion	12
<b>03</b>	La présentation de la gestion budgétaire	20
<b>04</b>	Les missions du contrôleur de gestion	27
<b>05</b>	Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.	30
<b>06</b>	Le pilotage de la performance	56
<b>07</b>	Implantation géographique du port de Bejaia	72
<b>08</b>	L'organigramme de l'EPB	77
<b>09</b>	Présentation graphique de l'évolution des masses du bilan actif	79
<b>10</b>	Présentation graphique des bilans de grande masse passif	81
<b>11</b>	Représentation graphique du fonds de roulement net	82
<b>12</b>	Représentation graphique du Besoin en fonds de roulement	83
<b>13</b>	Représentation graphique de la trésorerie nette	84
<b>14</b>	Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier	85
<b>15</b>	Représentation graphique de l'évolution des SIG	87
<b>16</b>	Représentation graphique de l'évolution de la CAF	90
<b>17</b>	Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure financière	92
<b>18</b>	Représentation graphique de l'évolution de Ratios de liquidité	94
<b>19</b>	Représentation graphique de l'évolution de ratios de solvabilité	95
<b>20</b>	Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	97
<b>21</b>	Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation	98



## *Introduction Générale*

## Introduction générale

---

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les entreprises sont amenées à faire face à des défis de taille pour assurer leur pérennité. Pour cela, elles doivent développer des stratégies efficaces pour améliorer leurs performances financières et optimiser leurs rentabilités. Le contrôle de gestion est l'un des outils les plus importants dont disposent les entreprises pour atteindre ces objectifs. Il s'agit d'un processus de gestion qui consiste à mettre en place des indicateurs de performance et à surveiller les résultats obtenus pour prendre des décisions éclairées et ajuster les actions à entreprendre.

Le contrôle de gestion est donc un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances financières, car il leur permet de piloter efficacement leurs activités, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés et de mettre en place des actions correctives en temps réel. Cette démarche contribue ainsi à la création de valeur pour l'entreprise et à la satisfaction des parties prenantes, telles que les actionnaires, les clients et les collaborateurs.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'un exercice, au niveau d'une entreprise elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, donc une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. L'objet du contrôle de gestion est de maîtriser la performance, il dispose de nombreux outils pour exercer ses différentes missions. Parmi ces outils, le tableau de bord qui est « *un outil qui fournit plus rapidement et plus fréquemment des informations essentielles sur le fonctionnement qui en résulte* »<sup>1</sup>

Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein d'une organisation est l'un des objectifs primordiaux du tableau de bord. Comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur l'évaluation de la performance, sont très important du point de vue managérial.

---

<sup>1</sup>GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », 7<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, France, 2000, P.595

# Introduction générale

---

L'objet de notre travail est de mettre en évidence l'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière; en particulier pour les entreprises algériennes qui sont de plus en plus soumises aux contraintes d'un environnement national et international de plus en plus exigeant.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), un choix justifié en partie par la position importante de l'entreprise sur le marché national et sa taille qui nécessite la gestion d'un flux d'informations important et donc la mise en place d'un outil qui faciliterait cette gestion.

Pour cela nous avons posé la problématique suivante :

**Comment le contrôle de gestion peut servir au pilotage de la performance d'une entreprise, en l'occurrence l'EPB ?**

En plus de cette question principale, certaines interrogations méritent la réflexion, à savoir :

- Quels sont les critères permettant au contrôle de gestion d'évaluer et de piloter la performance de l'entreprise ?
- Comment l'EPB procède à l'évaluation et le suivi de la performance ?
- Quelles sont les principales mesures et analyses apportées par le contrôle de gestion, à travers ses instruments notamment le tableau de bord, sur la performance de l'entreprise ?

Pour répondre à la problématique, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

**Hypothèses 01 :** l'existence de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise permet de bien mesurer sa performance.

**Hypothèses 02 :** le contrôle de gestion peut être le pilote de la performance à travers les outils mis en place au sein de l'entreprise tel que le tableau de bord

**Hypothèses 03 :** le contrôle de gestion, grâce au tableau de bord, donne lieu à des indicateurs pertinents qui servent à mesurer et comprendre la performance d'une entreprise.

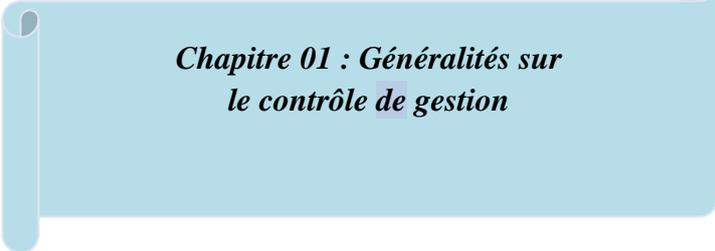
# Introduction générale

---

La confirmation ou l'infirmité des hypothèses précédentes nécessite une recherche, pour cela nous allons suivre une méthodologie qui repose sur deux phases ; la première phase : il s'agit d'une recherche bibliographique et documentaire et dans laquelle nous nous intéressons au cadre théorique de notre thématique de recherche et ce, dans le but de mieux comprendre les concepts de base .La seconde phase : il s'agit d'un travail de terrain en effectuant un stage pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (l'EPB), qui permettra de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain.

Le plan de notre travail est structuré autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé « généralité sur le contrôle de gestion » aborde en détail les principes de base du contrôle de gestion et les outils du contrôle de gestion et en dernier le rôle de contrôleur dans l'organisation.
- Le deuxième chapitre intitulé « le contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise » présente une vision théorique sur la performance de l'entreprise en générale et ses méthodes de mesure, ainsi qu'une mise en évidence sur le tableau de bord pilotage de la performance de l'entreprise.
- Le troisième chapitre est réservé à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir l'EPB, mais aussi à l'élaboration d'un tableau de bord financier dans l'objectif de mesurer la performance de l'entreprise étudiée.



***Chapitre 01 : Généralités sur  
le contrôle de gestion***

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## Introduction

L'environnement de l'entreprise est très complexe, et la concurrence des marchés mondial, très agressive, pousse les entreprises à chercher une fonction bien organisée, qui consiste à réaliser ses objectifs avec une efficacité et efficacité pour but de prendre une bonne part de marché et améliorer sa performance.

Cette fonction c'est le contrôle de gestion qui occupe au sein de l'organisation un positionnement particulier qui permet d'aider les dirigeants à prendre la décision au bon moment à travers un bon contrôle de gestion et principaux outils qui peuvent être constitué par : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire le tableau de bord...

Pour mieux comprendre l'objet de contrôle de gestion, le présent chapitre est subdivisé en trois section ;

- La première section sera consacrée aux principes de base sur contrôle de gestion
- La deuxième section concernera les outils du contrôle de gestion
- La troisième section sera réservée au contrôleur de gestion et son rôle au sein de l'entreprise.

## Section 1 : Les principes de base sur le contrôle de gestion

### 1. Historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion récente par rapport à d'autres fonction au sein de l'entreprise, ses origines ont été apparu avec l'implantation du système comptable qui est caractérisé par le développement du commerce international qui a nécessité la création d'une comptabilité en partie double inventé en Gènes au XIVe siècle.

Plusieurs siècles plus tard, le contrôle est apparu plus difficile à cause de l'une comptabilité industrielle en 1815. La fonction de contrôle de gestion fait son apparition entre la première et la deuxième guerre des Etats Unis, la date officielle de son apparition est en 1931. En France. Le plan comptabilité général de 1947 distingua pour la première fois entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, que cette dernière est considérée comme l'un des outils de contrôle de gestion.

Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion s'est d'abord pratiqué dans les très grandes entreprises industrielles américaines ; dans ce stade le contrôle de gestion a comme mission de motiver les personnels, d'identifier et corriger les erreurs, d'anticiper pour les éviter

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

(logique de FAYOL et TAYLOR), et au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles qui a pour but d'améliorer la performance de la production et cela par le biais de contrôle budgétaire.

A la fin des années 1960 et au début des années 1970 des méthodes ont proposées (exemple : budget à base zéro) pour mieux améliorer l'évolution de contrôle de gestion des organisations. L'actualité de contrôle de gestion est d'assister les décideurs dans leurs choix organisationnels, dont le contrôle de gestion est un processus global aidant la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en lui apportant les informations nécessaires.

## 2. Définition du contrôle de gestion

Avant de faire le point sur la conception du contrôle de gestion, il est nécessaire de s'interroger au préalable sur la signification contrôle /gestion

### 2.1. Définition du concept contrôle /gestion

Selon ALAZARD C et SEPARI S ;<sup>2</sup>

**Contrôle :** il faut comprendre le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un conducteur doit avoir la maîtrise de son véhicule donc, contrôler une situation, c'est être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

**Gestion :** C'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'acceptation anglo-saxonne du mot contrôle, entendu au sens de maîtrise, traduit d'avantage la complexité de ce domaine.

### 2.2. Les différentes définitions du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un Contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, Le contrôle de gestion est particulièrement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance, Plusieurs auteurs en économie ont défini le contrôle de gestion de différentes manières ;

---

<sup>2</sup>ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion, DCG11 » 2<sup>ème</sup> édition, dunod, Paris, 2010, P4

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

Selon **R.N. Anthony** le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. <sup>3</sup>

Selon **Michel GRVAIS** le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources seront obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.<sup>4</sup>

**GAUTIER** et **PEZET** définissent le contrôle de gestions comme : « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie. » <sup>5</sup>

Selon **MAHE Henri**:« le contrôle de gestion est une démarche, d'inspiration systémique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement, et d'interprétation de données Informatives relatives à la gestion d'une organisation».<sup>6</sup>

## 3. Objectifs et utilités du contrôle de gestion

### 3.1. Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs de contrôle de gestion sont semblable pour toutes les entreprises quelques soient leurs tailles et leur structure, parmi ces objectifs nous trouvons ;<sup>7</sup>

#### 3.1.1. La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité...

---

<sup>3</sup>L.Langlois, C.Bonnier, M.Bringer, « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, paris 2006, p. 13.

<sup>4</sup> M.GERVAIS, «contrôle de gestion», édition Economica, Paris, 1997, page22.

<sup>5</sup> Frédéric GAUTIER, Anne PEZET, « contrôle de gestion », Ed. PEARSON, Paris, 2006, p.32

<sup>6</sup>H.MAHE:« dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Ed. ECONOMICA, Paris, 1998, p.43.

<sup>7</sup> ALAZARD C, SEPARI S, 2010, Op Cit, P.20-21

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## 3.1.2. *L'amélioration permanente de l'organisation*

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique.

La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance.

## 3.1.3. *La prise en compte des risques*

Dans le pilotage de la performance, **gouvernement** d'entreprise et risque deviennent indis-sociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

## 3.2. **Utilités du contrôle de gestion**

Gérer, est décider, mais c'est aussi contrôler les résultats obtenus dans les entreprises, a partir d'une certaine taille, le contrôle se structure en une fonction de support clé, tout en s'adaptant aux spécificités de l'activité et aux contraintes de l'environnement ;<sup>8</sup>

- **Un outil de pilotage**

Le contrôle de gestion se justifie dans une optique de pilotage, de régulation. Le terme «contrôle » est plus employé ici dans le sens anglo-saxon de « maîtrise», par opposition a une simple «vérification».

Le contrôle de gestion est l'ensemble des procédures permettant à une organisation d'utiliser au mieux ses ressources afin d'atteindre ses objectifs.

- **La résolution d'un problème « d'agence »**

On peut comprendre la nature et les finalités du contrôle de gestion en faisant référence a la « théorie de l'agence » qui conceptualise les relations entre un « principal » et son « agent » fondé de pouvoir.

- **L'adaptation du système de contrôle**

Il n'y a pas de systèmes de contrôle universel qui pourrait être plaqué sur toutes les situations. Tout dépend de certains « facteurs de contingence »: la taille, le cadre institutionnel (public/privé), le caractère plus ou moins turbulent de l'environnement, la

---

<sup>8</sup>Laurent Bailly, Didier Leclere, «Le meilleure du contrôle de gestion» 2<sup>e</sup> édition, Editions Foucher 58, rue jean Bleuzen, 92170 Vanves -2011, p. 5.

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

stratégie, etc. Le principe est qu'il faut une adéquation («fit») entre ces facteurs et les caractéristiques du système de contrôle.

## 4. Les Missions et place du contrôle de gestion

### 4.1. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie. La mission du contrôle de gestion est ainsi de décliner des stratégies de long terme dans des programmes à court terme, généralement sur une année.

Selon **Bouquin** (H), le contrôle de gestion se trouve à l'intersection de trois missions fondamentales :<sup>9</sup>

- assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes – le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie, mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel ;
- orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes – délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultats ;
- modéliser les relations existant entre les résultats poursuivis et les ressources consommées pour les obtenir.

### 4.2. Place du Contrôle De Gestion

Véritable réceptacle d'informations, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise ;<sup>10</sup>

Il reçoit, il traite, il analyse, il exploite, il transmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente).

Sa place dans « l'espace entreprise » est donc essentielle et est maintenant devenue incontournable. Sa situation exacte dans l'organisme constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations.

---

<sup>9</sup> Frédéric GAUTIER, Anne PEZET, 2006, Op Cit, p.32

<sup>10</sup>Isabelle de KERVILER, Loïc de KERVILER, « Le contrôle de gestion à la portée de tous », 3<sup>e</sup> édition, economica, 2000, p.12-13

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Il est aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

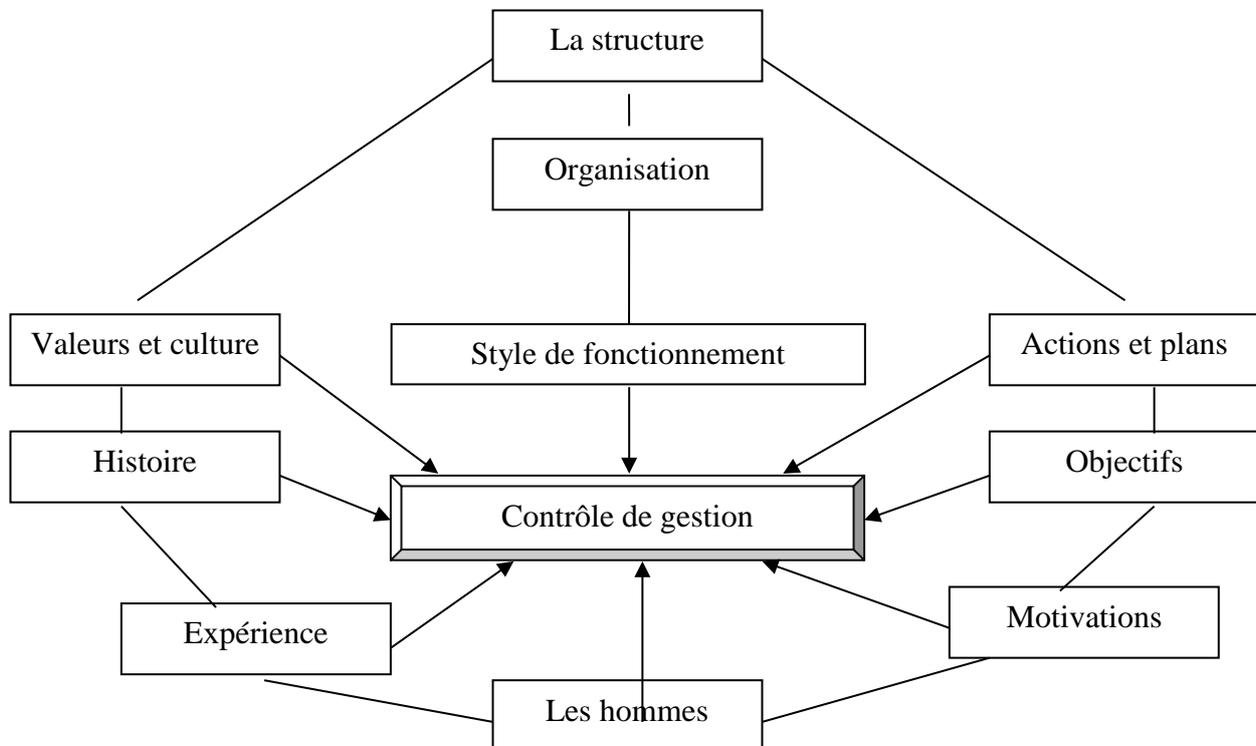
- De la taille de l'entreprise,
- De son mode de fonctionnement (décentralise ou non),
- Des moyens disponibles,
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Le contrôle de gestion adapte, bien entendu, sa méthode et ses outils à l'environnement dans le quel il doit fonctionner, C'est-à-dire qu'il s'adapte a l'organisation de l'entreprise en proposant des modifications de celle-ci s'il le juge nécessaire .Enfin il doit intégrer le passé de l'entreprise, son histoire, sa culture, son style, en un mot tout ce qui fait son caractère original

Comme le montre le schéma ci-dessus, le contrôle de gestion se trouve au cœur de l'entreprise :

**Figure N°01:** place du contrôle de gestion



**Source :** Isabelle de KERVILER, Loïc de KERVILER, « Le contrôle de gestion à la portée de tous », 3<sup>e</sup> édition, economica, 2000, page 13

### 5. Processus et limites de contrôle de gestion

#### 5.1. Processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision /action /évaluation/apprentissage ;<sup>11</sup>

##### 5.1.1. Phase de prévision

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

##### 5.1.2. Phase d'exécution

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

##### 5.1.3. Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

##### 5.1.4. Phase d'apprentissage

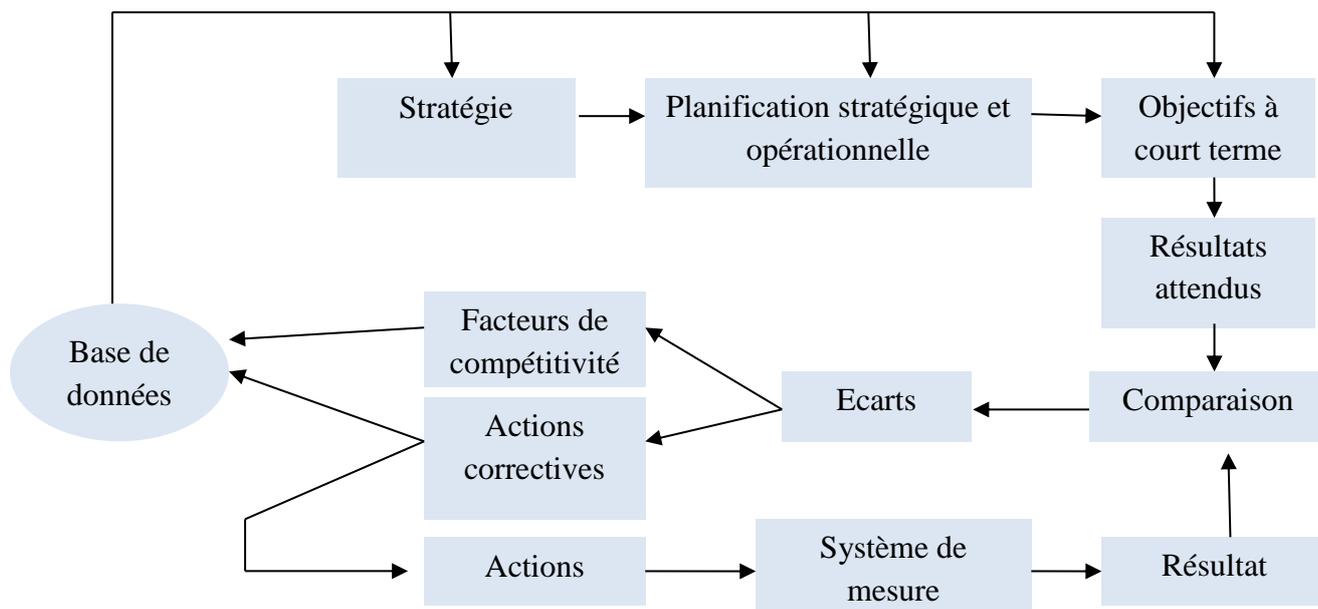
Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, faire progresser l'ensemble du système de prévisions par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

---

<sup>11</sup>L.Langlois, C.Bonnier, M.Bringer,2006, Op Cit ,p.18-19

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Figure N°02: Schéma du processus du contrôle de gestion



Source :L.Langlois, C.Bonnier, M.Bringer, « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, paris 2006, p.19

## 5.2.Limites du contrôle de gestion

En effet, il existe trois limites fondamentales ; <sup>12</sup>

- Il n'est pas possible de tout mesurer à cout raisonnable
- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion , en effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis , les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients

Il est difficile de délimiter aujourd'hui les frontières du contrôle de gestion, boîte à outils qui se remplit sans logique spécifique, au gré des modes. Les managers cherchent en permanence des outils pour réduire l'incertitude ou se cacher derrière des techniques mais sont aussi noyés sous trop d'informations. Le contrôle de gestion ne peut tout englober et ne peut pallier les insuffisances d'analyse et de réflexion.<sup>13</sup>

<sup>12</sup>KIRBYJ, «management contrôle système», 2 éme édition, Prentice HALLI, 1994, p.53

<sup>13</sup> ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, 2010, Op Cit , P690

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## Section 02 : les outils de contrôle de gestion

De nombreuses décisions sont prises quotidiennement dans les entreprises à tous niveaux pour piloter sa performance, afin d'y parvenir les gestionnaires élaborent et utilisent des outils d'aide à la décision.

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils qui sont classés importants afin de mesurer la performance de l'entreprise et de détecter les écarts significatifs à savoir; la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, tableau de bord, reporting.

### 1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet en effet :

- ✓ de constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice Et de déterminer le résultat qui en découle ;
- ✓ de dresser, a la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement).

Par ces différents aspects, elle forme donc un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion.

#### 1.1.Définition

La comptabilité générale consiste à recenser tout ce qui a une valeur financière dans une entreprise (argent, immeubles, matériels, titre de Créances, dettes) et à étudier toutes les opérations susceptibles d'affecter ces différentes valeurs dans l'entreprise.<sup>14</sup>

#### 1.2.Rôles de la comptabilité générale <sup>15</sup>

La comptabilité générale, ou la comptabilité financière, est à la fois :

- ✓ Un outil de contrôle des opérations ;
- ✓ Un moyen de preuve juridique en cas de litige ;
- ✓ Une obligation légale (toute entreprise doit tenir une comptabilité générale) ;
- ✓ Un moyen de calcul de l'assiette des impôts (base) ;

---

<sup>14</sup> Loning.H, Pesqueux Et all, « Le contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2008, P.10

<sup>15</sup>Beatrice, Francis G, « la comptabilité générale : principes généraux », 18<sup>ème</sup> édition, Gualino éditeur, extenso éditions 2014, p26-27

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- ✓ Une source d'information d'ordre financier sur la situation et l'évolution de l'entreprise ;
- ✓ Une aide à la prise de décision sur le plan financier.

De cette définition, découle la finalité de la comptabilité générale, qui est de produire, en principe :

- Un bilan à une date donnée, état du patrimoine de l'entreprise qui permet aux tiers d'apprécier la pérennité de l'entreprise, sa capacité à rembourser ses dettes et de connaître le résultat de l'exercice.
- Un compte de résultat qui résumé de l'activité de l'entreprise pendant 12 mois, qui permet d'expliquer la formation du résultat de l'exercice en récapitulant et les couts (charges), source d'appauvrissement .Il permet aux tiers d'apprécier la rentabilité de l'entreprise.
- L'annexe c'est un état comptable qui comporte des informations significatives dont l'objectif est de compléter et d'expliquer le contenu du bilan et du compte de résultat. L'annexe peut être composée de commentaires rédigés et d'une suite de tableaux.

## 2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique présente les différentes technique d'analyse des couts qui peuvent être mises en œuvre dans une entreprise, principalement de type industriel car les situations les plus complexes s'y rencontrent (problèmes d'approvisionnement, de fabrication, de distribution, ..) mais pouvant s'adapter à tout type d'entreprise.

### 2.1.Définition

La comptabilité analytique est« un outil du contrôle de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.»<sup>16</sup>

Pour **L.Dubrulle** et **D.Jourdain** la comptabilité analytique pourrait être défini comme étant « un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des couts et des résultats de nature a réaliser les prises de décisions ,le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs ». <sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Gérard Melyon, Kévin Melyon, «comptabilité analytique»,5<sup>e</sup> édition, Bréal, 2013, p8

<sup>17</sup> Dubrulle L, Jourdain D, «comptabilité analytique de gestion », Dunod, paris, 2007, p1

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## 2.2.Objectifs de la comptabilité analytique

Différents objectifs peuvent être assignés à la comptabilité analytique ;<sup>18</sup>

- ✓ Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- ✓ Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- ✓ Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
- ✓ Etablir les prévisions de charges et de produits courants (coût préétablis et budget d'exploitation, par exemple) ;
- ✓ Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels.

## 2.3.La comparaison entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale

La comptabilité générale et la comptabilité analytique sont les deux types de comptabilité les plus utilisés par les entreprises ;<sup>19</sup>

- En comptabilité générale, le classement des charges se fait par nature, alors qu'en comptabilité analytique les sont classées par destination.
- Les documents justificatifs utilisés par la comptabilité générale sont des documents externes, par contre ceux utilisés par la comptabilité analytique sont des documents internes.
- La comptabilité générale est une comptabilité du global, et la comptabilité analytique est une comptabilité de détail.
- La finalité de la comptabilité générale est financière, par contre, celle de la comptabilité analytique est managériale.
- La comptabilité générale est un instrument d'analyse du passé, et la comptabilité analytique est instrument d'analyse du présent tourné vers le futur.

---

<sup>18</sup>Gérard Melyon, Kevin Melyon, Op Cit, p9

<sup>19</sup> AMALOU Mourad, «Etude de la mise en place d'un système de comptabilité analytique par la méthode des sections homogènes dans un hôpital : cas du CHU de sétif », Thèse de magister en économie de la santé et développement durable, Université de Bejaia, directeur de recherche : Mr BRAHMIA BRAHIM, 2009, p69-70

## 2.4.Méthodes de calculs des coûts

### 2.4.1. Définition de cout

Un cout est la valeur d'un ensemble de consommations dont le regroupement est utile à la prise de décisions de gestion.<sup>20</sup>

Un cout est d'abord une construction intellectuelle, correspondent à des préoccupations diverses : il correspond à une certaine modélisation de la réalité et repose sur une série d'hypothèses qu'il faut bien comprendre si l'on veut en interpréter convenablement les résultats.<sup>21</sup>

### 2.4.2. Typologie des couts

Le choix des couts à calculer se fait en fonction des activités de l'entreprise, de sa structure et de ses objectifs de gestion.

Cependant, il existe différents types de couts correspondants aux différents stades d'élaboration et de vente d'un produit.

- **Le cout d'achat** : regroupe l'ensemble des charges qui interviennent dans le cycle d'achat tel que le prix d'achat, le transport, la manutention et autres charges d'achat. On peut représenter le cout d'achat par la formule suivante :

$$\text{Cout d'achat} = \text{prix d'achat} + \text{charges directes d'achat} + \text{charges indirectes d'achat}$$

- **Le coût de production** : regroupe l'ensemble des charges qui rentrent dans les différentes étapes de production, généralement ces charges sont récapitulées à partir des ateliers et usines que disposent l'entreprise, on peut citer la main d'œuvre, l'électricité ; l'énergie ...

$$\text{Cout de production} = \text{prix d'achat de matière première consommée} + \text{charges directes de production} + \text{charges indirectes de production}$$

<sup>20</sup>L. Langlois, C. Bonnier, M. BRINGER, Op Cit, P.2.

<sup>21</sup>Marie-Noëlle. Désiré- LUCIANI, Daniel. HIRSCH, Nathalie. Kacher, Marc. POLOSSAT, «le grand livre du contrôle de gestion », groupe EYROLLLES, 2013, P.196.

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- **Le cout de revient** : il est égal à l'ensemble des charges qui rentre dans tout le cycle d'exploitation de l'entreprise depuis l'opération d'achat de la matière première jusqu'à la commercialisation du produit fini. Donc, il est égal au coût de production des produits finis vendus (uniquement celui des produits vendus) +les charges directes de distribution + charges indirectes de distribution.

### 2.4.3. Méthodes de calcul des couts

#### 2.4.3.1 La méthode des couts complets

Dans la méthode des couts complets, toutes les charges sont incorporées, soit directement, soit indirectement aux différents couts. La distinction entre charges directs et charges indirectes permet aux gestionnaires de déterminer les charges dont l'inscription aux couts s'effectue sans problème particulier et celles dont l'affectation requiert le consentement des responsables. L'objectif avoué, quant aux méthodes de répartition adoptées est de limiter l'arbitraire de la répartition des charges indirectes aux différents couts.<sup>22</sup>

Dans lequel nous distinguons deux méthodes essentielles :

#### a. La méthode des centres d'analyse :

La méthode des centres d'analyse appelée aussi la méthode des sections homogènes, Cette méthode fait distinction entre les charges directes et les charges indirectes, les charges directes sont affectées directement aux différents coûts des produits, tandis que les charges indirectes sont réparties entre les centres d'analyses avant d'être affectées aux produits selon des clés de répartition.

Cette méthode permet de :

- le contrôle de rendement et de rentabilité ;
- la maîtrise des couts à chaque étape du processus de la production ;
- connaître les consommations de ressource au niveau des unités organisationnelles ;

#### b. La Méthode ABC « activity based costing »

C'est une méthode de gestion de la performance qui permet de comprendre la formation des couts et les causes de leurs variations, à pour ambition d'obtenir une affectation plus

---

<sup>22</sup>Gérard. MELYON, Kévin. MELYON, « comptabilité analytique », 5<sup>ème</sup> édition, Bréal, 2013, P.24

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

pertinente basée sur l'étude des relations entre les produits, les activités et les ressources. Cela doit permettre de mieux gérer les ressources, d'obtenir des coûts plus pertinents et d'améliorer la performance.

La méthode ABC repose sur deux principes fondamentaux :<sup>23</sup>

- ✓ les produits consomment des activités ;
- ✓ les activités (et non pas les produits) consomment des ressources.

Cette méthode permet de :

- Calculer un coût de revient plus fiable ;
- Améliorer la rentabilité des produits ;
- Répartir les activités des plus au moins rentable.

### 2.4.3.2. La méthode des coûts partiels

La méthode des coûts partiels, permet à l'entreprise de calculer la rentabilité de ses produits ou services de manière précise, en déterminant la marge de chaque produit.

Dans cette méthode nous allons voir quatre principales méthodes de coût.

#### a. La méthode des coûts variable

La méthode des coûts variable repose sur la distinction entre les charges fixes et les charges variables. Il est aussi possible de calculer la marge sur coûts variables pour connaître la rentabilité d'un produit.

Cette méthode, conduit à raisonner sur des marges par produit. Le plan comptable justifie le choix d'une telle méthode lorsque la structure des coûts comporte une part importante d'éléments variables dans le coût total, ce qui est notamment le cas des entreprises commerciales<sup>24</sup>

#### b. La méthode des coûts directs

Dans la méthode de coût direct, on prend en considération tous les coûts directs, que ce soit variable ou fixe, et on exclut les charges indirectes.

---

<sup>23</sup>Louis Dubrulle, Didier Jourdain, «comptabilité analytique de gestion »5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007, p.369

<sup>24</sup> Jacques T, Bernard M, Emmanuelle C, « comptabilité de gestion ;coût, activité, répartition », presses universitaires de Grenoble, 2000, p.21

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

De ce fait l'entreprise obtiendra une marge sur cout direct.

### c. La méthode des couts spécifique

La méthode des couts spécifique prolonge la démarche de celle des couts variable. Elle impute, à chaque produit, les charges directes fixes qui lui sont propres. Elle permet ainsi de dégager une marge sur cout spécifique qui doit permettre la couverture des charges fixes indirectes réputées charge commune à l'entreprise.<sup>25</sup>

Cette méthode aide l'entreprise à prendre la décision d'abandonner ou pas un produit.

### d. La méthode des couts marginaux

On appelle cout marginal «le coût additionnel engendré par la production d'une unité supplémentaire (article, lot, série, commande). On parle également du coût de la dernière unité produite pour qualifier le coût marginal».<sup>26</sup>

La méthode des coûts marginaux a pour objet d'étudier la variation des charges quelle que soit leur nature (variables, fixes, directes ou indirectes) en fonction d'une variation d'activité ou d'une modification du programme de production et d'apprécier l'incidence de ces variations sur le profit global de l'entreprise. Elle s'intéresse au coût d'une production supplémentaire et permet de déterminer le résultat de cette production.

## 3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptible d'être utilisé pour facilite et améliorer la prise de décision a l'intérieure de l'entreprise.

### 3.1. Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en oeuvre pour établir les prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup>Alazard C, Sépari S, 2007, Op Cit, P.254

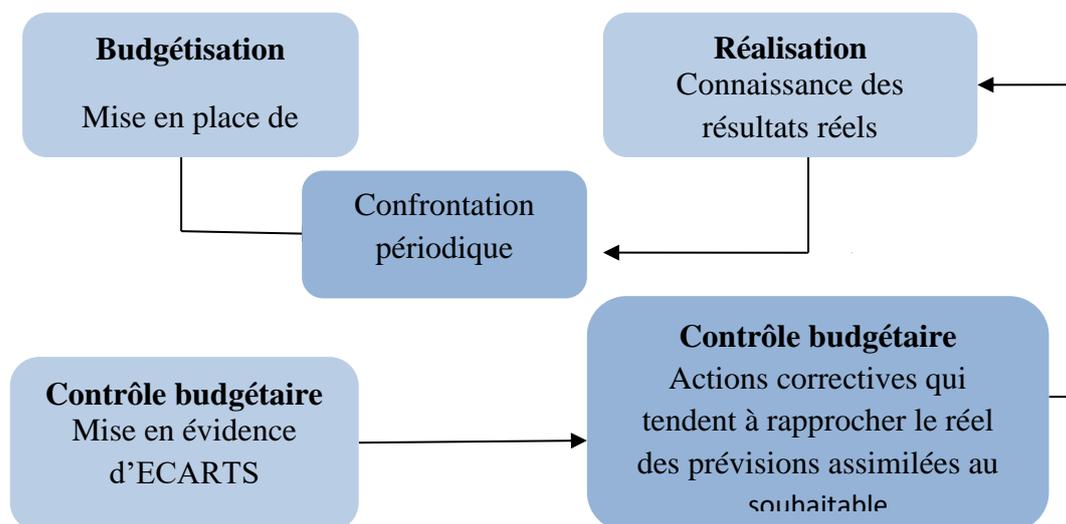
<sup>26</sup>Ibid, P 181.

<sup>27</sup>Forget. J, « Gestion budgétaire », édition d'organisation, Paris 2005, p. 9.

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

**B. DORIATH**, la gestion budgétaire « traduit au niveau de chaque centre de responsabilité, les objectifs en plans d’actions à court terme et exprime les moyens nécessaires à leur réalisation, il s’agit donc d’élaborer, chaque année, des budgets qui sont l’expression monétaire mois par mois»<sup>28</sup>

**Figure N°03** : La présentation de la gestion budgétaire



**Source** : Alazard C et Sépari S., « contrôle de gestion manuel et application », Edition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, page 225

### 3.2. Les différentes phases de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est « un mode de gestion prévisionnel impliquant une vision anticipée de l’avenir elle est définie comme une méthode de gestion, tendant à inscrire dans le cadre d’une planification à long et moyen terme, les actions à entreprendre dans le présent. Sa procédure s’articule nettement autour de trois grandes phases suivant : les prévisions, la budgétisation et le contrôle<sup>29</sup> ».

#### 3.2.1. La prévision :

La prévision constitue la base de la gestion budgétaire, qui s’articule autour de deux axes essentiels à savoir :

- La fixation des objectifs de l’entreprise ;
- L’établissement des prévisions en utilisant les différentes techniques de prévision.

<sup>28</sup> BRIGITTE DORITH, CHRISTIAN GOUJET, « Gestion prévisionnelle, et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007, P2

<sup>29</sup> COLIN.H et PESQUEUX.Y, « le contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1998, P.101.

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## 3.2.2. *La budgétisation*

La budgétisation se définit comme étant «la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens »<sup>30</sup>. La budgétisation est donc le rapport entre les objectifs visés et les moyens mis en Définition de budget :

le budget est une prévision chiffré en volume et en unité monétaire de tous les éléments correspondant a un programme d'activité déterminé, établi en fonction d'objectif négociés et acceptées.

## 3.2.3. *Le contrôle budgétaire :*

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité <sup>31</sup>

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel à la gestion budgétaire. C'est la comparaison permanent des résultats réels et des résultats prévisionnel figurant au budget pour :

- Rechercher les causes d'écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaire.

## 3.3. Les principes de la gestion budgétaire

Les principes de la gestion budgétaire sont :<sup>32</sup>

- ✓ La gestion budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise, que celle-ci soit formalisée ou non ;
- ✓ Le budget doit couvrir la totalité des activités réalisées par l'entreprise ;
- ✓ Le découpage et la présentation des budgets se calquent sur le système d'autorité (non remise en cause par le système budgétaire de la structure de l'entreprise) ;
- ✓ L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires ;
- ✓ La politique du personnel doit avoir une orientation à peu près compatible avec la logique budgétaire ;

---

<sup>30</sup> Le Clerg D, « Gestion budgétaire », édition Eyrollen, Paris, 1984, P.86.

<sup>31</sup> L.Langlois, C.Bonnier, M.Bringer2006, Op Cit, P.14

<sup>32</sup>Gervais M., 2000, Op Cit, P.275

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- ✓ Les prévisions budgétaires seront révisées (actualisées), chaque fois que de nouvelles informations significatives apparaissent.

### 4. Le tableau de bord

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

#### 4.1. Définition de tableau de bord

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

C'est un outil d'aide au management composé d'indicateurs chiffrés, de synthèses, de graphiques et de commentaires succincts.<sup>33</sup>

#### 4.2. Objectifs de tableau de bord

L'objectif principale est de constituer un système d'information stratégique, de pilotage et de gestion afin :<sup>34</sup>

- ✓ De connaître le territoire, la population et l'économie locale de la collectivité ;
- ✓ De décrire l'allocation des moyens ;
- ✓ De mesurer l'activité des services ;
- ✓ De définir le rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs ;
- ✓ D'observer l'impact des décisions prises ;
- ✓ De repérer les écarts entre les objectifs prévus et les objectifs réalisés et prendre les éventuelles mesures correctrices (modification des objectifs ou modification de l'activité).
- ✓ D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup>Thierry LIBAERT, André de MACRO, « les tableaux de bord de la communication », dunod, paris, 2006, p

<sup>34</sup>Bruno CARLIER et Christophe RUPRICH-ROBERT, «contrôle de gestion, missions, systèmes, outils», édition de la lettre du cadre territorial-S.E.P.T, p.92

<sup>35</sup>Béatrice et Francis G, « l'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, 2009, p.121

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- ✓ De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements

## 5. Le reporting

Le reporting est l'expression anglophone de la communication de données .Il consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise ou de toute autre organisation.

### 5.1. Définition

Le reporting est « un ensemble d'indicateur de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité». <sup>36</sup>

Le reporting est « la fourniture régulière d'informations essentiellement financières et comptables aux gestionnaires basés au siège ». <sup>37</sup>

### 5.2.Objectifs de reporting

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion : <sup>38</sup>

- ✓ En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- ✓ En mesurant le poids des écarts ;
- ✓ En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et prises de décisions.

### 5.3.Types de reporting

On distingue deux types de reporting : <sup>39</sup>

---

<sup>36</sup>Brigitte Doriath, «contrôle de gestion»4<sup>e</sup> édition, Dunod, paris, 2000, p140

<sup>37</sup>Marie-Noelle Désiré-Luciani. Daniel Hirsch. Nathalie Kacher. Marc polossat, « le grand livre du contrôle de gestion », édition groupe eyroulles, 2013, p.276

<sup>38</sup>Béatrice et Francis G, 2009, Op Cit, p.124

<sup>39</sup>Ibid, p.124

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- **Reporting de financier**

Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple: une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société -mère du groupe.

- **Reporting de gestion**

Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple : une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion.

## 5.4. Les principes du reporting

On distingue trois principes ;

- **Le principe d'exception** : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est « au rouge » ;
- **Le principe de contrôlabilité** : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas ;
- **Le principe de correction** : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

## Section 03 : Le contrôleur de gestion

La fonction du contrôle de gestion est attribuée à une personne désignée, « le contrôleur de gestion » qui doit assurer un ensemble de tâches visant généralement le suivi du fonctionnement de l'organisation et l'aide à la prise de décision.

### 1. Définition de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centre de résultat.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Jacques de GUERNY, Jean-Claude GUIRIEC, « contrôle de gestion et choix stratégique » 6<sup>e</sup>, édition Dalloz, Paris 1998, page. 197.

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## 2. Qualités et taches du contrôleur de gestion

Le contrôleur doit posséder de nombreuses compétences et avoir beaucoup de qualités ;

### 2.1. Les qualités du contrôleur de gestion <sup>41</sup>

- Homme de chiffres : il doit être **précis** et **concret** ;
- Homme d'études et d'analyses : il doit être **réfléchi** et **abstrait** ;
- Il est aussi **diplomate** afin de ne pas se couper des sources d'informations et de ne pas déstabiliser ses interlocuteurs par des conclusions trop brutales. Il ne lui faut pas oublier que, sans les opérationnels, il n'y aurait rien à contrôler ; il ne doit donc pas manquer de tact et faire preuve de prudence avant de formuler un avis.

Il doit aussi :

- avoir le gout de **l'autonomie** ; il existe, en effet dans cette activité, assez peu de contrainte de formes ;
- être **imaginatif** car, à partir des constats, il doit proposer des solutions, prévoir des montages, créer des systèmes d'informations et des procédures. Il doit donc posséder des dons de créativité ;
- avoir des capacités pour **communiquer**, avec le personnel de base comme avec la Direction Générale, avec les opérationnels comme avec les autres fonctionnels, sans se laisser, car combien de propositions ou de recommandations restent lettre morte, combien d'études n'aboutissent pas. Il doit donc posséder la force de persuasion nécessaire pour convaincre.

### 2.2. Les taches du contrôleur de gestion

On peut établir une description des activités récurrentes du contrôleur de gestion. Toutefois, sa place dans la structure (siège/unité opérationnelle) et l'organisation du service contrôle de gestion (par exemple, l'existence d'un contrôleur reporting) déterminent le poids de chacune de ces activités dans le travail quotidien des contrôleurs.

---

<sup>41</sup> Isabelle. DE KARVILER, Loïc. DE KARVILER, « le contrôle de gestion, à la portée de tous », Ed. ECONOMICA, 2000, 3<sup>ème</sup> édition, P. 124, 125

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

**Tableau N°01** : les principales activités du contrôleur de gestion

La prévision budgétaire	Auprès des responsables opérationnels, les tâches de prévisions concernent l'aide à l'élaboration d'objectifs propres à chaque département ou unité et la traduction de ces objectifs en termes financiers, la définition des moyens à engager pour chaque objectif, la mise en évidence des changements d'hypothèses possibles et leurs implications financières.
L'analyse des écarts	Il s'agit d'un suivi permanent des résultats de l'activité de l'entreprise à l'aide d'un « tableau de bord » ou figurent les données significatives du point de vue de la production, de l'activité commerciale, des stocks ou de la situation financière. Cette technique permet de mettre en évidence tout écart significatif par rapport aux prévisions.
Le reporting	Il s'agit de transmettre à la société mère, ou à la direction générale, dans les normes imposées par elle, les données à la fois comptable et financières ainsi que les volumes. Ici encore, le contrôleur devra garder en mémoire que la qualité de son travail réside dans l'aspect synthétique et dans la dimension utilitariste des données fournies.
La mise au point des procédures	C'est la partie relative au service du contrôle de gestion en tant que tel et non en tant que service d'aide ou de conseil. Elle concerne les mesures à prendre pour définir : les indicateurs de gestion significatifs ; les procédures communes à utiliser pour que les mesures soient établies sur une base homogène

**Source** : Nicolas. BERLAND, Yves. De Rongé, « Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales », publié par Pearson Education France, 47 bis, rue des vinaigriers, septembre 2012, P 101.

### 3. Missions, responsabilités et rôle du contrôleur de gestion

#### 3.1. Les missions du contrôleur de gestion Tableau

Après avoir précisé les qualités requises pour être contrôleur de gestion, il convient de lister les missions lui incombant :<sup>42</sup>

<sup>42</sup>Isabelle. DE KARVILER, Loïc. DE KARVILER, 2000, Op Cit, P.125.

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

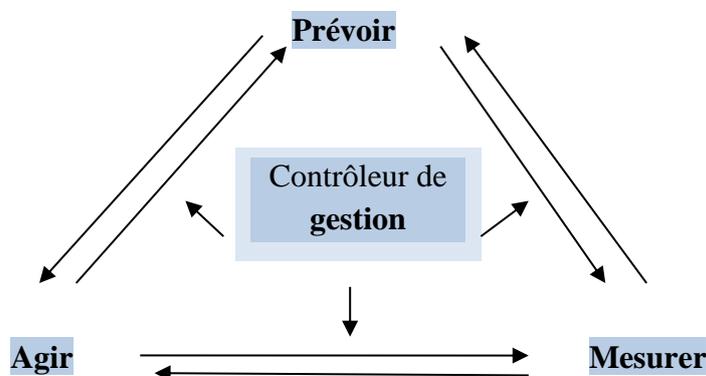
- La conception et le développement du système ;
- Le contrôle proprement dit, qui comprend :
  - a priori : planification – études économiques etc. ;
  - a posteriori : contrôle des résultats, analyse des écarts, propositions d’actions correctives ;
- le conseil de gestion, tant au niveau de la Direction Générale que des différentes Directions Opérationnelles (par exemple : aide à la formulation des objectifs en termes financiers).

Les contrôleurs de gestion sont les premiers auxiliaires (on pourrait dire les premiers outils) de la fonction contrôle de gestion. Ils doivent : <sup>43</sup>

- Contribuer à la mise sous contrôle des activités de l’entreprise ;
- Apporter une assistance à l’atteinte des objectifs fixés par l’entreprise ;

Ils contribuent à la gestion de l’organisme dont ils dépendent par une action aux trois niveaux du tripole de gestion : prévoir, mesurer, agir.

**Figure N°04** : Les missions du contrôleur de gestion



**Source** : DESIRE-LUCIANIA, NOELLE.M, HIRCH.D, KACHER.N & POLOSSAT.M, « Le grand livre du contrôle de gestion », Edition EYROLLES, Paris, 2013, P.56.

Leur efficacité dépend surtout des liens entre chacun de ces trois verbes. C’est la l’essence même des missions du contrôleur de gestion : faire le lien entre mesurer l’action, aider à la prévoir et la favoriser.

<sup>43</sup>Marie-Noëlle. Désiré-LUCIANI, Daniel. HIRSCH, Nathalie. KACHER, Marc. POLOSSAT, Op Cit , P.55, 56.

### **3.2. Les responsabilités du contrôleur de gestion**

A travers ces transformations de fond se dessinent ainsi un nouveau rôle pour le contrôleur de gestion. Ce nouveau rôle et les nouvelles attentes qui en découlent pour les dirigeants de l'entreprise nécessitent de revoir son métier et ses responsabilités ;<sup>44</sup>

#### ***3.2.1. Etre une vigie, anticiper et alerter***

Un des apports fondamentaux de la fonction de contrôleur de gestion est de repérer les ruptures et de déceler les signes annonciateurs de « tempête » avant tout le monde et notamment en précédant les concurrents. Il devient stratégique d'aider ses partenaires à évaluer les impacts de ces changements. Alerter à temps et favoriser l'adoption de mesures correctrices font partie du rôle qui lui revient de jouer.

#### ***3.2.2. Etre une boussole et veiller à la bonne tenue du cap***

Il revient au contrôleur de gestion de s'assurer que la stratégie de l'entreprise est déclinée dans les actions opérationnelles du terrain. Ceci suppose d'avoir été largement impliqué dans la construction de cette stratégie et d'avoir pu mettre en place les indicateurs et les instruments qui permettent d'en mesurer l'application.

#### ***3.2.3. Etre un communicateur pour expliquer la politique des dirigeants***

L'utilisation d'un langage commun et universel à l'entreprise est essentielle pour décider vite, comprendre les enjeux, lire la stratégie de l'entreprise. La construction de ce langage fédérateur exige de savoir communiquer, expliquer les concepts, les indicateurs, leur modalité d'élaboration pour mettre chacun en mesure de comprendre et d'apprécier la situation, et ainsi d'avoir la capacité à prendre les bonnes décisions.

#### ***3.2.4. Etre un garant de la qualité de l'information***

La maîtrise de l'information devient un enjeu premier. L'abondance des données, la difficulté de les contrôler puis de les synthétiser et de les structurer compliquent la tâche du contrôleur de gestion. L'utilisation d'un système d'information de gestion parfaitement opérationnel et conçu dans un contexte où la vitesse s'impose comme la règle de gestion de base constitue une objective clef.

---

<sup>44</sup>Daniel. CORFMAT, Arnauld. HELLUY, Philippe. BARON « la mutation du contrôle de gestion », Editions d'organisation, 2000, P.99, 100, 101.

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

### **3.2.5. *Etre un conseiller permanent***

Sa parfaite connaissance de l'entreprise, son positionnement de carrefour de compétence et de métiers, sa maîtrise de l'information externe situent le contrôleur de gestion au mieux pour remplir un rôle de conseiller et de générateur d'avis et d'opinions.

### **3.2.6. *Réguler les comportements des responsables***

Son rôle d'agitateur et de facilitateur est également de promouvoir la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et d'inciter chacun à avancer vers l'objectif. Ceci suppose de veiller à ce que chaque responsable ait adopté un comportement et des démarches compatibles avec les objectifs attendus.

Le cœur de mission d'un contrôleur de gestion est de favoriser un mode de fonctionnement en réseau pour permettre d'enrichir les fonctions de chacun et contribuer à la performance globale de l'entreprise

### **3.3. Le rôle du contrôleur de gestion**

Les rôles du contrôleur de gestion selon les points de E. CHIAPELLO et de R. DANZIGER

Dans le n°90 de la revue « Echanges », Eve CHIAPELLO propose 8 rôles aux contrôleurs de gestion :<sup>45</sup>

- ✓ Conseil et aide à la prise de décision auprès de la Direction Générale ;
- ✓ Conseil et aide à la décision auprès des opérationnels ;
- ✓ Incitation des opérationnels à penser au futur ;
- ✓ Aide à l'évaluation des performances individuelles ;
- ✓ Supervision technique du fonctionnement des outils ;
- ✓ Amélioration de la fiabilité des données ;
- ✓ Analyse des coûts, des résultats ;
- ✓ Diagnostic des besoins, création d'outil.

---

<sup>45</sup>Hélène. LONING, Véronique. MALLERET, Jérôme. MERIC, Yvon. PERQUEUX, Eve. CHAIPELLO, Daniel. MICHEL, Andreu. SOLÉ, « Le Contrôle de Gestion, organisation et mise en œuvre » 2<sup>ème</sup> édition, Duond, Paris, 2003, p97.

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

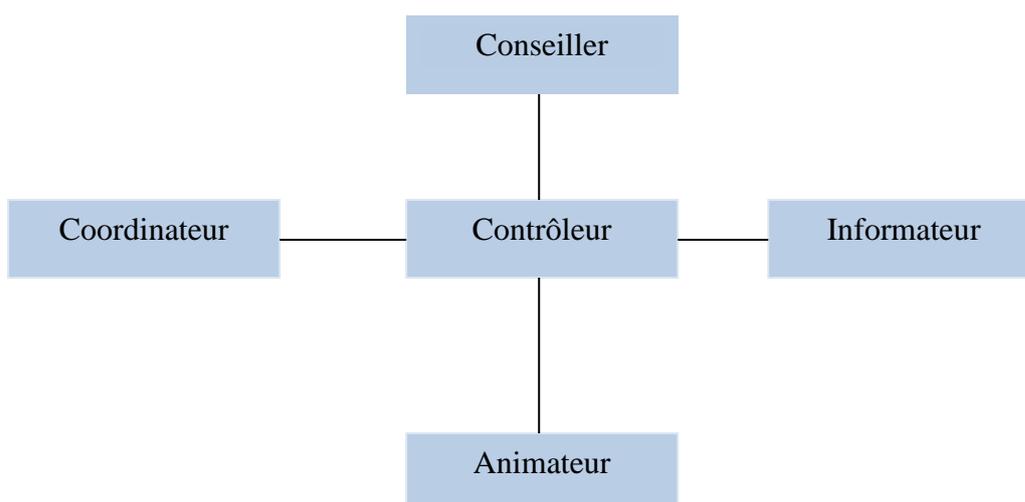
Ce rôle varie ici d'une entreprise à l'autre : il peut être partie prenante du processus, soit en décideur, soit en conseiller, soit encore en technicien, ces trois rôles n'étant pas mutuellement exclusifs. <sup>46</sup>

Le contrôleur de gestion peut être conduit à décider dans le cas où la fonction financière est forte dans l'entreprise. Il peut alors avoir à faire des choix d'allocation de ressources entre entités, par exemple en fonction du critère de création de valeur.

Si la culture de l'entreprise est peu financière, le contrôleur de gestion peut être un conseiller : c'est lui qui, par sa maîtrise de la mécanique budgétaire, pointe du doigt les zones sensibles, indiquant ainsi à la direction les décisions à prendre.

Enfin, le contrôleur de gestion peut être cantonné à un rôle purement technique : collecteur de données, consolidateur, « mécanicien » du budget

**Figure N°05:** Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.



Source : Claude Alazard. Sabine Sépari. « Contrôle de gestion Manuel d'application » P.44

#### 4. La position du contrôleur de gestion dans l'organisation

Le contrôleur de gestion est le navigateur de l'entreprise. Il connaît le but (qu'il a aidé à définir) et les plans d'actions qui permettront de l'atteindre. Il suit en permanence la marche réelle de

<sup>46</sup>Frédéric GAUTIER, Anne PEZET, 2006, Op Cit, p54.

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

l'entreprise et avise les responsables des écarts avec la route prévue afin que ceux-ci puissent prendre à temps les mesures préventives, curatives ou correctives nécessaires. Il est à la fois :<sup>47</sup>

- Le conseiller économique de l'entreprise (c'est-à-dire de tous les responsables, et pas seulement du directeur général) ;
- Le « mécanicien » du système budgétaire (c'est-à-dire celui qui conçoit, anime, et entretient le système) ;
- L' « animateur » du système de contrôle de gestion.

Le contrôleur de gestion se trouve placé le plus souvent en position « fonctionnelle », et il est rattaché directement au directeur général, au directeur financier ou à un autre positionnement.

- **Rattachement au directeur général**

C'est la meilleure solution :

- La légitimité du contrôleur de gestion qui ne dispose pas de pouvoir hiérarchique est renforcée par ce bon positionnement. Ce dernier se justifie également par l'étendue du terrain d'action : stratégie, contractualisation, exploitation ;
- Les préoccupations du contrôleur de gestion sont également plus larges que celles du directeur administratif et financier

- **Rattachement au directeur financier**

Cette solution présente plusieurs inconvénients :

- Le directeur financier peut constituer un « écran » plus ou moins opaque entre le directeur général et le contrôleur de gestion ;
- Le contrôleur de gestion porte l'étiquette « direction financière » qui peut rendre plus difficile ses rapports avec les opérationnels eux-mêmes et leurs responsables, car il sera à la fois juge et partie ;
- Les sources d'informations seront prioritairement de natures économique et financière au détriment de données physiques opérationnelles (volume, qualité, délai).

---

<sup>47</sup>Xavier. BOUIN, François-Xavier. SIMON, « les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportements », DUNOD, Paris, 2004, 2009, 2015, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris, 4<sup>ème</sup> édition, P 55, 56, 57.

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- **Autres positionnement**

Certaines organisations ont placé la fonction au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, ce qui peut faciliter les communications.

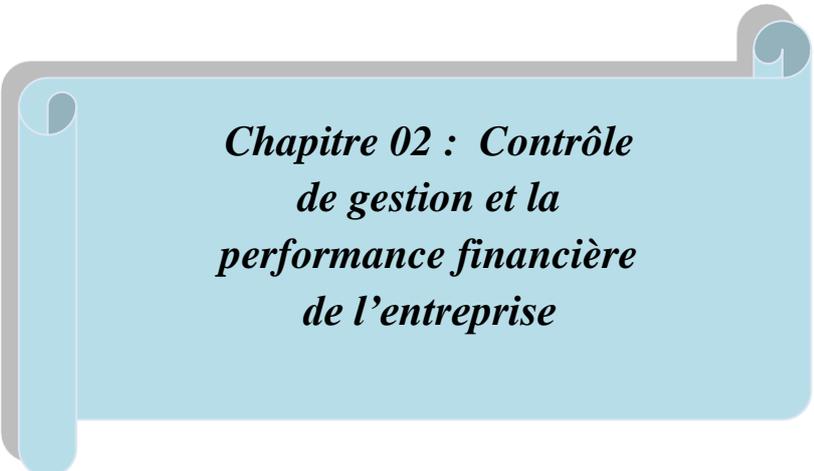
Dans les PME, le contrôleur de gestion est souvent confondu avec le directeur administratif et financier, ou avec le secrétaire général. Il occupe alors une position hiérarchique sans que cela présente les mêmes inconvénients que dans une grande entreprise.

Enfin, dans une structure par divisions ou centres de profit, le contrôleur de gestion peut être décentralisé ; le contrôleur de gestion de la division est rattaché hiérarchiquement au responsable de la division et fonctionnellement au contrôleur de gestion central.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous pouvons conclure que, Le but du contrôle de gestion est de rassurer les responsables, de les aider et de les motiver, il répond à plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels, Il n'est pas seulement un système de pilotage qui permet l'analyse et l'optimisation des différents écarts, mais il permet aussi d'informer les décideurs et les aider à prendre différentes décisions.

Le contrôle de gestion vise à prospecter et à mettre en place des méthodes propres, pour guider l'action des dirigeants vers la performance. Celle-ci vise à maximiser le rapport résultant moyen, selon un objectif fixé. Afin de mesurer la performance, la piloter, et pouvoir ensuite l'améliorer, le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils, que nous allons saisir et détailler tout au long du chapitre suivant



***Chapitre 02 : Contrôle  
de gestion et la  
performance financière  
de l'entreprise***

### **Introduction**

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Ce chapitre aura alors pour objet de développer les principaux axes à examiner lors de l'appréciation de viabilité de l'entreprise ;

La première section sera consacrée à présenter les notions générales sur la performance financière d'une entreprise. Quant à la seconde, elle portera sur les méthodes de mesure de la performance d'une entreprise, enfin la dernière section sur le contrôle de gestion et pilotage de la performance.

### **Section 01 : Notions générale sur la performance de l'entreprise**

#### **1. Historique et définition de la performance**

##### **1.1. Historique de la performance**

Dans les dictionnaires français, la performance est le résultat d'une action, un succès ou un exploit réalisé. L'origine du mot remonte au 19<sup>ème</sup> siècle où il désignait un succès réalisé par un cheval dans une course, puis la réalisation d'un exploit sportif. Au 20<sup>ème</sup> siècle, il indiquait de manière chiffrée les capacités d'une machine et par extension un rendement exceptionnel. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme la réalisation des objectifs organisationnels quelque que soient leur nature et leur variété.

Cette définition peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus. Par extension, la performance désigne la réalisation des objectifs.

Le concept de performance se fonde traditionnellement sur les aspects matériels et financiers. La littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est importante ; cependant, elle se concentre sur seulement les aspects liés à l'organisation, au système de production ou à sa stratégie c'est-à dire généralement sur les indicateurs de performance commerciale ou financière favorisant les indicateurs de performance globale

de l'entreprise. « La performance durable demeure le meilleur système d'allocation de ressources entre clients, salariés et actionnaires. Elle s'appuie sur quatre piliers : les valeurs pour la vitalité, le marché pour la compétitivité, les hommes pour la productivité et enfin les métiers pour la rentabilité ». <sup>48</sup>

### 1.2. Définition de la performance :

Selon **KHEMAKHEM** « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :<sup>49</sup>

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.
- To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément. <sup>50</sup>

**Le coût** est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

**La valeur** est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.

---

<sup>48</sup>BOURGUIGNON A., « Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit», Ed. Economica, (2000), P. 931-932.

<sup>49</sup>KHAMAKHEM (A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976, Page: 6.

<sup>50</sup>DEMEESTER, LORINO, MOTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », DUNOD, paris, 2006, P8.

Selon **ALAZARD.C** et **SEPARIS** , La performance « C'est mieux que le concurrent sur le moyen et long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance, au minimum sur ceux des paramètres jugés être les plus significative de la satisfaction des clients ». Il a ajouté aussi « le terme de la performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de la décision. »<sup>51</sup>

Selon **LORINO Philipe**, « la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».<sup>52</sup>

## 2. Critères, caractéristiques et objectifs de la performance

### 2.1. Les Critères de la performance

La performance d'une entreprise donne naissance aux quatre critères essentiels : efficacité, efficacité, pertinence et économie.

Selon **SEPARIS**, **SOLLE.G**, Le **CŒUR.L**<sup>53</sup>

**L'économie** : « consiste à réguler les consommations de ressources et donc de travailler à moindre cout. La comptabilité de gestion aide à cela ! »

**L'efficacité** : « renvoie au cout par rapport aux moyens mise en œuvre. Elle relève aussi de la comptabilité de gestion notamment pour des indicateurs en termes de productivité par exemple mais aussi d'indicateurs financiers si l'on mesure la rentabilité de moyens engagés ou si l'on chiffre des retours sur investissement par exemple ».

**L'efficacité** : « témoigne de l'atteinte des objectifs fixés en vérifiant tout de même que ces objectifs sont les bons, c'est-à-dire qu'il correspondent à ce que pouvaient atteindre les principales parties prenantes, à savoir les clients mais aussi les salariés, la société civile, etc.

---

<sup>51</sup>ALAZARD.C, SEPARIS, 2010, Op Cit, P.17.

<sup>52</sup>PHILIPPE LORINO, « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition d'organisation, 1998, P.9

<sup>53</sup> SEPARIS, SOLLE.G, Le CŒUR .L, « DSCG3 management et contrôle de gestion L'essentiel en fiches», 2ème édition, DONUD, Paris, 2014, P.57.

Nous pouvons résumer brièvement l'efficacité, et l'efficience, dans les formules suivantes :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mise en œuvre}$$

Selon **HENRI Bouquin** <sup>54</sup>

L'économie : « consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre cout. »

L'efficacité : « est la capacité à obtenir ce résultat. »

L'efficience : « est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné. ».

### **Pertinence**

La pertinence est l'adéquation des moyens aux objectifs. Il s'agit de créer un lien entre les objectifs et les moyens, pour qu'un système soit efficace (Michael GERVAIS, 2005)

La notion pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en oeuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre, efficacement et d'une manière efficiente, l'objectif fixé.

### **2.2. Les caractéristiques de la performance**

Doriath. B et Goujet. C mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance. Ces caractéristiques sont :<sup>55</sup>

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

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

<sup>54</sup>DORIATH.B, GOUJET.C, « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance »,3ème édition, DONUD, Paris, 2007, P.172 -173.

<sup>55</sup>Doriath. B et Goujet. C, 2007, p.172

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

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

- **La comparaison traduit le succès de l'action**

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

### 2.3. Objectifs de la performance

Les objectifs de la performance se présentent comme suit :

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

## 3. Formes et dimensions de la performance financière

### 3.1. Les formes de la performance financière

La performance de l'entreprise comprend plusieurs formes, qui sont étroitement liées.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup>FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, Paris 2005, P.39

### ***3.1.1. La performance personnelle***

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise.

### ***3.1.2. La performance clients***

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser.

### ***3.1.3. La performance actionnaire***

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

### ***3.1.4. La performance partenaire***

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

## Chapitre 02 : Contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise

relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

### 3.1.5. La performance sociale

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus.

### 3.3. Les dimensions de la performance financière

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences

**Tableau N°02** : la performance externe et la performance interne

Performance interne	Performance externe
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
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands Equilibres	Aboutir 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 : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, P.173.

### 4. Notion de l'indicateur de la performance

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

#### 4.1. Définition d'un indicateur performance

Selon **ALAZARD.C** et **SEPARI.S**, un indicateur « est une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur , individuel ou plus généralement collectif , à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat .<sup>57</sup>

#### 4.2. Les types d'indicateurs

Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur

- Des indicateurs d'alerte signalant un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme.
- Des indicateurs d'équilibre, ces indicateurs servant notamment à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'action corrective s'ils indiquent une dérive.
- Des indicateurs d'anticipation assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et l'objectif.

#### 4.3. Les qualités d'un bon indicateur

Un bon indicateur doit être :<sup>58</sup>

- ✓ **Pertinent** : porte sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable ;

---

<sup>57</sup>PHILIPPE LORINO, Op Cit, P.130

<sup>58</sup> FERNANDEZ Alain, «les nouveaux tableaux de bord des managers »,5ème, édition EYROLLES, paris, 2011, P.105

- ✓ **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps ;
- ✓ **Lisible** : il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter ;
- ✓ **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- ✓ **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

### 4.4. Les formes des indicateurs<sup>59</sup>

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants :

- **Ecarts** : le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.
- **Ratios** : les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, un ratio respecte les principes suivants :

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

- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

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

- **Graphiques** : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance.
- **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. toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles, considérés comme variables d'action.

---

<sup>59</sup> ALAZARD.C, SEPARIS, 2010, Op Cit , P.558- 559.

### 5. Notion de mesure de la performance

#### 5.1. Définition de la mesure de la performance

La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. <sup>60</sup>

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

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

#### 5.2. Les principes de base de la mesure de la performance

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Pour **E. MARGOTTEAU**, l'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante mais doit être entourée de précaution :<sup>61</sup>

- **Principe d'exhaustivité**

Dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés.

- **Principe de contrôlabilité**

La mesure de performance ne doit porter que sur les éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple cout / performance.

---

<sup>60</sup>Brigitte. DORIATH, « contrôle de gestion », 4<sup>eme</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, P.126.

<sup>61</sup>Eric. MARGOTTEAU, « contrôle de gestion », Ellipses Edition Marketing S.A., 2001, P. 251.

Cela suppose donc une délégation de pouvoirs et un contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties.

- **Principe d'indépendance**

La mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celles des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir être isolés des actions et décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre.

- **Principe de dualité**

Le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de mesure de performance, cependant, il est rare que le responsable maîtrise toutes les variables (produits et charges du centre) du fait de l'imbrication du centre dans l'entreprise, une mesure officielle mais davantage pertinente qui est basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre : exemple comparaison des coûts réels aux coûts standards.

### 5.3.Maitrise de la performance <sup>62</sup>

Maitriser la performance d'une organisation suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques (efficacité) soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les clients et les actionnaires (efficience).

#### 5.3.1. *Maitrise de la performance et stratégie*

Certaines entreprises, par exemple, les start-up peuvent privilégier leur croissance tandis que des organisations plus traditionnelles préféreront obtenir un taux de rentabilité élevé. L'orientation de l'organisation est fixée par les dirigeants qui ont pour principale mission de formuler la stratégie. Leurs choix sont établis en fonction de paramètres internes et externes. La récente ingérence des actionnaires dans la détermination de la de la stratégie constitue une contrainte supplémentaire qui s'impose aux dirigeants.

La maîtrise de la performance suppose une définition claire des objectifs stratégiques et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. La déclinaison de ces objectifs stratégiques en terme quantifiables et en période de temps définit les actions à réaliser à moyen terme. Le contrôle de gestion consiste à construire un système d'objectifs et à en piloter la réalisation.

---

<sup>62</sup>LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M, 2006, Op Cit ,P.12-13.

### 5.3.2. *Maitrise de la performance et couple coût-valeur*

La maîtrise de la performance impose que les moyens employés pour atteindre résultats ne soient pas disproportionnés. Nous retrouvons ici le concept d'efficacité qui a été récemment réaffirmé et précisé sous la nouvelle terminologie de « couple coût- valeur ». Cette évolution du vocabulaire traduit la préoccupation des dirigeants d'orienter l'efficacité vers l'extérieur de l'organisation. L'obtention d'un niveau de productivité satisfaisant ne suffit plus ; il convient dorénavant de consacrer des ressources (c'est-à-dire d'engager des coûts) dans le but prioritaire de créer de la valeur identifiée par les actionnaires et/ou les clients

### 5.3.3. *Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion*

La mise en œuvre du contrôle de gestion est soumise à deux conditions :

- **Le caractère non ambigu des objectifs**

Si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre ; dans ce cas l'organisation n'est pas efficace et elle n'est donc pas performante.

- **La possibilité de mesurer des résultats**

Il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus, soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou soit qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est alors impossible d'évaluer l'efficacité de l'organisation. Dans la plupart des cas, on se limite alors à un contrôle des moyens engagés.

## Section 02 : les méthodes de mesure de la performance

La performance se mesure avec des critères ou des indicateurs qualitatifs et quantitatifs et leur comparaison permanente avec des référentiels.

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

### 1. **L'analyse de l'équilibre financier**

L'analyse de l'équilibre financier consiste à déterminer le fond de roulement de l'entreprise, le besoin en fond de roulement et la trésorerie.

### 1.1. Le fond de roulement net (FRN)

C'est un instrument d'équilibre financier statistique. Il représente l'excédent des capitaux permanents sur la valeur des investissements nets. Pour permettre la formulation et le calcul du FRN, le bilan doit être organisé en grandes masses regroupant les éléments de l'actif et du passif sur la base d'un critère de durée.

La notion de FRN peut être définie en deux formulations équivalentes qui traduisent respectivement une approche par le haut du bilan et une approche par le bas du bilan.

- Par le haut du bilan

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé net}$$

- Par le bas du bilan

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

L'interprétation du FRN se bases sur trois cas suivants :

- Si  $\text{FRN} > 0$  : un FRN positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des recoures qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation
- Si  $\text{FRN} < 0$  : un FRN qui est négatif (-) signifie que les capitaux permanents n'arrive pas à finance l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court termes(DCT), alors que DCT sont impossible à se transformer en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate. Dans ce cas les capitaux permanents < actifs immobilisé.
- Si  $\text{FRN} = 0$  : un FRN est nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobiliser sont financier seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrant strictement les DCT. Dans ce cas on peut dire que  $\text{AI} = \text{KP}$ .

### 1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fond de roulement représente la masse de fonds de roulement immobilisé par l'entreprise, pour faire face au décalage entre l'actif circulant de l'exploitation et des dettes nées de cette exploitation

## Chapitre 02 : Contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise

C'est la part des besoins en financement liés à l'activité (exploitation ou hors exploitation) non couverte par les ressources provenant de cette même activité.

$$\text{BFR} = (\text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables}) - (\text{dettes a court terme} - \text{dettes financières})$$

L'interprétation du BFR se base sur trois cas suivants :

- Si **BFR > 0** : le BFR est positif on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitations, donc les emplois cycliques sont supérieurs aux ressources cycliques.
- Si **BFR < 0** : le BFR est négatif signifie qu'il a un excédent des ressources d'exploitation dans ce cas, les ressources cycliques (DCT) sont supérieure aux emplois cycliques (VE+VR).
- Si **BFR = 0** : cette situation signifie que les DCT arrivent juste à financer les emplois cycliques.

### 1.3. La trésorerie (TR)

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

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR} \text{ ou bien par } \text{TR} = \text{TR actif} - \text{TR passif}$$

L'interprétation du TR se base sur trois cas suivants :

- Si **TR > 0** : c'est-à-dire le  $\text{FRN} > \text{BFR}$  donc la TR est positif. Une TR positif, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du FR qui sert à financer le BFR.
- Si **TR < 0** : c'est-à-dire le  $\text{FRN} < \text{BFR}$  donc TR est négative. Une TR négative cela signifie que les capitaux n'arrive pas à financer les immobilisations, et une partie de valeurs immobiliser et financer par les DCT. Donc dans ce cas l'entreprise dispose une liquidité insuffisante.

- Si  $TR=0$  : c'est-à-dire le  $FRN=BFR$  donc  $TR$  est nul. Une  $TR$  nul cela signifie que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excédent, dans ce cas il est préférable d'augmenter le  $FRNG$  et réduire le  $BFR$ .

### 2. L'analyse des soldes intermédiaire de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice (ou déficit).

#### 2.1. Analyse de l'activité

L'analyse de l'activité de l'entreprise concerne essentiellement l'étude du chiffre d'affaire, de la marge bénéficiaire, de la production de l'exercice et de la valeur ajoutée.

- **Le chiffre d'affaire**

Est le montant des affaires réalisées avec les tiers dans l'exercice de l'activité professionnelle normale et courante de l'entreprise.

- **La marge commerciale(MC)**

Est égale à la différence entre le montant des ventes de marchandises et leur cout d'achat, C'est l'indicateur essentiel de la performance des entreprises commerciales revendant et l'état les marchandises achetées.

$$\text{Marge commerciale} = \text{ventes de marchandises} - \text{cout d'achat des marchandises vendues}$$

- **La Production de l'exercice (PE)**

Elle mesure l'activité productrice des biens et services de l'entreprise. Ainsi et contrairement à la marge commerciale. Ce solde est pertinent pour les entreprises ayant une activité de production ou de transformation

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production Vendue} + \text{Production Stockée} + \text{Production Immobilisée}$$

- **La valeur ajoutée ou la richesse (VA)**

La valeur ajoutée créée par l'entreprise évalue la performance économique de l'entreprise. Est un indicateur de performance qui rend compte du poids économique de l'entreprise. Elle caractérise en outre le degré d'intégration des activités ; plus une entreprise assume les stades d'une production, plus sa valeur ajoutée tend à être importante.

**Valeur ajoutée** = MC + PE - Consommation de l'exercice en provenance des tiers

### 2.2. Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité de l'entreprise concerne l'étude de l'excédent brut d'exploitation, du résultat d'exploitation, du résultat courant avant impôt et du résultat de l'entreprise.

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

Est la ressource que l'entreprise tire de son exploitation après avoir rémunéré le facteur travail. Il mesure la performance économique de l'entreprise indépendamment de sa politique financière, fiscale, d'investissement et de distribution. Il représente la capacité de l'activité de l'entreprise à gagner de l'argent.

**Excédent brut d'exploitation** = subvention d'exploitation - impôts taxes et versements assimilés - charge de personnel

- **Le résultat d'exploitation (RE)**

Mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise indépendamment de toute politique financière et de distribution. C'est un résultat économique qui tient compte de la dépréciation. C'est un résultat économique qui tient compte de la dépréciation des actifs par les amortissements et les provisions.

**Résultat d'exploitation** = EBE + reprises et transferts des charges d'exploitation + autres produits d'exploitation - dotations aux amortissements et aux provisions - autres charges d'exploitation

## Chapitre 02 : Contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise

- **Le résultat courant avant impôt (RCAI)**

Est le résultat dégagé par l'activité normale (exploitation et finance) de l'entreprise avant impôt, Cette activité se traduit par des opérations de gestion courante qui sont bien distinctes des opérations exceptionnelles. Il permet en compte la politique financière de l'entreprise.

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{quot part du résultat sur opération faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financiers}$$

- **Le résultat exceptionnel (REX)**

Est le résultat d'opération non liées à l'activité normale et habituelle de l'entreprise, il intègre des charges et des produits non récurrents et à pour objet de mettre en évidence le poids des événements exceptionnels sur les résultats dégagés. Ce résultat est calculé indépendamment des soldes précédent, il est égal à la différence entre les charges et les produits exceptionnels.

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

- **Le résultat net de l'exercice (RN)**

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 salariés, et les impôts sur les sociétés

$$\text{Résultat net} = \text{RCAI} + \text{REX} - \text{participation des salariés} - \text{IBS}$$

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur-clé de l'activité de l'entreprise, obtenue à partir du compte de résultat. Elle désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité courante .

Cette capacité donne en quelque sorte à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses besoins de financement

Deux méthodes sont possibles pour calculer l'autofinancement

- A partir de l'EBE (excédent brut d'exploitation), dit approche soustractive

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

- A partir du résultat de l'exercice, dit approche additive

**CAF**= résultat de l'exercice +dotations aux amortissements et provisions-reprise sur amortissements et provisions + valeurs comptables des éléments d'actifs cédés –produits de cession d'immobilisations – subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice

### 2.3. L'analyse par la méthode des ratios

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

Une ration est un rapport entre deux grandeurs extraites des documents comptables retraités ou non qui facilitent une approche du risque que représente l'entreprise pour ses partenaires (associés, banquiers, fournisseurs).<sup>63</sup>

#### 2.3.1. Les ratios de structure financière

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

- **Ratio de financement permanent**

Le ratio de financement permanent rend compte d'un certain équilibre dicté par la nécessité de financer les actifs à long terme par les ressources stables <sup>64</sup>

Également appelé « ratio de fonds de roulement », Il doit dans la majorité des cas être supérieur à 1, dans le cas contraire le fonds de roulement ne pourrait être financé convenablement.

<sup>63</sup>Luc BERNET-ROLLANDE, «pratique de l'analyse financière »2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2015, P.186

<sup>64</sup>BELLAH.M,«gestion financière », édition ,Economica, 2<sup>ème</sup> édition, paris ,2004,p.80

Le ratio de financement permanent se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de financement permanent} = \text{KP} / \text{actif immobilisé}$$

- **Ratio d'endettement global**

Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proposition dans laquelle une entreprise se finance : source extérieurs (emprunt et dettes financiers) versus sources intérieurs (associés et actionnaires), Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque défaillance

$$\text{Ratio d'endettement global} = \text{dettes} / \text{fonds propres}$$

### 2.3.2. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l'entreprise à honorer ses engagement à court terme.

- **Ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité générale exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant, ce ratio doit toujours être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{DCT}$$

- **Ratio de liquidité réduite**

Le ratio de liquidité réduite mesure la solvabilité de l'entreprise a court terme, il exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks car leur liquidité peut être incertaine.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT}$$

- **Ratio de liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations à court terme en utilisant uniquement sa trésorerie.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{capitaux permanent} / \text{actif immobilisé net}$$

### 2.3.3. Le ratio de solvabilité générale

Le ratio de solvabilité générale est un indicateur de la santé financière de l'entreprise, il exprime la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes.

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

- **Ratio d'autonomie financière**

Ce ratio permet d'apprécier le degré d'indépendance d'une entreprise par rapport à ses prêteurs. En effet, une entreprise risque de devenir dépendante de ses prêteurs si elle est trop endettée. Il permet également d'évaluer la capacité d'endettement. D'une manière générale, un établissement financier exigera que ce ratio soit supérieur à 1 avant de prêter à l'entreprise.

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

### 2.3.4. Les ratios de rotation

Ces ratios sont des indicateurs de la vitesse moyenne à laquelle payent les clients, sont réglés les fournisseurs, et tournent les stocks

- **Le délai de rotation des stocks**

Il représente le nombre de rotations des stocks dans l'exercice. Il informe l'importance du temps d'écoulement de ces derniers, ce ratio peut être calculé sur les matières premières, les produits finis (pour une entreprise industrielle) ou sur les marchandises (pour les entreprises commerciales)

$$\text{Rotation des stocks de produits finis} = (\text{stock moyen de produits finis} / \text{cout de production}) * 360j$$

$$\text{Rotation des stocks de marchandises} = (\text{stock moyen de marchandises} / \text{cout d'achat}) * 360j$$

$$\text{Rotation des stocks de matières premières} = (\text{stock moyen de MP} / \text{cout d'achat}) * 360j$$

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

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

$$\text{Délai de rotation clients} = (\text{créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés}) / \text{CA TTC} * 360j$$

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

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

$$\text{Délai de rotation fournisseurs} = (\text{Dettes fournisseurs} / \text{achats en TTC}) * 360j \text{ et} \\ \text{comptes rattachés}$$

### Section 03 : Le contrôle de gestion et pilotage de la performance

Le contrôle de gestion peut être une aide au pilotage permanent, et la performance de l'entreprise est étroitement liée à la notion de pilotage stratégique.

#### 1. Le pilotage de l'entreprise

##### 1.1. Définition du pilotage de l'entreprise

D'après **DEMEESTÈRE**, « le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, constitue le contrôle de gestion. ». <sup>65</sup>

Pour **LORINO. P**, 2003, « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, collectivement :

- A agir ensemble de manière performante ;

<sup>65</sup>ALAZARD.C, SEPARIS, 2010, Op C it, P.23.

- A agir ensemble de manière de plus en plus performante ». <sup>66</sup>

**LORINO. P** ajoute que : « piloter, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs ». <sup>67</sup>

« Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.
  - Ce processus peut être décrit de la façon suivante :
- Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unité, projet, etc. » <sup>68</sup>

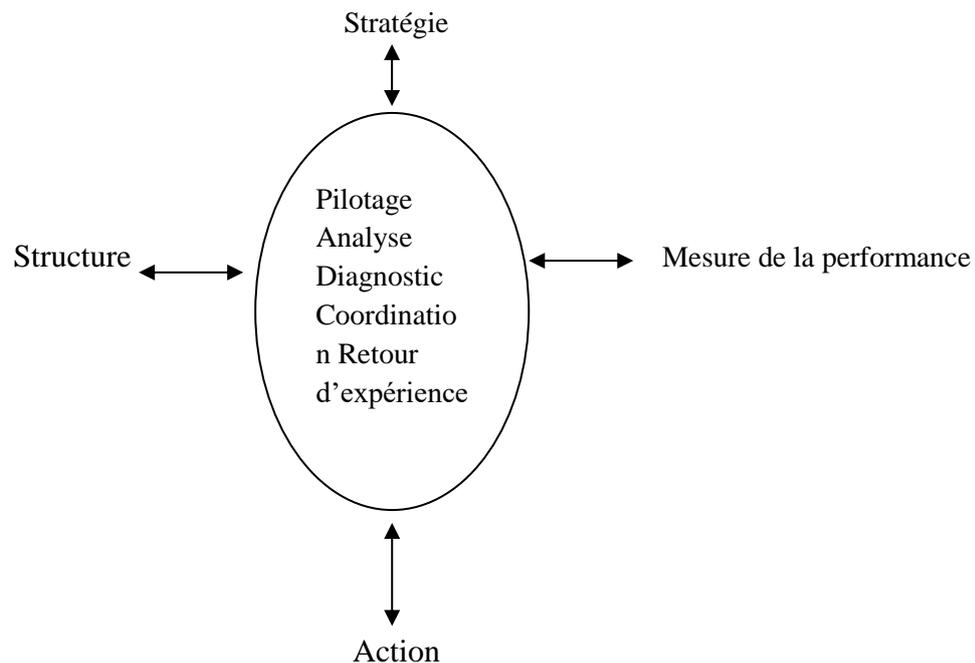
---

<sup>66</sup>Lorino. P, 2003, Op.cit, p.2.

<sup>67</sup>Ibid, P.11.

<sup>68</sup>DORIATH.B, GOUJET.C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème Edition DUNOD, Paris, 2007, P.176-177.

Figure N°06 : Le pilotage de la performance



Source : DEMEESTÈRE. R, LORINO. P, MOTTIS. N, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 4ème édition, P.12

### 1.1.1. Les fonctions de pilotage

Les fonctions de pilotage est inhérente à la fonction d'une direction, d'une organisation et comme tout responsable d'entité :<sup>69</sup>

- Piloter n'est pas seulement gérer ;
- Piloter c'est anticiper les choix ;
- Piloter c'est allouer des ressources pertinentes en fonction des objectifs fixes ;
- Piloter c'est mesurer les résultats obtenus selon les trois axes de performances ;
- Piloter c'est analyser les résultats pour comprendre quels facteurs qui influence cette analyse permet également de ce situer par rapport à des organisations comparables ;
- Piloter c'est corriger à partir de la mesure des résultats de leur analyse : corriger l'allocation des moyens, les actions, les procédures ;
- Piloter c'est mobiliser l'ensemble des agents, les faire participer activement à la mise en œuvre des objectifs reconnaître leur pertinence et ainsi les aider à progresser.

<sup>69</sup>« Guide Méthodologique De Mise En Œuvre Du Contrôle De Gestion, Au Ministre De La communication ». 24 Février 2004, <http://www.win2pdf.com/.fr>

### 1.1.2. La structure de pilotage <sup>70</sup>

- **Définition des niveaux de pilotage**

L'organisation de l'entreprise définit différents niveaux hiérarchiques, par exemple : des branches, puis des directions, des unités, des départements, des équipes.

Il faut définir les niveaux hiérarchiques appelés à jouer un rôle de pilotage effectif, en fonction de la taille de l'entreprise, de la complexité et ; de la diversité du portefeuille d'activité, et de la dispersion géographique, la superposition d'un trop grand nombre de niveaux de pilotage fait courir des risques en matière de réactivité, de fiabilité de l'information, de lourdeur et de cout de fonctionnement pour chacun des niveaux retenus, il y a lieu de définir les moyens de pilotage sur les quels s'appuiera à savoir :

- Délégation budgétaire ;
- Indicateurs et tableau de bord ;
- Contrat de gestion (direction par objectifs).

- **Définition des axes de pilotage <sup>71</sup>**

Une entreprise a presque toujours plusieurs axes de pilotage c-à-dire plusieurs manières de segmenter ses analyses de couts, ses performances et ses résultats.

Les axes de pilotage, on peut ainsi trouver entre autre axes possibles :

- Les produits ;
- Les marches ;
- Les clients ;
- Les projets et les affaires ;
- Les territoires géographiques ;
- Les métiers.

---

<sup>70</sup>LORINO.P, « méthode et pratique de la performance », 3ème édition, P.44.

<sup>71</sup>LORINO.P, Op.cit. , P.44-45

Les axes de pilotage peuvent être différents d'un secteur de l'entreprise à un autre, chacun des axes identifié, en fonction de :

- Son importance stratégique ;
- Sa pérennité.

Il faut définir son statut en termes de pilotage :

- Prise en compte explicite et systématique de cet axe dans les systèmes d'information (système comptable, par exemple) ;
- Prise en compte explicite et systématique, de cet axe dans la structure organisationnelle ;
- Piloter dédiés sur cet axe ou pas (exemple : chefs de projet, chef de produits, pilotes de processus ; responsables métiers) ;
- Mise en place de comités de pilotage ;
- Budgets spécifiques ;
- Tableaux de bord spécifiques ;
- Articulation avec les autres axes (comment le chef de projet doit-il travailler avec les directeurs de métiers, le chef de produit avec les directeurs commerciaux géographiques ; le directeur chargé d'une technologie avec les responsables d'un segment de marché.

### 1.1.3. Les outils de pilotage de la performance

Nous retiendrons trois outils essentiels suivants :<sup>72</sup>

- **Prix de cession interne** : qui assure le pilotage des charges entre unité d'une même entité (ou même établissement d'une même entreprise ou même entreprise du même groupe) ;
- **Le cout cible** : qui permet le pilotage à partir de la connaissance du marché ;
- **Les analyses d'écarts** : qui permet le suivi et la régulation des actions de l'entreprise.

## 1.2. L'effet du contrôle de gestion sur le pilotage de la performance

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, le contrôle au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles :

---

<sup>72</sup>Doriath B et Goujet C, 2007, Op Cit, P.178

- Le pilotage de la performance ; Le pilotage de changement.

### ➤ **Le contrôle de gestion pour piloter la performance**<sup>73</sup>

Deux fonctions :

- a. **Aider à piloter l'efficacité**, c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques (exemple : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents) ;
- b. **Aider à piloter l'efficience**, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier (ex : un calcul d'écart pour réduire un coût de production et atteindre un point mort).  
Il serait restrictif d'associer le contrôle de gestion à la seule seconde fonction. Ainsi par l'efficience et l'efficacité, le contrôle de gestion doit aider à piloter la performance.

### ➤ **Le contrôle de gestion comme un outil de pilotage du changement**<sup>74</sup>

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

- Aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût ;
- Aide à l'amélioration opérationnelle par des démarches kaizen ;
- Aide au changement organisationnel, comme nous venons de le voir avec la régulation des comportements.

### **1.3. Tableau de bord comme outil de pilotage de la performance**

Tous ces paramètres montrent bien que la performance est donc liée à la notion de pilotage qui consiste, à mettre à la disposition du manager et son équipe, un nombre réduit d'indicateurs de performance, rassemblés souvent dans un tableau de bord, qui leur permettra de prendre des décisions.

---

<sup>73</sup>ALAZARD.C, SEPARIS, « DCG11 Contrôle de gestion manuel et application », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010, P.26.

<sup>74</sup>ALAZARD.C, SEPARIS, Op.cit..P.27.

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord doit offrir la possibilité de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés.

Selon **Berland. N**, 2009, « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier ».

Ainsi, le tableau de bord, au début de sa création, était construit pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Il ne s'agit pas de mesurer pour contrôler mais bien pour piloter. En effet, il ne s'agit pas seulement de fabriquer, de créer ou bien de produire et de s'arrêter là. Bien plus, le tableau de bord est un outil servant à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage.

### *1.3.1. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise*

On peut distinguer trois niveaux de pilotage

- **Le pilotage stratégique**

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la pyramide de responsabilité. Le responsable est en charge du pilotage, du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Ainsi, il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés (semestriellement ou annuellement).

- **Le pilotage par objectif**

Le responsable (le chef de direction) est en charge de la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus. A ce niveau, le retour d'information se fait par mois, trimestre, ou semestre, afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité.

- **Le pilotage opérationnel**

C'est le niveau hiérarchique le plus bas de la pyramide de responsabilité. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'actions, et veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions. A ce niveau, le

pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (mois, quinzaines, semaines) pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique.

### *1.3.2. Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage*

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Il est un outil bien plus complexe et subtil. Cet outil réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.<sup>75</sup>

- **Réduire l'incertitude**

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

- **Stabiliser l'information**

L'entreprise est en constante évolution, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà une décision indispensable pour le décideur.

- **Contribuer à une meilleure maîtrise du risque**

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

- **Faciliter la communication**

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

- **Dynamiser la réflexion**

---

<sup>75</sup> Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p. XIV-XVI.

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des réflexions.

### 1.4. La démarche de la conception d'un tableau de bord financier

Dans sa démarche de collecte d'information le chef d'entreprise a besoin de données synthétiques. Pour ce fait un tableau de bord financier lui permettra d'obtenir une vue globale et dynamique des principaux ratios financiers, d'offrir un environnement clair pour interpréter et maîtriser l'équilibre financier.

#### 1.4.1. Définition tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée.<sup>76</sup>

Pour l'entrepreneur, les avantages du tableau de bord financier sont nombreux. À ce titre, cet outil financier lui permet de : <sup>77</sup>

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.
- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, l'entrepreneur dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture.
- **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace.

---

<sup>76</sup> <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulte : 07 /04/2023

<sup>77</sup> Idem

- **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. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

### *1.4.2. Le tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance*

Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage ceci s'explique par les éléments suivants :<sup>78</sup>

- Ils sont basés sur la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et dans une source d'information facilement exploitable.
- Les indicateurs sont aussi faciles à sélectionner et à calculer.
- Il facilite les comparaisons entre sociétés, particulièrement dans le cas de filiale appartenant à un même groupe.

### *1.4.3. Les étapes de conception de tableau de bord financier*

L'élaboration du tableau de bord financier se décompose en trois grandes étapes

#### **a. La détermination des objectifs**

Le tableau de bord financier s'appuie sur les grands objectifs fixés par l'entrepreneur. C'est pourquoi, avant de pouvoir le construire, il est nécessaire de dégager les objectifs financiers de l'entreprise.

Les objectifs correspondent aux axes de progrès sur lesquels l'entreprise souhaite influencer. Parmi les exemples d'objectifs fixés par le tableau de bord financier d'une entreprise, il est possible de citer : la réalisation d'économies, l'améliorer des marges, la diminution des frais, etc.

#### **b. Les choix des bons indicateurs financiers**

Pour construire un plan financier efficace, les indicateurs financiers du tableau de bord doivent être soigneusement sélectionnés. Il est d'ailleurs souvent recommandé que les indicateurs soient directement choisis par les acteurs de terrain en fonction de leurs besoins.

---

<sup>78</sup>Wilfried.N et A. Chanteaux « les tableaux de bord et business plan », édition des chambres de commerce et d'industrie, 2005, P .12.

## Chapitre 02 : Contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise

Les indicateurs financiers doivent être suffisamment pertinents pour permettre de mesurer l'évolution des objectifs fixés. D'autre part, afin de pouvoir interpréter les données, il est nécessaire de rattacher les indicateurs à des valeurs de référence.

### c. La construction du tableau de bord financier

Le tableau de bord financier doit être organisé de manière à donner du sens aux informations. Pour cela, les indicateurs financiers doivent être interprétés les uns à la lumière des autres. Il est par ailleurs absolument nécessaire que les valeurs de référence soient mises en évidence pour permettre une comparaison rapide des données.

Pour rendre le tableau de bord financier attrayant et facilement compréhensible par tous, il est important d'utiliser des présentations visuelles. Pour cela, rien de tel que le recours à des tableaux chiffrés ou des représentations graphiques colorées, et didactiques.

#### 1.4.4. Structure d'un tableau de bord financier

Rubrique	Indicateur / ratio	Unité	Réalisation N	Réalisation N	Ecart	Variation %	Pictogramme

Ecart = réalisation N+1- réalisation N.

Variation en % = [(réalisations N+1 –réalisation N) / réalisation N]\*100.

Pictogramme ☹️😊☹️

## Conclusion

On peut conclure que le concept de performance s'avère complexe. C'est une notion qui renferme plusieurs sens. Mais, la performance reste l'objectif recherché par chaque entreprise.

## **Chapitre 02 : Contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise**

---

De plus, l'entreprise doit intégrer un certain nombre d'indicateurs, mettre en place des outils qui permettront de mesurer, de piloter et d'améliorer la performance de celle-ci. Toute organisation se doit d'être performante pour progresser et acquérir de nouveaux marchés.

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

***Chapitre 03 : Étude pratique du  
contrôle de gestion et la  
performance financière au sein  
de l'EPB***

## **Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB**

---

### **Introduction**

Après la présentation dans les deux premiers chapitres le cadre théorique relatif à notre objet d'étude, où nous avons évoqué en détail dans le premier chapitre les généralités sur le contrôle de gestion et dans le deuxième chapitre le contrôle de gestion et la performance financière, nous tenterons dans ce présent chapitre d'illustrer ce cadre théorique par une étude de cas.

Cette étude de cas, nous a amenées à effectuer un stage pratique d'un mois au sein de « **l'entreprise portuaire de Bejaia** » afin de tester les hypothèses de notre recherche et par la suite de donner une réponse plausible à notre problématique.

Ce chapitre aura donc pour objectif le traitement des points suivants :

- Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia (**EPB**) dans la première section ;
- Calcul et suivi des indicateurs de la performance financière de l'EPB dans la deuxième section.

### **Section 01 : La présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »**

L'entreprise portuaire de Bejaia est une entreprise publique économique, société par action. Son capital est d'ordre d'un milliard sept cent millions de dinars (1700000000DA).

Grace à l'emplacement stratégique de son port, l'entreprise portuaire de Bejaia est classé second port d'Algérie.

#### **1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia**

##### **1.1.Généralités sur le port de Bejaia**

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

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



La Saldae romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11ème siècle que la berbère

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

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

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

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

### 1.2.Historique et cadre juridique

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ;

## **Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB**

---

conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret. Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci. En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

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

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens. En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat « Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

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

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

## **Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB**

---

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA). L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

### **1.3.Implantation géographique du port de Bejaia**

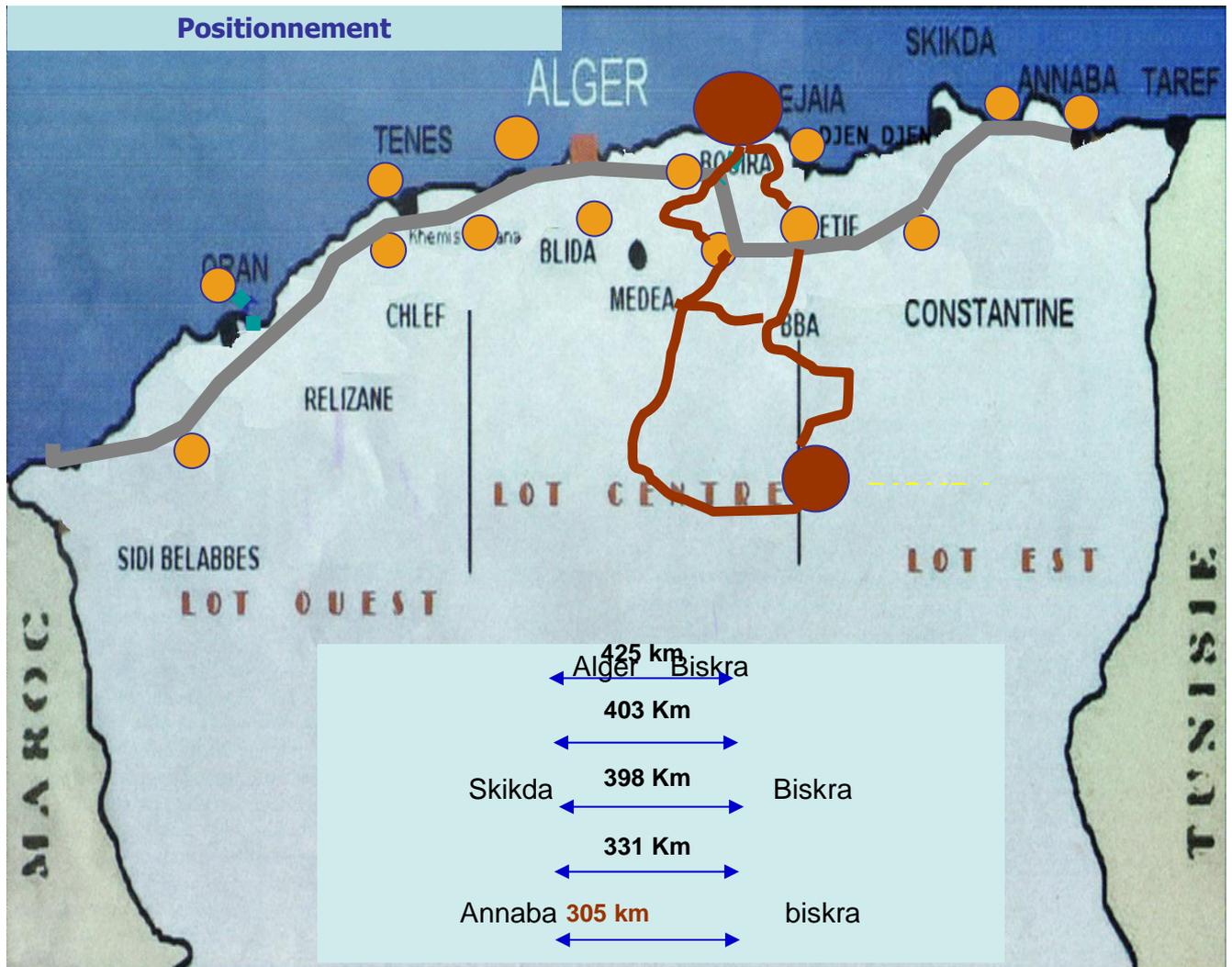
Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

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

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Figure N°07 : Implantation géographique du port de Bejaia



Source : document interne de l'EPB

Localisation géographique :

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

### 2. Missions et activités de l'entreprise

#### 2.1. Missions de l'entreprise

Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

---

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

### 2.2. Activités de l'entreprise

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :

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

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

## **Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB**

---

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

### **3. Organisation de l'entreprise**

#### **3.1.Direction Générale**

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

#### **3.2. Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :**

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

#### **3.3.Direction des Ressources Humaines**

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

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

#### **3.4.Direction Digitalisation et Numérique**

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

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique,
2. Département Génie Logiciel,
3. Département Infrastructures et Systèmes.

## **Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB**

---

### **3.5.Direction des Finances et Comptabilité**

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

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

### **3.6.Direction du Système de Contrôle Interne :**

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

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

### **3.7.Direction Achats :**

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

1. Département Passations de Commandes,
2. Département Passation de Marchés,
3. Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

### **3.8.Direction Générale Adjointe Opérationnelle :**

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

## **Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB**

---

### **3.9.Direction Exploitation :**

La direction est composée de cinq (05) départements :

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

### **3.10. Direction Domaine et Développement :**

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

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

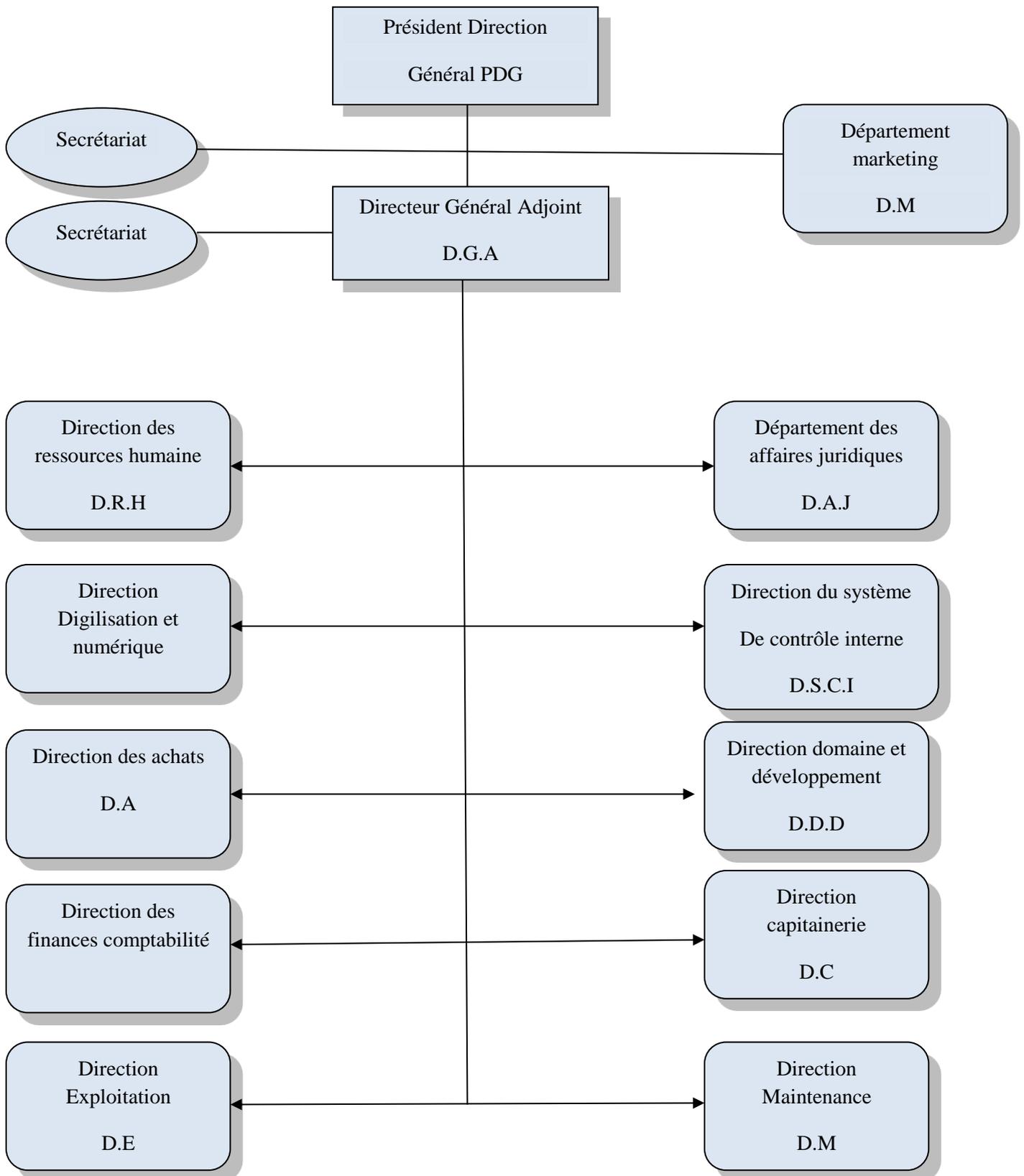
### **3.11. Direction Maintenance :**

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

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Figure N°08: L'organigramme de l'EPB



Source : document interne de l'EPB

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

### Section 02 : Calcul et suivi des indicateurs de la performance financière de l'EPB

Après avoir effectué une présentation de l'organisme d'accueil, nous allons présenter les indicateurs utilisés par l'entreprise EPB, servant comme instrument de conception d'un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats, ainsi que les écarts entre les trois exercices que nous avons étudiés, en utilisant les annexes fournies par l'organisme d'accueil : bilan, TCR des années 2020, 2021 et 2022. Cela va nous permettre également de pouvoir dégager les indicateurs indispensables, pour pouvoir juger le degré de performance financière de l'entreprise étudiée.

#### 1. Indicateurs du bilan

Les indicateurs du bilan sont :

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

##### 1.1. Présentations des bilans de grande masse

Le bilan de grande masse permet de fonder une opinion sur l'équilibre financier et la situation de trésorerie de l'entreprise à un période donné. En principe les actifs stables ou durables (immobilisations) doivent être financés par des ressources stables (capitaux propres et dette de financement). Le bilan de grande masse comporte les éléments actifs (La valeur immobilisé, valeur exploité, valeur réalisable, valeur disponible) et passifs (Capitaux propres, DLMT, DCT) de l'entreprise. Dans les tableaux suivant nous présentons les bilans de grandes masses pour les années : 2020,2021 et 2022.

**Tableau N°03** : bilan en grande masse

Actif	Passif
Actif immobilisé	Capitaux permanents
Actif courant	Passif circulant

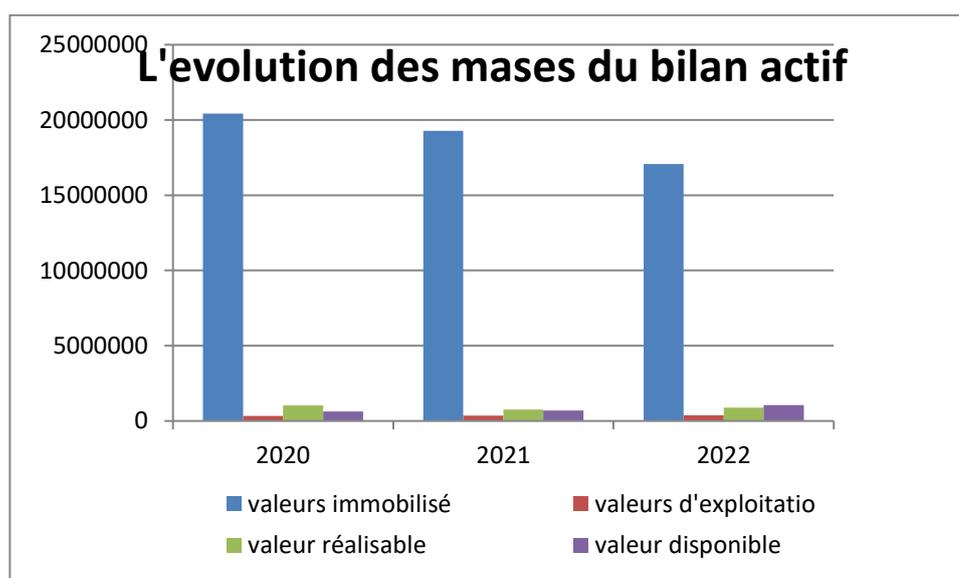
## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

**Tableau N°04** : bilan en grandes masses de 2020,2021 et 2022 "actif" **UM : KDA**

Désignation		2020		2021		2022	
		MT	%	MT	%	MT	%
<b>Actif immobilisé</b>	Valeurs immobilisé	20414032	91,09	19280550	91,43	17066098	88,12
<b>Actif courant</b>	Valeur d'exploitation	335046	1,49	352675	1,67	376692	1,84
	Valeur réalisable	1029094	4,59	752896	3,57	892540	4,61
	Valeur disponible	633240	2,83	701926	3,33	1051215	5,43
<b>Total actif</b>		22411412	100	21088047	100	19366545	100

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

**Figure N°09**: Présentation graphique de l'évolution des masses du bilan actif (en KDA)



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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

### Interprétation

Le bilan des grandes masses reflète les activités de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement et de décisions qui affectent ses activités quotidiennes.

En constatant d'après ces trois exercices que l'actif immobilisé représente 90 % du total de l'actif, ce qui montre qu'il occupe une partie importante de ce dernier. Et il représente un taux assez élevé. Durant l'exercice 2020 les valeurs immobilisées représentent 91.09% et pour l'exercice 2021 il est de l'ordre de 91.43% du total du bilan. Nous relevons dans ce cas qu'il a réalisé une légère progression de l'ordre de 0.31points par rapport à l'année 2020. Pour l'année 2022 l'actif immobilisé représente 88,12%du total du bilan. Nous constatons ainsi une baisse de l'ordre de 3.31 points par rapport à 2021.Cette évolution de l'actif immobilisé durant les trois exercices montre clairement que l'entreprise Portuaire de Bejaia a des besoins en investissement très importants.

**Tableau N°05** : bilan en grandes masses de 2020,2021 et 2022 "passif "

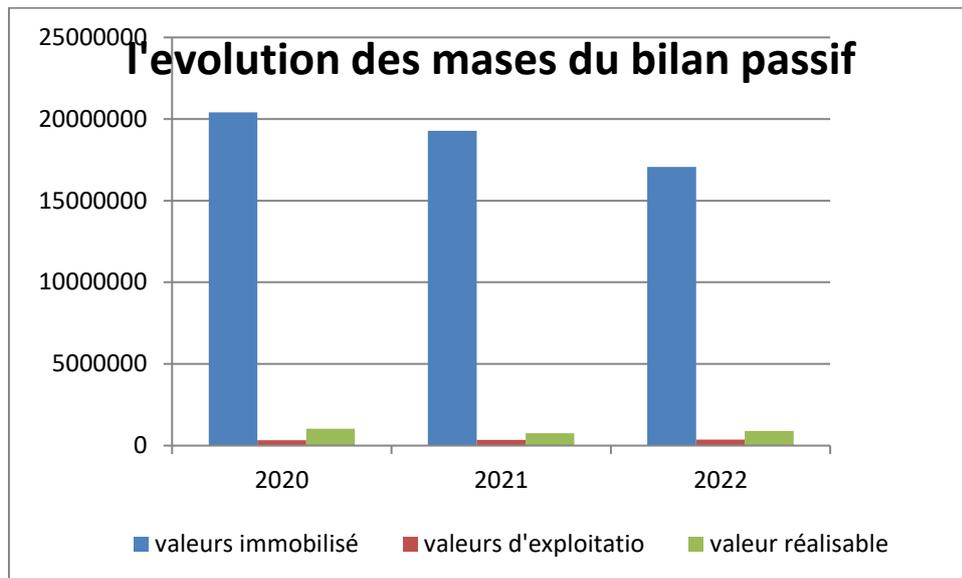
**UM : KDA**

Désignation		2020		2021		2022	
		MT	%	MT	%	MT	%
<b>Capitaux Permanents</b>	Capitaux Propres	14001668	62,48	13761911	65,26	13533220	69,88
	DLMT	6643162	29,64	5499459	26,08	3843183	19,84
<b>Passif circulant</b>	DCT	1766582	7,88	1826677	8,66	1990142	10,28
<b>Total passif</b>		22411412	100	21088047	100	19366545	100

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Figure N°10: Présentation graphique des bilans de grande masse "passif "(en KDA)



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

### Interprétation

Nous constatons **que** les capitaux propres constituent une partie très importante du total du passif, qui représente 65% de ce dernier. En 2020, il est de 62.48% et en 2021 il représente 65.26%. Cela représente une hausse de 2.78 points par rapport à 2020 et pour l'année 2022 il est de 69.88% soit une augmentation de 4.62 points. Cet accroissement conséquent de la part des capitaux internes dans les ressources de l'entreprise sous-entend une performance du moment où l'entreprise détient une part importante de financement propres améliorant ainsi son autofinancement.

### 1.2. Les indicateurs de l'équilibre financiers

L'équilibre financier est représenté par trois indicateurs à savoir : le FRN, le BFR et la TR

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

### 1.2.1. Le fonds de roulement net

**Tableau N°06** : détermination du fonds de roulement net pour les exercices 2020, 2021 et

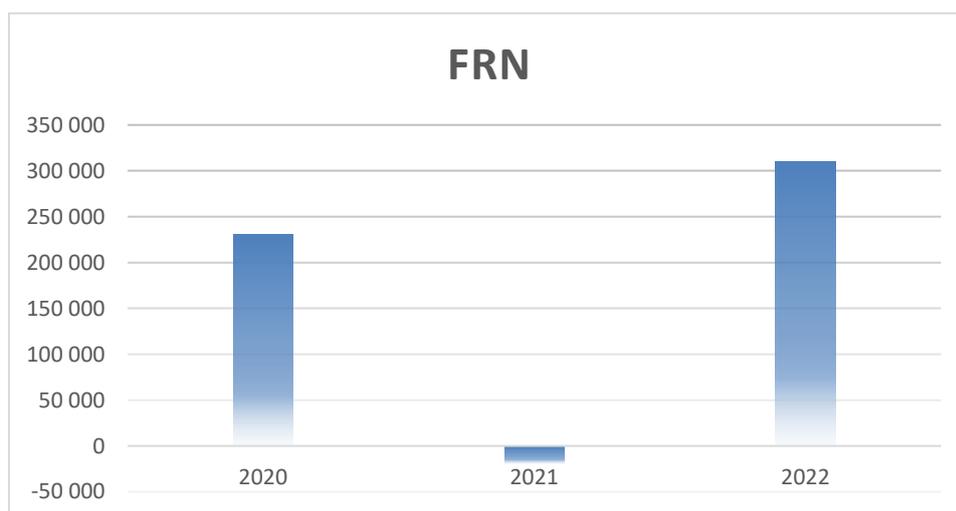
2022

UM : KDA

Désignation	2020	2021	2022	Variation 2021	Variation 2022
Capitaux permanent(1)	20644830	19261370	17376403	-1383460	-1884967
VI(2)	20414032	19280550	17066098	-1133482	-2214452
FRN (1)-(2)	230798	-19180	310305	-249978	329485

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

**Figure N°11** : Représentation graphique du fonds de roulement net (en KDA)



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

### Interprétation

Le fonds de roulement est le surplus de ressources dégagées par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation et assurer une trésorerie équilibrée. Dans ce cas l'EPB a réalisé en 2020 un fond de roulement positif qui est de 230798, quant à l'année 2021 il a diminué de 108.31 points par rapport à l'exercice 2020 enregistrant ainsi un FRN négatif, en revanche il a augmenté de 16.17 points par rapport à l'exercice 2021, ce qui signifie que les capitaux permanents pour 2022 permettent de financer la totalité des actifs immobilisés, ainsi qu'une partie des actifs circulants de l'entreprise.

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

### 1.2.2. Le besoin en fonds de roulement

BFR= (valeur réalisable + valeur d'exploitation) – (dettes à court terme – trésorerie passive)

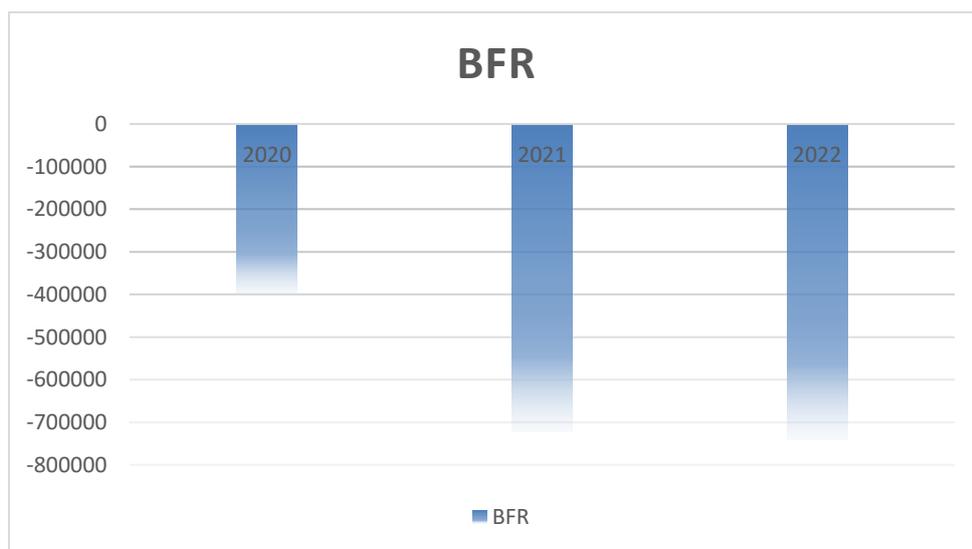
**Tableau N°07** : Calcul du BFR

**UM : KDA**

Désignation	2020	2021	2022	Variation 2021	Variation 2022
VE (1)	3350046	352675	356692	-2997371	4017
VR (2)	1029094	752896	892540	-276198	139644
DCT (3)	1766582	1826677	1990142	60096	163465
BFR (1+2)- (3)	-402442	-721105	-740910	-318664	-19804

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

**Figure N°12** : Représentation graphique du Besoin en fonds de roulement (en KDA)



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

### Interprétation

Le BFR est négatif durant les trois années ce qui signifie que les ressources d'exploitation sont supérieures aux besoins d'exploitation, cela correspond à un excédent de ressources

qui va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

### 1.2.3. La trésorerie Nette

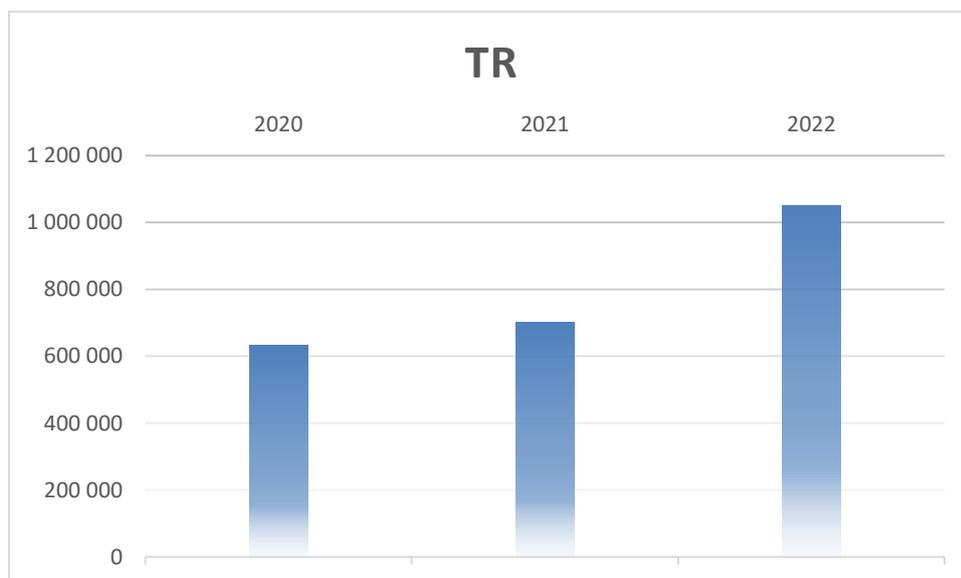
TR= FRN-BER

**Tableau N°08** : Détermination de la Trésorerie nette      **UM : KDA !**

Désignation	2020	2021	2022	Variation 2021	Variation 2022
FRN (1)	230798	-19180	310305	-249978	329485
BFR (2)	-402442	-721106	-740910	-318664	-19804
TR (1)-(2)	633240	701926	1051215	68686	349289

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

**Figure N°13** : Représentation graphique de la trésorerie nette (en KDA)



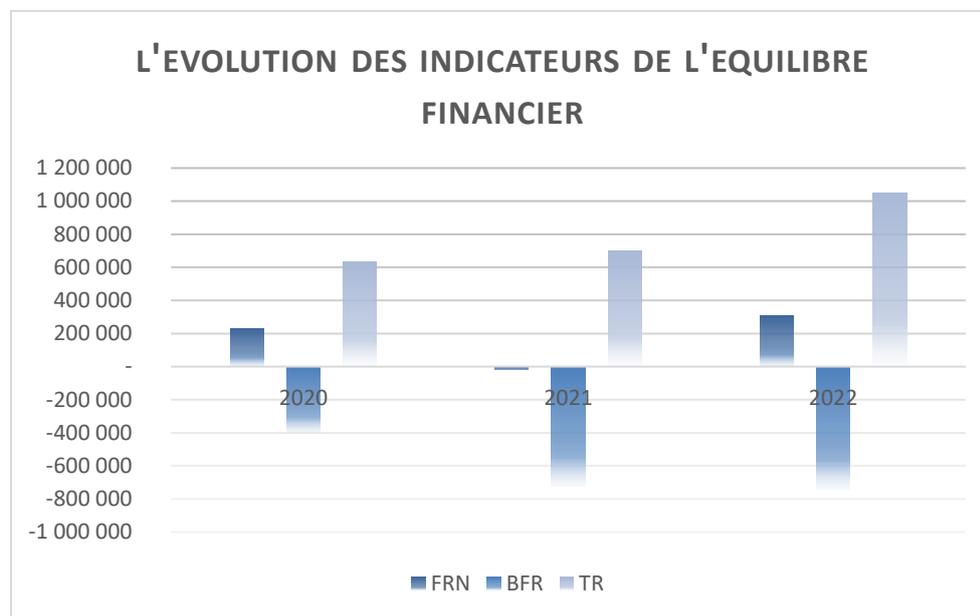
**Source** : Réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB

### Interprétation

L'entreprise EPB a réalisé une trésorerie positive durant les trois exercices, donc l'entreprise dégage des excédents de liquidité pour les trois années dans ce cas l'entreprise peut prétendre à une performance financière du fait que son bilan financier soit équilibré.

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

**Figure N°14** : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier (en KDA)



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

### 2. Les indicateurs du compte résultat

Cette catégorie comprend essentiellement :

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

#### 2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

**Tableau N°09**: Les soldes intermédiaires de gestion

**UM : KDA**

Désignation	2020	2021	2022
Chiffre d'affaire	5 954 533	5 266 784	5 375 320
Production stocké / immobilisé (+)	-	-	-
1/ production de l'exercice	5 954 553	5 266 784	5 375 320
Consommation(-)	244 538	210 244	234 118
Variation de stock de matière et de marchandise (-)	-	-	-

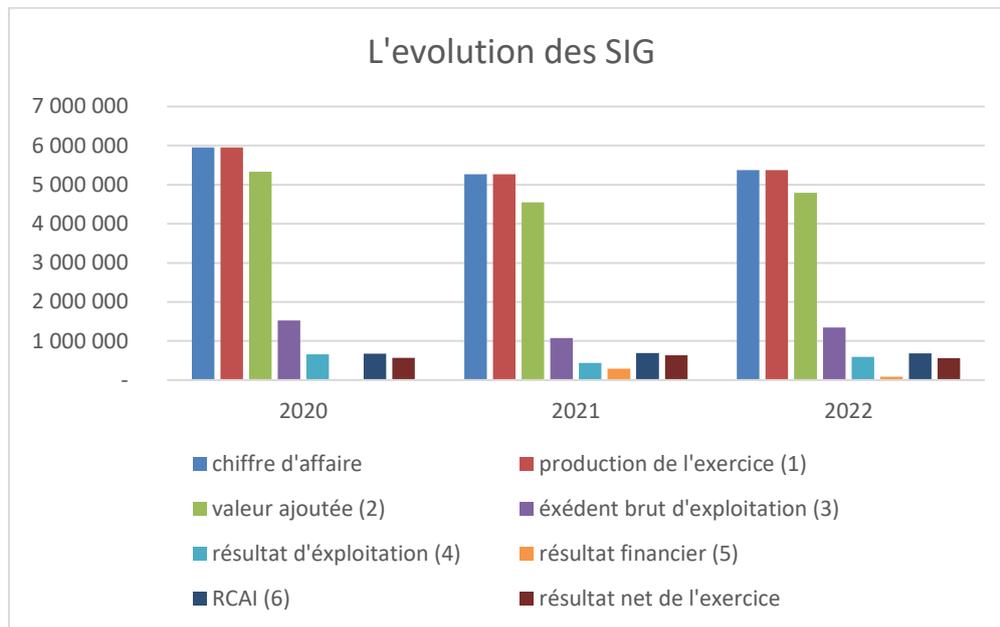
## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Service extérieure et autres consommations (-)	377 432	505 107	346 732
2/ valeur ajoutée (1-2)	5 332 382	4551432	4 794 470
Subvention d'exploitation reçues(+)	-	-	-
Charge de personnel (-)	3 639 858	3 348 127	3 342074
Impôt et taxes (-)	167 097	128 027	109 434
3/ excédent brut d'exploitation	1 525 427	1 035 278	1 342 962
Autres produit (+)	161 124	383 036	526 128
Dotation aux amortissements	1 032 518	1 022 240	1 305 088
Autres charges (-)	14 095	14 516	2829
Reprise sur perte de valeur et provision	16 552	19 393	34 136
4/ résultat d'exploitation	656 490	400 950	595 309
Produit financier (+)	261 007	488 546	243 248
Charge financier (-)	240 361	197 723	154 916
5/ résultat financier	20 645	290 822	88 332
6/ résultat courant avant impôts	677 136	691 773	683 641
Produit exceptionnel	-	-	-
Charge exceptionnel	-	-	-
7/ résultat exceptionnel	-	-	-
Participation des salariés (-)	-	-	-
Impôt sur les sociétés (-)	129 830	81 859	143 951
Impôt différés	19 977	23 143	18 926
8/ résultat net de l'exercice	567 283	633 057	558 576

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Figure N°15: Représentation graphique de l'évolution des SIG (en KDA)



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

### Interprétation

- **La production de l'exercice**

La production de l'exercice accusé une diminution de l'année 2020 à 2021 avec un taux d'évolution négatif de 11.5%. Ceci signifie qu'il y'a une baisse de la production vendue qui peut être liée soit aux quantités vendues ou au prix de vente. De 2021 à 2022 on remarque une légère augmentation de 2.06 points principalement due à l'augmentation de la production vendue durant cette période.

- **Valeur ajoutée**

Il s'agit de la richesse brute créée par l'entreprise moyennant son cycle d'exploitation. Dans notre cas l'EPB a généré une valeur ajoutée de l'ordre de 5 332 282KDA en 2020, contre une nette une régression en 2021 de l'ordre de -14.64% par rapport à l'année 2020, ce qui représente une diminution de l'ordre de 780 950KDA. Pour l'année 2022, la valeur ajoutée a progressé de 89.46%, cette hausse est due à l'augmentation de chiffre d'affaires de l'entreprise d'un montant de 108 536 KDA.

## **Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB**

---

- **L'excédent brut d'exploitation**

L'EPB a enregistré un excédent brut d'exploitation positif durant les trois exercices (2020, 2021, 2022), soit une valeur de 1525427KDA. Ceci signifie que l'exploitation de l'entreprise est performante pour l'année 2020. L'EBE en 2021 a diminué de 32.13 points par rapport à 2020 soit une réduction en valeur de l'ordre de 490149KDA. Pour l'année 2022, l'EBE a augmenté de 307684KDA soit 29.72 points par rapport à l'exercice 2021. Cette hausse est due essentiellement à la forte valeur ajoutée dégagée durant l'exercice ce qui exprime une fois de plus une performance pour l'entreprise étudiée.

- **Le résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation mesure la performance de l'activité de l'entreprise, ce qui signifie que l'EPB a réussi à couvrir ses charges. On remarque qu'il y'a une diminution en 2021 de 38.92 points par rapport à 2020. En revanche, nous dénotons une augmentation de 48.47 points par rapport à 2021 suite à l'augmentation des autres produits.

- **Le résultat financier**

Le résultat financier traduit en fait la politique de financement adoptée par l'entreprise. Dans notre cas, l'entreprise EPB a enregistré un résultat financier positif pour les exercices (2020, 2021, 2022). Pour l'année 2021, il a connu une augmentation de 270177 KDA par rapport à 2020, en revanche pour l'année 2022 il a marqué une forte diminution (-202490) par rapport à l'année 2021.

- **Le résultat courant avant impôts (RCAI)**

C'est un indicateur de gestion permettant d'avoir une idée sur la performance d'une entreprise d'un double point de vue industriel et commercial. Le RCAI est de 677136KDA pour l'année 2020. On remarque une légère hausse de 2.16 points pour l'année 2021, puis en 2022 il a connu une légère diminution de 1.17 points en raison de la baisse des produits financiers.

- **Le résultat net de l'exercice**

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

L'EPB a enregistré un résultat net positif durant les trois années étudiées, ce qui dénote qu'elle est performante d'une part, et qu'elle est parvenue à dégager un bénéfice pour le distribuer aux actionnaires sous forme de dividendes ou le mettre au service de l'entreprise, d'autre part.

### 2.2. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est un indicateur crucial pour l'évaluation de la performance d'une entreprise. Elle permet d'estimer la capacité de cette dernière à générer des ressources internes par son activité.

**Tableau N°10:** Calcul de la CAF par la méthode soustractive

**UM : KDA**

	Désignation	2020	2021	2022
	Excédent brut d'exploitation	1 525 427	1 035 278	1 342 962
+	Transfert de charge (d'exploitation)	-	-	-
+	Autres produits (d'exploitation)	161 124	383 036	526 128
-	Autres charges (d'exploitation)	14 095	14 516	2829
+ /-	Quotes-parts du résultat sur opération faites en communs	-	-	-
+	Produit financier	261 007	488 546	243 248
-	Charge financière	240 361	197 723	154 916
+	Produits exceptionnels	-	-	-
-	Charges exceptionnels	-	-	-
-	Participation des salariés aux résultats	-	-	-
-	Impôt sur les bénéfices	109 853	58 716	125 065
=	CAF	1 583 248	1 635 905	1 829 528

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

**Tableau N°11:** Calcul de la CAF par la méthode additive

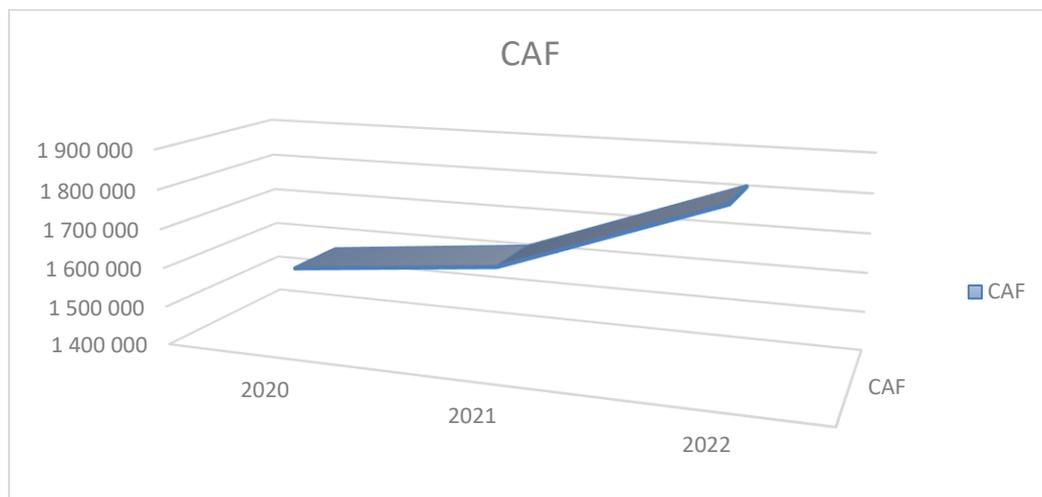
**UM : KDA**

	Désignation	2020	2021	2022
	Résultat net de l'exercice	567 283	633 058	558 576
+	Dotation aux amortissements	1 032 518	1 022 240	1 305 088
-	Reprise sur amortissements, dépréciation et provisions	16 533	19 393	34 136
+	Charges exceptionnelles	–	–	–
-	Produits exceptionnels	–	–	–
-	Quotes-parts des subventions d'investissement	–	–	–
=	CAF	1 583 248	1 635 905	1 829 528

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

**Figure N°16** : Représentation graphique de l'évolution de la CAF (en KDA)



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

### Interprétation

L'entreprise a enregistré une capacité d'autofinancement positive durant les 3 exercices 2020, 2021, 2022, où nous dénotons une progression de l'ordre de 3.32 points et de 11.8 points respectivement pour les années 2021 et 2022. Cela signifie que l'entreprise a réalisé des bénéfices de son exploitation et qu'elle a dégagé un surplus monétaire, donc elle a la possibilité de financer de nouveaux investissements ou de rembourser ses emprunts ce qui lui garantit une certaine sécurité financière.

### 3. L'analyse des ratios

Les ratios sont des outils qui permettent de procéder à une évaluation objective du degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise étudiée.

#### 3.1. Ratios de structure financière

**Tableau N°12**: Ratios de structure financière

**UM : KDA**

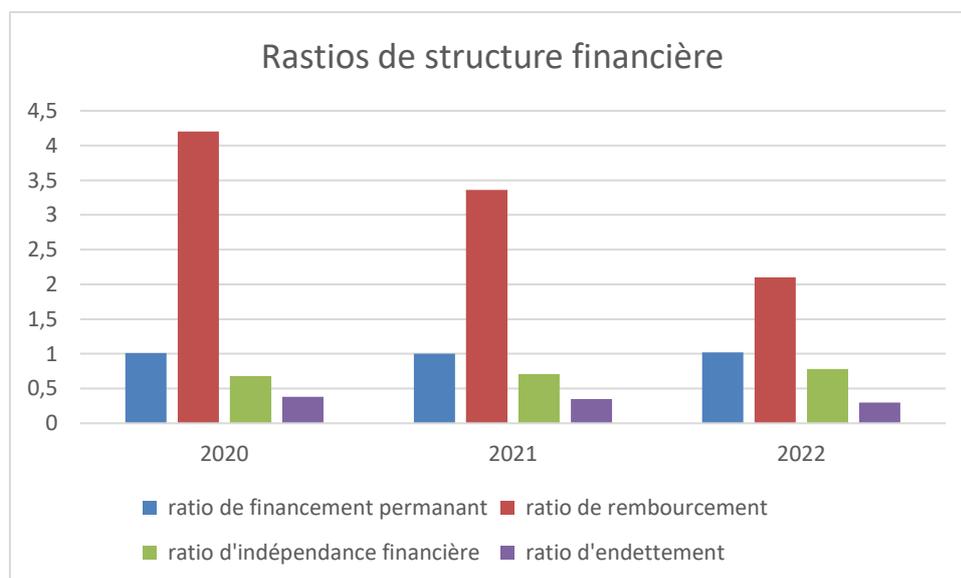
Type de ratio	2020	2021	2022
Capitaux permanents(1)	20 644 830	19 261 370	17 376 403
Actif immobilisé (2)	20 414 032	19 280 550	17 066 098
Ratio de financement permanent (1/2)	1.01	1	1.02

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

DLMT (1)	6 643 162	549 949	3 843 183
CAF (2)	1 583 248	1 635 905	1 829 528
Ratio de capacité de remboursement (1/2)	4.20	3.36	2.1
Capitaux propres (1)	14 001 668	13 761 911	13 533 220
Capitaux permanant(2)	20 644 830	19 261 370	17 376 403
Ratio d'indépendance financière (1/2)	0.68	0.71	0.78
Total dettes (1)	8 409 744	7 326 137	5 833 325
Total actif (2)	22 411 412	21 088 028	19 366 545
Ratio d'endettement (1/2)	0.38	0.35	0.30

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

**Figure N°17 :** Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure financière (en KDA)



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

### Interprétation

- **Ratio de financement permanent**

Ce ratio est calculé à partir des capitaux permanents et des actifs immobilisés. Il permet de vérifier si les immobilisations sont financées par des capitaux conservés en permanence. Pour

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

le cas de notre entreprise ce ratio est supérieur à 1 durant l'exercice 2020 soit une valeur de 1.01. Il est égal à 1 durant l'exercice 2021, et 1.02 durant l'exercice 2022. Les résultats obtenus stipulent clairement que l'entreprise parvient à financer l'intégralité de ses immobilisations au moyen de ses ressources stables ce qui dénote une performance.

- **Ratio de capacité de remboursement**

Il mesure le temps nécessaire pour rembourser les dettes financières en utilisant la capacité d'autofinancement. Ce ratio doit être en théorie inférieur ou égal à 4. Dans notre cas, il est de l'ordre de 4.20 pour 2020. Dans ce cas c'est un mauvais signal pour l'entreprise car cela signifie que l'endettement de l'entreprise est trop lourd par rapport à la richesse qu'elle a créée et sa capacité de remboursement est mise à mal. Au contraire, pour les années 2021 et 2022, elle a enregistré 3.36 et 2.1, qui sont inférieurs à 4 ce qui représente un bon signe pour l'entreprise.

- **Ratio d'indépendance financière**

Ce ratio doit être supérieur ou égal à 0.5. Dans notre cas, l'EPB a enregistré pour les années 2020 un ratio égal à 0.68, puis de 0.71 en 2021 et de 0.78 en 2022. Ces résultats répondent parfaitement à la norme recommandée en théorie ce qui est avantageux car ceci signifie que l'entreprise est financièrement autonome car ses ressources internes sont relativement conséquentes.

### Ratio d'endettement

Il s'agit d'un ratio financier qui permet de mesurer le niveau d'endettement. Il doit être inférieur à 50%. Dans le cas de l'EPB, ce ratio durant les trois années est effectivement largement inférieur à la norme recommandée. Il est de 0.38 par l'année 2020, 0.35 pour 2021 et 0.30 pour 2022. Ainsi, le niveau d'endettement de l'EPB est relativement faible ce qui est avantageux et dénote une performance financière.

### 3.2. Ratios de liquidité

Tableau N°13: Ratio de liquidité

UM : KDA

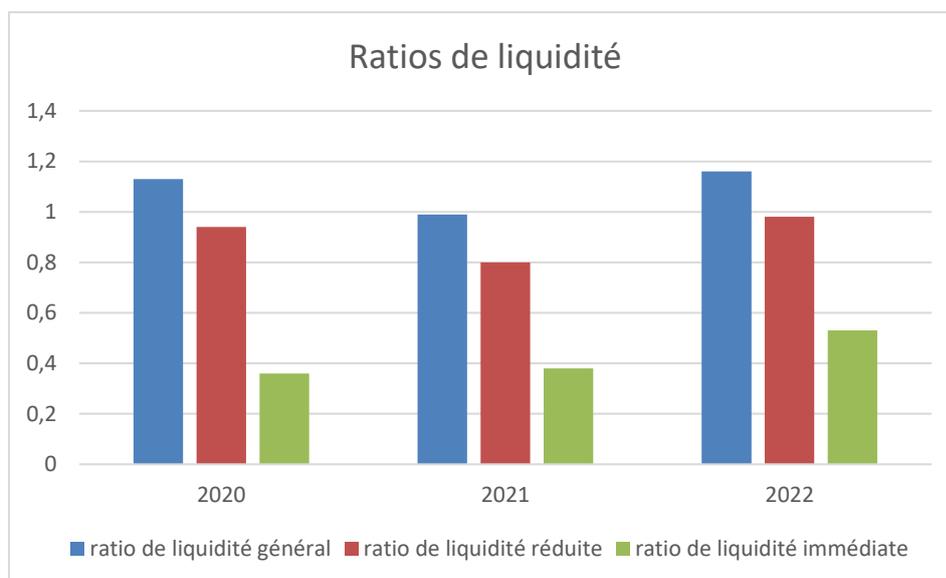
Type de ratio	2020	2021	2022
Actif circulant (1)	1 997 380	1 807 498	2 300 447

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

VR(2)	1 029 094	752 89	892 540
VD (3)	633 240	701 926	1 051 215
DCT (4)	1 766 582	1 826 677	1 990 142
Ration de liquidité générale (1/2)	1.13	0.99	1.16
Ratio de liquidité réduite	0.94	0.80	0.98
Ratio de liquidité immédiate (3/4)	0.36	0.38	0.53

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

Figure N°18: Représentation graphique de l'évolution de Ratios de liquidité (en KDA)



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

### Interprétation

- **Ratio de liquidité générale**

C'est une mesure qui permet de déterminer la capacité d'une entreprise à s'acquitter de ses dettes à court terme. Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1. Pour le cas de l'EPB, elle a réalisé des résultats satisfaisants durant les trois exercices. Il est de l'ordre de 1.13 pour l'année 2020

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

et de 1.16 pour l'année 2022. Cela signifie que l'entreprise EPB est capable de faire face à ses engagements à court terme.

- **Ratio de liquidité réduite**

Ce ratio montre si les valeurs réalisables sont suffisantes pour couvrir la totalité des dettes à court terme. Il doit être supérieur à 1. Le ratio de liquidité durant les trois années est inférieur à 1. il est de l'ordre de 0.94, 0.80 et 0.98 pour les trois années étudiées respectivement. Cela signifie que l'EPB n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme. L'entreprise peut se trouver en difficultés si ces créanciers demandent à être payés à temps.

- **Ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio permet de constater si les dettes à court terme peuvent être remboursées uniquement grâce à l'argent déjà disponible. Dans notre situation les résultats obtenus sont de 0.36, 0.38 et 0.43 respectivement pour les exercices 2020, 2021, 2022. Donc, la trésorerie de l'entreprise est tendue, l'EPB rencontre des difficultés.

### 3.4. Ratios de solvabilité

Tableau N°14 : Ratio de solvabilité

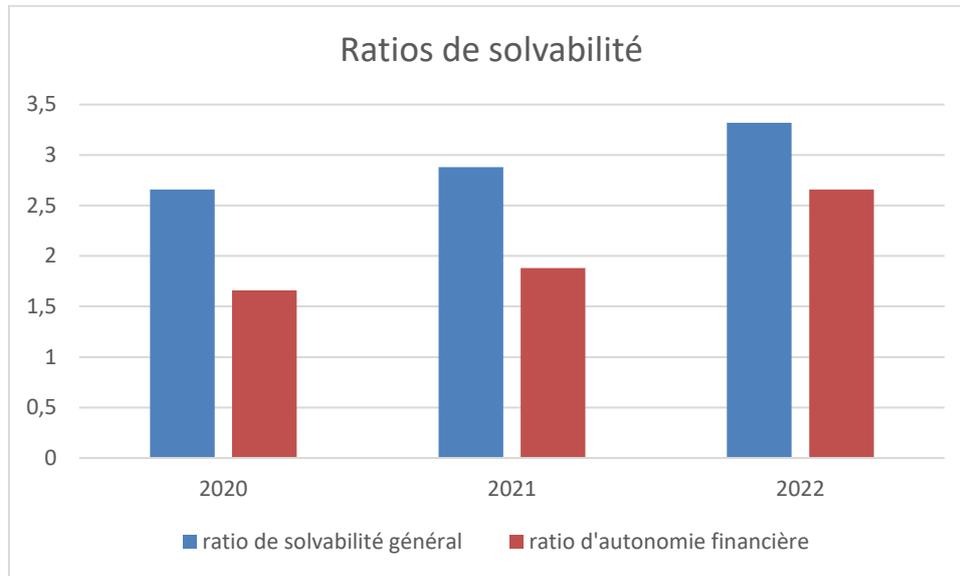
UM : KDA

Type de ration	2020	2021	2022
Capitaux propre (1)	14 001 668	13 761 911	15 533 220
Total actif (2)	22 411 412	21 088 047	19 366 545
Total des dettes (3)	8 409 744	7 326 136	5 833 325
Ratio de solvabilité (2/3)	2.66	2.88	3.32
Ratio d'autonomie (1/3)	1.66	1.88	2.66

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

**Figure N°19:** Représentation graphique de l'évolution de ratios de solvabilité (en KDA)



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

### Interprétation

- **Ratio de solvabilité générale**

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'activité à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Il devrait naturellement être supérieur à 1. Pour le cas de l'EPB, des ratios supérieurs à 1 ont été dégagés. Cela signifie que l'EPB est en mesure de rembourser ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute l'activité.

- **Ratio d'autonomie financière**

Ce ratio est utilisé pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Ce ratio doit être supérieur ou égale 1. Respectée par l'entreprise étudiée puis que ses résultats sont de l'ordre de 1.66, 1.88, et 2.66) respectivement pour les trois exercices (2020, 2021, 2022) ce qui signifie que l'entreprise est en capacité de couvrir ses emprunts bancaires grâce à ses capitaux propres.

### 3.5. Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilités sont des indicateurs permettant de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux : sur le plan global au niveau de l'entreprise, sur le plan de son activité ou sur le plan de son exploitation.

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

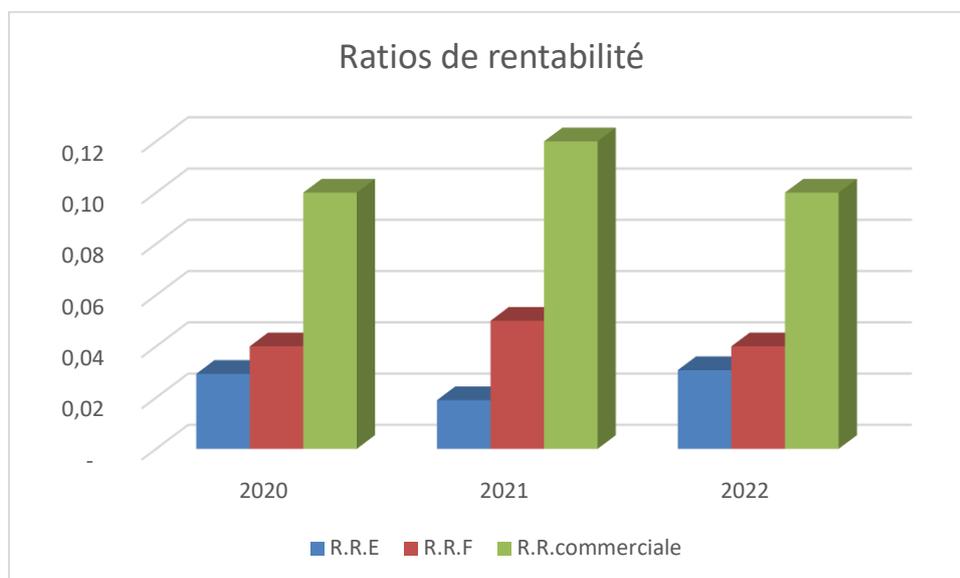
**Tableau N°15:** Ratio de rentabilité

**UM : KDA**

Type de ratio	2020	2021	2022
Résultat d'exploitation (1)	656490	400950	595309
Total actif (2)	22411412	21088047	19366545
Ratio de rentabilité économique (1/2)	0.03	0.02	0.03
Résultat net (1)	567283	633057	558576
Capitaux propre (2)	14001668	13761911	13533220
Ratio de rentabilité financière (1/2)	0.04	0.05	0.04
Résultat net (1)	567283	633057	558576
CA HT (2)	5954583	5266784	5375320
Ratio de rentabilité commerciale (1/2)	0.10	0.12	0.10

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

**Figure N°20:** Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité (en KDA)



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

### Interprétation

- **Ratio de rentabilité économique**

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux utilisés pour le cas de l'EPB, une baisse de 33% est constatée pour l'année 2021 par rapport à l'année 2020, et une augmentation en 2022 de 50% par rapport à 2021.

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Les résultats sont positifs, cela signifie que la rentabilité est satisfaite.

- **Ratio de rentabilité financière**

Ce ratio estime le degré de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Dans notre cas le ratio de rentabilité financière reste satisfaisant durant les trois exercices avec une légère diminution de 25 % pour l'année 2022 par rapport à l'année 2021, due essentiellement à la baisse du résultat de l'entreprise de 11%.

- **Ratio de rentabilité commerciale**

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. L'EPB a connu une augmentation en 2021 de 20% par rapport à 2020, et une diminution de 20% en 2022 par rapport à 2021 et ce en raison de la diminution de résultat de l'exercice.

### 3.6. Ratios de rotation

Ils décrivent le temps nécessaire à une société pour payer, et renouveler ses stocks. On distingue principalement : le délai de rotation des crédits clients et le délai de rotation des crédits fournisseurs.

**Tableau N°16:** Ratios de rotation

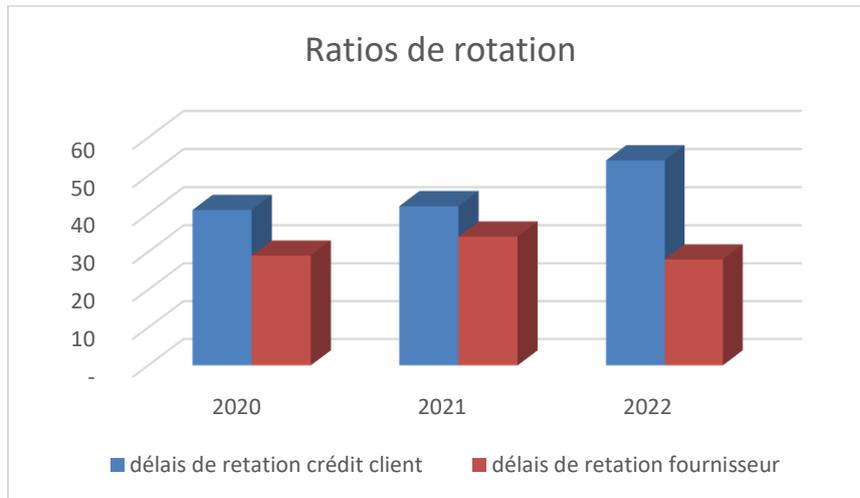
**En jours**

Type de ratio	2020	2021	2022
Créance clients	683308	609758	800834
CA TTC	5954553	5266784	5375320
Délais de rotation crédit client	41	42	54
Fournisseur et comptes rattachés	475595	495554	415078
Délais de rotation fournisseur	29	34	28

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Figure N°21 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation



Source : réaliser par nos soins à partir des données de l'EPB

### Interprétation

- **Délai de rotation des crédits clients**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. en 2020 et en 2021 l'EPB a accordé à ses clients 41j et 42j respectivement comme délai moyen pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise. En 2022, les délai accordé ont été allongés jusqu'à atteindre 54j ce qui peut éventuellement avoir des répercussions négatives sur son degrés de liquidité et de solvabilité.

- **Délai de rotation crédit fournisseurs**

Ce ratio désigne le délai moyen qu'il faut à l'entreprise pour régler les dettes qu'elle a contracté auprès de ses fournisseurs. L'EPB a eu un délai moyen de 29j pour l'année 2020 pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Pour la deuxième année, ce ratio a connu une augmentation de 5j, contrairement à la 3ème année où il a diminué de 6 j.

#### 4. La mise en forme du tableau de bord financier

Après le calcul et l'interprétation des différents indicateurs qui doivent figurer dans le tableau de bord financier, nous allons procéder à l'élaboration de ce dernier.

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Tableau N°13 : le tableau de bord financier pour l'EPB

UM : KDA

Rubrique	Indicateur/ Ratio	Unité	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Ecart	%2021 %/2020	pictogramme	Réalisation 2022	Ecart	%2022 %/2021	Pictogramme	
<b>indicateur de bilan</b>	<b>Structure du bilan</b>											
	Total Actif	KDA	22 411 412	21088047	-1323365	-5,90	☹	19 366 545	-1 721 502	-8,16	☹	
	total immobilis	KDA	20 414 032	19 280 550	-133 482	-5,55	☹	17 066 098	-2 214 452	-11,48	☹	
	Total stock	KDA	335 046	352 675	17 629	5,25	☺	356 692	4017	1,14	☺	
	Total Créance	KDA	1 029 094	752 896	-276 198	-26,8	☹	892 540	139 644	18,55	☺	
	Total Disponibil	KDA	633 240	701 926	68 686	10,85	☺	1 051 215	349 289	49,76	☺	
	CP	KDA	14 001 668	13 761 911	-239 757	-1,71	☹	13 533 220	-228 691	-1,66	☹	
	KP	KDA	20 644 830	19 261 370	-1 383 460	-6,70	☹	17 376 403	-1 884 967	-9,78	☹	
	Total dettes	KDA	8 409 744	7 326 137	-1 083 607	-12,88	☹	5 833 325	-1 492 812	-20,37	☹	
	<b>Indicateur d'équilibre financier</b>											
	FRN	KDA	230 798	-19 180	-249 978	-108,31	☹	310 305	329 485	<b>-1717</b>	☹	
	BFR	KDA	-402 442	-721 105	-318 663	79,18	☺	-704 910	16 195	2,24	☺	
	TR	KDA	633 240	701 926	68 686	10,85	☺	1 051 215	349 289	49,76	☺	

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Libellé	Indicateur/ Ratio	Unité	Réalisation 2020	Réalisation 2022	Ecart	%2021 %2020	pictogramme	Réalisation 2022	Ecart	%2022 %2021	Pictogramme
Structure financière	Ratio financement permanent	KDA	1,01	1	-0,01	-0,99	☹	1,02	0,02	2	☺
	Ratio de capacité de remboursement	KDA	4,20	3,26	-0,84	-20	☹	2,1	-1,26	-37,5	☹
	Ratio D'indépendance financière	KDA	0,68	0,71	0,03	4,41	☺	0,78	0,07	9,86	☺
	Ratio D'endettement	KDA	0,38	0,35	-0,03	-7,89	☹	0,30	-0,05	-14,28	☹
Ratio de rentabilité	Ratio de rentabilité économique	KDA	0,03	0,02	-0,01	-33,3	☹	0,03	0,01	50	☺
	Ratio de rentabilité financière	KDA	0,04	0,05	0,01	25	☹	0,04	-0,01	-20	☹
	Ratio de Rentabilité commerciale	KDA	0,10	0,12	0,02	20	☺	0,10	-0,02	-16,66	☹

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

Libellé	Indicateur/ Ratio	Unité	Réalisation 2020	Réalisation 2022	Ecart	%2021 %2020	pictogram	Réalisation 2022	Ecart	%2022 %2021	Pictogram me
Ratio liquidité	<b>R. liquidité générale</b>	KDA	1,13	1	-0,13	-11,50	☹	1,16	0,16	16	☺
	<b>R. liquidité réduite</b>	KDA	0,94	0,80	-0,14	-14,89	☹	0,98	0,18	22,5	☺
	<b>R. liquidité immédiate</b>	KDA	0,36	0,38	0,02	5,55	☺	0,53	0,15	15,28	☺
Ratio solvabilité	<b>Ratio de solvabilité générale</b>	KDA	2,66	2,88	0,22	8,27	☺	3,32	0,44	15,27	☺
	<b>Ratio d'autonomie financière</b>	KDA	1,66	1,88	0,22	13,25	☺	2,66	0,78	41,48	☺
Délai de rotation	<b>Client</b>	KDA	41	42	1	2,44	☺	54	12	28,57	☺
	<b>fournisseurs</b>	KDA	29	34	5	17,24	☺	28	-6	-17,64	☹
Soldes intermédiaire de gestion	<b>Production de l'exercice</b>	KDA	5954553	5266784	-687769	-11,55	☺	5375320	108536	2,06	☺
	<b>VA</b>	KDA	5332382	4551432	-780950	-14,65	☹	4794470	243038	5,34	☺
	<b>EBE</b>	KDA	1525427	1035278	-490149	-32,13	☹	1342962	307684	29,72	☺
	<b>RE</b>	KDA	656490	400950	-255540	-38,92	☹	595309	194359	48,47	☺
	<b>RCAI</b>	KDA	677136	691733	14637	2,16	☹	683641	-8132	-1,17	☹
	<b>RNE</b>	KDA	657283	633057	65774	11,59	☺	558576	-74481	-11,76	☹
	<b>CAF</b>	KDA	1583248	1635905	52657	3,33	☺	182958	193623	11,83	☺

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

## Chapitre 03 : Étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'EPB

---

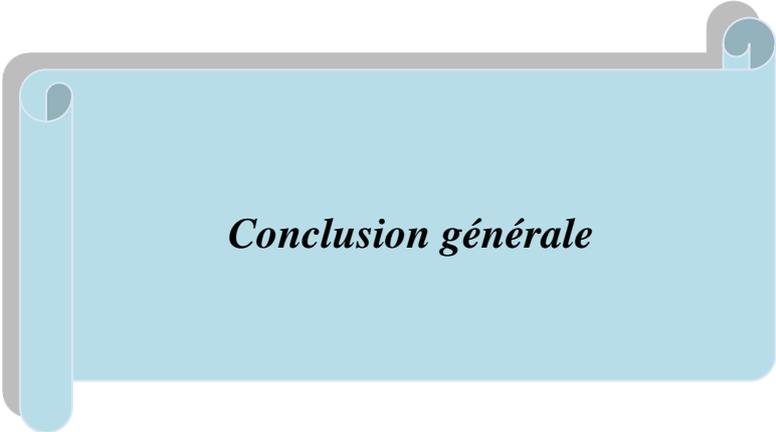
### Conclusion

Tout au long de notre étude pratique, nous avons essayé d'élaborer un tableau de bord financier, notamment au sein d'une entreprise publique algérienne, en l'occurrence l'EPB.

Pour cela, nous avons en premier lieu procédé à une prise de connaissance générale de l'entreprise. En deuxième lieu, nous avons calculé les différents indicateurs qui doivent figurer dans ce dernier à savoir : le bilan des grandes masses, les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et les indicateurs financiers de l'équilibre à savoir : le FRN, le BFR, la trésorerie et la CAF qui sont considérés comme des indicateurs de la performance économique et financière. L'analyse de ces soldes nous a permis de connaître les éléments qui ont constitué les différents résultats de l'entreprise et de les interpréter. En troisième lieu, nous avons calculé quelques ratios à savoir : les ratios de structure financière, de liquidité, de rentabilité, de solvabilité et de gestion,

A travers ces indicateurs on peut dire que l'entreprise EPB est une entreprise performante malgré les variations.

Dans cette conclusion il faut revenir sur les principaux résultats en insistant sur ceux qui ont connu des variations importantes. N'oublie d'évoquer la performance à chaque fois que tu présente un indicateur car c'est l'objet de ta thématique.



***Conclusion générale***

## Conclusion générale

---

Le contrôle de gestion constitue un outil indispensable dans la mesure et l'amélioration de la performance d'entreprise, surtout dans un environnement de plus en plus changeant et instable. Par conséquent, l'entreprise se trouve toujours dans l'obligation de s'assurer de son bon fonctionnement pour faire face aux exigences de cet environnement.

L'objectif principal de ce travail a consisté à savoir comment le contrôle de gestion contribue à la performance de l'entreprise, et pour vérifier cette problématique, nous avons mené une étude de cas au niveau de l'entreprise portuaire de Bejaia. Cette étude est basée sur l'un des outils de contrôle de gestion à savoir le tableau de bord et qui consiste en un outil de pilotage de la performance. Il représente un outil de guidage, permettant de sélectionner et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, il sélectionne les informations les plus importantes et anticipe les difficultés

Le contrôle de gestion à travers ses outils, notamment le tableau de bord, a permis d'apprécier la performance financière de l'EPB, de l'analyser et de suivre son évolution de 2020 à 2022 et cela à partir des conclusions tirées du stage pratique effectué par nos soins. Les résultats de notre étude ont montré que le contrôle de gestion a permis à cette entreprise, non seulement de maîtriser ses coûts, mais aussi d'avoir une meilleure visibilité au moment voulu de la santé financière de l'entreprise,

En premier, la mise en place d'un système de contrôle de gestion est devenue de plus en plus inévitable pour toute entreprise ambitieuse et qui veut améliorer ses performances. Il est considéré comme une source de progrès et d'amélioration, un processus qui s'assure de l'utilisation des ressources d'une manière efficace et efficiente conformément aux objectifs de l'entreprise, ce qui nous amène à confirmer la première hypothèse.

En second lieu, le tableau de bord est un outil efficace pour juger la situation de l'entreprise (EPB) et procéder à l'évaluation de ses performances et aussi un outil de suivi et d'aide à la décision très utilisé par les dirigeants et managers de l'entreprise. Il s'adapte en fonction des besoins et des caractéristiques de l'entreprise, il peut être utile de le formaliser afin de renforcer son efficacité. Il permet ainsi d'informer le dirigeant sur les postes les plus performantes ou les moins rentables, ce qui constitue une confirmation de la deuxième hypothèse.

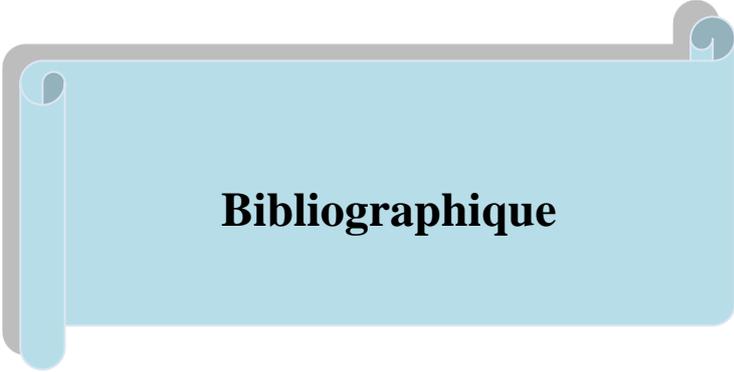
En dernier lieu, la mesure de la performance est difficile au sein de l'entreprise car celle-ci est à la fois une variable qualitative et quantitative, donc il faut connaître et comprendre

## Conclusion générale

---

comment s'effectue le choix d'indicateurs pertinents (les indicateurs économiques et financiers). Puis, élaborer un bon tableau de bord pour arriver à interpréter l'état d'un organisme, et pour obtenir cette mesure, il faut faire une analyse des données (bilan, TCR.) et construire un tableau de bord financier sur des indicateurs de performance, ce qui confirme de la troisième hypothèse.

Pour conclure, nous pouvons dire que ce mémoire ainsi que le stage pratique effectué et malgré l'insuffisance du temps et la confidentialité de certaines informations de l'entreprise, nous ont permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine de contrôle de gestion et même dans le domaine de la finance et d'acquérir une expérience valorisante, que nous comptons exploiter dans nos futures recherches.



## **Bibliographique**

# Bibliographique

---

## Référence bibliographique

### Les ouvrages

- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion, manuel et application » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion, DCG11 » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
- BOURGUIGNON A., « Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit», édition Economica, 2000
- Brigitte Doriath, «contrôle de gestion»4<sup>e</sup> édition, Dunod, paris, 2000
- BELLAH.M, «gestion financière », édition, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2004
- BRIGITTE DORITH, CHRISTIAN GOUJET, « Gestion prévisionnelle, et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup>édition, DUNOD, Paris, 2007
- Béatrice et Francis G, « l'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, 2009
- Beatrice, Francis G, « la comptabilité générale : principes généraux » ,18<sup>e</sup> édition, Gualino éditeur, extenso éditions 2014
- Bruno CARLIER et Christophe RUPRICH-ROBERT, «contrôle de gestion, missions, systèmes, outils», édition de la lettre du cadre territorial-S.E.P.T,
- COLIN.H et PESQUEUX.Y, « le contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1998.
- Daniel. CORFMAT, Arnaud. HELLUY, Philippe. BARON « la mutation du contrôle de gestion », Editions d'organisation, 2000
- DEMEESTER, LORINO, MOTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », DUNOD, paris, 2006
- DORIATH.B, GOUJET.C, « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance »,3<sup>ème</sup> édition, DONUD, Paris, 2007
- Dubrule L, Jourdain D, «comptabilité analytique de gestion », Dunod, paris, 2007
- Eric. MARGOTTEAU, « contrôle de gestion », Ellipses Edition Marketing S.A., 2001
- Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005
- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, Paris 2005

## Bibliographique

---

- Forget. J, « Gestion budgétaire », édition d'organisation, Paris 2005.
- Frédéric GAUTIER, ANNE PEZET, « contrôle de gestion », Ed. PEARSON, Paris, 2006
- FERNANDEZ Alain, «les nouveaux tableaux de bord des managers »,5<sup>ème</sup>, édition EYROLLES, paris, 2011
- GERVAIS.M, «contrôle de gestion», édition Economica, Paris, 1997
- GERVAIS.M., « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 2000
- Gérard Melyon, Kévin Melyon, «comptabilité analytique»,5<sup>e</sup> édition, Bréal, 2013
- Gérard. MELYON, Kévin. MELYON, « comptabilité analytique », 5<sup>ème</sup> édition, Bréal, 2013
- Hélène. LONING, Véronique. MALLERET, Jérôme. MERIC, Yvon. PERQUEUX, Eve. CHAIPELLO, Daniel. MICHEL, Andreu. SOLÉ, « Le Contrôle de Gestion, organisation et mise en œuvre »2<sup>ème</sup> édition, Duond, Paris, 2003
- Isabelle. DE KARVILER, Loïc. DE KARVILER, « le contrôle de gestion, à la portée de tous », Ed. ECONOMICA, 2000
- Jacques de GUERNY, Jean-Claude GUIRIEC, « contrôle de gestion et choix stratégique »6<sup>e</sup>, édition Dalloz, paris1998
- Jacques T, Bernard M, Emmanuelle C, « comptabilité de gestion ;cout, activité, répartition »,presses universitaires de grenoblr,2000
- KHAMAKHEM (A), « la dynamique du contrôle de gestion »,2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976
- KIRBYJ, «management contrôle système», 2<sup>ème</sup> édition, Prentice HALLI, 1994.
- Le Clerg D, « Gestion budgétaire », édition Eyrollen, Paris, 1984
- L.Langlois, C.Bonnier, M.Bringer, « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, paris 2006
- Louis Dubrulle, Didier Jourdain, «comptabilité analytique de gestion »5<sup>e</sup> édition, dunod, paris, 2007
- Loning.H, Pesqueux Et all, « Le contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2008
- Laurent Bailly, Didier Leclere, «Le meilleure du contrôle de gestion» 2<sup>e</sup> édition, Editions Foucher 58, rue jean Bleuzen, 92170 Vanves ,2011.
- Luc BERNET-ROLLANDE, «pratique de l'analyse financière »2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2015

# Bibliographique

---

- Marie-Noëlle. Désiré- LUCIANI, Daniel. HIRSCH, Nathalie. Kacher, Marc. POLOSSAT, «le grand livre du contrôle de gestion », groupe EYROLLLES, 2013
- PHILIPPE LORINO, « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition d'organisation, 1998
- SEPARIS, SOLLE.G, Le CŒUR .L, « DSCG3 management et contrôle de gestion L'essentiel en fiches»,2ème édition, DONUD, Paris, 2014
- Thierry LIBAERT, André de MACRO, « les tableaux de bord de la communication », dunod, paris, 2006
- Wilfried.N et A. Chanteaux « les tableaux de bord et business plan », édition des chambres de commerce et d'industrie, 2005
- Xavier. BOUIN, François-Xavier. SIMON, « les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportements », DUNOD, Paris, 2004, 2009, 2015

## Thèses et mémoires

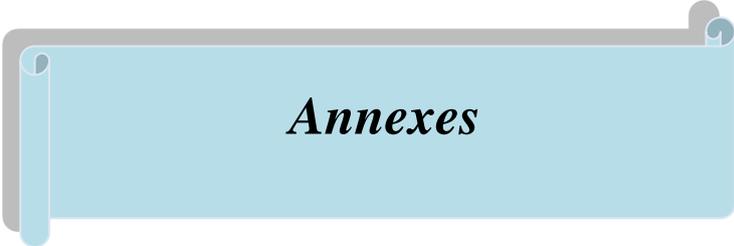
- AMALOU Mourad, «Étude de la mise en place d'un système de comptabilité analytique par la méthode des sections homogènes dans un hôpital : cas du CHU de sétif », Thèse de magister en économie de la santé et développement durable, Université de Bejaia, directeur de recherche : Mr BRAHMIA BRAHIM, 2009
- IBRIR NADJET, TABET DJIDA, « contrôle de gestion et performance de l'entreprise », Mémoire de fin cycle, université de Bejaia, encadré par Mr MAAMRI M, 2009.

## Dictionnaire

- H.MAHE:« dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Ed. ECONOMICA, Paris, 1998

## Sites web

- « Guide Méthodologique De Mise En Œuvre Du Contrôle De Gestion, Au Ministre De La communication ». 24 Février 2004, <http://www.win2pdf.com/.fr>
- <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>  
consulte : 07 /04/2023



***Annexes***

# Annexes

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2022

DATE: 22/03/2023

HEURE: 15:09

PAGE: 1

## Bilan Actif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		59 119 114,78	58 569 789,03	549 325,75	3 819 836,61
Immobilisations corporelles		22 610 332 463,63	9 911 954 044,53	12 698 378 419,10	13 532 317 919,10
<i>Terrains</i>		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
<i>Bâtiments</i>		3 605 971 860,80	781 651 649,91	2 824 320 210,89	2 890 681 336,62
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		18 795 715 802,83	9 130 302 394,62	9 665 413 408,21	10 432 991 782,48
<i>Immobilisations en concession</i>		139 204 000,00		139 204 000,00	139 204 000,00
Immobilisations en cours		1 173 037 767,47		1 173 037 767,47	1 172 182 683,41
Immobilisations financières		2 789 299 033,20	17 000 000,00	2 772 299 033,20	4 169 322 441,87
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>		255 000 000,00		255 000 000,00	261 529 840,67
<i>Autres titres immobilisés</i>		6 750 080,00		6 750 080,00	3 906 915 648,00
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		2 527 548 953,20	17 000 000,00	2 510 548 953,20	876 953,20
<i>Impôts différés actif</i>		421 834 015,92		421 834 015,92	402 907 414,68
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		27 053 622 395,00	9 987 523 833,56	17 066 098 561,44	19 280 550 295,67
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		357 963 013,38	1 270 737,88	356 692 275,50	352 675 240,89
Créances et emplois assimilés					
<i>Clients</i>	01	1 088 887 937,12	288 053 389,44	800 834 547,68	609 758 514,25
<i>Autres débiteurs</i>		197 359 114,16	113 095 809,96	84 263 304,20	122 216 704,25
<i>Impôts et assimilés</i>		7 442 005,97		7 442 005,97	20 921 190,62
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>		50 000 000,00		50 000 000,00	
<i>Trésorerie</i>		1 001 214 718,17		1 001 214 718,17	701 925 940,19
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		2 702 866 788,80	402 419 937,28	2 300 446 851,52	1 807 497 590,20
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		29 756 489 183,80	10 389 943 770,84	19 366 545 412,96	21 088 047 885,87

# Annexes

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2020

DATE: 22/03/2023  
HEURE: 15:12  
PAGE: 1

## Bilan Actif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		58 549 114,78	46 824 693,90	11 724 420,88	23 492 130,10
Immobilisations corporelles		22 480 439 658,62	8 286 724 642,31	14 193 715 016,31	8 657 773 876,15
<i>Terrains</i>		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
<i>Bâtiments</i>		3 606 742 844,76	661 974 153,80	2 944 768 690,96	404 628 389,10
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		18 665 052 013,86	7 624 750 488,51	11 040 301 525,35	8 044 500 687,05
<i>Immobilisations en concession</i>		139 204 000,00		139 204 000,00	139 204 000,00
Immobilisations en cours		1 147 897 095,69		1 147 897 095,69	7 321 750 817,02
Immobilisations financières		4 806 532 875,83	130 095 809,96	4 676 437 065,87	4 676 763 673,87
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>		391 625 650,63	130 095 809,96	261 529 840,67	261 529 840,67
<i>Autres titres immobilisés</i>		4 407 030 272,00		4 407 030 272,00	4 407 386 880,00
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		7 876 953,20		7 876 953,20	7 846 953,20
<i>Impôts différés actif</i>		384 258 331,22		384 258 331,22	374 152 420,74
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		28 877 677 076,14	8 463 645 146,17	20 414 031 929,97	21 053 932 917,88
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		336 317 047,39	1 271 038,60	335 046 008,79	319 427 465,43
Créances et emplois assimilés					
<i>Clients</i>	01	801 764 541,77	118 456 134,85	683 308 406,92	844 474 492,96
<i>Autres débiteurs</i>		81 311 943,73		81 311 943,73	85 815 482,11
<i>Impôts et assimilés</i>		264 473 620,49		264 473 620,49	415 456 494,48
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		633 240 098,72		633 240 098,72	689 875 656,98
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		2 117 107 252,10	119 727 173,45	1 997 380 078,65	2 355 049 591,96
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		30 994 784 328,24	8 583 372 319,62	22 411 412 008,62	23 408 982 509,84

# Annexes

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2022

DATE: 22/03/2023  
HEURE: 15:09  
PAGE: 2

## Bilan Passif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		9 474 645 430,88	9 662 006 017,94
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		558 574 343,63	633 057 587,81
Autres capitaux propres - Report à nouveau			-33 152 606,87
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>13 533 219 774,51</b>	<b>13 761 910 998,88</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		2 153 688 913,98	3 887 256 431,08
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 550 289 965,31	1 472 999 172,98
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>3 843 182 879,29</b>	<b>5 499 459 604,06</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		415 078 573,92	495 554 417,43
Impôts		277 604 971,62	204 081 273,32
Autres dettes		1 271 578 999,49	1 094 803 756,13
Trésorerie passif		25 880 214,13	32 237 836,05
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 990 142 759,16</b>	<b>1 826 677 282,93</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>19 366 545 412,96</b>	<b>21 088 047 885,87</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

# Annexes

**ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA**  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2020

DATE: 22/03/2023  
HEURE: 15:12  
PAGE: 2

## Bilan Passif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		9 394 958 558,49	9 395 315 166,49
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		567 283 065,74	572 579 017,71
Autres capitaux propres - Report à nouveau		539 426 410,84	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>14 001 668 035,07</b>	<b>13 467 894 184,20</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		5 089 534 266,32	6 288 947 958,32
Impôts (différés et provisionnés)		4 494 830,14	14 366 139,72
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 409 928 470,75	1 355 454 227,96
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>6 643 161 567,21</b>	<b>7 797 972 326,00</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		475 595 811,14	667 821 788,36
Impôts		356 244 169,90	519 795 031,13
Autres dettes		934 742 425,30	955 499 180,15
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 766 582 406,34</b>	<b>2 143 115 999,64</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>22 411 412 008,62</b>	<b>23 408 982 509,84</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

# Annexes

**ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA**  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2022

DATE: 22/03/2023

HEURE: 15:10

PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 375 320 136,47</b>	<b>5 266 784 876,16</b>
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 375 320 136,47</b>	<b>5 266 784 876,16</b>
Achats consommés		-234 118 094,22	-210 244 839,74
Services extérieurs et autres consommations		-346 732 764,73	-505 107 112,92
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-580 850 858,95</b>	<b>-715 351 952,66</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>4 794 469 277,52</b>	<b>4 551 432 923,50</b>
Charges de personnel		-3 342 074 935,76	-3 348 127 686,32
Impôts, taxes et versements assimilés		-109 434 102,85	-168 027 095,00
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 342 960 238,91</b>	<b>1 035 278 142,18</b>
Autres produits opérationnels		526 128 615,36	383 036 195,93
Autres charges opérationnelles		-2 829 940,47	-14 516 856,58
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 305 088 168,13	-1 022 239 875,14
Reprise sur pertes de valeur et provisions		34 136 413,35	19 393 184,42
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>595 307 159,02</b>	<b>400 950 790,81</b>
Produits financiers		243 248 787,40	488 546 783,48
Charges financières		-154 916 859,03	-197 723 930,08
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>88 331 928,37</b>	<b>290 822 853,40</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>683 639 087,39</b>	<b>691 773 644,21</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-143 991 345,00	-81 859 970,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		18 926 601,24	23 143 913,60
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 178 833 952,58</b>	<b>6 157 761 039,99</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-5 620 259 608,95</b>	<b>-5 524 703 452,18</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>558 574 343,63</b>	<b>633 057 587,81</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>558 574 343,63</b>	<b>633 057 587,81</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

# Annexes

**ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA**  
 ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
 Exercice 2020

DATE: 22/03/2023  
 HEURE: 15:13  
 PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 954 353 212,01</b>	<b>6 332 318 236,22</b>
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			7 800 000,00
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 954 353 212,01</b>	<b>6 340 118 236,22</b>
Achats consommés		-244 538 047,88	-258 020 525,06
Services extérieurs et autres consommations		-377 432 283,98	-461 272 677,39
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-621 970 331,86</b>	<b>-719 293 202,45</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>5 332 382 880,15</b>	<b>5 620 825 033,77</b>
Charges de personnel		-3 639 858 101,66	-3 656 966 495,56
Impôts, taxes et versements assimilés		-167 097 200,86	-185 177 200,75
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 525 427 577,63</b>	<b>1 778 681 337,46</b>
Autres produits opérationnels		161 124 011,59	111 795 198,88
Autres charges opérationnelles		-14 095 610,79	-3 096 638,68
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 032 518 211,39	-1 045 741 794,73
Reprise sur pertes de valeur et provisions		16 552 658,14	4 956 278,82
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>656 490 425,18</b>	<b>846 594 381,75</b>
Produits financiers		261 007 154,73	171 964 121,34
Charges financières		-240 361 205,86	-211 811 137,53
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>20 645 948,87</b>	<b>-39 847 016,19</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>677 136 374,05</b>	<b>806 747 365,56</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-129 830 528,37	-253 736 610,55
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		19 977 220,06	19 568 262,70
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 393 037 036,47</b>	<b>6 628 833 835,26</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-5 825 753 970,73</b>	<b>-6 056 254 817,55</b>
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>567 283 065,74</b>	<b>572 579 017,71</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>567 283 065,74</b>	<b>572 579 017,71</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



*Table de matières*

# Table de matières

---

*Remercîment*

*Dédicaces*

*Liste des abréviations*

*Liste des tableaux*

*Liste des figures*

*Sommaire*

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>4</b>
INTRODUCTION .....	5
SECTION 1 : LES PRINCIPES DE BASE SUR LE CONTROLE DE GESTION .....	5
1. <i>Historique du contrôle de gestion</i> .....	5
2. <i>Définition du contrôle de gestion</i> .....	6
2.1. Définition du concept contrôle /gestion .....	6
2.2. Les différentes définitions du contrôle de gestion .....	6
3. <i>Objectifs et utilités du contrôle de gestion</i> .....	7
3.1. Les objectifs du contrôle de gestion .....	7
3.1.1. La performance de l'entreprise .....	7
3.1.2. L'amélioration permanente de l'organisation .....	8
3.1.3. La prise en compte des risques .....	8
3.2. Utilités du contrôle de gestion .....	8
4. <i>Les Missions et place du contrôle de gestion</i> .....	9
4.1. Les missions du contrôle de gestion .....	9
4.2. Place du Contrôle De Gestion .....	9
5. <i>Processus et limites de contrôle de gestion</i> .....	11
5.1. Processus du contrôle de gestion .....	11
5.1.1. Phase de prévision .....	11
5.1.2. Phase d'exécution .....	11
5.1.3. Phase d'évaluation .....	11
5.1.4. Phase d'apprentissage .....	11
5.2. Limites du contrôle de gestion .....	12
SECTION 02 : LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION .....	13
1. <i>La comptabilité générale</i> .....	13
1.1. Définition .....	13
1.2. Rôles de la comptabilité générale .....	13
2. <i>La comptabilité analytique</i> .....	14
2.1. Définition .....	14
2.2. Objectifs de la comptabilité analytique .....	15
2.3. La comparaison entre la comptabilité analytique et la comptabilisé générale .....	15
2.4. Méthodes de calculs des couts .....	16
2.4.1. Définition de cout .....	16
2.4.2. Typologie des couts .....	16
2.4.3. Méthodes de calcul des couts .....	17
3. <i>La gestion budgétaire</i> .....	19
3.1. Définition de la gestion budgétaire .....	19
3.2. Les différentes phases de la gestion budgétaire : .....	20
3.2.1. La prévision : .....	20
3.2.2. La budgétisation .....	21

# Table de matières

3.2.3. Le contrôle budgétaire : .....	21
3.3. Les principes de la gestion budgétaire .....	21
<b>4. Le tableau de bord .....</b>	<b>22</b>
4.1. Définition de tableau de bord .....	22
4.2. Objectifs de tableau de bord .....	22
<b>5. Le reporting .....</b>	<b>23</b>
5.1. Définition .....	23
5.2. Objectifs de reporting .....	23
5.3. Types de reporting .....	23
5.4. Les principes du reporting .....	24
<b>SECTION 03 : LE CONTROLEUR DE GESTION .....</b>	<b>24</b>
<b>1. Définition de contrôleur de gestion .....</b>	<b>24</b>
<b>2. Qualités et taches du contrôleur de gestion .....</b>	<b>25</b>
2.1. Les qualités du contrôleur de gestion .....	25
2.2. Les taches du contrôleur de gestion .....	25
<b>3. Missions, responsabilités et rôle du contrôleur de gestion .....</b>	<b>26</b>
3.1. Les missions du contrôleur de gestion Tableau .....	26
3.2. Les responsabilités du contrôleur de gestion .....	28
3.2.1. Etre une vigie, anticiper et alerter .....	28
3.2.2. Etre une boussole et veiller à la bonne tenue du cap .....	28
3.2.3. Etre un communicateur pour expliquer la politique des dirigeants .....	28
3.2.4. Etre un garant de la qualité de l'information .....	28
3.2.5. Etre un conseiller permanent .....	29
3.2.6. Réguler les comportements des responsables .....	29
3.3. Le rôle du contrôleur de gestion .....	29
<b>4. La position du contrôleur de gestion dans l'organisation .....</b>	<b>30</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>32</b>
<b>CHAPITRE 02 : CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>33</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>34</b>
<b>SECTION 01 : NOTIONS GENERALE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>34</b>
<b>1. Historique et définition de la performance .....</b>	<b>34</b>
1.1. Historique de la performance .....	34
1.2. Définition de la performance : .....	35
<b>2. Critères, caractéristiques et objectifs de la performance .....</b>	<b>36</b>
2.1. Les Critères de la performance .....	36
2.2. Les caractéristiques de la performance .....	37
2.3. Objectifs de la performance .....	38
<b>3. Formes et dimensions de la performance financière .....</b>	<b>38</b>
3.1. Les formes de la performance financière .....	38
3.1.1. La performance personnelle .....	39
3.1.2. La performance clients .....	39
3.1.3. La performance actionnaire .....	39
3.1.4. La performance partenaire .....	39
3.1.5. La performance sociale .....	40
3.3. Les dimensions de la performance financière .....	40
<b>4. Notion de l'indicateur de la performance .....</b>	<b>41</b>
4.1. Définition d'un indicateur performance .....	41
4.2. Les types d'indicateurs .....	41
4.3. Les qualités d'un bon indicateur .....	41
4.4. Les formes des indicateurs .....	42
<b>5. Notion de mesure de la performance .....</b>	<b>43</b>
5.1. Définition de la mesure de la performance .....	43

# Table de matières

5.2.	Les principes de base de la mesure de la performance.....	43
5.3.	Maitrise de la performance .....	44
5.3.1.	Maitrise de la performance et stratégie.....	44
5.3.2.	Maitrise de la performance et couple coût-valeur .....	45
5.3.3.	Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion.....	45
SECTION 02 : LES METHODES DE MESURE DE LA PERFORMANCE.....		45
1.	<i>L'analyse de l'équilibre financier</i> .....	45
1.1.	Le fond de roulement net (FRN).....	46
1.2.	Le besoin en fond de roulement (BFR) .....	46
1.3.	La trésorerie (TR).....	47
2.	<i>L'analyse des soldes intermédiaire de gestion</i> .....	48
2.1.	Analyse de l'activité.....	48
2.2.	Analyse de la rentabilité.....	49
2.3.	L'analyse par la méthode des ratios .....	51
2.3.1.	Les ratios de structure financière.....	51
2.3.2.	Les ratios de liquidité .....	52
2.3.3.	Le ratio de solvabilité générale .....	53
2.3.4.	Les ratios de rotation .....	53
SECTION 03 : LE CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE.....		54
1.	<i>Le pilotage de l'entreprise</i> .....	54
1.1.	Définition du pilotage de l'entreprise .....	54
1.1.1.	Les fonctions de pilotage.....	56
1.1.2.	La structure de pilotage .....	57
1.1.3.	Les outils de pilotage de la performance.....	58
1.2.	L'effet du contrôle de gestion sur le pilotage de la performance .....	58
1.3.	Tableau de bord comme outil de pilotage de la performance .....	59
1.3.1.	Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise .....	60
1.3.2.	Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage.....	61
1.4.	La démarche de la conception d'un tableau de bord financier .....	62
1.4.1.	Définition tableau de bord financier .....	62
1.4.2.	Le tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance .....	63
1.4.3.	Les étapes de conception de tableau de conception du tableau de bord financier .....	63
1.4.4.	Structure d'un tableau de bord financier .....	64
CONCLUSION .....		64
<b>CHAPITRE 03 : ÉTUDE PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE FINANCIERE AU SEIN DE L'EPB .....</b>		<b>67</b>
INTRODUCTION .....		68
SECTION 01 : LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA « EPB » .....		68
1.	<i>Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia</i> .....	68
1.1.	Généralités sur le port de Bejaia .....	68
1.2.	Historique et cadre juridique .....	69
1.3.	Implantation géographique du port de Bejaia .....	71
2.	<i>Missions et activités de l'entreprise</i> .....	72
2.1.	Missions de l'entreprise .....	72
2.2.	Activités de l'entreprise.....	73
3.	<i>Organisation de l'entreprise</i> .....	74
3.1.	Direction Générale .....	74
3.2.	Direction Générale Adjointe Fonctionnelle : .....	74
3.3.	Direction des Ressources Humaines.....	74
3.4.	Direction Digitalisation et Numérique.....	74
3.5.	Direction des Finances et Comptabilité.....	75
3.6.	Direction du Système de Contrôle Interne : .....	75
3.7.	Direction Achats : .....	75

# Table de matières

---

3.8.	Direction Générale Adjointe Opérationnelle : .....	75
3.9.	Direction Exploitation : .....	76
3.10.	Direction Domaine et Développement : .....	76
3.11.	Direction Maintenance : .....	76
SECTION 02 : CALCUL ET SUIVI DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPB .....		78
1.	<i>Indicateurs du bilan</i> .....	78
1.1.	Présentations des bilans de grande masse .....	78
1.2.	Les indicateurs de l'équilibre financiers .....	81
1.2.1.	Le fonds de roulement net .....	82
1.2.2.	Le besoin en fonds de roulement .....	83
1.2.3.	La trésorerie Nette .....	84
2.	<i>Les indicateurs du compte résultat</i> .....	85
2.1.	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	85
2.2.	La capacité d'autofinancement .....	89
3.	<i>L'analyse des ratios</i> .....	91
3.1.	Ratios de structure financière .....	91
3.2.	Ratios de liquidité .....	93
3.4.	Ratios de solvabilité .....	95
3.6.	Ratios de rotation .....	98
4.	<i>La mise en forme du tableau de bord financier</i> .....	99
CONCLUSION .....		103
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....		<b>104</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>104</b>
<b>TABLE DE MATIERES</b> .....		<b>104</b>

## Résumé :

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un organisme pour analyser les performances des différentes activités, dans le but de déterminer les synergies possibles. Il doit être adapté à la configuration spécifique de chaque entreprise (stratégie, structure, culture, etc.). Pour réussir la démarche de pilotage de la performance, les parties prenantes impliquées doivent se prémunir des techniques et des outils de contrôle de gestion. Il existe en effet, plusieurs types d'outils de gestion qui sont utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Parmi ceux-ci, on a les tableaux de bord.

Le tableau de bord est un outil de mesure de la performance, il aide également à la prise de décision. Il se focalise sur un nombre d'indicateurs qui facilite le suivi et la comparaison des résultats. Dans notre travail, nous avons mis l'attention de démontrer l'importance du tableau de bord au sein de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons réalisé un stage pratique au sein de l'EPB. I où nous avons élaboré un tableau de bord financier.

**Mots clés :** contrôle de gestion, performance financière, pilotage de la performance, tableau de bord.

## Abstract:

Management control is a steering system implemented by an organization to analyze the performance of different activities, with the aim of identifying possible synergies. It must be adapted to the specific configuration of each company (strategy, structure, culture, etc.). To succeed in the performance management process, the stakeholders involved must be provided with management control techniques and tools. In fact, there are several types of management tools that are useful for the implementation of a steering approach. Among these, we have the dashboards.

The dashboard is a tool for measuring performance and also helps in decision-making. It focuses on a number of indicators that facilitate the monitoring and comparisons of results. In our work, we have focused on demonstrating the importance of the dashboard within the company. To do this, we conducted a practical internship at EPB.I where we developed a financial dashboard .

**Key words:** management control, financial performance, performance management, dashboard.