

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences Financières et Comptabilité*



# *Mémoire de fin cycle*

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

*Spécialité : Finance et Comptabilité*

*Option : Finance d'Entreprise*

## *Thème*

*Elaboration d'un Tableau de Bord Financier Dans le  
Cadre de l'Evaluation de la Performance de l'Entreprise*

*Cas de la SPA COGB LABELLE*

*Réalisé par :*

*M<sup>elle</sup> HAYOUNE Nadjat*

*Encadré par :*

*Dr. MEKLAT Khoukha*

*Promotion 2024*

# *Remerciements*

*Je remercie DIEU, le tout puissant de nous avoir accordé santé, force et courage afin d'accomplir ce modeste travail.*

*Je remercie infiniment Madame **MEKLAT KHOUKHA** pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos profondes gratitude.*

*Je tiens à remercier également tout le personnel de la société **COGB LABELLE**, particulièrement le service finance et comptabilité.*

*J'en profite pour remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.*

*Merci*

# *Dédicaces*

*A mes chers parents,*

*Vraiment aucune dédicace ne saurait exprimer mon attachement, mon amour et mon affection, je vous offre ce modeste travail en témoignage de tous les sacrifices et l'immense tendresse dont vous m'avez toujours su me combler. Puisse dieu tout puissant vous garder et vous procurer santé et bonheur.*

*A mes chères sœurs Jasmine et Kenza*

*Les mots ne suffisent guère pour exprimer l'amour que je porte pour vous.*

*A ma chère copine Amel qui a toujours été présente dans ma vie.*

*Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.*

*Nadjet*

# **Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale**

**Chapitre I : Fondements théorique sur le tableau de bord**

**Section1 : Notions de base sur le tableau de bord**

**Section 2 : Les méthodes et les principes d'élaboration d'un tableau de bord**

**Section 3 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier**

**Chapitre II : La performance financière de l'entreprise et le tableau de bord**

**Section 1 : Notions générales sur la performance financière**

**Section 2 : Le concept de la performance financière**

**Section 3 : La mesure de la performance**

**Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA  
COGB LABELLE**

**Section 1 : Présentation de l'entreprise COGB LABELLE**

**Section 2 : Les prévisions d'un indicateur financier**

**Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA COGB  
LABELLE**

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexes**



## *Liste des abréviations*

**AC:** Actif Courant

**ANC:** Actif Non Courant

**CA:** Chiffre d’Affaires

**CAF:** Capacité d’Autofinancement

**COGB:** Corps Gras Béjaïa

**CP:** Capitaux Propres

**DA:** Dinar Algérien

**DCT:** Dettes à Court Terme

**DLMT:** Dettes à Long et Moyen Terme

**EBE:** Excédent Brut d’Exploitation

**FRE:** Fonds de Roulement Etranger

**FRF:** Fonds de Roulement Financier

**FRN:** Fonds de Roulement Net

**FRP:** Fonds de Roulement Propres

**GIMSI :** Généralisation, Information, Méthode Et Mesure, Et Systémique, Individualité Et Initiative

**HEC :** Hautes Etudes Commerciales

**HT :** Hors taxes

**INVEST:** Investissement

**JANUS:** Jalonner Justifier Analyser Architecturer Normaliser Nommer Unifier Structurer

**MC:** Marge Commerciale

**OVAR:** Objectif, Variables D’action, Responsabilité

**P :** Page

**Picto :** Pictogramme

**RCAI :** Résultat Courant Avant Impôt

**RE :** Résultat d’Exploitation

**RN** : Résultat Net de l'Exercice

**RRC** : Ratio de rentabilité commerciale

**RRE** : Ratio de rentabilité économique

**RRF** : Ratio de rentabilité financière

**SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion

**SPA** : Société Par Action

**TDB** : Tableau De Bord

**UM** : Unité Monétaire

**VA** : Valeur Ajoutée

**VD** : Valeurs Disponibles

**VE** : Valeurs d'Exploitation

**VR** : Valeurs Réalisables

## *Liste des tableaux*

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tableau 1:Exemple générique de tableau de bord-----</i>               | <i>5</i>  |
| <i>Tableau 2:Grille entre variables d'actions et objectifs -----</i>     | <i>13</i> |
| <i>Tableau 3: Les étapes de la méthode GIMSI -----</i>                   | <i>15</i> |
| <i>Tableau 4: Les critères d'un bon objectif-----</i>                    | <i>18</i> |
| <i>Tableau 5: Exemple de ratios-----</i>                                 | <i>24</i> |
| <i>Tableau 6: exemple de pictogramme -----</i>                           | <i>25</i> |
| <i>Tableau 7: Les différents types de la performance-----</i>            | <i>39</i> |
| <i>Tableau 8:calcul de la CAF par la méthode soustractive -----</i>      | <i>50</i> |
| <i>Tableau 9:Calcul de la CAF par la méthode additive -----</i>          | <i>50</i> |
| <i>Tableau 10:Tableau de soldes intermédiaires de gestion (SIG)-----</i> | <i>51</i> |
| <i>Tableau 11: Les ratios de rentabilité -----</i>                       | <i>53</i> |
| <i>Tableau 12:Le calcul des moindres carrés (CA)-----</i>                | <i>64</i> |
| <i>Tableau 13:Le calcul des moindres carrés (VA)-----</i>                | <i>66</i> |
| <i>Tableau 14:Le calcul des moindres carrés (EBE) -----</i>              | <i>68</i> |
| <i>Tableau 15: Le calcul des moindres carrés (RE) -----</i>              | <i>69</i> |
| <i>Tableau 16:Le calcul des moindres carrés (RN)-----</i>                | <i>71</i> |
| <i>Tableau 17 : Le calcul des moindres carrés (CP)-----</i>              | <i>72</i> |
| <i>Tableau 18: L'évolution des investissements -----</i>                 | <i>74</i> |
| <i>Tableau 19: bilan de grandes masses actif -----</i>                   | <i>76</i> |
| <i>Tableau 20: bilan de grandes masses passif-----</i>                   | <i>78</i> |
| <i>Tableau 21: L'évolution du fonds de roulement net-----</i>            | <i>80</i> |
| <i>Tableau 22:L'évolution du fonds de roulement propre -----</i>         | <i>81</i> |
| <i>Tableau 23: L'évolution du fonds de roulement étranger -----</i>      | <i>82</i> |
| <i>Tableau 24: Les soldes intermédiaires de gestion -----</i>            | <i>86</i> |
| <i>Tableau 25: l'évolution du chiffre d'affaires -----</i>               | <i>86</i> |
| <i>Tableau 26:L'évolution de la valeur ajoutée -----</i>                 | <i>87</i> |
| <i>Tableau 27:L'évolution de l'EBE -----</i>                             | <i>88</i> |
| <i>Tableau 28:L'évolution du résultat d'exploitation -----</i>           | <i>89</i> |
| <i>Tableau 29: l'évolution du résultat net-----</i>                      | <i>90</i> |
| <i>Tableau 30: Le calcul de la CAF à partir de l'EBE-----</i>            | <i>92</i> |
| <i>Tableau 31: Le calcul de la CAF à partir du résultat net -----</i>    | <i>92</i> |
| <i>Tableau 32: Le calcul des ratios de rentabilité -----</i>             | <i>94</i> |
| <i>Tableau 33: le tableau de bord financier -----</i>                    | <i>96</i> |

## *Liste des figures*

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Figure 1: présentation de la méthode JANUS</i>  | <i>12</i> |
| <i>Figure 2: les six facettes d'un bon objectif</i>                                      | <i>19</i> |
| <i>Figure 3: présentation du graphique en histogramme</i>                                | <i>26</i> |
| <i>Figure 4: présentation graphique en courbe</i>  | <i>27</i> |
| <i>Figure 5: présentation graphique en camembert</i>                                     | <i>27</i> |
| <i>Figure 6: La maquette du tableau de bord</i>  | <i>28</i> |
| <i>Figure 7: Les objectifs de mesure de la performance</i>                               | <i>33</i> |
| <i>Figure 8 : Les dimensions de la performance</i>                                       | <i>36</i> |
| <i>Figure 9: Modèle de GILBERT sur la performance (1980)</i>                             | <i>43</i> |
| <i>Figure 10: Organigramme de la SPA CO.G.B LABELLE</i>                                  | <i>62</i> |
| <i>Figure 11: L'évolution du chiffre d'affaires</i>                                      | <i>65</i> |
| <i>Figure 12: L'évolution de la valeur ajoutée</i>                                       | <i>67</i> |
| <i>Figure 13: L'évolution de l'EBE</i>   | <i>68</i> |
| <i>Figure 14: L'évolution du résultat d'exploitation</i>                                 | <i>70</i> |
| <i>Figure 15: L'évolution du résultat net</i>  | <i>71</i> |
| <i>Figure 16: L'évolution des capitaux propres</i>                                       | <i>73</i> |
| <i>Figure 17: L'évolution des investissements</i>  | <i>74</i> |
| <i>Figure 18: Représentation graphique des bilans de grande masse actif</i>              | <i>77</i> |
| <i>Figure 19: Représentation graphique des bilans de grande masse passif</i>             | <i>79</i> |
| <i>Figure 20: Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement net</i>      | <i>80</i> |
| <i>Figure 21: l'évolution du fonds de roulement propre</i>                               | <i>82</i> |
| <i>Figure 22: Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement étranger</i> | <i>83</i> |
| <i>Figure 23: l'évolution du chiffre d'affaires</i>                                      | <i>84</i> |
| <i>Figure 24: l'évolution du résultat net</i>  | <i>85</i> |
| <i>Figure 25: Représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion</i>          | <i>91</i> |
| <i>Figure 26: Représentation graphique de l'évolution de la CAF</i>                      | <i>93</i> |
| <i>Figure 27: L'évolution des ratios de rentabilité</i>                                  | <i>94</i> |

---

---

## *Introduction Générale*

---

---

## *Introduction générale*

Face à un environnement en perpétuelle évolution, les entreprises sont confrontées à des bouleversements d'une ampleur sans précédent, il devient de plus en plus ardu pour elles de ce démarquer dans un contexte aussi hostile et instable où elles sont exposées à de nombreux défis tels que la mondialisation de marchés, la concurrence intensive et les turbulences de l'environnement économique, en effet, une entreprise non performante ne peut pas avoir une place dans un tel environnement. Pour cela, elle est condamnée plus que jamais à être performante, s'améliorer en permanence pour assurer sa survie.

Par ailleurs, la notion de performance a toujours été un sujet controversé. Il s'agit d'une notion plurivoque, complexe et difficile à expliquer, compte tenu de la diversité des approches mobilisées. Ainsi, l'atteinte de la meilleure performance possible constitue une préoccupation majeure et permanente pour chaque organisation.

Une bonne performance financière se traduit par une rentabilité solide, une croissance favorable et la création de valeur pour l'entité et ses parties prenantes, visant à garantir la stabilité financière de cette dernière. Cela se réalise par l'identification et l'analyse d'une gamme d'indicateurs financiers liés à la structure financière de l'organisation.

L'évaluation et la mesure de la performance des entreprises sont devenues incontournables. Pour ce faire, tout dirigeant doit mettre en place les actions appropriées tout en disposant des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs préétablis. Ils ont donc besoin d'un outil qui leurs permet d'avoir une vision synthétique des indicateurs de l'entreprise et de son environnement ; le tableau de bord est l'outil qui répond à ce besoin.

De ce fait, le tableau de bord financier est un instrument de contrôle et de comparaison qui rassemble de manière claire et synthétique, un ensemble des indicateurs pour permettre aux responsables d'identifier les écarts entre les résultats réalisés et les objectifs fixés, et d'effectuer les actions correctives au moment opportun. En d'autres termes, le tableau de bord financier a pour objectif de maintenir l'équilibre financier et la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord est perçu, donc, comme un outil de mesure des différents aspects de la vie de l'entreprise, il doit être adapté à sa taille et à la spécificité de son activité. Il synthétise les points clés de l'activité réalisée et poursuit deux objectifs essentiels à savoir : Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance et prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles.

C'est dans cette logique que le choix de notre étude de cas s'est porté sur l'élaboration d'un tableau de bord financier de la SPA COGB LABELLE, afin de mesurer sa performance

financière. Ce dernier centralise des informations financières permettant de juger l'évolution de sa structure, de sa rentabilité, des équilibres financiers sur une période donnée. Ce qui nous amène à poser une série de question auxquelles nous chercherons à répondre dans notre étude.

Dans ce contexte, nous résumerons notre problématique en formulant la question suivante :

**« Comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de l'entreprise COGB LABELLE et quel est son apport à la performance financière de l'entreprise ? »**

Pour mieux cerner notre problématique, des questions secondaires s'imposent à savoir :

- Quels sont les indicateurs de la performance financière choisie par l'entreprise COGB LABELLE pour élaborer son tableau de bord financier ?
- Est-ce que le tableau de bord financier de l'entreprise COGB LABELLE lui permet de piloter sa performance financière ?

Pour guider notre travail de manière plus efficace, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

**Hypothèse1 :** Le TDB de l'entreprise COGB LABELLE est un outil de gestion qui lui permet de mesurer et de suivre sa performance financière en suivant l'évolution des indicateurs clés sous forme graphique ou visuelle.

**Hypothèse2 :** L'utilisation des indicateurs financiers pertinents permettent de mesurer d'une façon efficace la performance financière de COGB LABELLE.

Par conséquent, afin de répondre à notre problématique et de pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses formulées précédemment, nous avons opté pour une démarche méthodologique analytique descriptive qui s'articule autour de deux phases :

La première : il s'agit d'une démarche théorique dans laquelle nous avons procéder à une recherche bibliographique et documentaire, qui consiste à cerner et à appréhender les concepts de base tel que le tableau de bord et la notion de performance, ceci est fait par la consultation des ouvrages, articles scientifiques, des sites officiels. La deuxième : il s'agit d'une démarche pratique dans laquelle nous concrétisons nos acquis théoriques par un stage pratique au niveau de l'entreprise COGB LABELLE.

Pour mener notre recherche, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé « fondements théoriques sur le tableau de bord », sera consacré à l'examen détaillé des concepts de base relatifs au tableau de bord dans son ensemble, avec un accent particulier sur le tableau de bord financier.

➤ Le deuxième chapitre portera sur la notion de la performance d'une manière générale et à la performance financière d'une manière particulière, ainsi que les indicateurs de mesure de cette dernière.

➤ Le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique. Dans une première étape, on donnera une brève présentation de l'entreprise SPA COGB LABELLE. Dans une deuxième étape, on tentera d'analyser et de mesurer la performance par les indicateurs financiers, économiques et par les ratios. La dernière étape sera destinée à la construction d'un tableau de bord.



---

---

*Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau  
de bord*

---

---

# Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

Qui dit pilotage de la performance dit tableau de bord. Il s'agit d'un outil qui sert dans un premier lieu à l'aide à la décision et en deuxième lieu au pilotage de la performance. Ce dernier n'est pas une notion nouvelle, il prend ses origines au début du 20ème siècle. Aujourd'hui, il est de plus en plus utilisé et devenu l'un des outils de contrôle de gestion les plus importants sur lesquels les responsables s'appuient pour guider les entreprises qu'ils gèrent vers l'atteinte des objectifs stratégiques. La nécessité de mettre en place un tel outil est désormais primordiale, car il permet un suivi rapide des progrès réalisés et alerte les dirigeants sur les divergences existantes afin de les rectifier dans les délais appropriés.

L'objectif de ce chapitre est de bien présenter et expliquer les notions de base sur le tableau de bord, ensuite nous mettons l'accent sur les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, et enfin nous aborderons la démarche de la conception d'un Tableau De Bord Financier.

## *Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord*

Le tableau de bord n'est pas une démarche nouvelle. Les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en termes de coût et de productivité ; mais jusqu'aux années 90, dans une approche taylorienne de l'organisation, l'établissement d'un tableau de bord consistait à constater, à échéances fixes les résultats financiers filtrés par la comptabilité.<sup>1</sup>

Au cours de cette section, nous allons présenter les différentes définitions données par certains spécialistes, ainsi que les typologies, ses caractéristiques, son rôle et enfin ses limites.

### **1.1. Définition de tableau de bord :**

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions des tableaux de bord, on cite parmi eux : M. LEROY, C. ALAZARD & C. SEPARI, F. GIRAUD & P. ZARLOWSKI et C. SELMER.

Selon **M. LEROY** le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettant à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte.<sup>2</sup>

**C. ALAZARD & S. SIPARI** définissent le tableau de bord comme un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI « contrôle de gestion, manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007, P 633.

<sup>2</sup> MICHEL LEROY « le tableau de bord au service de l'entreprise » édition d'Organisation, Paris, 1998, P 14.

<sup>3</sup> Idem, P 634.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

Pour **F. GIRAUD** et **P. ZARLOWSKI** « le tableau de bord se définit à la base comme un ensemble d'indicateurs à caractère non exclusivement financiers. Il peut prendre des formes très variées, mais se présente de façon générique sous la forme d'une liste d'indicateurs avec différents valeurs prises par ces indicateurs ». <sup>4</sup>

Alors que **C. SELMER** le définit comme «Le TDB est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes, en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs. » <sup>5</sup>

Et aussi, Le tableau de bord processus regroupe des indicateurs de performance, de pilotage et d'éclairage relatifs au business et aux risques ; ils permettent de suivre l'atteinte des objectifs du processus, le déroulement « conforme » des activités du processus, les dysfonctionnements opérationnels et de contrôle interne. <sup>6</sup>

**Tableau 1:Exemple générique de tableau de bord**

| Indicateur                         | Réel n-1 | Prévu | Réel n | Ecart / n-1 | Ecart/prévu |
|------------------------------------|----------|-------|--------|-------------|-------------|
| Volume d'activité                  |          |       |        |             |             |
| Délai de réponse                   |          |       |        |             |             |
| Indice de qualité                  |          |       |        |             |             |
| Indice de satisfaction des clients |          |       |        |             |             |
| Turnover                           |          |       |        |             |             |
| Etc.                               |          |       |        |             |             |

**Source :** F. GIRAUD et P. ZARLOWSKI « Les fondamentaux du contrôle de gestion, principes et outils », Edition Pearson Education, France, 2011, P 114.

<sup>4</sup> F. GIRAUD et P. ZARLOWSKI « Les fondamentaux du contrôle de gestion, principes et outils », Edition Pearson Education, France, 2011, P 114.

<sup>5</sup> C.SELMER., « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2011, P 61.

<sup>6</sup> Idem, P 237.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

### 1.2. Typologies des tableaux de bord :

On distingue trois types de tableau de bord :

#### 1.1.1. Le tableau de bord stratégique :

Le tableau de bord stratégique est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger de la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est donc le moyen ou le long terme. L'outil présente une synthèse des informations contenues au sien des tableaux de bord des échelons hiérarchiques inférieurs. Historiquement, l'information financière y occupe une place prépondérante.<sup>7</sup>

Le tableau de bord stratégique a quatre axes, qui sont déterminants pour la réalisation des objectifs stratégiques définis comme suit :

- Aider le conseil d'administration et en particulier les administrateurs indépendants à appréhender le fonctionnement de la société.
- Faciliter les choix lors des transformations stratégiques de l'entreprise.
- Donner une image fidèle de l'exécution de la stratégie et des progrès accomplis.
- Suivre les actes destinés au processus stratégiques et les résultats de ce processus.

#### 1.1.2. Le tableau de bord de gestion :

Un tableau de bord de gestion est un ensemble synthétique d'indicateurs dont le responsable d'une entité (organisation, entreprise, association, business unit, etc.) a besoin au fur et à mesure pour la piloter. Il s'agit, par conséquent, d'un outil de prise de décision à court terme permettant à la fois de s'orienter et de piloter.

On peut aussi l'appréhender comme un instrument de communication permettant au contrôleur de gestion d'attirer l'attention des managers sur les points clés de leur gestion afin de l'améliorer. En d'autres termes, il peut être un système de communication écrite du contrôleur de gestion lui-même destiné à faire réagir.<sup>8</sup>

#### 1.1.3. Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel est un « Outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles. Ce

---

<sup>7</sup> N. BERLAND & Y. DE RONGE « Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales », Edition Pearson Education, France, 2012, P 420.

<sup>8</sup> Z. DJERBI, X. DURAND, C. KUSZLA « contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2020, P 268.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et comptage.<sup>9</sup>

### **1.3. Caractéristiques d'un tableau de bord :**

D'après P. CABANES un bon tableau de bord doit posséder cinq caractéristiques :

#### **1.3.1. La Disponibilité du tableau de bord :**

Chaque dirigeant cherche à évaluer les performances et à piloter efficacement son organisation, pour ce faire, il doit mettre en place un tableau de bord caractérisé par la rapidité dans l'identification des écarts et la surveillance des changements afin d'agir prestement et de prendre des actions correctives.

#### **1.3.2. Le tableau de bord doit être synthétique :**

Le tableau de bord étant un outil permettant à son utilisateur de prendre des décisions en un temps record, de ce fait il ne doit contenir que les informations nécessaires et des indicateurs qui sont présentés d'une manière concise.

#### **1.3.3. L'exploitation du tableau de bord :**

D'après les définitions que nous avons vues précédemment, le tableau de bord peut être considéré comme un ensemble d'indicateurs, et donc lors de sa conception il est nécessaire de bien choisir ce qu'il faut mettre à l'intérieur, c'est-à-dire de choisir les indicateurs pertinents pour que sa lecture soit intelligible et compréhensible et son utilisation soit facile.

#### **1.3.4. L'adaptation du tableau de bord :**

Autrement dit il n'existe pas un modèle type ou bien un tableau de bord standard, chaque responsable, service et entreprise détient un tableau de bord qui s'adapte à ses besoins.

#### **1.3.5. Le tableau de bord doit être significatif :**

Cela veut dire que les éléments présentés dans cet instrument doivent avoir un sens et une utilité, dont la disponibilité d'informations pertinentes est essentielle pour atteindre les objectifs préalablement fixés.

---

<sup>9</sup> CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997, P. 9

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

### 1.4. Le rôle d'un tableau de bord :

Sur le plan théorique, le rôle du tableau de bord est un outil qui regroupent différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaires à la prise de décision d'un décideur (dirigeant, manager opérationnel, administrateur, actionnaire ou associé).

#### 1.4.1. Instrument de mesure des performances :

C'est les résultats (financier et non financier) ou les indicateurs, affiché par le tableau de bord, qui traduit la performance de l'entreprise réalisée par rapport aux objectifs assignés.

#### 1.4.2. Maitriser les risques :

Toute décision est une prise de risque, chaque décideur bénéficie d'une vision claire et organisée de son environnement, en tenant compte des axes de développement sélectionnés. Cela permet une évaluation plus précise des risques liés à la décision<sup>10</sup>.

#### 1.4.3. Instrument de contrôle et de comparaison :

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

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.<sup>11</sup>

#### 1.4.4. Outil d'alerte :

Les tableaux de bord, par leur représentation visuelle à travers des graphiques, des écarts, des ratios, des indicateurs d'alerte, etc., servent à focaliser l'attention des responsables sur les actions nécessaires ou les réactions à entreprendre. Cela facilite la mise en œuvre de décisions correctives.

#### 1.4.5. Outil d'aide à la décision :

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce

---

<sup>10</sup> A. FERNANDEZ « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2005, P.15.

<sup>11</sup> C.ALAZARD & S. SEPARI « l'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2007, P.634.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.<sup>12</sup>

### 1.4.6. Outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.<sup>13</sup>

### 1.5. Les limites de tableau de bord :

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :<sup>14</sup>

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

---

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Idem P 634-635.

<sup>14</sup> Idem P 635.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

A travers ce chapitre nous avons met l'accent sur les notions de base du tableau de bord financier, et la section suivante sera consacrée aux méthodes et les principes de conception d'un tableau de bord.

### *Section 02 : les méthodes et les principes d'élaboration d'un tableau de bord*

La conception d'un tableau de bord nécessite des méthodes bien structurées, précises et rigoureuses qui permettent de suivre régulièrement ce processus d'élaboration.

A travers cette deuxième section nous allons présenter les méthodes les plus courantes d'élaboration d'un tableau de bord proposées par les différents auteurs, tels que la méthode JANUS, la méthode OVAR et enfin la méthode GIMSI.

#### **2.1. Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord :**

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, tel que la méthode JANUS GIMSI, et la méthode OVAR.

##### **2.1.1. La méthode JANUS :**

Selon SELMER, « La méthode JANUS est utile pour valider votre tableau de bord. En effet, il important que vous puissiez vérifier qu'il couvre bien les champs de la performance et du pilotage de votre activité, cette méthode vous permet de savoir si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs et si vos plans d'action se déroulent comme prévu »<sup>15</sup>.

Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1ère édition, DUNOD, paris, 1998, P 45.

<sup>16</sup> Idem, P 26.



## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

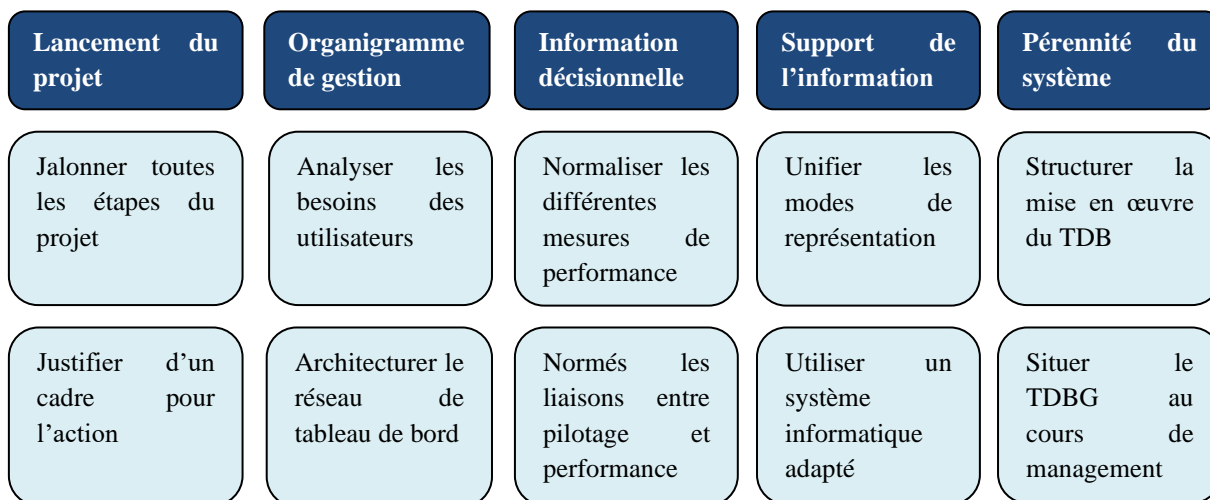
### 2.1.1.1. La démarche de la méthode JANUS :

Selon C. SELMER les étapes d'élaboration d'un tableau de bord par la méthode JANUS se présentent comme suit :

- **Jalonner toutes les étapes du projet :** Déterminé les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet.
- **Justifier d'un cadre pour l'action :** Intégré les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus
- **Analyser les besoins des utilisateurs :** Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes.
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord :** Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations.
- **Normaliser les différentes mesures de performance :** Choisir les indicateurs de performance appropriés.
- **Normés les liens entre performance et pilotage :** A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents.
- **Unifier les modes de représentation :** Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
- **Utiliser un Système informatique adapté :** L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord :** Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.
- **Situer le tableau de bord au cœur du management :** Les tableaux de bord prendront réellement toute leur valeur en association avec ces nouvelles pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

**Figure 1: présentation de la méthode JANUS**



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

### 2.1.2. La méthode OVAR :

La méthode OVAR est une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe HEC (Hautes Etudes Commerciales) : DANIEL MICHEL, HUGUES JORDAN et MICHEL FIOLE. « C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité, et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs »<sup>17</sup>.

C'est aussi « une méthode de planification stratégique qui permet de définir de manière structurée les objectifs, les variables clés, les actions et les résultats attendus d'un projet ou d'une entreprise. Elle est utilisée pour élaborer des plans d'action détaillés et pour suivre l'avancement des projets »<sup>18</sup>.

La démarche OVAR est une méthodologie d'élaboration des TBG en trois étapes : 1 : définition de la mission et des objectifs(O), 2 : identification des variables d'action(VA), 3 : analyse des responsabilités(R). Dans la ligne traditionnelle française, cette méthode laisse les acteurs libres de définir les objectifs de l'entreprise, les indicateurs cohérents avec ses objectifs et la contribution de chaque division à la performance de l'entreprise.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI, Op. Cite, P.646.

<sup>18</sup> MARTICOTTE. F, & PRUD'HOMME.M. (2001). Les outils de la planification stratégique. Québec : Pesses de l'Université du Québec.

<sup>19</sup> G. LANGLOIS « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2006, P 98

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

### 2.1.2.1. Les étapes de la méthode OVAR :

Ce processus comprend les quatre étapes suivantes :

#### ❖ Délimitation des objectifs et des variables d'action :

Consiste à définir les objectifs du projet de manière claire et précise, en tenant compte des besoins des parties prenantes. Il est crucial de définir des objectifs mesurables, réalisables et pertinents, qui tiennent compte des contraintes et des enjeux du projet.

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

#### ❖ Délimitation des responsabilités :

Pour chaque niveau de responsabilité, l'objectif est d'aligner les objectifs stratégiques avec les plans d'action des différents échelons hiérarchiques, tout en identifiant la cohérence ou les éventuels conflits entre ces objectifs et les variables d'action qui y sont associées.

**Tableau 2:Grille entre variables d'actions et objectifs**

|                      | Objectif 1 | Objectif 2 | Objectif 3 | ... |
|----------------------|------------|------------|------------|-----|
| Variables d'action 1 |            |            |            |     |
| Variables d'action 2 |            |            |            |     |

Source : C. ALAZARD & S. SEPARI « contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2007, P.646

#### ❖ Sélection des indicateurs :

Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs, de résultats de l'action.

Confrontation aux données disponibles.

#### ❖ Mise en forme du tableau de bord :

C'est la phase de conception et implantation, elle est caractérisée par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

### 2.1.3. La méthode GIMSI :

Le nom de marque "GIMSI" est déposé auprès de l'INPI depuis 1995 par Alain FERNANDEZ La méthode GIMSI a été publiée pour la première fois en 1998 sous le titre "Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise". La méthode GIMSI définit un cadre méthodologique afin de mieux formaliser les conditions de réussites du projet Business Intelligence centré sur la problématique du "tableau de bord".

GIMSI est une méthode coopérative de conception de systèmes d'aide à la décision et plus précisément d'assistance au pilotage par tableaux de bord. Elle s'inscrit dans un mode

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

management moderne fondé sur de solides principes de gouvernance et de développement durable. La méthode privilégie la coopération et le partage de la connaissance.<sup>20</sup>

La méthode GIMSI comporte dix étapes. Elle traite en totalité le projet de tableau de bord en considérant l'ensemble du système décisionnel de l'entreprise. GIMSI porte l'attention du concepteur sur les points sensibles, tels que la définition des axes de progrès, l'identification des objectifs et le choix des indicateurs.<sup>21</sup>

Signification de l'acronyme GIMSI :

**G** : Comme Généralisation :

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

**I** : Comme Information :

L'accès à l'information pertinente est le fondement d'aide à la décision.

**M** : Comme Méthode et Mesure : GIMSI est une méthode dont la mesure est principale.

**S** : Comme Système et Systémique :

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

**I** : Comme Individualité et Initiative :

La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

---

<sup>20</sup> <https://slideplayer.fr/slide/11788051/> consulté 13.03.2024

<sup>21</sup> Ibid. P.176.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

### 2.1.3.1. Les étapes de la méthode GIMSI :

La démarche de cette approche est structurée en dix étapes qui peuvent être regroupés en quatre phases.

**Tableau 3: Les étapes de la méthode GIMSI**

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

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

### 2.2. Les principes de conception d'un tableau de bord :

Un tel système d'information n'est pas efficace, et donc utile, que si sa conception répond à certains règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concisions et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé de remplir. <sup>22</sup>

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :

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

<sup>22</sup> C.ALAZARD & S. SEPARI, Op. Cite, P.637.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

### 2.2.1. Une cohérence avec l'organigramme :

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité. Cette dernière s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

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

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

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

Le réseau des tableaux de bord est donc une mécanique « gigogne » aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique. Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions, mais uniquement ceux dont il a la maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue.

## **Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord**

---

### **2.2.2. Un contenu synoptique et agrégé :**

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné.

Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques. Pour autant, la recherche d'indicateurs performants ne doit pas conduire à la publication tardive du tableau.

### **2.2.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :**

En ce domaine, la rapidité doit emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces.

## ***Section 3 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier***

A travers cette section nous allons voir dans le premier lieu, les principes de conception d'un tableau de bord, puis les étapes de construction de ce dernier, et enfin les différentes méthodes de conception d'un tableau de bord.

### **3.1. Définition de tableau de bord financier :**

Le tableau de bord financier est un outil de gestion permettant de visualiser et d'analyser les performances financières d'une entreprise, à partir d'indicateurs clés. Il s'agit d'un instrument essentiel pour les décideurs, car il permet de mesurer et de suivre la performance financière de l'entreprise, de détecter les points forts et les points faibles, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la rentabilité et la santé financière de l'entreprise.<sup>23</sup>

#### **3.1.1. Les étapes de la conception d'un tableau de bord financier :**

La construction d'un tableau de bord efficace au sein d'une entreprise suit une méthodologie bien précise, structurée et rigoureuse, car elle vise à améliorer son activité et ses performances. A cet effet, la mise en place de ce dernier implique trois étapes clés : la définition des objectifs, le choix des indicateurs et enfin la conception d'un tableau de bord.

---

<sup>23</sup> BERNARD .M, « Tableau de bord de la performance et indicateurs de gestion », Dunod, 2014, P.87.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

### 3.1.1.1. La définition des objectifs :

*Que fait-on lorsque les objectifs ne sont pas fixés ? Rien.* « Un objectif se définit comme un but à atteindre, et non comme une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il décrit un ensemble de résultat qu'un responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue »<sup>24</sup>. Le choix des objectifs tactiques est une étape essentielle. À ce stade du projet, toutes les actions de progrès seront définies et orientées. Retenons qu'un bon objectif ne saurait être imposé. Il doit être choisi en commun, en respectant des critères bien définis<sup>25</sup>.

**Tableau 4: Les critères d'un bon objectif**

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

**Source :** A. Fernandez, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P53.

- **Choisir les bons objectifs :** un bon objectif est <sup>26</sup>:
  - **Borné :** un objectif est borné. Tout objectif doit impérativement être défini dans une dimension de temps. Pour chaque objectif, on établira une date ferme d'achèvement.  
Exemple : augmenter la production de 12% d'ici six mois.
  - **Mesurable :** pour évaluer l'accomplissement d'un objectif, il faut le mesurer. Pour mesurer, il est indispensable de disposer d'une unité de mesure.  
Tout objectif doit s'exprimer en fonction d'une unité (durée, quantité, qualité... etc.). Cette unité conditionne la nature de l'indicateur et précise le rôle de l'objectif.
  - **Accessible :** La valeur d'un objectif est directement dépendante des moyens mis à la disposition des responsables en charge de l'action. Cette question de la disponibilité des moyens est le point central de la réflexion du choix des objectifs. De même, on n'omettra pas d'évaluer les contraintes susceptibles d'handicaper le bon déroulement.

<sup>24</sup> C. SELMER, M. TRABELSI, J. LAGODA « Contrôle de gestion : 99 fiches opérationnelles », Edition Eyrolles, Paris, 2019, P 154.

<sup>25</sup> A. FERNANDEZ, Op. Cite, P 54

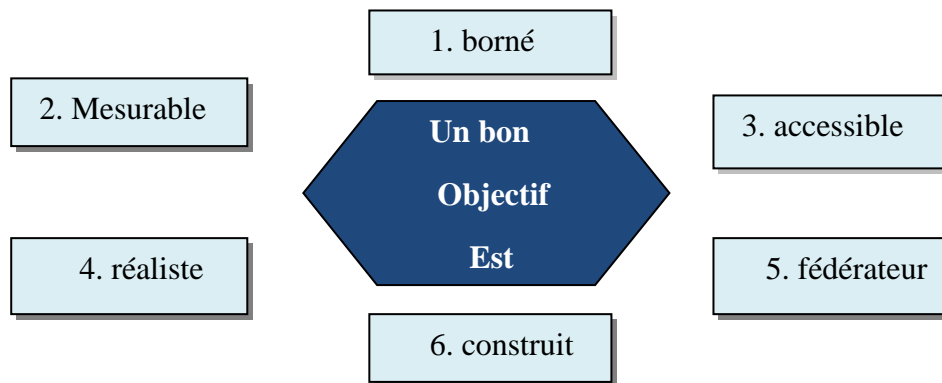
<sup>26</sup> Idem P 42-43



## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

- **Réaliste** : Quelle méthode adopter pour atteindre cet objectif? Est-elle réaliste ? Peut-on en déduire distinctement des actions tout à fait à la portée des acteurs concernés ?
- **Fédérateur** : Dans le cas d'un groupe de travail, la grande majorité des membres, voire la totalité dans le cas le plus optimale, doit, pleinement et en toute connaissance de cause, adhérer autant à l'objectif qu'à la méthode choisie.
- **Constructif** : Bien entendu, l'objectif tactique choisi servira les intérêts. Les habitudes de travail incitent à ne sélectionner que des objectifs en conformité avec les pratiques traditionnelles. Il est difficile de se débarrasser des adages du type : « on a toujours fait ainsi et ça a toujours bien marché ».

Figure 2: les six facettes d'un bon objectif



Source : Alain FERNANDEZ « l'essentiel du tableau de bord », 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, 2013, P 65.

### ➤ Le choix des objectifs financiers :

Le tableau de bord financier repose sur les objectifs majeurs établis par l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, avant de le réaliser, il est essentiel de définir les objectifs financiers de l'entreprise. Les objectifs désignent les domaines de développement sur lesquels l'entreprise aspire à exercer une influence. Parmi les objectifs établis par le tableau de bord financier d'une entreprise, on peut mentionner : réaliser des économies, augmenter les marges, réduire les dépenses, etc.

#### 3.1.1.2. Le choix des bons indicateurs financiers :

Elle consiste à choisir les indicateurs les plus précis de la performance des factures clés du succès identifiées précédemment.

Il est important que les indicateurs sélectionnés soient en accord avec les objectifs de l'entreprise et qu'ils soient adaptés à la nature de l'activité. Il est aussi essentiel qu'ils soient fiables, mesurables et offrent la possibilité de prendre des décisions informées.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

- **Définition d'un indicateur :**

Un indicateur est une information ou un regroupement d'information, précis utile, pertinent pour les gestionnaires, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.<sup>27</sup>

- **Les prévisions d'un indicateur financier :**

Les méthodes quantitatives de prévision des indicateurs financiers ont pour principe d'extrapoler dans l'avenir les tendances observées dans le passé. Elles nécessitent des données historiques précises et fiables, à partir desquelles les valeurs futures sont estimées par des outils statistiques. Les méthodes quantitatives les plus utilisées nous trouvons :<sup>28</sup>

- La méthode des moindres carrés
- La méthode de la moyenne mobile.

➤ **La méthode des moindres carrés :**

Cette méthode définit un ajustement qui minimise la somme des carrés de la distance des points à la droite où  $n$  = nombre de valeurs observées. L'élaboration de ce modèle de prévision nécessite, donc, le calcul des paramètres  $a$  et  $b$  de l'équation de la droite des moindres carrés suivante :  $Y = aX + b$

La méthodologie des formules est la suivante :

Calcul de  $\bar{X}$  et  $\bar{Y}$  avec : Moyenne de  $X \Rightarrow \bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$

Moyenne de  $Y \Rightarrow \bar{Y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i$

- Calcul de  $a$  : La méthode des moindres carrés permet de calculer facilement le paramètre  $a$  par la formule suivante :

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}$$

$x_i$  = Valeur observée de la variable  $X$  pour la période  $i$

$y_i$  = Valeur observée de la variable  $Y$  pour la période  $i$

$n$  = Nombre d'observation

- Calcul de paramètre  $b$  par la formule suivante :  $b = \bar{Y} - a\bar{X}$

Au final, nous ressortirons avec l'équation suivante  $Y = aX + b$ . Pour prévoir à partir de l'équation de cette droite, il suffit de remplacer la valeur de  $X$  pour prévoir  $Y$

<sup>27</sup> P. IRIBARNE « les tableaux de bord de la performance », Edition DUNOD, Paris, 2003, P 56.

<sup>28</sup> G. MELLARD « Méthodes de prévision à court terme », Edition Ellipses, Paris, 1991, P 160.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

### ➤ Méthode de la moyenne mobile :

Cette méthode est utilisée pour calculer des prévisions à court terme, elle consiste à calculer la moyenne comme d'un ensemble de données et valeurs et prendre cette moyenne comme prévision de la prochaine période à l'utilisation de la formule suivante :

$$St_{+1} = \frac{1}{n} (x_t + x_{t-1} + \dots + x_{t-n})$$

$St_{+1}$  : La prévision pour la période  $t+1$

$x_t$  : La valeur observée pour la période  $t$

$n$  : le nombre de valeurs prise en compte

### 3.1.1.3. La construction du tableau de bord financier :

Il est essentiel d'organiser le tableau de bord financier de manière à donner du sens aux informations. Ainsi, il est nécessaire d'interpréter les indicateurs financiers les uns à la lumière des autres. Il est également essentiel de mettre en évidence les valeurs de référence afin de faciliter une comparaison rapide des données.

Afin de rendre le tableau de bord financier attractif et accessible à tous, il est primordial d'opérer l'utilisation de présentations visuelles. Ainsi, rien de plus approprié que l'utilisation de tableaux chiffrés ou de représentations graphiques colorées et instructives.

De plus, il est essentiel de fournir régulièrement un rapport sur l'évolution des données afin de pouvoir suivre l'interprétation des informations.

### 3.2. Les fonctions d'un tableau de bord financier :

Le tableau de bord financier permet : <sup>29</sup>

- **Le suivi de l'évolution de la situation financière :**

Le responsable peut avoir une vision précise des résultats de l'entreprise grâce au tableau de bord financier, qui utilise les indicateurs financiers interprétés. Grâce à ses indicateurs, il est en mesure de saisir les dépenses de l'entreprise ainsi que le niveau d'accomplissement des objectifs établis.

- **La mesure de la performance :**

Les résultats physiques ou financiers sont mis en évidence dans le tableau de bord financier par rapport aux objectifs préalablement établis. La différence, exprimée en valeur ou en pourcentage, reflète la performance concrète.

---

<sup>29</sup> LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'Organisation, paris, 2001, p42-43.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

Grâce à cet outil, le dirigeant a une vision claire de l'évolution de son entreprise, il peut surveiller l'efficacité et la rentabilité des projets de l'entreprise afin de saisir les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs qu'il entend atteindre.

- **L'anticipation des éventuelles difficultés et la prise des décisions éclairées :**

En mesurant les différences entre les indicateurs, le tableau de bord financier suscite l'intérêt des responsables en mettant en évidence ceux qui sont importants ou exceptionnels. Ainsi, il est essentiel d'informer ces responsables pour repérer les situations risquées.

Le tableau de bord financier permet d'évaluer statistiquement les risques liés à la prise de décisions spécifiques. Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision essentiel pour élaborer une stratégie financière performante.

- **Un instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord financier offre la possibilité de suivre en permanence les performances par rapport aux objectifs établis dans le cadre d'une stratégie budgétaire. Il a pour objectif de détecter les points faibles et de détecter toutes les anomalies susceptibles d'affecter les résultats de l'entreprise.

- **Un outil de motivation et de communication :**

Dès sa parution, le tableau de bord doit favoriser une communication entre les différents niveaux hiérarchiques. La communication et l'échange d'informations entre les gestionnaires sont favorisés par le tableau de bord, qui encourage la discussion en mettant l'accent sur la performance.

De cette manière, le tableau de bord encourage l'ensemble du personnel en utilisant des informations plus objectives pour évaluer le rendement, en offrant aux gestionnaires l'accès à des informations essentielles pour évaluer les résultats obtenus par eux-mêmes. Cela entraîne généralement une mobilisation accrue et encourage l'autocontrôle.

### 3.3. Les responsables chargés d'élaboration du tableau de bord financier :

Généralement, l'équipe financière de l'entreprise élabore le tableau de bord financier en collaboration avec les responsables des différents départements.

Voici les principaux acteurs qui participent à la création du tableau de bord financier.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> R. HEKTITEN, A. MEZGHICHE, « Évaluation de la performance financière d'une entreprise à partir d'un tableau de bord financier Cas de la SPA CEVITAL », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité, université A. MIRA-BEJAIA. ALGERIE. 2023, P 93.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

- **Le directeur financier :**

Le directeur financier est souvent chargé de la création du tableau de bord financier. Il dirige l'équipe financière et il a pour responsabilité de s'assurer que les données financières essentielles soient collectées et présentées de manière adéquate.

- **L'équipe financière :**

L'équipe financière composée de comptable, de contrôleurs financiers, des auditeurs interne, et d'analystes financiers, joue un rôle essentiel dans la collecte, l'analyse et la préparation des données financières nécessaires pour le tableau de bord.

- **Les responsables des départements :**

Le tableau de bord financier est également élaboré par les responsables des différents départements de l'entreprise tels que les ventes, le marketing, la production, les ressources humaines, etc. Ils offrent des renseignements et des données spécifiques à leur secteur d'activité afin d'aider à évaluer les résultats financiers de l'entreprise.

### 3.4. Les outils du tableau de bord financier :

Les instruments les plus utilisés sont : les écarts, Les clignotants, les ratios, les graphiques.

#### 3.4.1. Les écarts :

« Un écart est une différence entre une réalisation et un objectif »<sup>31</sup>

Comment voir rapidement les indicateurs sur lesquels on constate des dérives. Ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur, par rapport à l'objectif ou à  $n-1$ .

Les écarts, en valeur et en pourcentage, mettront en exergue rapidement les indicateurs sur lesquels on constate des dérives significatives (les écarts en valeur sont plus intéressants car ils impactent directement le résultat). Pour les sous-totaux on se limitera aux écarts en pourcentages<sup>32</sup>.

#### 3.4.2. Les ratios :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatifs du fonctionnement de l'entreprise.

$$\text{Exemple : } \frac{\text{Réalisé à fin M}}{\text{Budget total de l'exercice}} \times 100$$

---

<sup>31</sup> M. LEROY, Op. Cite, P 13.

<sup>32</sup> C. SELMER, Op. Cite, P 89.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

En règle générale, 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 des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique : voici des exemples de ratios possibles mais non exclusifs.

**Tableau 5: Exemple de ratios**

| Directeur d'usine   | Directeur commercial  | Directeur financier   | Directeur du personnel                                | Directeur générale                                  |
|---|---|---|---|---|
| $\frac{\text{cout de production total}}{\text{nombre de pièces usinées}}$ | $\frac{\text{résultat d'une unité}}{\text{capitaux engagés par l'unité}}$ | $\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$      | $\frac{\text{charges de personnel}}{\text{effectif}}$ | $\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{effectif}}$     |
| $\frac{\text{quantités fabriquées}}{\text{heures machine}}$               | $\frac{\text{marge sur achat}}{\text{chiffre d'affaires}}$                | $\frac{\text{ressources stables}}{\text{immobilisations nettes}}$ | $\frac{\text{charges social}}{\text{effectif}}$       | $\frac{\text{résultat}}{\text{chiffre d'affaires}}$ |
| $\frac{\text{rebuts}}{\text{quantités produites}}$                        | $\frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{nombre de vendeurs}}$             | $\frac{\text{charges financières}}{\text{emprunts}}$              | $\frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{effectif}}$   | $\frac{\text{résultat}}{\text{capitaux propres}}$   |

**Source :** C. ALAZARD & S. SEPARI « contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2007, P.642.

### 3.4.3. Les commentaires :

Les commentaires doivent apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le style télégraphique est tout à fait adapté et suffisant. On peut regrouper l'ensemble des commentaires sur une même page au début du tableau de bord, soit insérer un commentaire à côté des chiffres visés. Le commentaire pourra porter sur sept rubriques :<sup>33</sup>

- ✓ Faits marquants du mois.
- ✓ Activité du mois.
- ✓ Explication des écarts constatés.

<sup>33</sup>Ibid. P 94

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

- ✓ Décision prise par le responsable.
- ✓ Avancement des actions de progrès prises précédemment.
- ✓ Questions sur les décisions à prendre.
- ✓ Justifications des tendances sur les mois à venir.







### 3.4.4. Les clignotants :

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil-limite (ou norme de référence). Le fait qu'ils « s'allument » témoigne d'une anomalie, d'une dégradation, d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. <sup>34</sup>

L'aspect visuel du clignotant peut être :

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

**Tableau 6: exemple de pictogramme**

| Pictogrammes  | Significations           |
|---|--------------------------|
|  | Bonne tendance           |
|  | Mauvaise tendance        |
|  | Situation normale        |
|  | Situation à risque       |
|  | Alerte                   |
|  | Délai, planning en cause |

Source : P. BOISSELIER & AL, « Contrôle de gestion », édition VUIBERT, Paris, 2013, page 628

### 3.4.5. Les graphiques :

« Un graphique est une représentation visuelle des données. Les graphiques sont souvent utilisés dans le tableau de bord pour aider les utilisateurs à visualiser les tendances et les relations entre les différentes variables <sup>35</sup>»

Rien de tel qu'un graphique pour faire parler les chiffres. Les graphiques sont souvent plus parlants que les tableaux de chiffres. Encore faut-il les utiliser à bon escient. Un

<sup>34</sup> M. GERVAIS « contrôle de gestion », 7ème Edition ECONOMICA, Paris, 2000, P. 619.

<sup>35</sup> S. FEW « Information dashboard design », Edition O'REILLY, Italie, 2006, P 107.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

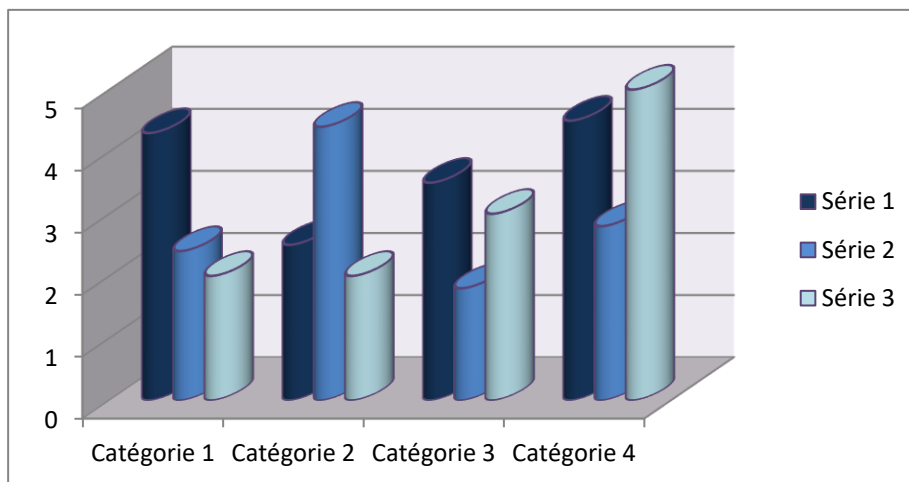
graphique servant à illustrer un message, il faut bien identifier le message que l'on souhaite faire passer :

- La comparaison entre plusieurs valeurs (résultats par magasins).
- L'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps (ventes mensuelles).
- La décomposition d'une valeur totale en différentes parties (pourcentage du chiffre d'affaires par pays).
- La répartition d'un ensemble par tranches (effectifs par tranches d'âge).
- La corrélation entre deux séries de valeurs (évolution du prix de vente et des quantités vendues).<sup>36</sup>

Les graphiques les plus utilisés sont : les histogrammes, les courbes et le camembert.

- **Les histogrammes :** est un outil graphique fréquemment utilisé pour présenter visuellement la distribution des données et les comparer, ce qui permet de mieux comprendre leurs natures et prendre les décisions éclairées en conséquence.

**Figure 3:présentation du graphique en histogramme**



Source : Microsoft office Word.

- **Les courbes :**

La courbe permet de suivre l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps. Ce mode de représentation autorise les projections de tendance.<sup>37</sup>

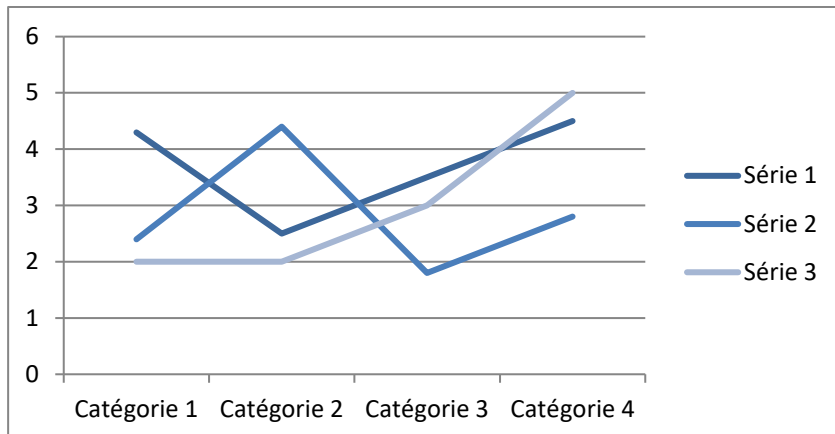
<sup>36</sup> Ibid. P 91

<sup>37</sup> A. FERNANDEZ « l'essentiel du tableau de bord », Edition d'organisation, 2005, P 123.



## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

Figure 4: présentation graphique en courbe

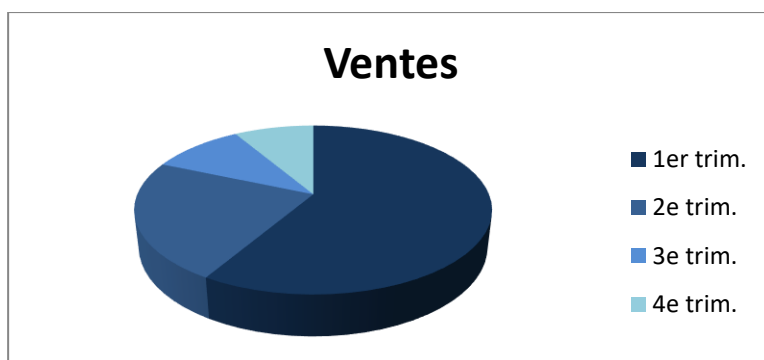


Source: Microsoft office Word

### ➤ Le camembert:

Le camembert permet d'apprécier la proportionnalité des différentes composantes d'un tout. Il est particulièrement adapté lorsque l'on souhaite replacer une valeur dans son contexte.<sup>38</sup>

Figure 5: présentation graphique en camembert



Source: Microsoft office Word

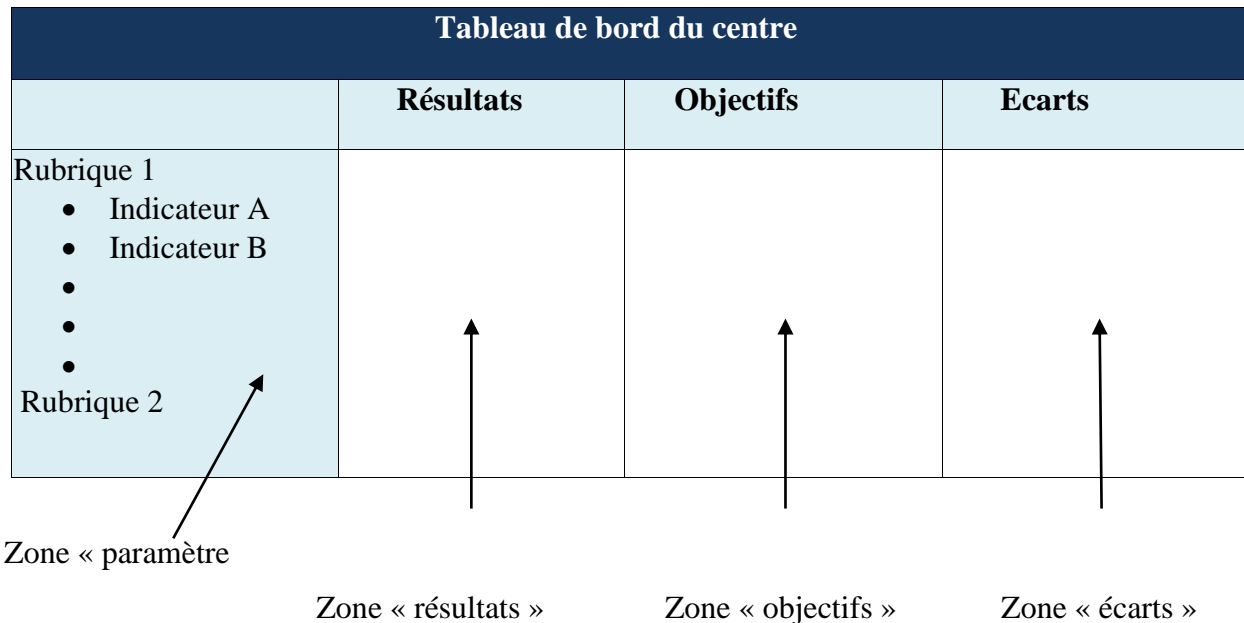
<sup>38</sup> Ibid. P 122.

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

### 3.5. La conception générale :

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.

Figure 6: La maquette du tableau de bord



Economique »

Source : C. ALAZARD & S. SEPARI « contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2007, P. 640.

- **La zone « paramètres économiques »** : comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- **La zone « résultats réels »** : ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité :
  - ⇒ Nombre d'articles fabriqués ;
  - ⇒ Quantités de matières consommées ;
  - ⇒ Heures machine ;
  - ⇒ Effectifs, etc. ;

Mais aussi les éléments de nature plus qualitative :

- ⇒ Taux de rebuts ;
- ⇒ Nombre de retours clients ;
- ⇒ Taux d'invendus, etc.

À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

## Chapitre I : Fondements théoriques sur le tableau de bord

---

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

### *Conclusion :*

A l'issue de ce premier chapitre, on constate que le tableau de bord joue un rôle crucial pour l'entreprise et son personnel en particulier, car il lui permet d'analyser la situation et de prendre en compte la position de l'entreprise sur le marché en ce qui concerne la satisfaction de ses besoins et la concurrence.

Il lui offre également la possibilité d'observer l'évolution des indicateurs essentiels qui reflètent directement les résultats de l'entreprise, et facilite la réaction rapide du personnel en cas d'anomalie. Pour cela, toutes les entreprises doivent disposer d'un tableau de bord pour pouvoir piloter en toute lucidité l'organisation dont ils assument la responsabilité.

Enfin, il est possible de conclure que même s'il présente des limites et des insuffisances, il demeure toujours un outil essentiel pour assister les décideurs dans la prise de décisions en temps réel.

---

---

## Chapitre II : La performance financière de l'entreprise et le tableau de bord

---

---

Depuis l'émergence de la mondialisation des échanges, le milieu des affaires est devenu plus complexe et incertain dans un contexte de compétition extrême. En raison de la concurrence croissante sur le marché actuel, les entreprises doivent être de plus en plus réactives afin d'être compétitives et performantes. La performance d'une entreprise repose sur la logique entre la valeur générée et les coûts engagés. Il ne s'agit pas seulement de réduire les coûts ou de maximiser la valeur produite, mais plutôt d'optimiser l'équilibre entre les deux aspects.

En effet, elle est considérée comme un élément essentiel pour évaluer sa santé financière et sa capacité à atteindre ses objectifs. Elle peut être évaluée selon divers critères tels que la rentabilité, la productivité, la satisfaction des clients et des employés, ainsi que la qualité des produits ou services. Cependant, La mesure de la performance joue un rôle crucial dans la gestion de l'entreprise et de son fonctionnement, tout en garantissant sa durabilité.

Dans ce deuxième chapitre, nous mettrons l'accent sur le concept de la performance, ainsi que sa mesure.

### *Section 1 : notions générales sur la performance*

La notion de "performance" demeure un concept aux multiples facettes, qui peut prendre différentes significations selon son auteur ou l'évaluateur. En outre, il convient de souligner que le nombre d'ouvrages publiés sur le sujet a considérablement augmenté ces dernières années, tant dans le domaine académique que professionnel.

En effet, dans notre section, nous allons exposer différentes perspectives sur la notion de performance, telles que sa définition, ses objectifs, ses outils, ses dimensions, sa typologie, et enfin, ses caractéristiques.

#### **1.1. La performance, une notion polysémique :**

Le concept de performance de l'entreprise reste une notion complexe et ambiguë. C'est d'ailleurs à ce propos que H. BOUQUIN, confirme cette ambiguïté, puisqu'il souligne qu'il s'agit bien « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus ».<sup>39</sup>

Selon A. BOURGUIGNON, « le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot ».<sup>40</sup>

Le terme de la performance est multidimensionnel, d'après le même auteur ce terme contient trois sens :

---

<sup>39</sup> H. BOUQUIN, (2004) ; « La Notion de Performance », Journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004

<sup>40</sup> A. BOURGUIGNON, (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, P 61-66

**La performance est succès :** la performance est une notion relative. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie, selon les entreprises et les acteurs ;

**La performance est résultat d'une action :** contrairement à la performance succès, elle ne contient pas de jugement de valeur ;

**La performance est action :** est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps, elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.<sup>41</sup>

Ainsi, **TCHANKAM**, définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme.<sup>42</sup>

Pour **DORIATH**, « Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisations. La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise de décision permettant d'améliorer les conditions de performance »<sup>43</sup>

A ce sujet **O. MEIER** déclare que : « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ». <sup>44</sup>

**P. LORINO** dans son ouvrage méthodes et pratiques de la performance a proposé deux définitions de la performance citées ci-dessous <sup>45</sup>:

Définition A de la « performance » : est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût.

Définition B de « la performance » : est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

### 1.2. Les objectifs de la performance :

Pour atteindre sa mission ultime, l'entreprise établit des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation afin de réaliser ses objectifs intermédiaires.

---

<sup>41</sup> Idem.

<sup>42</sup> S. HABHAB-RAVE, (2007), « Intelligence économique et performance de l'entreprise : le cas des PME de haute technologie », N°174-175, P 100-118.

<sup>43</sup> B. DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, P 129.

<sup>44</sup> M. OLIVIER « Dico du manager », Edition DUNOD, Paris, 2009, P 155.

<sup>45</sup> P. LORINO, « méthodes et pratiques de la performance », édition d'Organisation, paris, 2000, P 23.

La mesure de la performance des entreprises ne doit pas être considérée comme une fin en soi, car elle vise plutôt à accomplir une multitude d'objectifs et de buts qui peuvent être regroupés de la manière suivante :<sup>46</sup>





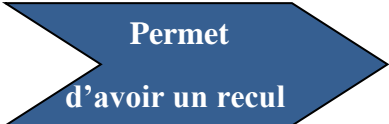
- ⇒ Développer des produits innovants.
- ⇒ Récompenser les performances individuelles.
- ⇒ Améliorer les processus de fabrication.
- ⇒ Réduire les coûts de fabrication.
- ⇒ Lancer des nouveaux produits.
- ⇒ Respecter les délais de livraison.
- ⇒ Développer la créativité du personnel.
- ⇒ Améliorer le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

De nos jours, de nombreuses entreprises cherchent à évaluer leur performance non seulement sur le plan financier, mais également en tenant compte de leur impact social et environnemental, en adoptant des pratiques durables et éthiques.

---

<sup>46</sup> C. Allain, « management des entreprises », édition Hachette livre, France, 2008, P 38.

Figure 7: Les objectifs de mesure de la performance

|   |  |
|---|--|
|  | C'est un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation.                        |
|  | C'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective.   |
|  | Par son effet miroir, c'est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.                               |
|  | C'est un support d'information qui permet d'orienter l'action. Elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions.                             |
|  | Parce qu'elle offre les possibilités de se distancier des événements vécus. Elle développe au contraire une compréhension plus globale du fonctionnement du système. |

Source : KANIT ABDGAFOUR, « élaboration d'un tableau de bord prospectif », mémoire de magistère, université de Batna, 2002, P 56.

### 1.3. Les outils de la performance :

Les indicateurs acquièrent leur sens en prenant en compte les objectifs dont ils évaluent la réalisation. Le cadre de performance du programme est formé par l'expression de la stratégie, la présentation des objectifs et des indicateurs qui lui sont associés.

#### 1.3.1. La stratégie :

Toutes les observations effectuées avant de sélectionner les objectifs présentés dans les projets annuels de performance sont considérées comme une stratégie. Elle raconte comment les moyens sont mis en place pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Son choix des priorités repose sur une analyse globale de la situation du programme, en prenant en considération ses objectifs, son environnement, notamment les autres programmes de l'organisme, les attentes exprimées et les ressources disponibles.

#### 1.3.2. Les objectifs :

Un objectif correspond au but précis d'une action, à l'expression de ce que l'on souhaite accomplir. Un ou plusieurs objectifs stratégiques sont liés à chaque programme, qui doit être



définis en accord avec les politiques sectorielles et les orientations du gouvernement. Un ou plusieurs objectifs opérationnels peuvent être liés à chaque programme, action ou service.

L'accomplissement d'un but est évalué à l'aide d'un ou de plusieurs indicateurs.

- ↳ Ils doivent être en nombre limité, compte tenu, des orientations stratégiques du manager ;
- ↳ Ils doivent être représentatifs des aspects essentiels du programme ;
- ↳ Ils doivent être énoncés en termes clairs, simples et faciles à comprendre par tous ;
- Leurs réalisations ne doivent pas dépendre trop fortement de l'environnement socio-économique ;
- Ils doivent être traduits par des leviers d'action (les moyens nécessaires à leurs réalisations doivent être imputables au ministère en question et non pas relevées de la compétence d'autres organismes) ;
- Ils doivent être mesurables par des indicateurs chiffrés auxquels sont conférés des valeurs cibles.

En définitif, les objectifs portent sur les effets escompter, la qualité requise des services et l'optimisation des moyens mis en œuvre par les administrations. Nous remarquons alors que ces notions concordent aux concepts d'efficacité, d'efficience et d'économie.

### 1.3.3. Les indicateurs :

Un indicateur est une représentation chiffrée qui évalue l'atteinte d'un objectif et qui permet également de mesurer le degré d'atteinte d'une performance. Nous allons distinguer les indicateurs en fonction de la nature des résultats qu'ils évaluent. On obtient ainsi une « série d'indicateurs ». En effet, en optant pour plusieurs indicateurs (deux ou trois), il est possible de représenter de manière optimale la progression vers l'objectif visé.

### 1.4. Les dimensions de la performance :

La performance de l'entreprise comprend plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> F. PASCAL et C. THOMAS, « Management et contrôle de gestion », édition DSCG 3, DUNOD, 2007, P 27-30.

### **1.4.1. La performance clients :**

Les clients évaluent la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'ils utilisent.

### **1.4.2. La performance actionnaire :**

Les actionnaires cherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

### **1.4.3. La performance personnelle :**

Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail...etc. Manager la supply chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange fixe et permanent des informations entre les différentes étapes ; une gestion dynamique des flux et non plus des stocks.

### **1.4.4. La performance publique :**

Pour le public la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

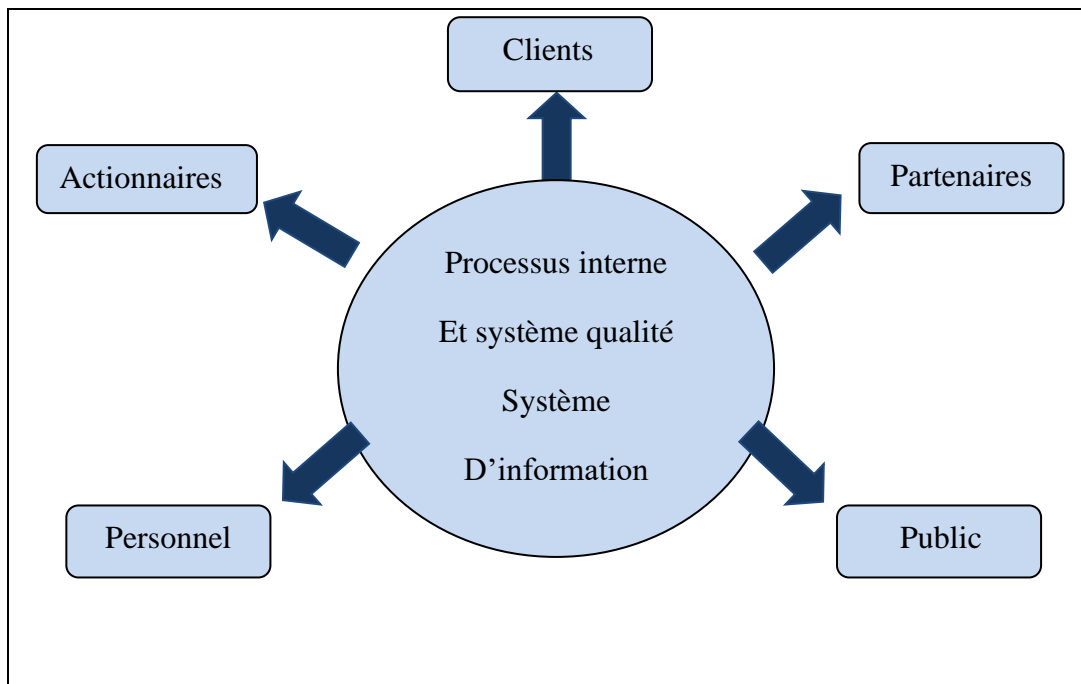
### **1.4.5. La performance partenaires :**

La performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks.

### **1.4.6. La performance et système de qualité :**

Il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et services, tant interne qu'externe à l'entreprise.

Figure 8 : Les dimensions de la performance



Source : A. FERNANDEZ, « les tableaux de bord du manager innovant : une démarche en étapes pour faciliter la prise de décision en équipe », 1<sup>ère</sup> et 7<sup>ème</sup> édition Eyrolles, Paris, 2018, P 73.

### 1.5. Les différents types de performance : Il existe plusieurs types de performance :

#### 1.5.1. La performance organisationnelle

D'après KALIKA, la performance d'une organisation peut être mesurée par des critères qui portent spécifiquement sur sa structure plutôt que sur les résultats sociaux ou économiques qu'elle peut générer. Ces indicateurs sont utiles car ils permettent de détecter les problèmes organisationnels dès leurs premières manifestations, avant que leurs impacts économiques ne se fassent sentir.<sup>48</sup>

Quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle sont proposés :

- ✓ Respect de la structure formelle : le non-respect de la structure établie par la direction peut signaler un dysfonctionnement interne.
- ✓ Relations entre les différents composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) qui peuvent être analysées à l'aide de l'approche de P. Lawrence et J. Lorsch.

<sup>48</sup> KALIKA. M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », édition ECONOMICA, Paris, 1995, P 340.

- ✓ Qualité de la circulation des informations : l'organisation doit disposer de systèmes d'information fiables et complets pour assurer un bon fonctionnement.
- ✓ Flexibilité de la structure : l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux contraintes de l'environnement est un facteur clé.

### 1.5.2. La performance commerciale :

Appelée aussi la performance marketing, elle peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. PLAUCHU et TAIROU la définissent comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanent de l'excellence de la prestation »<sup>49</sup>.

Ainsi, l'objectif de la performance commerciale de l'entreprise est d'atteindre les objectifs initialement établis par l'entreprise, en particulier de satisfaire les clients et de les fidéliser.

### 1.5.3. La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise.<sup>50</sup>

### 1.5.4. La performance économique :

La performance économique fait référence à celle qui est créée en réduisant les coûts tout en maximisant le chiffre d'affaires, le profit, la rentabilité des investissements et le produit net, ce type de performance est mesuré par deux composantes :<sup>51</sup>

- Une composante à court terme qui est évaluée sur la base des indicateurs de résultat immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise ;

---

<sup>49</sup> V. PLAUCHU & A. TAIROU Akim, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition Le Harmattan, 2008, P 133.

<sup>50</sup> GH. OUBYA, « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016, P 44.

<sup>51</sup> LALLE Béatrice, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », édition comptables Malesherbes, Paris, 1990, P 16.

- Une composante à moyen et à long terme correspondant à d'éventuels objectifs de création de potentiel liés à des mesures aura des impacts positifs dans le futur : formation du personnel, intégration de nouvelles technologies ou innovation- produit

Le calcul de ces derniers permet : <sup>52</sup>

- ✓ D'analyser le fonctionnement de l'entreprise.
- ✓ De suivre dans l'espace et dans le temps, l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des ratios d'activités, de profitabilité et de rentabilité.

### 1.5.5. La performance sociale :

La performance fait référence à la quantité et à la qualité des résultats obtenus par une entreprise en ce qui concerne le climat social. En d'autres termes, cela nous donne la possibilité d'évaluer la performance des employés et de repérer des éléments d'amélioration qui correspondent aux objectifs de l'entreprise.

Une entreprise considérée comme socialement performante est celle qui a mis en place des mécanismes efficaces de prévention et de résolution des conflits. Les indicateurs de la performance sociale comprennent la rotation du personnel, l'absentéisme, la qualité de la communication, entre autres. <sup>53</sup>

La performance sociale vise à :<sup>54</sup>

- ➔ Améliorer la réputation de l'entreprise, et ce faisant améliorer sa visibilité et sa publicité, sa communication externe ;
- ➔ Améliorer les performances financières de l'entreprise, en améliorant le rendement des actifs.
- ➔ Améliorer les compétences internes et l'organisation du travail.
- ➔ Plusieurs critères sont à tenir en compte lors de la mesure de la performance sociale à savoir.
- ➔ Fixer les points sur lesquels on souhaite évaluer la performance sociale ;
- ➔ Déterminer les personnes concernées par ce dispositif ;
- ➔ Fixer des indicateurs permettant d'évaluer les personnes concernées par ce dispositif ;

---

<sup>52</sup> F. HADHBI, cours d'analyse financière, 3<sup>ème</sup> année finance et comptabilité, université de Béjaïa, 2017.

<sup>53</sup> Z. ISSOR, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Volume 2, N° 17, 2017, P 93-103.

<sup>54</sup> L. DJEBALI, « Evaluation et suivi de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord, cas de la S.N.V.I », mémoire de master, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2022, P 68.

- ➔ Fixer les modalités de cette évaluation (ex : la durée, au niveau d'un individu, d'un groupe, d'un établissement, de l'entreprise, etc.)

### 1.5.6. La performance stratégique :

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de son produit, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technique de fabrication plus performante.<sup>55</sup>

### 1.5.7. La performance financière :

MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé L'essentiel du contrôle de gestion disent que « la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats »<sup>56</sup>

**Tableau 7: Les différents types de la performance**

| Dimension           | Caractéristique et Indicateur   | Acteur concernés  |
|---------------------|---|---|
| Stratégique         | - Orientation globales de l'entreprise –<br>Adéquation des structures aux orientations  | - Dirigeants<br>- Concurrents   |
| Organisationnelle   | Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévouées à l'entreprise   | Dirigeants  |
| Sociale             | Appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise.<br>Évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ces composantes. | -Dirigeants<br>-Salariés et représentant des salariés<br>-Pouvoirs publics. |
| Technico économique | Efficacité des processus productifs<br>Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen terme face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.  | Dirigeants  |

<sup>55</sup> Barrette JACQUES et Bérard JOCELYN, « Gestion de la performance : lier à la stratégie aux opérations », Revue internationale de gestion, volume 24, N° 4, hiver 2000, P 15.

<sup>56</sup> Jean Louis MALO, Jean Charles MATHE, « L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'Organisation, 2000, P 182.

|             |   |  |
|-------------|---|--|
|             | - Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché.<br>- Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et marketing d'actions commerciales.  |  |
| Financières | - Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes.<br>- Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la Rémunération des capitaux mis à sa disposition. | -Dirigeants<br>- Bailleurs de fonds<br>-Propriétaires, actionnaires et prêteurs. |

Source : COHEN Elie, « Analyse Financières », édition ECONOMICA, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, P 63.

### 1.6. Les caractéristiques de la performance :

Il existe trois caractéristiques fondamentales de la performance qui sont :<sup>57</sup>

- ❖ Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) : la performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, les technologies, l'organisation, fournisseurs ...)
- ❖ Elle est appréciée 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 performance 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).

<sup>57</sup> DORIATH, B. GOUGET, C. « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». Édition DOUND, Paris, 2007, P 172.

### *Section 2 : le concept de la performance financière*

Après avoir présenté la notion de performance au sein de l'entreprise de manière générale dans la première section, nous allons à présent voir la performance financière d'une entreprise.

#### **2.1. Définition de la performance financière :**

Selon **P. PAUCHER**, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.<sup>58</sup>

Pour **SAHUT** et **AL**, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.<sup>59</sup>

Quant à **Claude BILLET**, il définit la performance financière comme suit : « elle est centrée sur des résultats observables et mesurables. La performance met en évidence les éléments qui paraissent essentiels à l'activité à travers des indicateurs spécifiques. Ainsi, mesurer la performance à court terme revient à choisir et à sélectionner des indicateurs de rendement et de production. L'objectif étant de faire ressortir le lien entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre »<sup>60</sup>

Les entreprises qui cherchent à augmenter leurs productivités doivent s'assurer qu'un suivi rigoureux de la performance financière par la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation efficace.<sup>61</sup>

#### **2.2. Les composants de la performance :**

La performance est la coexistence de l'efficacité, l'efficience et la pertinence, autrement dit, une entreprise est performante si les notions suivantes sont appliquées<sup>62</sup> :

---

<sup>58</sup> Pierre PAUCHER, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Collection de la gestion en plus : Office des publicitaires universitaires, Algérie, 1993, page 20.

<sup>59</sup> J.M SAHUT et J.S. LANTZ. « La création de valeur et performance financière », La revue du financier, 2003. P 28.

<sup>60</sup> Claude BILLET, « Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005, P 43.

<sup>61</sup> M. Ahmed Zaidi, « contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises », Paris, 2013, P 80.

<sup>62</sup> P. JAULENT et M.A. QUARES, « Pilotez vos performances », éditions AFNOR, France, 2006.



### 2.2.1. L'efficacité :

Selon BOISLANDELLE H.M. l'efficacité est « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ». <sup>63</sup>

Donc, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteint}}{\text{Objectifs visés}}$$

### 2.2.2. L'efficience :

C'est une valeur liée à la gestion. Par principe, elle vise à dégager un rapport optimal entre les ressources employées (humaines, économiques, financières, techniques) et les résultats obtenus.

Pour MALO et MATHE, l'efficience « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources consommées pour une production donnée ». <sup>64</sup>

Alors, nous entendons par le terme efficience, le fait de maximiser la quantité obtenue des produits ou des services. Nous pouvons résumer la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat obtenus}}{\text{les moyens mis en oeuvre}}$$

### 2.2.3. La pertinence :

« La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise ». <sup>65</sup>

Le concept de pertinence est très subjectif et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mise en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. <sup>66</sup>

$$\text{Pertinence} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenue}}{\text{Résultats obtenus}}$$

<sup>63</sup> Henri Mahe De BOISLANDELLE, « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition ECONOMICA, Paris, 1998, P 140.

<sup>64</sup> Ibid. P 106.

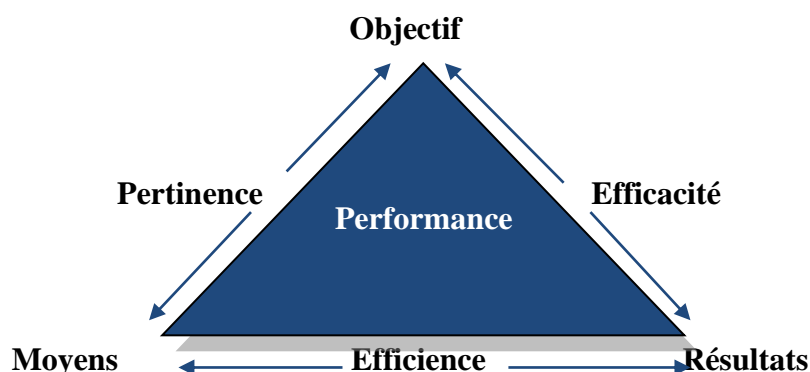
<sup>65</sup> F. GIRAUD, O. SAULPIC, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Édition GUALINO, France, 2002, P 72.

<sup>66</sup> S. MELCHIOR, « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », édition d'Organisation, paris, 2013, P 15.

### 2.2.4. L'économie :

Selon P. VOYER, l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au coût de moindre ». <sup>67</sup>

**Figure 9: Modèle de GILBERT sur la performance (1980)**



Source : Bouin. X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportement », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004, P 77.

### 2.3. Les déterminants de la performance financière :

Afin d'évaluer la performance financière de l'entreprise, il existe différentes méthodes essentielles, parmi lesquelles on peut citer les principales :

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

#### 2.3.1. La politique financière :

Elle concerne la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne les aspects financiers structurels, elle consiste à prendre les décisions nécessaires pour atteindre l'objectif déclaré de maximisation de la richesse, cela suppose la définition et la mise en œuvre des instruments de mesure et d'évaluation adaptables. <sup>68</sup>

Il est essentiel de choisir les objectifs et les critères pour les décisions intermédiaires, afin de structurer les flux d'informations et les responsables de la mise en œuvre. De plus, les principes essentiels de la politique financière sont :

<sup>67</sup> P. VOYER « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2<sup>ème</sup> Edition, Presse de l'université du Québec, 1999, P 110.

<sup>68</sup> CABY. J, « La création de valeur de l'entreprise » 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 2001, P 197.

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

### 2.3.2. La compétitivité :

La compétitivité d'une entreprise reflète ses performances à long terme, sa croissance, selon trois critères clés : prix, qualité et coût.

Selon SAUVIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ». <sup>69</sup>

### 2.3.3. La création de la valeur :

Selon BOGLIOLO « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir : la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur » <sup>70</sup>

D'après Gaby Jérôme, l'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propre est supérieure à la rentabilité souhaitée. <sup>71</sup>

La création de valeur vise à augmenter la productivité de l'entreprise et à favoriser une croissance durable et rentable. On peut mesurer la création de valeur en observant la capacité de l'entreprise à réaliser des investissements plus sécurisés, avec une rentabilité supérieure au coût moyen pondéré du capital.

---

<sup>69</sup> T. SAUVAIN, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 2005, P 35.

<sup>70</sup> Félix BOGLIOLO « La création de valeur » édition d'organisation, Paris, 2000, P 30.

<sup>71</sup> CABY.J, « la création de valeur de l'entreprise » 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 2001, P 15.

### *Section 3 : Mesure de la performance de l'entreprise*

« *Toute entreprise, qui ne s'améliore pas est condamnée !* »<sup>72</sup>

Afin de garantir cette amélioration, il est donc essentiel de bien définir la situation dans laquelle se trouve l'entreprise ou l'entité. Pour ce faire, il est crucial de mettre en œuvre les meilleurs instruments de mesure. Pour avoir une vision claire et précise de la situation actuelle de cette entreprise, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs de performance de qualité.

Ces mesures seront bénéfiques pour les gestionnaires dans leur diagnostic et leur permettront de repérer les zones où il est nécessaire d'intervenir et de prendre les bonnes décisions, dans le but de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

L'objectif de cette section est de savoir comment mesurer la performance, et le choix de bons indicateurs.

#### **3.1. Définition de la mesure de la performance :**

Selon **H. Bouquin** « La mesure des performances (vocabulaire anglo-saxon) est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord »<sup>73</sup>

Pour **A. KHEMAKHEM** précise que : « La mesure de la performance d'une manière générale 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 ».<sup>74</sup>

Ainsi, « Mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver ».<sup>75</sup>

D'après **MOUOTOT.J-M et LANGE.M**, la notion de l'évaluation est très importante en gestion, les boucles de contrôle ne peuvent pas être mise en œuvre sans l'évaluation, cette dernière peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage, car elle constitue une évaluation qui permet de voir l'évolution et d'identifier les écarts par rapport aux objets et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. L'évaluation est un moyen

---

<sup>72</sup> R. KAPLAN cité par C. LEGRENZI, « L'Entreprise Numérique : Nouveaux critères de performance », ACAYS, Nouméa, Août 2013, P 17.

<sup>73</sup> H. BOUQUIN « Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise », Edition PUF, 1986, P 173.

<sup>74</sup> A. KHEMAKHEM, « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P 14.

<sup>75</sup> P. BESCOS & P. DOBLER & all « Contrôle de gestion et management », 3ème Edition, Paris, 1995, P 18.

d'objectiver la réalité pour ensuite la diagnostiquer et engager des actions nécessitant des ressources.<sup>76</sup>

A partir des définitions précédentes nous pouvons dire que la mesure de la performance est essentielle dans la gestion d'une entreprise, car elle permet d'améliorer la prise de décision, de favoriser l'accomplissement des objectifs et des buts fixés.

### 3.2. Les principes de bases de la mesure de la performance :

L'instauration d'un système de mesure de la performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précautions : <sup>77</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. Si des activités restent non éclairées par les indicateurs choisis, elles seront naturellement par les acteurs au profit de celles mesurées ;

#### ❖ Principe de contrôlabilité :

La mesure de performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple coût/ performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de performance ;

#### ❖ Principe d'indépendance :

La mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire, la mise en place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse ;

#### ❖ Principe de dualité :

Le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance :

- ✓ Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesuré en le sensibilisant à un indicateur flatteur ;

---

<sup>76</sup> LANGE Manuel et MOUTOT Jean-Michel, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, Paris, 2008, P 17.

<sup>77</sup> Éric MARGOTTEAU, « Contrôle de gestion », Edition Ellipses, Paris, 2001, P 56.

- ✓ Une mesure officieuse, mais d'avantages pertinents qui sont basées uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.

### ❖ Principe de permanence des indicateurs :

Un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesures périodiques, mais qui s'inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées ;

### ❖ Principe de cohérence organisationnelle :

La mesure de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs. Cette possibilité est obtenue grâce à une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord ;

### ❖ Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs :

Le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'information dont la définition est connue et précise.

## 3.3. Mesure et évaluation de la performance et sa relation avec le tableau de bord

### 3.3.1. Définition d'un indicateur de performance :

Le mot indicateur est défini dans le dictionnaire de la qualité AFNOR, comme la « Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus. »<sup>78</sup>

Selon LEDAIN & NDAO, « un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficacité de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». <sup>79</sup>

Pour A. FERNANDEZ, « un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma, une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action

---

<sup>78</sup> B. FROMAN & C. GOURDON, « Dictionnaire de la qualité AFNOR », 1993, P 10.

<sup>79</sup> LEDAIN & NDAO 1997, Cité par Sh. MIRDAMADI, « Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014, France, P 8.

zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel ». <sup>80</sup>

### 3.3.2. Les méthodes de mesure de la performance financière :

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

#### 3.3.2.1. La mesure par les indicateurs d'équilibre financier (Bilan financier) :

Afin d'apprécier ou de suivre l'évolution de sa situation financière, l'entreprise doit déterminer et calculer le fonds de roulement et la capacité d'autofinancement.

##### 3.3.2.1.1. Le fonds de roulement financier :

Le fonds de roulement financier permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise, il est un indicateur de sa solvabilité et de son risque de cessation de paiements.

Le fonds de roulements financier représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers. <sup>81</sup>

Le fonds de roulement financier indique le mode de financement des actifs à plus d'un an et le degré de couverture des dettes à moins d'un an par les actifs à moins d'un an. <sup>82</sup>

Il se calcule comme suit :

$$\text{FRF} = \text{capitaux propres} - \text{actif non courant}$$

- Le Cas d'un  $\text{FRF} > 0$  : L'équilibre financier est respecté, nous pouvons dire donc que l'entreprise en principe est équilibrée financièrement.
- Le cas d'un  $\text{FRF} < 0$  : L'entreprise est dans un cas de déséquilibre financier.
- Le Cas d'un  $\text{FRF} = 0$  : Dans ce cas, le passif à plus d'un an de l'entreprise couvre exclusivement la totalité de ses immobilisations. Autrement dit, les ressources durables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

##### 3.3.2.1.2. Le fonds de roulement propre :

Le fonds de roulement propre présente une utilité analytique nettement plus limitée que celle du fonds de roulement net. Il est cependant assez souvent calculé lorsqu'il s'agit d'apprécier l'autonomie financière d'une entreprise. <sup>83</sup>

<sup>80</sup> Alain FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2010, P 259.

<sup>81</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « Analyse financière », 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, P 131.

<sup>82</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel de l'analyse financière », 14<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016-2017, P 103.

<sup>83</sup> Elie Cohen « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », édition ECONOMICA, 1991, P 118.

Il se calcule comme suit :

$$\text{FRP} = \text{capitaux propres} - \text{actif non courant}$$

Le fonds de roulement propre présente une signification beaucoup plus limitée que celle du FRN. Il reflète cependant un aspect important de la situation financière puisqu'il traduit en fait l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ses investissements en immobilisations.<sup>84</sup>

- Dans le cas où  $\text{FRP} > 0$  : signifie en effet que les immobilisations sont intégralement financées par ses ressources propres, donc de façon autonome.
- Dans le cas où  $\text{FRP} < 0$  : signifie que les immobilisations ne sont financées que partiellement par ses ressources propres. L'entreprise doit alors faire appel à l'endettement pour le financement d'une partie de ses immobilisations.
- Dans le cas où  $\text{FRP} = 0$  : l'entreprise n'est pas capable de financer la totalité de ses investissements, autrement-dit cette dernière ne peut pas financer son activité par ses fonds propres.

### 3.3.2.1.3. Le fonds de roulement étranger :

Cette notion ne sera mentionnée ici pour mémoire dans la mesure où elle présente un intérêt analytique extrêmement restreint, puisqu'elle se borne à proposer une nouvelle dénomination pour les dettes à plus d'un an.<sup>85</sup>

Il se présente sous la forme suivante :

$$\text{Fonds de roulement étranger} = \text{fonds de roulement financier} - \text{fonds de roulement propre}$$

$$\hookrightarrow \text{Fonds de roulement étranger} = \text{dettes à court terme} + \text{dettes à long terme}$$

### 3.3.2.1.4. La capacité d'autofinancement (CAF) :

La capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice.<sup>86</sup>

La capacité d'autofinancement peut se calculer de deux manières différentes :

<sup>84</sup> Elie Cohen, « Gestion financier de l'entreprise », édition ECONOMICA, Paris, 1993, P 102.

<sup>85</sup> Elie Cohen, « Analyse financier », 5<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, Paris, 2004, P 269.

<sup>86</sup> BOUIN.X et SIMON.F.X, « Tout gestionnaire comprendre et maîtriser les outils de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2006, P 47.



- **La méthode soustractive** : Le calcul de la capacité d'autofinancement s'effectue à partir de l'excédent brut d'exploitation.

**Tableau 8:calcul de la CAF par la méthode soustractive**

| Excédent Brut d'Exploitation |   |
|------------------------------|---|
| +                            | Transfert de charges (d'exploitation)                   |
| +                            | Autre produits opérationnels (d'exploitation)           |
| -                            | Autre charges opérationnelles (d'exploitation)          |
| -                            | Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun |
| +                            | Produits financiers                                     |
| -                            | Charges financières                                     |
| +                            | Produits exceptionnels                                  |
| -                            | Charges exceptionnels                                   |
| -                            | Participations des salariés aux résultats               |
| -                            | Impôt sur le bénéfice (IBS)                             |
| =                            | <b>CAF</b>  |

Source : C. ISABELLE et THIERRY.C, « Gestion financière », Edition DUNOD, 2002, P 32.

- **La méthode additive** : Le calcul s'effectue à partir du résultat net de l'exercice.

**Tableau 9:Calcul de la CAF par la méthode additive**

| Résultat de l'exercice |  |
|------------------------|--|
| +                      | Dotations aux amortissements, et aux provisions                                |
| -                      | Reprises sur amortissements, dépréciation et provisions                        |
| +                      | Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés                              |
| -                      | Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés                          |
| -                      | Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice |
|                        | <b>CAF</b>   |

Source : C. ISABELLE et THIERRY.C, « Gestion financière », Edition DUNOD, 2002, P 32.

### 3.3.2.2. La mesure par les intermédiaires de gestion :

Les SIG représentent les soldes intermédiaires obtenus après soustraction des charges d'exploitation des produits d'exploitation sur une période donnée. Les SIG permettent de mesurer la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise à chaque étape du processus de production et de vente, de la production à la distribution en passant par la gestion des stocks et des ventes. Ils fournissent également des informations sur les coûts de production, les marges bénéficiaires, la productivité et l'utilisation des ressources.<sup>87</sup>

Le tableau suivant présente les soldes intermédiaires de gestion en suivant le compte de résultat :

**Tableau 10: Tableau de soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

| <i>SIG</i>  | <i>Définitions</i>  | <i>Formule de calcul</i>  |
|---|---|---|
| <b>Solde n° 1 :</b><br><br>La marge commerciale           | La marge commerciale Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apportée par l'entreprise aux marchandises vendues. <sup>88</sup>                | <b>MC</b> = Vente de marchandises – Coût d'achat de la marchandise vendues  |
| <b>Solde n° 2 :</b><br><br>La production de l'exercice    | La production de l'exercice est un indicateur hétérogène car il regroupe la production vendue évaluée au prix de vente, et la production stockée et la production immobilisée évaluée au coût de production. <sup>89</sup>    | <b>Production de l'exercice</b> =<br>Production vendue +<br>Production stockée +<br>Production immobilisée                    |
| <b>Solde n° 3 :</b><br><br>La valeur ajoutée              | La valeur ajoutée est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise ; il traduit le supplément de valeur donnée par l'entreprise dans son activité. <sup>90</sup>  | <b>VA</b> = Marge commerciale +<br>Production de l'exercice –<br>Consommation en provenance des tiers                         |
| <b>Solde n° 4 :</b><br><br>L'excédent brut d'exploitation | L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus crée par l'exploitation crée par l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production. <sup>91</sup> | <b>EBE</b> = Valeur ajoutée +<br>Subvention d'exploitation –<br>Charges de personnel – Impôt,<br>taxes et versements assimilé |
| <b>Solde n° 5 :</b>                                       | Le résultat d'exploitation traduit la   | <b>Résultat d'exploitation</b> = EBE  |

<sup>87</sup> L. BERNARD, « Finance d'entreprise-Tome 2 : Analyse et gestion financière », DUNOD, 2015, P 212.

<sup>88</sup> E. STEPHANY, « Gestion financière », Edition ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, P 92.

<sup>89</sup> Didier CHADOUNE, « Comptabilité nationale financière », Série, Paris, 2005 /2006, P14.

<sup>90</sup> Pierre VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Edition DALLOZ, Paris, 2002, P157.

<sup>91</sup> Hubert de la BRUSLERIE, « Analyse financière »,4<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010, P.167.

## Chapitre II : La performance financière de l'entreprise et le tableau de bord

|   |  |  |
|---|--|--|
| Résultat d'exploitation                             | richesse dont profite l'entreprise du fait de son exploitation, il mesure les performances industrielles et commerciales indépendamment de la combinaison des facteurs de production. <sup>92</sup>  | + repris sur charges et transferts de charges + autres produits – dotations aux amortissements, dépréciation et provision – autres charges |
| <b>Solde n° 6 :</b><br>Résultat courant avant impôt | Le résultat courant avant impôt est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise. Comme il indique, le résultat courant avant impôt permet de recenser tous les produits d'une société juste le calcul de l'impôt. <sup>93</sup> | <b>RCAI</b> = Le résultat d'exploitation + résultat financier (Produits financiers – Charges financiers)                                   |
| <b>Solde n° 7 :</b><br>Résultat exceptionnel        | le solde net des produits et des charges exceptionnelles, il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise. <sup>94</sup>   | <b>Résultat exceptionnel</b> = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles  |
| <b>Solde n° 8 :</b><br>Résultat net                 | Le résultat net, qui est le solde final du compte du résultat de l'exercice, ce calcule après les opérations de répartition : participations des salariées et impôt sur les bénéfices. <sup>95</sup>   | <b>Résultat net</b> = résultat avant impôt + résultat exceptionnel – participation des salariés – impôt sur les bénéfices                  |

Source : réalisé par moi-même à partir des lectures faites.

### 3.3.2.3. La mesure par l'analyse des ratios :

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économique, destinées à apprécier les différents aspects de la vie d'entreprise ».<sup>96</sup>

Il existe une multitude de ratio, nous allons nous concentrer sur le calcul et l'interprétation des plus importants.

#### ❖ Ratio de rentabilité :

La rentabilité est définie comme l'aptitude à accroître la valeur des capitaux investis, il peut s'agir de la rentabilité des capitaux investis sous forme d'actif économique ou de rentabilité les seuls capitaux propres.<sup>97</sup>

<sup>92</sup> Legros GEORGES, « Mini manuel de finance d'entreprise », Edition DUNOD, 2010, P 20.

<sup>93</sup> Nacer-Eddine SADI, « Innovations comptable internationales et analyse des états financiers », Edition PUG, France, 2011, P 305.

<sup>94</sup> Legros Georges, « Ingénierie Financière », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2016, P 134.

<sup>95</sup> LEGROS Georges, « ingénierie financière », 2<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2016, P 134.

<sup>96</sup> Gérard MELYON, « Gestion financière », Edition BREAL, Paris, 2007, P158.

<sup>97</sup> VIZZAVONA Patrice, « Gestion financière », 7<sup>ème</sup> édition ATOL, 2010, P 51.

**Tableau 11: Les ratios de rentabilité**

| Types de ratios                        | Formule de calcul   | Interprétation  |
|--|---|---|
| <b>Taux de marge brut</b>              | $\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$ | Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir de chiffre d'affaires.   |
| <b>Ratio de rentabilité Économique</b> | $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif non courant}}$                  | Ce ratio mesure la rentabilité générée par les capitaux utilisés pour assurer une activité.   |
| <b>Ratio de rentabilité Financière</b> | $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$                   | Ce ratio permet d'apprécier la rentabilité de l'entreprise du point de vue des actionnaires. Il exprime la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rémunérer les actionnaires, soit sous forme de dividendes, soit sous forme d'affectation aux réserves. |

Source : P. RAMAGE, « analyse et diagnostic financier », Edition d'ORGANISATION, Paris, 2001, P 139

### Conclusion

*« Être performant, c'est idéalement faire mieux que d'autres, soit dans le volet stratégique, soit dans le volet financier ».*<sup>98</sup>

D'après ce chapitre, on peut conclure que la performance est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en effet, être performant c'est d'être efficace et efficient. Cependant, elle est l'objectif fondamental recherché par toutes les entreprises, car elle comprend la réalisation d'une bonne rentabilité, une croissance acceptable et la création de richesse. Pour mesurer cette dernière, l'entreprise doit mettre en place des indicateurs qui doivent être disponible en temps réel afin de prendre les meilleures décisions. Pour cela les responsables doivent faire appel à un outil qui leurs permet de rassembler ces indicateurs d'une manière clair et synthétique, cet outil ne peut être que « le tableau de bord ».

Nous pouvons dire alors, que le tableau de bord joue un rôle essentiel dans la mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise. En effet, cet outil de gestion permet d'afficher de manière synthétique les résultats obtenus et fournit une vision claire de la santé financière, comme le souligne F. GIRAUD, « il reste néanmoins le but ultime de tout système de mesure de la performance est la conception et la mise en œuvre d'un système de tableau de bord ».<sup>99</sup>

<sup>98</sup> H. BOUQUIN et C. KUSZLA, « Le contrôle de gestion », 10<sup>ème</sup> édition, GESTION PUF, 2013, P 53.

<sup>99</sup> F. GIRAUD, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition GUALINO, France, 2008.

---

---

## *Chapitre III :*

### *Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CO.G.B*

---

---



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

**Emmanuel Kant**

### **Chapitre III: Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE**

---

Afin de mettre en pratique les connaissances théoriques déjà acquises, nous avons effectué notre stage au sein de la SPA CO.G.B LABELLE.

L'entreprise CO.G.B Labelle fondée en 1902 à Béjaïa, est parmi les acteurs majeurs de l'industrie agroalimentaire en Algérie, cette société par actions dispose d'une capacité de production impressionnante.

Notre travail a pour objectif de démontrer comment peut-on mesurer la performance financière d'une entreprise à l'aide d'un tableau de bord financier.

Ce présent chapitre est donc subdivisé en trois sections, dont la première consistera à présenter l'organisme d'accueil.

La deuxième section s'appuiera sur les calculs des prévisions des indicateurs financiers de l'entreprise, Et enfin, la dernière section exposera les principaux indicateurs et ratios qui nous aidera à mettre en place un tableau de bord financier afin d'évaluer la performance financière de la SPA CO.G.B LABELLE.

#### ***Section 1 : Présentation de l'entreprise COGB LABELLE***

Cette section sera destinée à la présentation générale de l'entreprise des corps gras nommée CO.G.B LABELLE, ou on va tracer son historique depuis sa création, sa situation géographique, son objectif, ses services, activités, ainsi que le potentiel de production et les moyens consacrés pour les différents départements.

##### **1.1. Présentation de la SPA CO.G.B LABELLE :**

La société des corps gras de Bejaia CO.G.B/SPA est une filiale de l'entreprise nationale des corps gras ENCG. Cette dernière a été créée au début du 20<sup>ème</sup> siècle, à l'issue de la restructuration de l'entreprise mère SO.G.E.D.I.A. L'ENCG a accédé au statut d'entreprise autonome en 1989, devenue ainsi une société par actions sous le sigle CO.G.B/SPA.

Le groupe ENCG qui découle du holding Agro-alimentaire avait procédé à une nouvelle forme d'organisation en 1995 qui porte sur le principe de la filialisation. Ainsi le groupe ENCG s'est éclaté en cinq filiales et ces dernières ont été éclatées en neuf unités de production. C'est ainsi que cette entreprise devient une filiale sous le statut CO.G.B/SPA qui se compose de trois unités de production des huiles alimentaires, le savon de toilette et le

ménage, la margarine pour le marché national et enfin la glycérine destinée à l'exportation. Le 14/05/2006 la société des corps gras de Béjaïa entre en partenariat avec la société agro-alimentaire La Belle en lui cédant 70% des parts de complexe de CO.G.B.

### 1.2. Carte d'identité de la SPA CO.G.B LABELLE :

- **Raison social** : CO.G.B LABELLE.
- **Création** : 1902 Extension 1984 COGB LABELLE.
- **Statut juridique** : Société Par Actions.
- **Capital** : 1 000 000 000 DZD.
- **Activité** : Transformation des huiles brutes.
- **Siège sociale** : Route des Aurès Béjaïa Algérie.



### 1.3. Historique :

Le groupe Lesieur africain a lancé les travaux de réalisation de la raffinerie savonnerie de Béjaïa, en 1942. C'est donc en cette année qu'est née la société des corps gras de Béjaïa.

Suite aux effets de la seconde guerre mondiale, les travaux de cette raffinerie n'ont pu être achevés qu'en 1948, année de son entrée en activité et son rattachement à la société de l'Afrique du nord (S.I.A.N) En 1982 a été créé l'entreprise nationale des corps gras (E.N.C.G) à l'issue de la restauration organique de l'entreprise mère : société de gestion et des projets de développement des industries alimentaires (SOGEDIA), la création du complexe revient à la décision 76/03IH83 du 23 Mai 1976.

- ↪ En **1940**: la société a commencé par produire ses premiers savons et le raffinage premier qualité d'huile de colza et de tournesol, mais sa production a dû être arrêtée à cause de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale mais vite reprise après sa fin.
- ↪ En **1953**: l'entreprise s'est mise à la fabrication du savon de ménage à « mon savon » quelques années plus tard, cette entreprise a fait l'objet d'une nationalisation et ce en 1968 et rattaché à la SNCG 'société nationale des corps gras'.
- ↪ En **1966** : conditionnement du savon de ménage en morceaux de 450g. Cette société s'inscrit dans la stratégie de l'Etat qui saisit le contrôle du secteur agroalimentaire par l'ordonnance N° 67/161 ;
- ↪ En **1974** : nationalisation de SIAN, naissance de SOGEDIA (Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires) par l'ordonnance N° 74/04 du 15 novembre 1974
- ↪ En **1988** : démarrage du complexe des Corps Gras ;
- ↪ En **1990** : fabrication du produit végétal aromatisé et de la graisse végétale aromatisée. Le groupe se compose de 10 unités de fabrication regroupées en 05 filiales, la filiale de

Bejaia dénommée COGB se compose de deux unités de production : complexe de Corps Gras (UP07) et raffinage savonnerie de 04 chemins (UP08).

Dans le passé, l'Etat exerce son droit de propriété par le biais des fonds de participation :

- Fonds de participation agroalimentaire 40% ;
  - Fonds de participation pétrochimie 30% ;
  - Fonds de participation des mines et des hydrocarbures 30%. Ces fonds ont fait place au holding, notamment le holding des industries de base qui détient toutes les actions de l'entreprise.
- ↳ **En 1995** : une nouvelle forme d'organisation de l'E.N.C. G a été mis en place partant du principe de filialisation répartie en cinq filiales : Bejaia, Alger, Annaba, Maghnia, et Oran.
- ↳ **En 1997** : COGB devient une filiale sous le statut (SPA/COGB), jusqu'à ce jour la filiale de Bejaia représentait par une direction générale et deux unités de production (UP07, UP08) ;
- ↳ **En 2002** : début de fonctionnement de la station d'électrolyse permettant à l'entreprise de fabriquer des huiles hydrogénées.
- ↳ **En 2004** : vue la volonté de l'Etat de se désengager de la sphère économique, l'entreprise signera un partenariat avec le groupe Labelle dont l'Objet consiste en une prestation de service qui débouchera sur la privatisation de C.O.G.B au profit de ce groupe à hauteur 70% et sera connu sous le nom de CO.G.B LABELLE.
- ↳ **En 2006 ouverture du capital** : c'est ainsi que le groupe LABELLE a acquis 70% des actions de COGB et 30% appartient au groupe E.N.C.G/SPA. Le capital social est partagé entre les actionnaires comme suit :
- SARL agroalimentaire LABELLE : 700.000.000 DA représentant 70000 actions d'une valeur nominale de 10.000 DA chacune.
  - GROUPE ENCG : 300.000.000 DA représentant 30000 actions d'une valeur nominale de 10.000 DA chacune.
- ↳ **En 2007** : une chaîne de conditionnement de la graisse végétale à usage industriel a commencé son activité avec des cartons 25 kg.
- ↳ **En 2011** : démarrage de l'opération de certification ISO 9001 et 14000, et acquisition d'une ligne complète de conditionnement d'huile 2 litres. Acquisition d'un raffinage d'huile concrète dotée des huiles.



### 1.4. Situation géographique :

Le complexe industriel agroalimentaire « CO.G.B-LABELLE », implanté dans la zone industrielle de la capitale des Hammadites, est considéré comme l'un des plus grands complexes en Algérie, disposant d'une technologie de pointe, il s'étend sur une superficie de 108 800 m<sup>2</sup>, dont 56 500 couverts. Il est limité par :

- La route des Aurès et L'ENTP/SPA à l'ouest.
- ALCOST/SPA et Oued Sghir au nord.
- SN LB Liège au sud.
- L'EDIMIA à l'est.

L'entreprise bénéficie d'un emplacement stratégique puisqu'elle exerce une activité à proximité des réseaux d'approvisionnement et de distribution à savoir le port de Bejaia, le chemin de fer et les routes nationales n°09 et n°01.

### 1.5. Objectifs, missions et activités

#### 1.5.1. Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe La Belle sont :

- ✓ Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.
- ✓ Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.
- ✓ Accroître les capacités de production par la création d'autre unité de production.
- ✓ Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production.
- ✓ Affiner, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle du savon de margarine et d'autres activités industrielle liées à son objet.

#### 1.5.2. Les missions de l'entreprise :

- Elaborer et réaliser des plans annuels de production et de vente.
- A assurer les ventes des produits sur le marché national au l'exploitation dans le cadre sur plus de production.
- Procédés à des études de projet pour répondre aux besoins de la demande national.
- Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière production, distribution maitrise des couts.
- Mettre en place au développement un système de gestion en vue de satisfaire les

besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégique tant en matière produites.

- Mettre en place des voies et les moyennes en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de 500 activités.
- Leur métier est la transformation de matière d'origines animale végétales en vue de la fabrication de produits de grande consommation et de produits destinés l'industrie.

### **1.5.3. Les activités de l'entreprise :**

- Fabrication de l'huile végétale.
- Fabrication de margarine de table, de feuilletage et pâtisserie.
- Fabrication des produits végétaux aromatisés.
- Fabrication de savon de ménage et de toilette.
- Fabrication de graisse végétale à usage industriel de glycérine d'acide gras industriels et du savon industriel.

### **1.6. Potentiel de production et moyen de l'entreprise :**

#### **1.6.1. Potentiels de production :**

- Raffinage d'huile : 530 tonnes/j
- Production de savon de ménage : 150 tonnes/j
- Production savon toilette : 10 tonnes/j
- Production glycérine : 50 tonnes/j
- Production d'acides gras distillés : 20 tonnes/j
- Production margarine : 80 tonnes/j

#### **1.6.2. Moyens de l'entreprise :**

- Nature des moyens : raffinerie, semoulerie, margarinerie, et hydrogénation.
- Origine des moyens : Europe, canada.
- Moyens humains :

L'effectif total de la COGB La Belle arrêté à fin exercice 2014 est de 535 agents répartis par catégorie comme suit :

- Cadre supérieurs : 7 agents
- Cadres : 51 agents
- Maitrise : 188 agents
- Exécution : 235 agents.

### 1.6.3. Les équipements de productions :

La société COGB La Belle dispose des équipements suivants :

- Raffinage d'huile alimentaire
- Margarine
- Chaufferie
- Unité de conditionnement des huiles et savons
- Savonnerie de ménage et de toilette
- Distillerie des acides gras
- Station épuration des eaux usinées
- Glycérineriez

### 1.7. Les principaux produits de l'entreprise :

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication des corps gras suivant :

- Usage alimentaire :
  - Huile de table
  - Margarine
  - Shartenings
- Usage domestique :
  - Savon de ménage
  - Savonnette
- Usage industriel :
  - Savon industriel type lubrification
  - Acide gras distillé peinture, détergente
- Usage pharmaceutique :
  - Glycérine codex
- Sous-produits valorisables :
  - Résidu de distillateur des acides gras
  - Résidu de distillateur de la glycérine

### 1.8. Les différents départements et service :

#### ❖ Département de production :

Avec un effectif qui travaille 24h/24h, partagé en quatre équipes de 8h/jours. Ce département est composé de quatre services :

### **Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE**

---

- ⇒ Service raffinage, sa mission est la transformation de l'huile brute alimentaire au conditionnement.
- ⇒ Service conditionnement des huiles (CDH), ce service est partagé en deux ateliers :
  - Atelier plastique, son rôle est la fabrication de bouteille en plastique.
  - Atelier conditionnement, son rôle est la mise en bouteille de l'huile pour commercialisation.
- ⇒ Service savonnerie, son rôle est la fabrication du savon de ménage, savon de toilette ainsi que la glycérine pharmaceutique.
- ⇒ Service margarine, sa mission est la production d'hydrogène d'huile hydrogène et la margarine.

#### **❖ Département technique :**

Il a pour rôle la maintenance du matériel de production. Il est composé des services suivants :

- Service étude et méthodes : ce service est chargé de l'organisation du département technique de renouveler les équipements, de procéder aux différents études (investissements, projet...)
- Service électricité : son rôle est d'exécuter les plans d'action gérer le curatif rembobiner les moteurs électriques.
- Service mécanique : ce service est chargé de la maintenance mécanique.
- Service utilité : il assure tous les besoins en matière d'énergie aux ateliers de production tels que la vapeur, l'eau adoucie, la dilué, l'air comprimé.

#### **❖ Département des ressources humaines :**

Il s'occupe de la gestion du personnel, il est composé de sections suivantes :

- Section personnel :

Cette section assure le pointage, les absences autorisées et irrégulières, elle gère aussi la carrière des travailleur maladies et recrutements.

- Section paie :

Elle s'occupe de la gestion des fiches de paie du mois.

- Section moyen généraux :

La structure des moyens généraux est chargée des travaux suivants : réparation du matériel bureau. Démarche auprès des assurances contre les incendies ou tous autres dégâts.

➤ Section social :

Elle s'occupe de toutes les affaires sociales du personnel : les allocations familiales et la sécurité sociale.

❖ **Département sécurité :**

Il s'occupe de la sécurité en matière de protection individuelle et collective et la sensibilisation sur les risques d'accident.

❖ **Département comptabilité et finance :**

Ce département est chargé d'enregistrer, d'analyser et de contrôler toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise et de connaître les mouvements des stocks et les existants en magasin.

❖ **Département d'approvisionnement :**

Il assure la prospection du marché et gère tous les achats du complexe en matière première et consommable. Emballages et pièces de rechange.

Son fonctionnement est assuré par un ensemble de personne chargées de l'administrative.

➤ Service laboratoire :

Ce service chargé de contrôler et de gérer la qualité de tous les produits entrant dans le processus de production.

➤ Direction commerciale :

Après le conditionnement des huiles et autres produits la direction commerciale intervient pour la commercialisation et la distribution des produits finis.

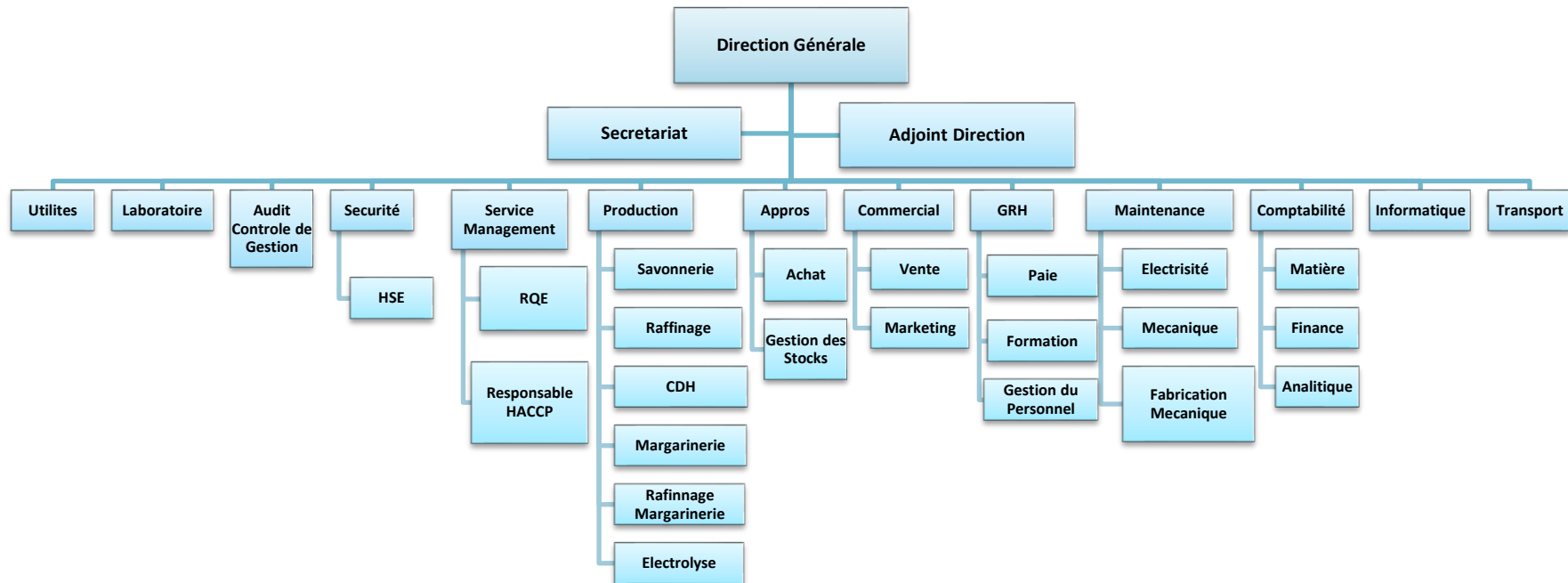
➤ Service transport :

Il est composé d'un atelier de réparation, il assure l'acheminement des matières premières et consommables vers l'entreprise et assure la distribution des produits finis aux clients.

➤ Contrôleur de gestion :

Qui a pour principale mission de veille à l'élaboration au suivi de l'exécution des budgets de la société et la réalisation de situation. États et rapports statistiques de gestion.

Figure 10: Organigramme de la SPA CO.G.B LABELLE



Source : document interne à la SPA CO.G.B LABELLE.

### *Section 2 : Les prévisions d'un indicateur financier :*

Dans le cadre de notre stage pratique au sein de l'entreprise COGB Labelle, nous avons été chargés d'élaborer un tableau de bord financier pour mesurer la performance de cette dernière, afin d'aider les responsables à suivre l'évolution de leurs performances financières et de prendre des décisions éclairées. Cependant, nous avons constaté que la SPA COGB LABELLE ne réalisait pas de prévisions financières formelles. Et pour cela, nous avons décidé de calculer nous-mêmes des prévisions sur la base des données historiques disponibles, pour pouvoir comparer les réalisations effectives aux objectifs prévisionnels et analyser en détail les états financiers de l'entreprise sur les exercices 2020,2021 et 2022.

Ces prévisions sont essentielles pour évaluer la santé financière de l'entreprise, anticiper les besoins en financement, et prendre des décisions stratégiques éclairées. Les indicateurs financiers prévisionnels peuvent inclure des éléments tels que le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat net...etc.

Pour ce faire, on a opté pour la méthode des moindres carrés dans le calcul des prévisions de l'entité, pour une période de 10 ans (2010-2019).

#### **2.1. La méthode des moindres carrés :** *"En étudiant le passé, on comprend le présent."*

Quels que soient la taille de l'entreprise et ses secteurs d'activité, les prévisions d'un indicateur financier est un outil indispensable pour la gestion d'entreprise et sa survie. Il existe de nombreuses méthodes de calcul plus ou moins complexes, nous avons choisi la méthode des moindres carrés.

La méthode des moindres carrés est une technique statistique permettant d'estimer un indicateur financier futur d'une entreprise, à partir des données historiques.

Elle permet d'obtenir une relation pouvant éventuellement exister entre les X et Y, deux variables quantitatives, et qui peut s'écrire sous la forme mathématique par  $Y = f(X)$ . Cette méthode est une liaison linéaire simple qui s'exprime de façon mathématique :  $Y = a X + b$ .

Pour déterminer l'équation de la droite de la forme «  $y = a x + b$  », il est nécessaire de trouver dans un premier temps les paramètres de l'équation, c'est-à-dire l'élément « $a$ » et l'élément « $b$ ».

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE

Pour trouver les paramètres « *a* » et « *b* » il faut appliquer les formules suivantes :

$$a = \frac{\sum_{i=0}^n (xi - X)(yi - Y)}{\sum_{i=0}^n (xi - X)^2}$$

$$b = Y - a X$$

*xi* = Valeur observée de la variable X pour la période i

*yi* = Valeur observée de la variable Y pour la période i

La méthode des moindres carrés est la méthode d'ajustement linéaire la plus précise et la plus adaptée pour les données plus dispersées, c'est-à-dire lorsque l'évolution de l'activité de l'entreprise n'est pas stable.

On va entamer donc nos calculs de prévisions par le chiffre d'affaires :

### 2.1.1. Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires (CA) représente le montant total des ventes de biens et services réalisées par une entreprise auprès de tiers, dans le cadre de son activité courante et normale, sur une période donnée, est généralement calculé sur une base annuelle, mais peut aussi l'être mensuellement ou trimestriellement selon l'activité de l'entreprise. C'est un indicateur clé de la performance d'une entreprise, car il reflète le volume d'affaires généré par son activité.

**Tableau 12: Le calcul des moindres carrés (CA)**

|  | xi | yi                 | xi-X | yi-Y               | (xi-X)(yi-Y)       | (xi-X) <sup>2</sup> |
|--|----|--------------------|------|--------------------|--------------------|---------------------|
|  | 1  | 6 688 305 636,18   | -4,5 | - 4 088 814 661,40 | 18 399 665 976,30  | 20,25               |
|  | 2  | 10 232 697 293,72  | -3,5 | - 544 423 003,86   | 1 905 480 513,51   | 12,25               |
|  | 3  | 11 327 335 739,62  | -2,5 | 550 215 442,04     | - 1 375 538 605,10 | 6,25                |
|  | 4  | 9 702 340 566,17   | -1,5 | - 1 074 779 731,41 | 1 612 169 597,12   | 2,25                |
|  | 5  | 10 251 633 971,15  | -0,5 | - 525 486 326,43   | 262 743 163,22     | 0,25                |
|  | 6  | 9 909 124 775,00   | 0,5  | - 867 995 522,58   | - 433 997 761,29   | 0,25                |
|  | 7  | 10 580 606 727,00  | 1,5  | - 196 513 570,58   | - 294 770 355,87   | 2,25                |
|  | 8  | 12 481 579 924,00  | 2,5  | 1 704 459 626,42   | 4 261 149 066,05   | 6,25                |
|  | 9  | 12 275 136 047,80  | 3,5  | 1 498 015 750,22   | 5 243 055 125,77   | 12,25               |
|  | 10 | 14 322 442 295,16  | 4,5  | 3 545 321 997,58   | 15 953 948 989,11  | 20,25               |
|  | 55 | 107 771 202 975,80 |      |                    | 45 533 905 708,81  | 82,5                |

Source : Réaliser par moi-même à partir des données de la SPA CO.G.B LABELLE.



Le calcul des paramètres  $a$  et  $b$  de l'équation de la droite des moindres carrés suivante :

$$Y = a X + b$$

➤ Calcule de  $\bar{X}$  et  $\bar{Y}$  avec :

$$\text{Moyenne de } X \Rightarrow \bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \Rightarrow \bar{X} = \frac{1}{10} (55) = 5.5$$

$$\text{Moyenne de } Y \Rightarrow \bar{Y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i \Rightarrow \bar{Y} = \frac{1}{10} (107\,771\,202\,975,80) = 10\,777\,120\,297,58$$

➤ Calcul de  $a$  :

$$a = \frac{\sum_{i=0}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=0}^n (x_i - \bar{X})^2} = \frac{45\,533\,905\,708,81}{82,5} \Rightarrow a = 551\,926\,129,80 \text{ DZD}$$

➤ Calcul de paramètre  $b$  par la formule suivante :  $b = \bar{Y} - a\bar{X}$

$$b = 21\,554\,240\,595,16 - 551\,926\,129,80 (11)$$

$$b = 15\,483\,053\,167,32$$

- L'équation de la droite :  $Y = 551\,926\,129,80 X + 15\,483\,053\,167,32$

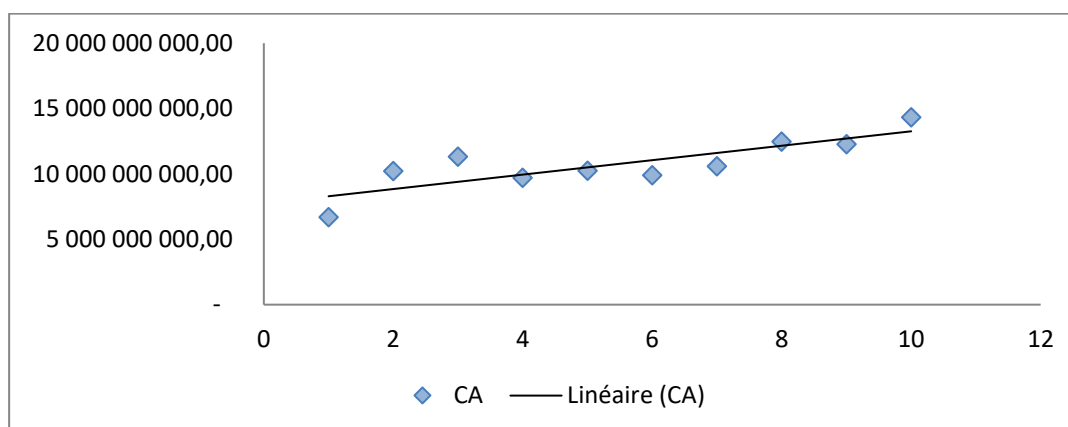
Pour prévoir à partir de l'équation de cette droite, il suffit de remplacer la valeur de  $X$  pour prévoir  $Y$  :

$$Y (2020) = 551\,926\,129,80 (11) + 15\,483\,053\,167,32 = 13\,812\,714\,011,5 \text{ DA}$$

$$Y (2021) = 551\,926\,129,80 (12) + 15\,483\,053\,167,32 = 14\,364\,640\,141,30 \text{ DA}$$

$$Y (2022) = 551\,926\,129,80 (13) + 15\,483\,053\,167,32 = 14\,916\,566\,271,11 \text{ DA}$$

**Figure 11: L'évolution du chiffre d'affaires**



**Source :** Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

### ❖ Interprétation :

On constate que les valeurs de CA suivent une tendance globalement linéaire, avec une augmentation régulière au fil du temps. La droite de régression linéaire illustre bien cette évolution linéaire du CA. La variation semble importante, allant d'environ 2 000 000 000 DA à près de 14 000 000 000, témoignant d'une activité économique de grande envergure.

Cette croissance importante s'explique par la diversification des produits, car l'entreprise COGB LABELLE a réussi à élargir sa gamme de produits.

### 2.1.2. La valeur ajoutée :

La valeur ajoutée (VA) est définie comme la différence entre la valeur finale de la production et la valeur des biens qui ont été consommés pour produire cette production. Elle mesure la richesse créée par une entreprise au cours d'un exercice comptable, La valeur ajoutée est un indicateur économique important qui permet d'évaluer la performance d'une entreprise en mesurant sa capacité à créer de la richesse.

**Tableau 13:Le calcul des moindres carrés (VA)**

|          | $x_i$            | $y_i$             | $x_i - \bar{X}$  | $y_i - \bar{Y}$  | $(x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})$ | $(x_i - \bar{X})^2$ |
|----------|------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------------------------|---------------------|
| 1        | 957 223 296,67   | -4,5              | - 87 056 327,93  | 391 753 475,69   | 20,25                            |                     |
| 2        | 607 913 735,30   | -3,5              | - 436 365 889,30 | 1 527 280 612,55 | 12,25                            |                     |
| 3        | 1 341 852 845,81 | -2,5              | 297 573 221,21   | - 743 933 053,03 | 6,25                             |                     |
| 4        | 839 576 545,78   | -1,5              | - 204 703 078,82 | 307 054 618,23   | 2,25                             |                     |
| 5        | 999 586 520,10   | -0,5              | - 44 693 104,50  | 22 346 552,25    | 0,25                             |                     |
| 6        | 1 092 610 150,00 | 0,5               | 48 330 525,40    | 24 165 262,70    | 0,25                             |                     |
| 7        | 1 075 371 413,00 | 1,5               | 31 091 788,40    | 46 637 682,60    | 2,25                             |                     |
| 8        | 1 181 480 413,00 | 2,5               | 137 200 788,40   | 343 001 971,00   | 6,25                             |                     |
| 9        | 919 825 123,46   | 3,5               | - 124 454 501,14 | - 435 590 753,99 | 12,25                            |                     |
| 10       | 1 427 356 202,89 | 4,5               | 383 076 578,29   | 1 723 844 602,31 | 20,25                            |                     |
| $\Sigma$ | 55               | 10 442 796 246,01 |                  |                  | 3 206 560 970,31                 | 82,5                |

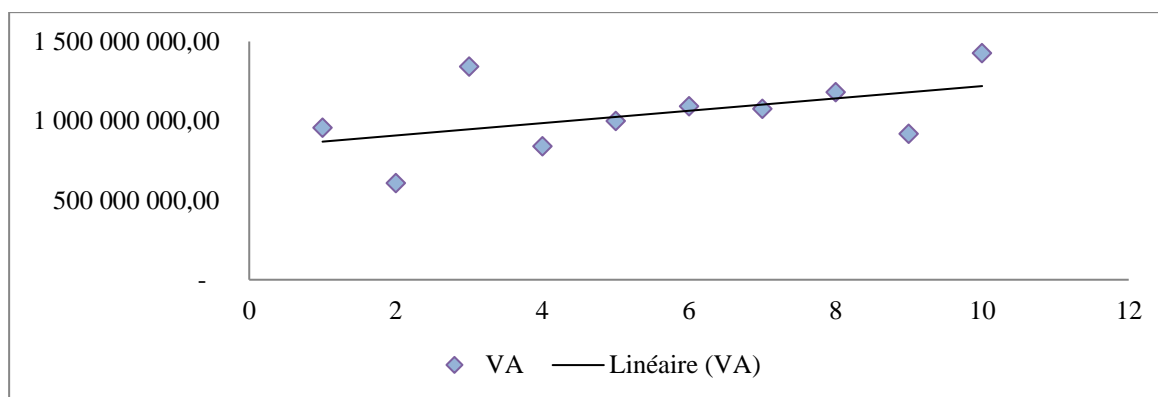
Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE.

- L'équation de la droite :

$$Y = 38\,867\,405,70 X + 830\,508\,893,25$$

- $Y(2020) = 1\,258\,050\,355,95$  DA
- $Y(2021) = 1\,296\,917\,761,66$  DA
- $Y(2022) = 1\,335\,785\,167,36$

Figure 12: L'évolution de la valeur ajoutée



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de COGB LABELLE.

### ❖ Interprétation :

Le graphique présente une évolution régulière de la valeur ajoutée générée par l'entreprise. Nous pouvons observer qu'elle suit globalement une progression linéaire, avec quelques légères fluctuations. Cette augmentation de la VA traduit probablement une position concurrentielle solide de COGB LABELLE sur son marché, lui permettant de dégager une valeur ajoutée croissante de manière régulière.

### 2.1.3. L'excédent brut d'exploitation :

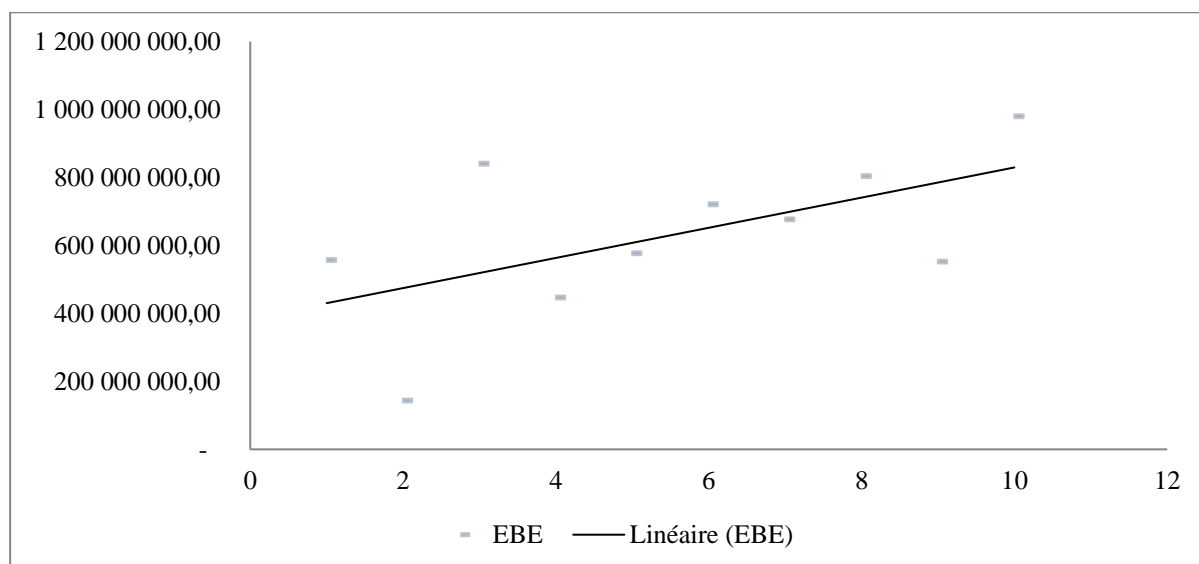
L'EBE est un solde intermédiaire de gestion qui permet d'évaluer la rentabilité économique de l'entreprise, en mesurant la richesse générée par l'activité courante sans prendre en compte les investissements ni les financements. Il est utilisé pour analyser l'activité opérationnelle et la rentabilité de l'exploitation, et il est un indicateur clé pour les dirigeants d'entreprise et les services de contrôle de gestion.

Tableau 14:Le calcul des moindres carrés (EBE)

|          | $x_i$ | $y_i$            | $x_i - X$ | $y_i - Y$        | $(x_i - X)(y_i - Y)$ | $(x_i - X)^2$ |
|----------|-------|------------------|-----------|------------------|----------------------|---------------|
| 1        |       | 556 904 582,77   | -4,5      | - 72 937 203,24  | 328 217 414,58       | 20,25         |
| 2        |       | 143 480 466,82   | -3,5      | - 486 361 319,19 | 1 702 264 617,17     | 12,25         |
| 3        |       | 840 494 041,16   | -2,5      | 210 652 255,15   | - 526 630 637,88     | 6,25          |
| 4        |       | 446 701 009,11   | -1,5      | - 183 140 776,90 | 274 711 165,35       | 2,25          |
| 5        |       | 576 700 731,68   | -0,5      | - 53 141 054,33  | 26 570 527,17        | 0,25          |
| 6        |       | 721 400 993,00   | 0,5       | 91 559 206,99    | 45 779 603,50        | 0,25          |
| 7        |       | 676 677 030,00   | 1,5       | 46 835 243,99    | 70 252 865,99        | 2,25          |
| 8        |       | 803 515 436,00   | 2,5       | 173 673 649,99   | 434 184 124,98       | 6,25          |
| 9        |       | 552 431 515,13   | 3,5       | - 77 410 270,88  | - 270 935 948,08     | 12,25         |
| 10       |       | 980 112 054,44   | 4,5       | 350 270 268,43   | 1 576 216 207,94     | 20,25         |
| $\Sigma$ | 55    | 6 298 417 860,11 |           |                  | 3 660 629 940,70     | 82,5          |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

Figure 13: L'évolution du l'EBE



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de COGB LABELLE

### ❖ Interprétation :

A partir de ce graphe, on constate que l'entreprise a réussi à accroître de manière régulière sa capacité à générer un EBE, qui est un indicateur clé de sa performance financière.

Bien que quelques légères variations ponctuelles soient observées par rapport à la tendance linéaire, l'évolution globale de l'EBE demeure très stable. Ceci laisse entendre que la société a réussi à contrôler ses dépenses de production et à maintenir une rentabilité satisfaisante de son activité. Il est également évident que cette évolution positive de l'EBE reflète la solidité financière de l'entreprise, qui semble capable de générer des flux de trésorerie opérationnels forts et constants.

- **L'équation de la droite :**

$$Y = 44\,371\,272,01 X + 385\,799\,789,96$$

- **Y(2020)** = 873 883 782,06 DA

- **Y(2021)** = 918 255 054,07 DA

- **Y(2022)** = 962 626 326,07 DA

### 2.1.1. Le résultat d'exploitation :

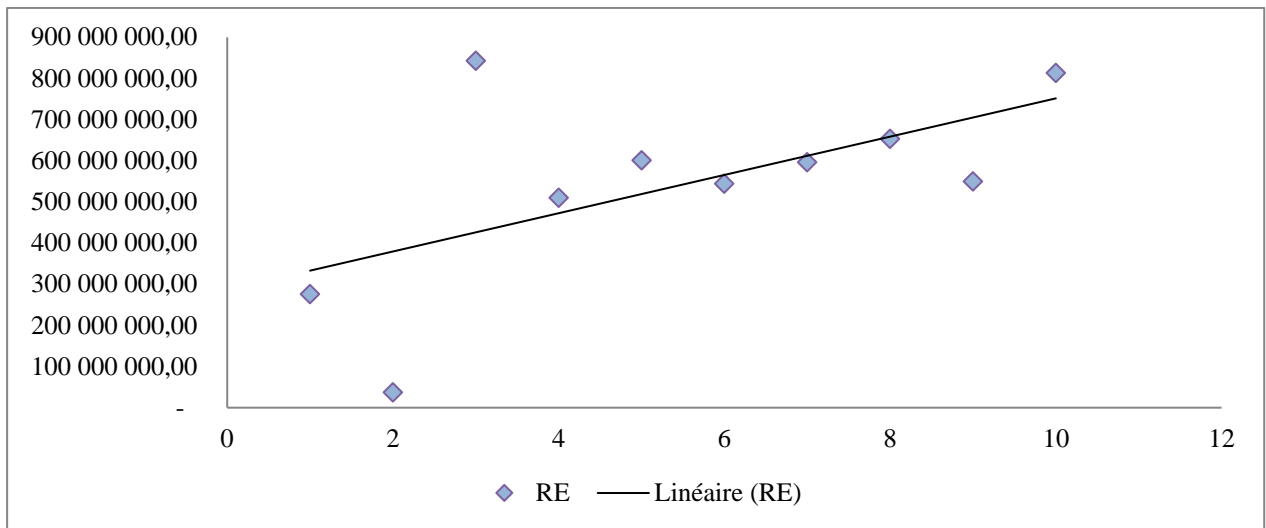
Le résultat d'exploitation (RE) est un indicateur financier qui mesure la performance économique d'une entreprise en excluant l'impact de ses politiques financières ou fiscales. Il est défini comme la différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation, et il est utilisé pour évaluer la rentabilité de l'activité courante et normale de l'entreprise.

**Tableau 15: Le calcul des moindres carrés (RE)**

|          | xi | yi               | xi-X | yi-Y               | (xi-X)(yi-Y)        | (xi-X) <sup>2</sup> |
|----------|----|------------------|------|--------------------|---------------------|---------------------|
|          | 1  | 276 209 777,49   | -4,5 | - 5 146 153 108,70 | 23 157 688 989,15   | 20,25               |
|          | 2  | 36 736 366,25    | -3,5 | - 5 385 626 519,94 | 18 849 692 819,79   | 12,25               |
|          | 3  | 842 569 534,53   | -2,5 | - 4 579 793 351,66 | 11 449 483 379,15   | 6,25                |
|          | 4  | 510 325 925,55   | -1,5 | - 4 912 036 960,64 | 7 368 055 440,96    | 2,25                |
|          | 5  | 600 744 828,20   | -0,5 | - 4 821 618 057,99 | 2 410 809 029,00    | 0,25                |
|          | 6  | 544 153 112,00   | 0,5  | - 4 878 209 774,19 | - 2 439 104 887,10  | 0,25                |
|          | 7  | 596 330 744,00   | 1,5  | - 4 826 032 142,19 | - 7 239 048 213,29  | 2,25                |
|          | 8  | 652 842 312,00   | 2,5  | - 4 769 520 574,19 | - 11 923 801 435,48 | 6,25                |
|          | 9  | 549 443 547,30   | 3,5  | - 4 872 919 338,89 | - 17 055 217 686,12 | 12,25               |
|          | 10 | 813 006 738,87   | 4,5  | - 4 609 356 147,32 | - 20 742 102 662,94 | 20,25               |
| $\Sigma$ | 55 | 5 422 362 886,19 |      |                    | 3 836 454 773,14    | 82,5                |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

Figure 14:L'évolution du résultat d'exploitation



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de COGB LABELLE

### ❖ Interprétation :

Malgré quelques variations ponctuelles, l'évolution globale du RE reste très régulière. Cela suggère que COGB LABELLE a su maintenir une rentabilité opérationnelle stable et favorable dans le temps.

- L'équation de la droite :  $Y = 46\,502\,482,10 X + 286\,472\,637,08$
- $Y(2020) = 797\,999\,940,16$  DA
- $Y(2021) = 844\,502\,422,26$  DA
- $Y(2022) = 891\,004\,904,36$  DA

#### 2.1.4. Résultat net :

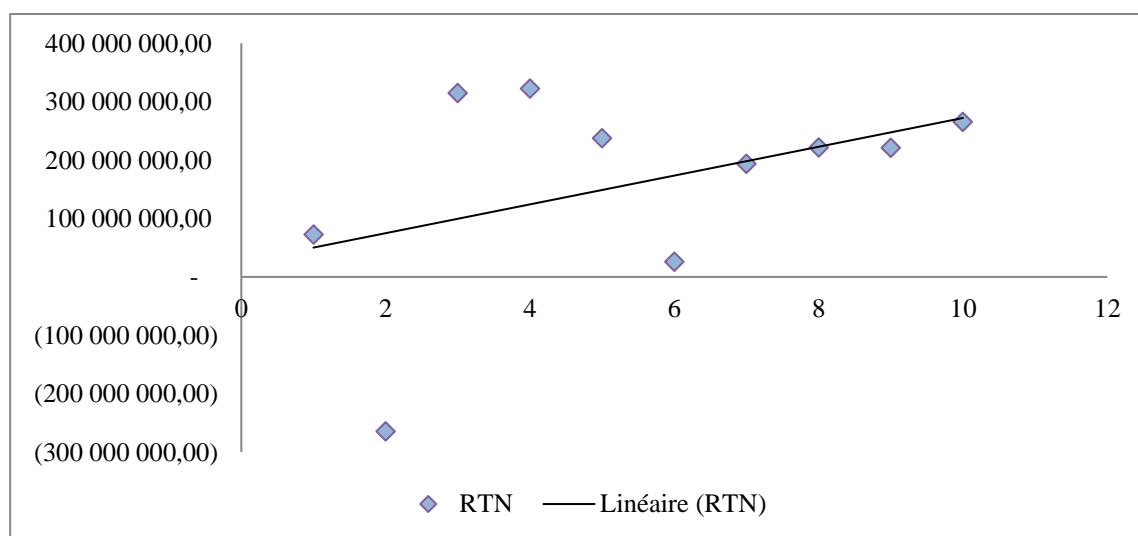
Le résultat net est défini comme la différence entre les produits et les charges d'une entreprise sur un exercice comptable donné. Il mesure la richesse créée par l'entreprise et est utilisé pour évaluer sa performance financière et sa santé économique.

Tableau 16:Le calcul des moindres carrés (RN)

|          | xi        | yi                      | xi-X | yi-Y             | (xi-X)(yi-Y)            | (xi-X) <sup>2</sup> |
|----------|-----------|-------------------------|------|------------------|-------------------------|---------------------|
|          | 1         | 72 795 225,63           | -4,5 | - 88 405 229,22  | 397 823 531,49          | 20,25               |
|          | 2         | - 264 321 403,98        | -3,5 | - 425 521 858,83 | 1 489 326 505,91        | 12,25               |
|          | 3         | 315 178 019,71          | -2,5 | 153 977 564,86   | - 384 943 912,15        | 6,25                |
|          | 4         | 322 368 971,23          | -1,5 | 161 168 516,38   | - 241 752 774,57        | 2,25                |
|          | 5         | 237 476 639,98          | -0,5 | 76 276 185,13    | - 38 138 092,57         | 0,25                |
|          | 6         | 25 932 192,00           | 0,5  | - 135 268 262,85 | - 67 634 131,43         | 0,25                |
|          | 7         | 194 060 217,00          | 1,5  | 32 859 762,15    | 49 289 643,23           | 2,25                |
|          | 8         | 221 989 764,00          | 2,5  | 60 789 309,15    | 151 973 272,88          | 6,25                |
|          | 9         | 220 959 424,48          | 3,5  | 59 758 969,63    | 209 156 393,71          | 12,25               |
|          | 10        | 265 565 498,43          | 4,5  | 104 365 043,58   | 469 642 696,11          | 20,25               |
| <b>Σ</b> | <b>55</b> | <b>1 612 004 548,48</b> |      |                  | <b>2 034 743 132,60</b> | <b>82,5</b>         |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

Figure 15:L'évolution du résultat net



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

• L'équation de la droite :  $Y = 24\,663\,553,12 X + 25\,550\,912,67$

•  $Y(2020) = 296\,849\,997,02$  DA

•  $Y(2021) = 321\,513\,550,14$  DA

•  $Y(2022) = 346\,177\,103,27$  DA

❖ **Interprétation :**

Le graphique illustre une évolution très positive du Résultat Net, avec une tendance à la hausse régulière accompagnée de quelques fluctuations. Cela témoigne d'une gestion financière performante qui permet d'améliorer de manière durable la performance globale de l'investissement

**2.1.5. Les capitaux propres :**

Également appelés fonds propres, représentent les ressources financières d'une entreprise qui appartiennent à ses actionnaires ou associés. Ils sont inscrits au passif du bilan comptable et évoluent en fonction des résultats de l'entreprise.

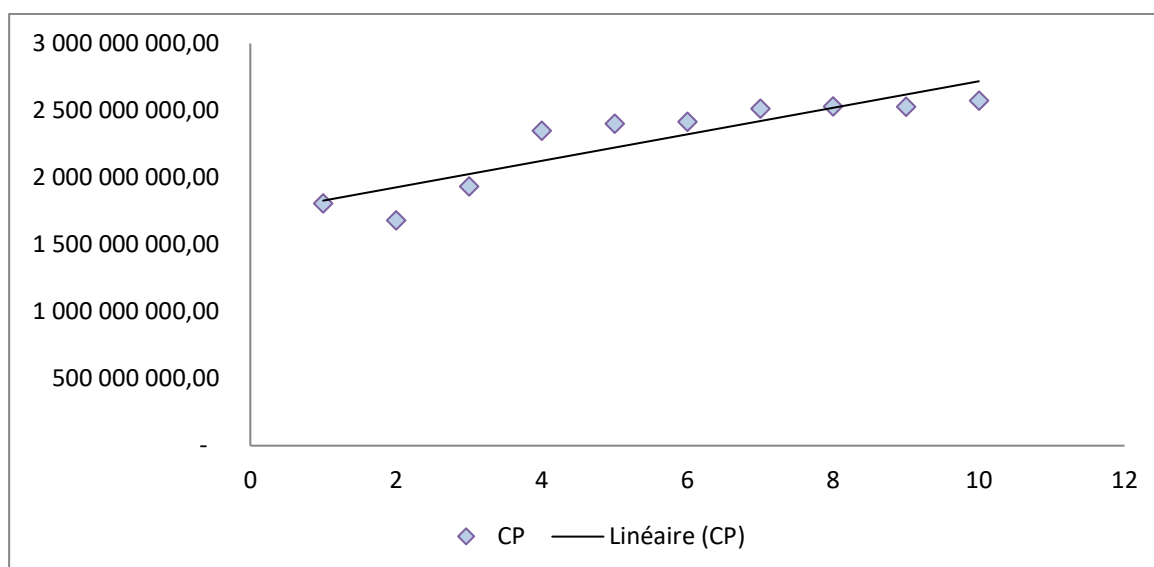
**Tableau 17 : Le calcul des moindres carrés (CP)**

|          | xi               | yi                       | xi-X             | yi-Y                     | (xi-X)(yi-Y)            | (xi-X) 2    |
|----------|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|-------------|
| 1        | 1 805 777 195,28 | -4,5                     | - 467 411 937,62 | 2 103 353 719,29         | 20,25                   |             |
| 2        | 1 679 749 625,81 | -3,5                     | - 593 439 507,09 | 2 077 038 274,82         | 12,25                   |             |
| 3        | 1 934 567 645,52 | -2,5                     | - 338 621 487,38 | 846 553 718,45           | 6,25                    |             |
| 4        | 2 349 538 564,73 | -1,5                     | 76 349 431,83    | - 114 524 147,75         | 2,25                    |             |
| 5        | 2 401 295 205,00 | -0,5                     | 128 106 072,10   | - 64 053 036,05          | 0,25                    |             |
| 6        | 2 416 227 397,00 | 0,5                      | 143 038 264,10   | 71 519 132,05            | 0,25                    |             |
| 7        | 2 513 915 421,00 | 1,5                      | 240 726 288,10   | 361 089 432,15           | 2,25                    |             |
| 8        | 2 530 404 969,21 | 2,5                      | 257 215 836,31   | 643 039 590,78           | 6,25                    |             |
| 9        | 2 528 254 602,97 | 3,5                      | 255 065 470,07   | 892 729 145,25           | 12,25                   |             |
| 10       | 2 572 160 702,43 | 4,5                      | 298 971 569,53   | 1 345 372 062,89         | 20,25                   |             |
| $\Sigma$ | <b>55</b>        | <b>22 731 891 328,95</b> |                  | <b>20 458 702 196,05</b> | <b>6 816 745 828,98</b> | <b>82,5</b> |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE



Figure 16:L'évolution des capitaux propres



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

### ❖ Interprétation :

L'entreprise a enregistré une progression constante et soutenue du capital propre (CP) sur l'ensemble de la période, indiquant une augmentation régulière des fonds propres de l'entreprise. Bien que la tendance linéaire soit clairement haussière, on observe quelques variations ponctuelles du CP autour de cette droite

- L'équation de la droite :

$$Y = 82\,627\,222,17 X + 1\,818\,739\,410,96$$

- $Y(2020) = 2\,727\,638\,854,83$  DA
- $Y(2021) = 2\,810\,266\,077,00$  DA
- $Y(2022) = 2\,892\,893\,299,17$  DA

### 2.1.6. Les investissements :

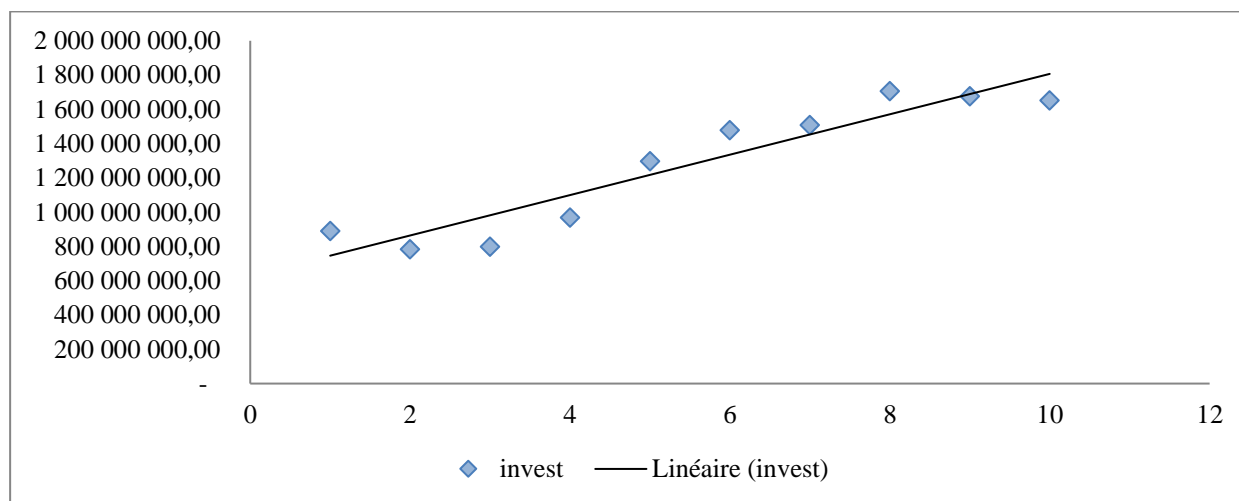
Les investissements sont des dépenses amortissables qui augmentent le patrimoine de l'entreprise et sont inscrits à l'actif du bilan. Selon le Plan Comptable Général, il existe trois types d'investissements dans le bilan : Les investissements corporels, Les investissements incorporels et Les investissements financiers.

Tableau 18: L'évolution des investissements

|          | xi | yi                | xi-X | yi-Y             | (xi-X) (yi-Y)    | (xi-X) <sup>2</sup> |
|----------|----|-------------------|------|------------------|------------------|---------------------|
| 1        |    | 890 056 047,01    | -4,5 | - 386 387 890,17 | 1 738 745 505,78 | 20,25               |
| 2        |    | 783 881 607,56    | -3,5 | - 492 562 529,63 | 1 723 968 853,71 | 12,25               |
| 3        |    | 799 836 685,15    | -2,5 | - 476 607 452,04 | 1 191 518 630,10 | 6,25                |
| 4        |    | 969 357 455,11    | -1,5 | - 307 086 682,08 | 460 630 023,12   | 2,25                |
| 5        |    | 1 297 324 079,08  | -0,5 | 20 879 941,89    | - 10 439 970,94  | 0,25                |
| 6        |    | 1 479 497 827,00  | 0,5  | 203 053 689,81   | 101 526 844,91   | 0,25                |
| 7        |    | 1 508 877 240,00  | 1,5  | 232 433 102,81   | 348 649 654,22   | 2,25                |
| 8        |    | 1 706 265 865,00  | 2,5  | 429 821 727,81   | 1 074 554 319,53 | 6,25                |
| 9        |    | 1 677 499 308,57  | 3,5  | 401 055 171,38   | 1 403 693 099,83 | 12,25               |
| 10       |    | 1 651 843 257,35  | 4,5  | 375 399 120,16   | 1 689 296 040,72 | 20,25               |
| $\Sigma$ | 55 | 12 764 439 371,83 |      |                  | 9 722 143 000,95 | 82,5                |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

Figure 17: L'évolution des investissements



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

❖ **Interprétation :**

Selon la droite de régression, l'investissement a augmenté de manière constante tout au long de la période de 2010 à 2019. Cela témoigne d'une augmentation constante des investissements effectués par la société.

Malgré une tendance linéaire nettement croissante, on constate quelques fluctuations ponctuelles de la valeur de l'investissement, en particulier au cours des années. Ces différences peuvent témoigner d'événements ou de décisions qui ont temporairement eu un impact sur les niveaux d'investissement.

À l'issue de la période, l'investissement passe d'environ 500 millions à près de 1,8 milliard. Cette nette augmentation, dépassant les 250%, témoigne d'un investissement croissant de la part de l'entreprise.

- L'équation de la droite :  $Y = 117\,844\,157,59 X + 628\,301\,070,45$
- $Y (2020) = 1\,924\,586\,803,91$  DA
- $Y (2021) = 2\,042\,430\,961,50$  DA
- $Y (2022) = 2\,160\,275\,119,09$

A travers cette section, nous avons pu établir des prévisions des principaux indicateurs financiers de l'entreprise COGB LABELLE pour les années 2020, 2021 et 2022, et cela pour pouvoir mettre en place un tableau de bord financier. Les résultats obtenus montrent une tendance globalement positive.

### ***Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CO.G. B LABELLE***

Pour évaluer et améliorer la performance d'une organisation, il est essentiel de mettre en place des indicateurs de performance qui permettent d'évaluer sa santé globale. Ces derniers facilitent la réflexion stratégique et la prise de décision en aidant à résoudre les éventuels problèmes financiers rencontrés. En utilisant ces indicateurs, il devient possible d'analyser la performance de l'entreprise de manière efficace et de prendre les mesures appropriées pour favoriser son développement.

Dans cette section, nous allons nous appuyer sur les états financiers des exercices 2020, 2021 et 2022 pour évaluer la performance économique et financière afin d'élaborer un tableau de bord financier pour de la SPA COGB LABELLE.

#### **3.1. La mesure de la performance par les indicateurs financiers :**

Avant de procéder au calcul des indicateurs de l'équilibre financier tels que le fonds de roulement (FRN) et la capacité d'autofinancement (CAF), il est nécessaire de préparer les bilans

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE

de grandes masses des trois exercices 2020, 2021 et 2022. Le bilan de grande masse traduit l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement et également des décisions affectant l'activité quotidienne de l'entreprise.

#### 3.1.1. Présentation des bilans de grandes masses :

- **L'actif** : la structure de l'actif comporte quatre rubriques : l'actif non circulant, les valeurs d'exploitations, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

Ce tableau représente l'actif de bilan en grande masse pour les trois exercices 2020, 2021 et 2022.

**Tableau 19: bilan de grandes masses actif**

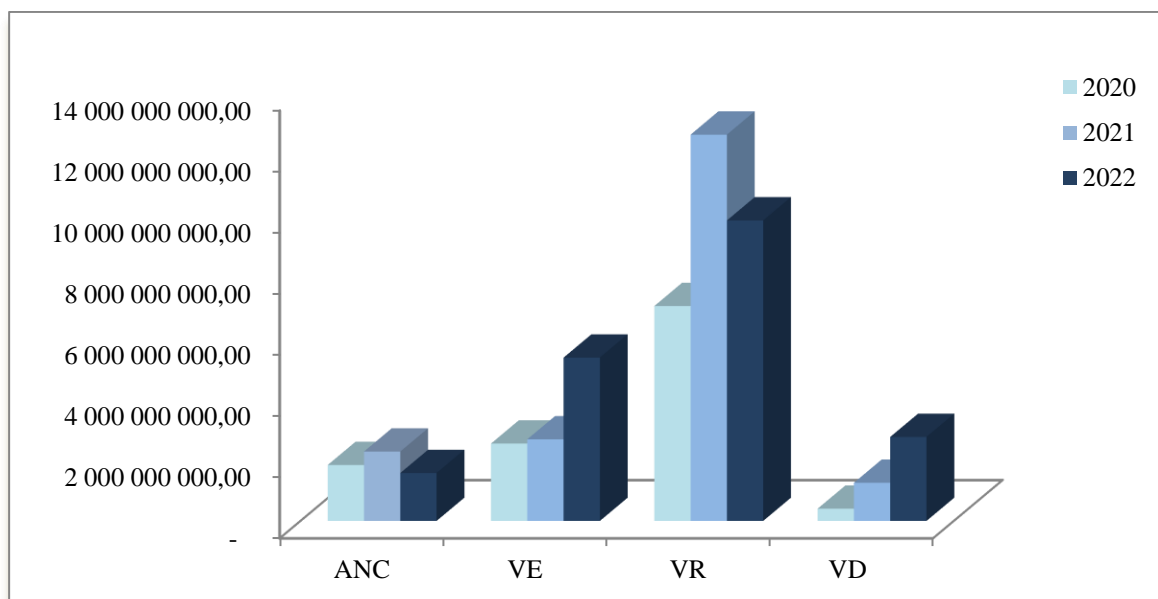
**UM : DA**

| <i>ACTIF</i>   |     |                        |              |                          |              |                        |              |
|----------------|-----|------------------------|--------------|--------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| <i>Libellé</i> |     | 2020                   |              | 2021                     |              | 2022                   |              |
|                |     | Valeur                 | %            | Valeur                   | %            | Valeur                 | %            |
| ANC            | ANC | 1 833 589 807,91       | 15,52 %      | 2 275 149 436,74         | 12,0 %       | 1570 720 340,49        | 8,05%        |
| AC             | VE  | 2 536 931 961,00       | 21,47%       | 2 676 638 197,29         | 14,2 %       | 5355 877 168,03        | 27,43%       |
|                | VR  | 7 045 779 703,22       | 59,62 %      | 12 645 576 427,78        | 67,0 %       | 9842 653 300,91        | 50,42%       |
|                | VD  | 401 647 284,88         | 3,40 %       | 1 251 724 708,36         | 6,64 %       | 2753 831 931,19        | 14,1 %       |
| <b>TOTAL</b>   |     | <b>11817948 757,01</b> | <b>100 %</b> | <b>18 849 088 770,17</b> | <b>100 %</b> | <b>1523 082 740,62</b> | <b>100 %</b> |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

- ✓ **VE (valeurs d'exploitation)** = stocks et encours.
- ✓ **VR (valeurs réalisables)** = clients+ autres débiteurs+ impôts et assimilés.
- ✓ **VD (valeurs disponible)** = disponibilités et assimilés.

Figure 18: Représentation graphique des bilans de grande masse actif



Source : Réalisé par moi-même à partir du tableau précédent.

### ❖ Interprétation :

En observant le graphique ci-dessus et en se basant sur les données du tableau N°19, on peut remarquer que :

- **Actif non courant** : L'actif non courant dans le bilan représente les investissements à long terme d'une entreprise.

Entre 2020 et 2021, on constate une forte hausse de l'ANC, qui passe de 1 833 589 807,91 DA à 2 275 149 436,74 DA, soit une augmentation de 24,1%, cette hausse se traduit également par la baisse des immobilisations corporelles et l'augmentation celle des immobilisations financières. Cependant, en 2022, on observe une baisse significative de l'ANC, qui passe à 1 570 720 340,49 DA, soit une diminution de 31,0% par rapport à 2021.

- **Actif courant** : En général, l'actif circulant représente les ressources de l'entreprise qui sont convertibles en liquidités dans un délai relativement court (moins d'un an), telles que les stocks, les créances clients, les liquidités et les équivalents de liquidités.

Au cours des années 2020, 2021 et 2022, la part de l'actif circulant dans le total de l'actif a augmenté pour représenter respectivement 84,48 %, 87,39 % et 91,95 %. Cette progression est principalement due à :

- ✓ **Valeurs d'exploitation** : Nous constatons une augmentation des Valeurs d'Exploitation qui ont augmenté de 2 676 638 197,29 DA, soit 14,20% en

2021, pour atteindre 2 5 355 877 168,03 DA en 2022, qui représente 27,43% du total de l'actifs, et de Cette augmentation est due à l'augmentation du compte stock et encours.

- ✓ **Valeurs réalisables** : nous avons remarqué que durant les trois exercices 2020, 2021 et 2022, les valeurs réalisables occupent une partie importante du total de l'actif. Au cours de l'exercice 2021, les valeurs réalisables ont fortement augmenté, passant du double des valeurs réalisable de 2020 pour atteindre plus de 12 milliards, ce qui témoigne les difficultés de commercialiser ses produits, cette hausse s'explique par la crise économique du COVID-19.

**Valeurs disponibles** : Les valeurs disponibles ont enregistré une progression importante pour les années 2021 et 2022, du montant de 1 251 724 708,36 DA et 2 753 831 931,19 DA, cette variation est due au non-paiement des dettes à long terme. Un niveau de trésorerie élevé reflète la mauvaise gestion de la trésorerie de l'entreprise.

- **Le passif** : la structure du passif comprend trois rubriques : les capitaux propres, dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

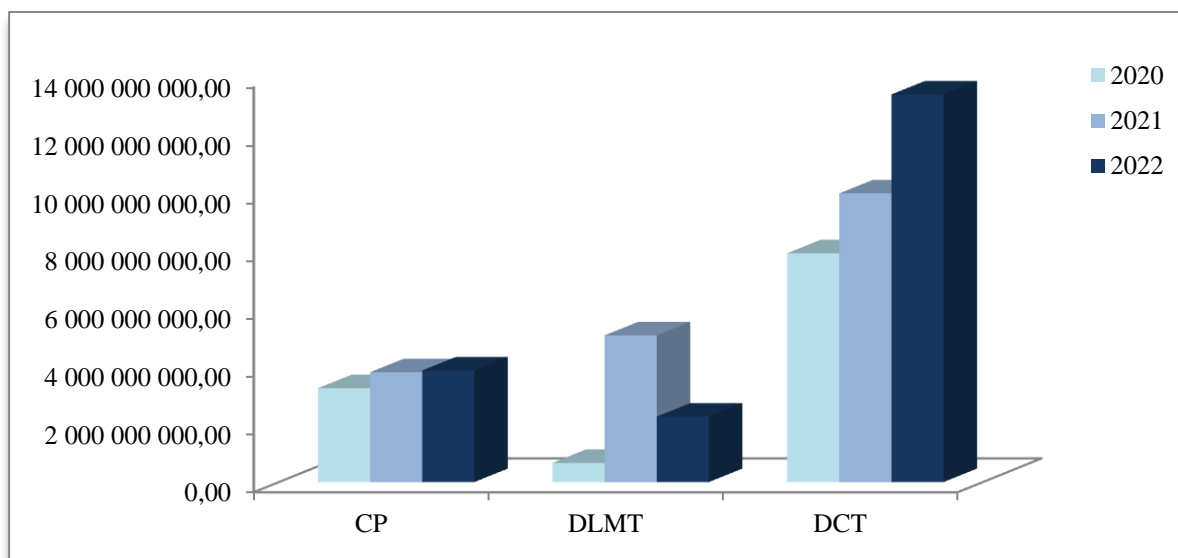
**Tableau 20: bilan de grandes masses passif**

**UM : DA**

| <i>Libellé</i> | <i>PASSIF</i>     |        |                   |        |                   |        |
|----------------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|
|                | 2020              |        | 2021              |        | 2022              |        |
|                | Valeur            | %      | Valeur            | %      | Valeur            | %      |
| CP             | 3 245 717 258,18  | 27,46% | 3 797 169 545,79  | 20,15% | 3 859 785 643,28  | 19,77% |
| DLMT           | 661 792 839,77    | 5,60 % | 5 071 051 191,01  | 26,90% | 2 262 808 081,18  | 11,59% |
| DCT            | 7 910 438 659,10  | 66,94% | 9 980 868 033,37  | 52,95% | 13 400 489 016,16 | 68,64% |
| TOTAL          | 11 817 948 757,05 | 100 %  | 18 849 088 770,17 | 100%   | 19 523 082 740,62 | 100 %  |

**Source** : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

Figure 19: Représentation graphique des bilans de grande masse passif



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

### ❖ Interprétation :

L'examen du graphique ci-dessus nous permet de constater ce qui suit :

- **Les capitaux propres :** Les capitaux propres ont enregistré une augmentation pour les trois années 2020, 2021 et 2022 soit un montant de 3 245 717 258,18 DA, 3 797 169 545,79DA et 3 859 785 643,28 DA, soit respectivement 27,46%, 20,15% et 19,77%. Cette augmentation est due à l'évolution de compte primes et réserves.
- **Les dettes à long et moyen terme :** D'après les bilans de grandes masses les DLMT, ont enregistré une progression significative en 2021 par rapport à 2020 et 2022, soit comme suit 5,60 %, 26,90% et 11,59%. Cette forte progression s'explique par un nouvel emprunt à long terme pour l'année 2021, et une augmentation des impôts différés.
- **Les dettes à court terme :** Au cours des deux années d'exercice à savoir 2020, 2021 et 2022, les dettes à court terme ont représenté respectivement : 66,94 %, 52,95% et 68,64% du total du passif, soit une progression de 2 070 429 374,27 DA en 2021 et 3 419 620 982,79 DA en 2022. Cette progression est due à la hausse du compte fournisseurs et compte rattachés.

### 3.1.2. Le fonds de roulement net :

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{actif non courant}$$

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE

A partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

- **FRN (2020)** = (3 245 717 258, 18 + 661 792 839, 77) - 1 833 589 807, 91 = **2 073 920 290, 04 DA**
- **FRN (2021)** = (3 797 169 545, 79 + 5 071 051 191, 01) - 2 275 149 436, 74 = **6 593 071 300, 06 DA**
- **FRN (2022)** = (3 859 785 643, 28 + 2 262 808 081, 18) - 1 570 720 340, 49 = **4 551 873 383, 97 DA**

**Tableau 21: L'évolution du fonds de roulement net**

UM : DA

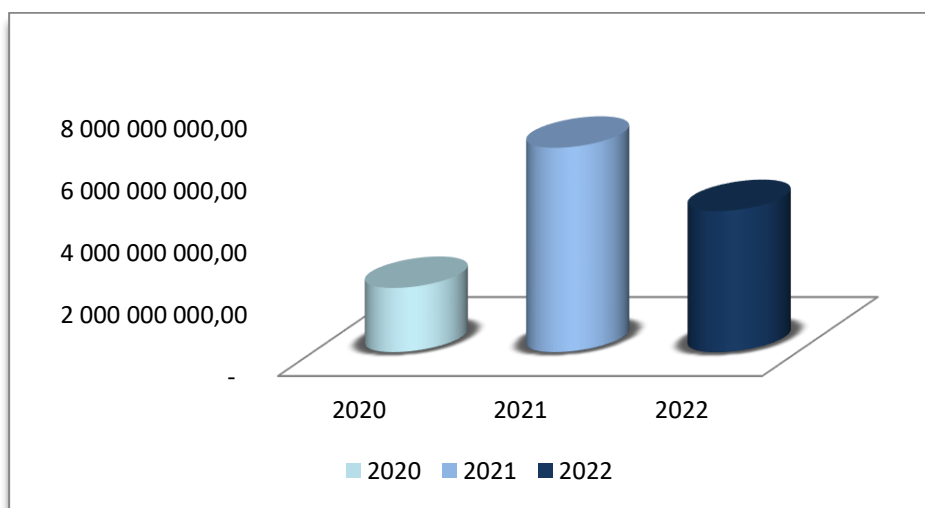
| Libellé | 2020             | 2021             | Ecart            | 2022             | Ecart             |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| FRN     | 2 073 920 290,04 | 6 593 071 300,06 | 4 519 151 010,02 | 4 551 873 383,97 | -2 041 197 916,09 |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

**Taux d'évolution du FRN (%) =  $(FRN_n - FRN_{n-1}) / FRN_{n-1} * 100$**

- Taux d'évolution du FRN (2021) = **217,9 %**
- Taux d'évolution du FRN (2022) = **31 %**

**Figure 20: Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement net**



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE



### ❖ Interprétation :

Au cours des trois années d'exercice, l'entreprise SPA COGB LABELLE a enregistré un résultat positif en ce qui concerne son fonds de roulement, avec 2 073 920 290, 04 DA en 2020, 6 593 071 300,06 DA en 2021 et 4 551 873 383, 97 DA en 2022. Cela représente une augmentation de 217,9% suite à la fin de la pandémie de Covid-19.

Cette situation explique que l'entreprise a pu financer l'intégralité de ses actifs immobilisés grâce à ses capitaux permanents tout en dégagant un excédent sous forme de fonds de roulements positifs qui représentent une marge de sécurité à court terme. On peut affirmer que les ressources stables financent la totalité des emplois durable et l'excédent va financer le besoin en fonds de roulement.

### 3.1.2. Le fonds de roulement propres

$$\text{FRP} = \text{capitaux propres} - \text{actif non courant}$$

A partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

- **FRP (2020)** = 3 245 717 258, 18 - 1 833 589 807, 91 = **1 412 127 450, 27 DA**
- **FRP (2021)** = 3 797 169 545, 79 - 2 275 149 436, 74 = **1 522 020 109, 05 DA**
- **FRP (2022)** = 3 859 785 643, 28 - 1 570 720 340, 49 = **2 289 065 302, 79 DA**

Tableau 22:L'évolution du fonds de roulement propre

UM : DA

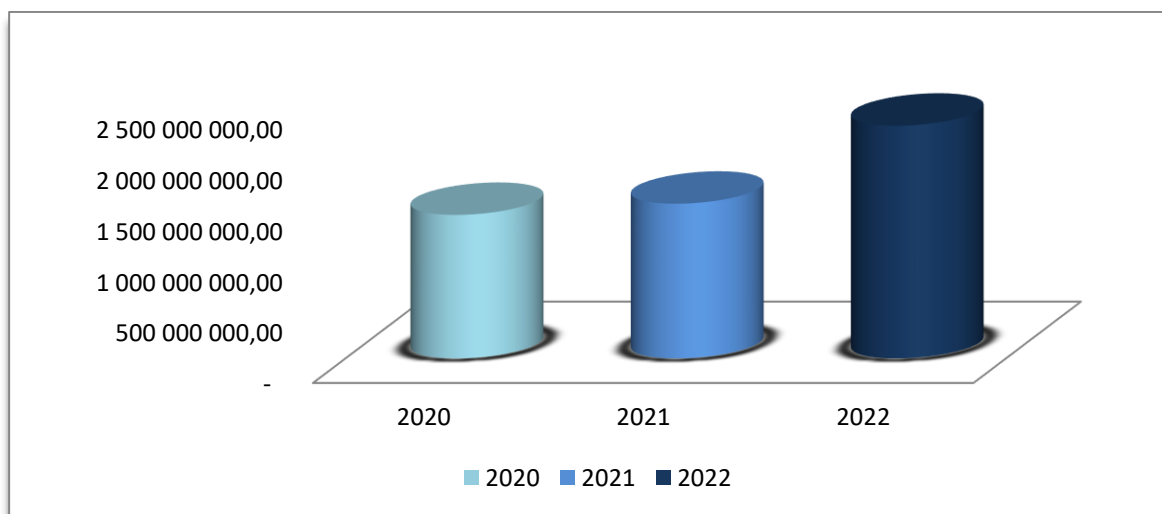
| Libellé | 2020              | 2021              | Ecart          | 2022              | Ecart          |
|---------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| FRP     | 1 412 127 450, 27 | 1 522 020 109, 05 | 109 892 658,78 | 2 289 065 302, 79 | 767 045 193,74 |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

$$\text{Taux d'évolution du FRP (\%)} = (\text{FRP}_n - \text{FRP}_{n-1}) / \text{FRP}_{n-1} * 100$$

- Taux d'évolution du FRP (2021) = **7, 78%**
- Taux d'évolution du FRP (2022) = **50, 40%**

Figure 21: l'évolution du fonds de roulement propre



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

❖ **Interprétation :**

Ce mode de calcul du fonds de roulement nous montre de quelle manière les fonds propres ont réussi à financer les actifs moins d'un an. On a enregistré des fonds de roulements propres positifs pour les trois années 2020, 2021 et 2022, Ce signifie que l'entreprise arrive à financer la totalité de son cycle d'investissement par ses capitaux propres.

**3.1.3. Le fonds de roulement étranger :**

**Fonds de roulement étranger = fonds de roulement net – fonds de roulement propre**

↳ **Fonds de roulement étranger = dettes à long et moyen terme**

A partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

- **FRE (2020) = 661 792 839,77 DA**
- **FRE (2021) = 5 071 051 191,01 DA**
- **FRE (2022) = 2 262 808 081,18 DA**

Tableau 23: L'évolution du fonds de roulement étranger

UM : DA

| Libellé | 2020           | 2021             | Ecart            | 2022             | Ecart             |
|---------|----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| FRE     | 661 792 839,77 | 5 071 051 191,01 | 4 409 258 351,24 | 2 262 808 081,18 | -2 808 243 109,83 |

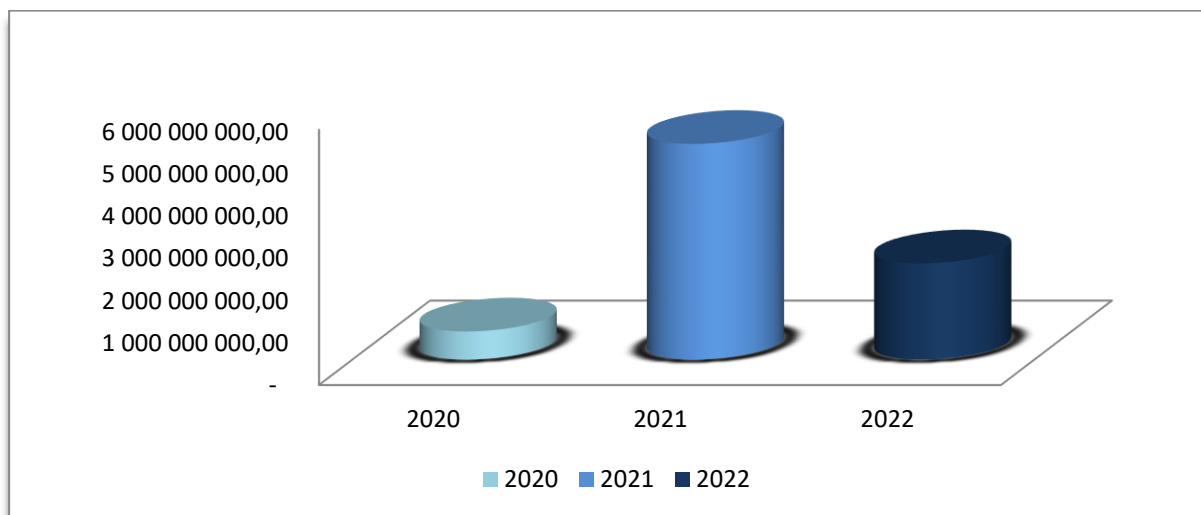
Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

**Taux d'évolution du FRE (%) =  $(FRE_n - FRE_{n-1}) / FRE_{n-1} * 100$**

Taux d'évolution du FRE (2021) = **666,26%**

Taux d'évolution du FRE (2022) = **63,69%**

**Figure 22:: Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement étranger**



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

**❖ Interprétation :**

On remarque que le fonds de roulement étranger est positif pour les trois exercices 2020, 2021 et 2022, soit un montant de 661 792 839,77 DA, 5 071 051 191,01 DA et 2 262 808 081,18 DA. Cela signifie que l'entreprise a une marge de sécurité financière suffisante pour faire face à des perturbations dans son cycle d'exploitation.

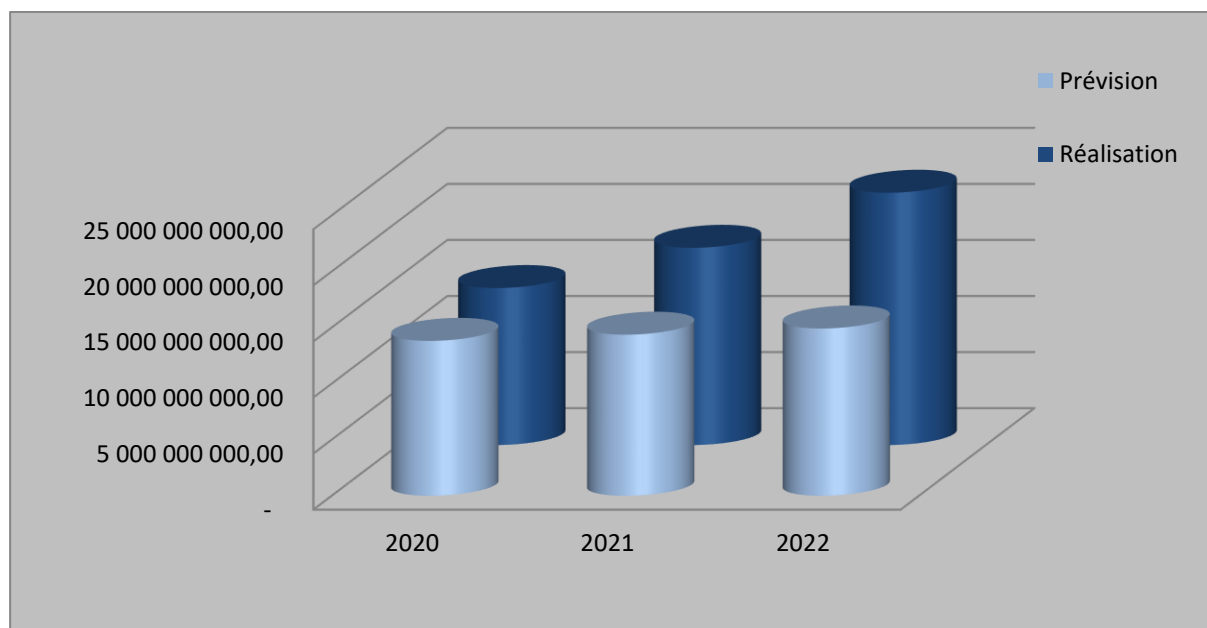
**3.1.3. Evolution du chiffre d'affaires :**

**UM : DA**

| Désignation | CA                |                   |                     |
|-------------|-------------------|-------------------|---------------------|
|             | Prévision         | Réalisation       | Taux de réalisation |
| 2020        | 13 812 714 011,50 | 13 999 827 765,76 | 101,35 %            |
| 2021        | 14 364 640 141,30 | 17 586 197 203,62 | 122,42 %            |
| 2022        | 14 916 566 271,11 | 22 498 756 948,20 | 150,83 %            |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

Figure 23: l'évolution du chiffre d'affaires



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

❖ **Interprétation :**

Ce tableau montre que les prévisions de chiffre d'affaires de la SPA COGB Labelle ont été largement dépassées en 2020, 2021 et 2022. Cela indique une croissance importante de l'entreprise et une capacité à générer des revenus croissants. Cette tendance positive peut être attribuée à une stratégie commerciale efficace, à une augmentation de la demande pour les produits de l'entreprise ou à une amélioration de la productivité. De plus, les contraintes à l'importation du aux confinements répétitifs et aux restrictions pandémiques, a favorisé progressivement les produits des entreprises nationale.

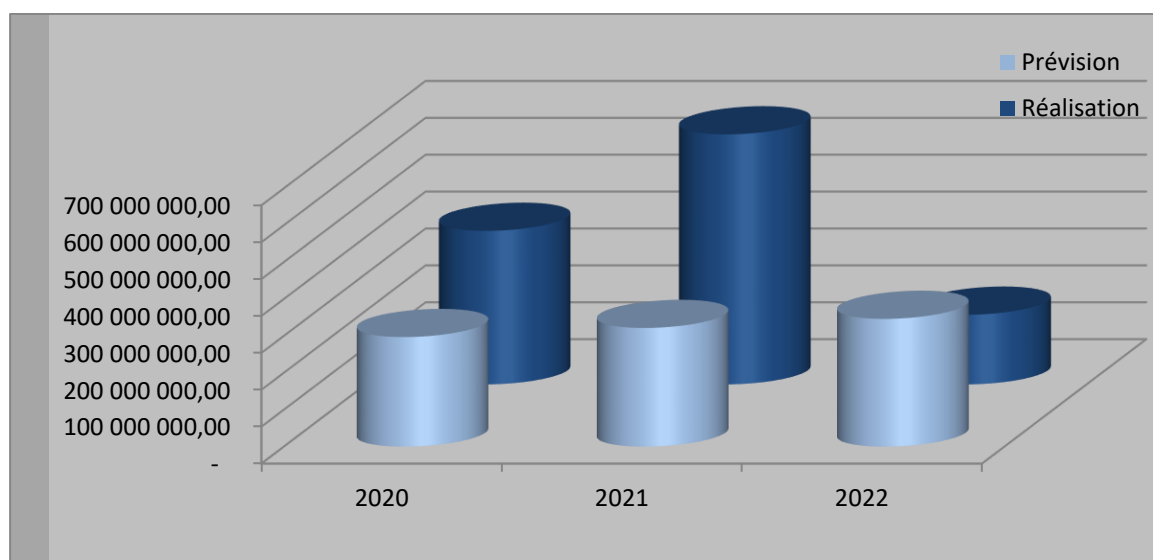
**3.1.4. Evolution du résultat net :**

UM : DA

| Désignation | Résultat net   |                |                     |
|-------------|----------------|----------------|---------------------|
|             | Prévision      | Réalisation    | Taux de réalisation |
| 2020        | 296 849 997,02 | 416 122 981,57 | 140,17 %            |
| 2021        | 321 513 550,14 | 677 640 287,61 | 210,76 %            |
| 2022        | 346 177 103,27 | 188 804 097,49 | 54,53 %             |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

Figure 24:l'évolution du résultat net



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

### ❖ Interprétation :

En 2020, la société a largement surpassé ses prévisions de Résultat Net, avec une réalisation supérieure de 40,17% aux attentes. En 2021, le résultat net de l'entreprise a dépassé ses prévisions, avec un taux de réalisation de 210,76%. Cela laisse entendre que l'entreprise a connu une augmentation significative de sa rentabilité au cours de cette période, dépassant largement ses objectifs initiaux. La tendance a été inversée en 2022, avec un Résultat Net réalisé seulement à 54,53% des prévisions. Cela suggère que l'entreprise a sans doute été confrontée à des obstacles inattendus, ce qui a entraîné une diminution importante de sa rentabilité par rapport à ses objectifs initiaux.

### 3.2. La mesure de la performance par les soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion permettent une analyse approfondie du résultat en le décomposant en plusieurs indicateurs clés. Ces indicateurs sont calculés à partir des informations issues du compte de résultat. Le calcul de ces soldes est un outil essentiel pour examiner la santé financière de l'entreprise, Il permet de voir où le résultat de SPA COGB LABELLE prend naissance, de constater quelles sont, d'un exercice à l'autre, les progressions de différents postes.

Le tableau n°24 présente les différents soldes intermédiaires de gestion des trois exercices 2020, 2021 et 2022 de la SPA COGB.

**Tableau 24: Les soldes intermédiaires de gestion**

**UM : DA**

| Désignation                  | 2020              | 2021              | 2022              |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires           | 13 999 827 765,76 | 17 586 197 203,62 | 22 498 756 948,20 |
| Valeur ajoutée               | 1 657 176 222,81  | 2 060 859 315,9   | 2 060 859 315,90  |
| Excédent brut d'exploitation | 1 211 330 993,63  | 1 585 230 311,96  | 1 388 989 321,44  |
| Résultat d'exploitation      | 1 086 299 305,58  | 123 5287 087,86   | 1 191 891 594,13  |
| Résultat de l'exercice       | 416 122 981,57    | 677 640 287,61    | 188 804 097,49    |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

**3.2.1. Solde n°1 : Le chiffre d'affaires :**

La SPA CO.G. B LABELLE est une entreprise de production. Son chiffre d'affaires (CA) est déterminé comme suit : le total des ventes (produits finis) :

$$CA\ HT = \sum \text{ventes (produits finie)}$$

A partir de cette formulation et sur la base du compte de résultat, nous obtenons :

- CA HT (2020) = **13 999 827 765, 76 DA**
- CA HT (2021) = **17 586 197 203, 62 DA**
- CA HT (2022) = **22 498 756 948, 20 DA**

**Tableau 25: l'évolution du chiffre d'affaires**

**UM : DA**

| Rubrique | 2020              | 2021              | Ecart            | 2022              | Ecart            |
|----------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| CA HT    | 13 999 827 765,76 | 17 586 197 203,62 | 3 586 369 437,86 | 22 498 756 948,20 | 4 912 559 744,58 |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

- **Taux de variation du CA HT (2021) = 25,61 %**
- **Taux de variation du CA HT (2022) = 27,93 %**

Le chiffre d'affaires est un indicateur très fiable pour évaluer l'activité d'une entreprise. Sa variation permet de déterminer si l'entreprise est en phase de croissance ou de décroissance. Le chiffre d'affaires est considéré comme l'un des indicateurs les plus importants de pilotage de la performance de SPA COGB LABELLE.

### ❖ Interprétation :

On constate que le chiffre d'affaires de l'entreprise Spa COGB Labelle a enregistré une croissance significative de **25,61 %** entre l'exercice de 2020 et 2021, puis entre les exercices de 2021 et 2022, elle a atteint en moyenne **27,93 %**. Ça signifie que l'entreprise est performante commercialement malgré la concurrence rude par rapport aux leaders tels que CEVITAL. De plus, la diversité du portefeuille de produits de l'entreprise lui permet de tirer parti de toute évolution potentielle du marché, renforçant ainsi sa position concurrentielle et sa capacité à s'adapter aux demandes changeantes des consommateurs.

### 3.2.2. Solde n° 02 : La valeur ajoutée (VA) :

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$VA = \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice}$$

$$\text{Consommations de l'exercice} = \text{achats consommés} + \text{services extérieurs} + \text{autres services.}$$

A partir de cette formulation et le compte de résultat, nous obtenons :

- **Valeur ajoutée (2020)** = 1 957 176 222,81 DA
- **Valeur ajoutée (2021)** = 2 060 859 315,90 DA
- **Valeur ajoutée (2022)** = 1 774 170 179,95 DA

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la VA des trois années 2020, 2021 et 2022.

**Tableau 26:L'évolution de la valeur ajoutée**

**UM : DA**

| Rubrique | 2020             | 2021             | Ecart          | 2022             | Ecart           |
|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|-----------------|
| VA       | 1 657 176 222,81 | 2 060 859 315,90 | 403 683 093,09 | 1 774 170 179,95 | -286 689 135,95 |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

- **Taux de variation (2021)** = 24,36 %
- **Taux de variation (2022)** = -13,91 %

Le taux de variation de la valeur ajoutée est un indicateur de croissances de l'activité liée aux moyens matériels et humains.

### ❖ Interprétation :

La valeur ajoutée correspond à la création de richesse générée par l'entreprise au cours de son activité courante. Dans notre cas, nous avons constaté une croissance de la VA de **24,36 %** en 2021 par rapport à l'année précédente, due à une augmentation du chiffre d'affaires et à une baisse des consommations suite à la baisse des taux de changes. Cette croissance peut être considérée comme un indicateur de la bonne santé financière de l'entreprise et peut aider à guider les décisions d'investissement et de croissance. En 2022, nous avons constaté qu'il y a une diminution de **13,9 %**, ce qui s'explique par la hausse des coûts de production liée à l'augmentation générale (inflation mondiale) des prix des matières premières suite à la guerre en Ukraine.

### 3.2.3. Solde n° 04 : L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charge de personnel}$$

A partir de cette formulation et sur la base du compte de résultat, nous obtenons :

- **Excédent brut d'exploitation (2020)** = 1 211 330 993,63 DA
- **Excédent brut d'exploitation (2021)** = 1 585 230 311,96 DA
- **Excédent brut d'exploitation (2022)** = 1 388 989 321,44 DA

**Tableau 27: L'évolution de l'EBE**

UM : DA

| Rubrique | 2020             | 2021             | Ecart          | 2022             | Ecart           |
|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|-----------------|
| EBE      | 1 211 330 993,63 | 1 585 230 311,96 | 373 899 318,33 | 1 388 989 321,44 | -196 240 990,52 |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

- Taux de variation du l'excédent brut d'exploitation (2021) = **30,87 %**
- Taux de variation du l'excédent brut d'exploitation (2022) = **-12,38 %**

### ❖ Interprétation :

L'EBE est considéré comme l'indicateur de rentabilité économique principal pour une entreprise. Une augmentation remarquable de l'EBE a été constatée en 2021 de 373 899 318,33 DA, soit une augmentation de 30,87 %, cette hausse est due principalement à la hausse du chiffre d'affaires de 3 586 369 437,86 DA. Cela indique une amélioration de la rentabilité opérationnelle de l'entreprise sur cette période.



### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE

En 2022, on constate une baisse de l'EBE de 196 240 990,52 soit de 12,4% par rapport à 2021, pour atteindre 1 388 989 321,44, cette régression est due à la baisse de la valeur ajoutée.

#### 3.2.4. Solde n° 05 : Résultat d'exploitation (RE) :

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transferts de charges} + \text{autres produits opérationnels} - \text{dotation aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges opérationnelles}$$

A partir de cette formulation et sur la base du compte de résultat, nous obtenons :

- **Résultat d'exploitation (2020) = 1 086 299 308,58 DA**
- **Résultat d'exploitation (2021) = 1 235 287 087,86 DA**
- **Résultat d'exploitation (2022) = 1 191 891 594,13 DA**

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du résultat net de l'exercice des trois années 2020, 2021 et 2022.

**Tableau 28: L'évolution du résultat d'exploitation**

**UM : DA**

| Rubrique  | 2020                    | 2021                    | Ecart                 | 2022                    | Ecart                 |
|-----------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>RE</b> | <b>1 086 299 305,58</b> | <b>1 235 287 087,86</b> | <b>148 987 782,28</b> | <b>1 191 891 594,13</b> | <b>-43 395 493,73</b> |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

- Taux de variation du résultat d'exploitation (2021) = **13,72 %**
- Taux de variation du résultat d'exploitation (2022) = **3,51 %**

#### ❖ **Interprétation :**

Le résultat d'exploitation permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice à partir de son activité principale. Dans notre cas, en 2021, nous avons enregistré une hausse de 148 987 782,28 DA soit de 13,72 % par rapport à 2020, principalement en raison de l'augmentation du CA HT de 25,61%. Cependant, le COGB LABELLE a connu une baisse du résultat d'exploitation au cours de l'exercice 2022 de 43 395 493,73 DA par rapport à l'exercice 2021, cette régression est due à la baisse de l'excédent brut d'exploitation de 196 240 990,52 DA.

#### 3.2.5. Solde n° 08 : Résultat de l'exercice (RE) :

Ce solde s'appuie sur les deux formulations théoriques suivantes :

$$\text{Résultat net} = \text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participations des salaires} - \text{IBS}$$

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE

A partir de cette formulation et sur la base du compte de résultat, nous obtenons :

- **Résultat net (2020)** = 416 122 981,57 DA
- **Résultat net (2021)** = 677 640 287,61 DA
- **Résultat net (2022)** = 188 804 097,49 DA

**Tableau 29: l'évolution du résultat net**

**UM : DA**

| Rubrique | 2020           | 2021           | Ecart          | 2022           | Ecart           |
|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| RN       | 416 122 981,57 | 677 640 287,61 | 261 517 306,04 | 188 804 097,49 | -488 836 190,12 |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE

- Taux de variation du résultat net (2021) = **62,85 %**
- Taux de variation du résultat net (2022) = - **186,92 %**

❖ **Interprétation :**

Le résultat net de l'exercice correspond au profit ou à la perte nette générée par l'entreprise, en prenant en compte l'ensemble des revenus et des dépenses sur la période considérée.

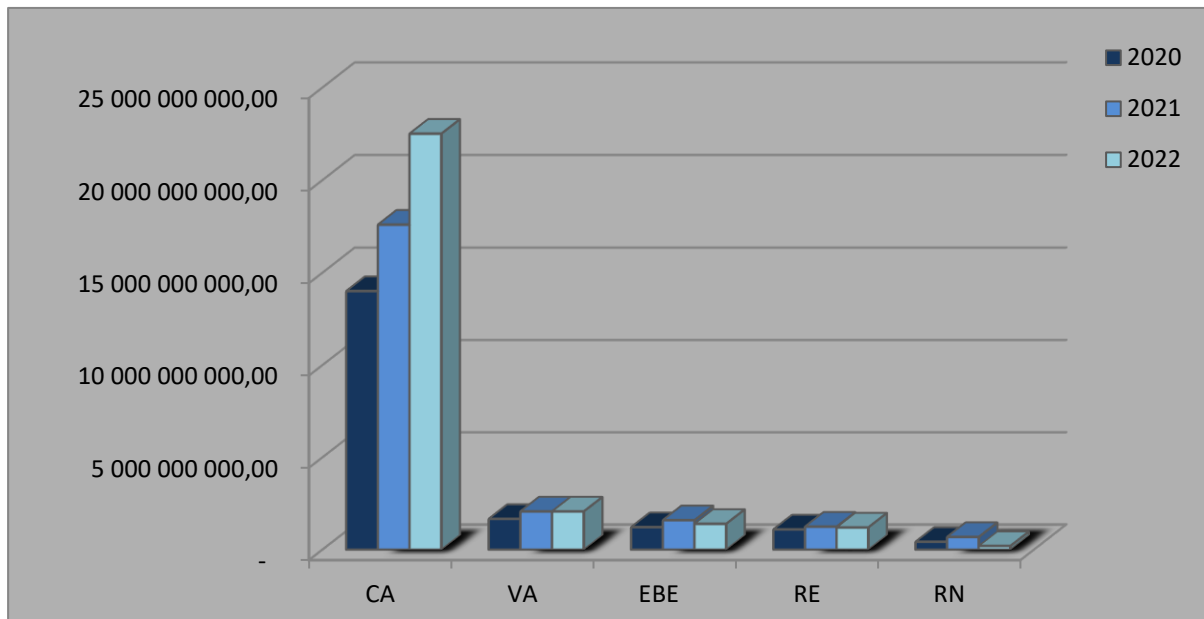
Dans notre cas, nous avons obtenu des résultats positifs tout au long des trois années, ce qui veut dire que l'entreprise COGB LABELLE est performante est bénéficiaire.

Au cours de l'exercice 2021, l'entité a enregistré une forte progression de son résultat net de 261 517 306,04 DA, soit de 63 % par rapport à 2020.

Cependant, l'exercice 2022 a connu une dégradation significative de 488 836 190,12 DA par rapport à l'exercice précédent, cette dernière est due à la hausse des impôts sur le bénéfice.

En raison des calculs effectués ci-dessus, nous pouvons utiliser le graphique en histogramme pour suivre l'évolution des Soldes Intermédiaires de Gestion.

Figure 25: Représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

### 3.2.6. La capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement est un indicateur très important qui permet de mieux juger l'équilibre financier d'une entreprise. De plus la CAF est importante puisque l'entreprise est en mesure de faire face à ces besoins de financement. Ainsi, la CAF est le financement interne disponible qui joue un rôle fondamental dans le développement de l'entreprise.

La CAF peut être évaluée selon deux méthodes :

- ⇒ La méthode soustractive : à partir de l'excédent brut d'exploitation.
- ⇒ La méthode additive : à partir du résultat net.

Pour calculer la CAF nous allons commencer par la méthode soustractive, puis nous passerons à la méthode additive.

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE

➤ **La première méthode : la méthode soustractive :**

**Tableau 30: Le calcul de la CAF à partir de l'EBE**

UM : DA

| Désignation  | 2020                  | 2021                  | 2022                  |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>EBE</b>   | 1 211 330 993,63      | 1 585 230 311,96      | 1 388 989 321,44      |
| + Transfert de charges   | -                     | -                     | -                     |
| + Autre produits opérationnels                                 | 106 003 704,06        | 9 327 019,52          | 13 365 243,67         |
| - Autre charges opérationnelles                                | 179 795 380,25        | 210 568 892,19        | 26 111 227,59         |
| + Quotes-parts de résultat sur<br>- opération faites en commun | -                     | -                     | -                     |
| + Produits financiers  | 93 825,42             | 7 285 538,89          | 381 798,70            |
| - Charges financières  | 495 943 656,19        | 564 995 162,73        | 813 709 451,32        |
| + Produits exceptionnels                                       | -                     | -                     | -                     |
| - Charges exceptionnels  | -                     | -                     | -                     |
| - Participations des salariés aux<br>résultats                 | -                     | -                     | -                     |
| - Impôt sur le bénéfice (IBS)                                  | 174 326 493,24        | 62 823,59             | 189 759 844,02        |
| <b>CAF</b>   | <b>467 362 993,43</b> | <b>826 341 639,04</b> | <b>373 155 840,88</b> |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

➤ **La deuxième méthode : la méthode additive :**

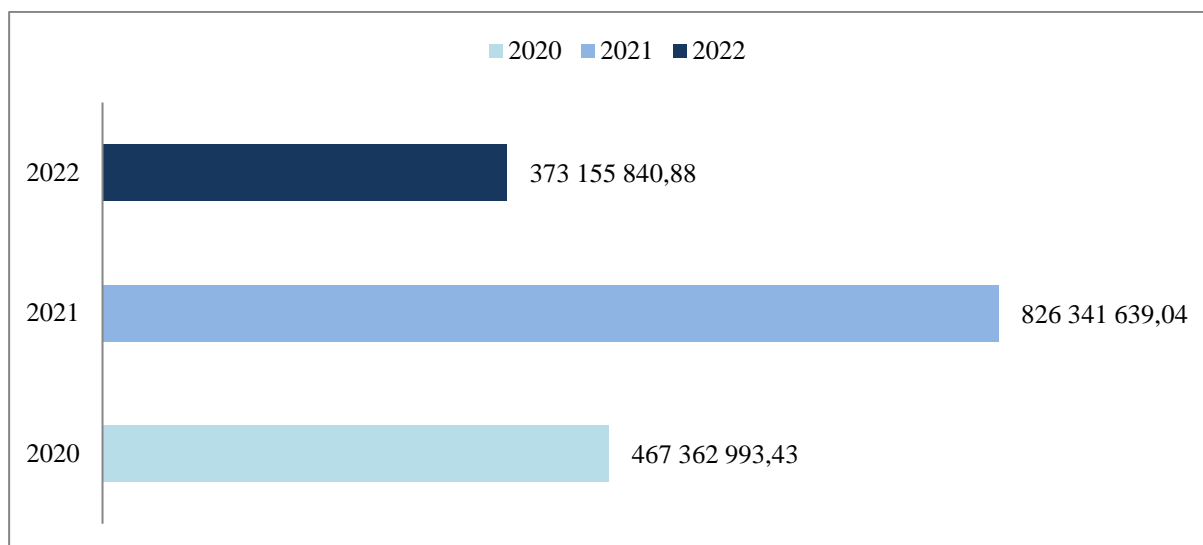
**Tableau 31: Le calcul de la CAF à partir du résultat net**

UM : DA

| Désignation  | 2020                  | 2021                  | 2022                  |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Résultat net</b>  | 416 122 981,57        | 677 640 287,61        | 188 804 097,49        |
| + Dotations aux amortissements, et aux<br>provisions                                   | 371 229 542,63        | 412 855 225,52        | 458 722 083,61        |
| - Reprises sur amortissements,<br>dépréciation et provisions                           | -319 989 530,77       | -264 153 874,09       | -274 370 340,22       |
| + Valeur nette comptable des éléments<br>d'actif cédés                                 | -                     | -                     | -                     |
| - Produits des cessions d'éléments<br>d'actifs immobilisés                             | -                     | -                     | -                     |
| - Quotes-parts des subventions<br>d'investissement virées au résultat de<br>l'exercice | -                     | -                     | -                     |
| <b>CAF</b>   | <b>467 362 993,43</b> | <b>826 341 639,04</b> | <b>373 155 840,88</b> |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

Figure 26: Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

### ❖ Interprétation

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement.

A travers nos tableaux, on constate que l'entreprise COGB LABELLE a enregistré une hausse remarquable en 2021 de 358 978 645,61 DA par rapport à 2020, cette augmentation s'explique par la hausse des dotations aux amortissements et aux provisions de l'exercice.

Cependant, on observe une chute de 453 185 798,16 DA en 2022 par rapport à 2021, principalement due à la baisse du résultat net. Il est important de souligner que la CAF reste positive au cours des trois exercices étudiés. Cela signifie que l'entreprise dispose de ressources internes suffisantes pour renouveler ses investissements, honorer ses engagements financiers et rémunérer ses actionnaires. Donc, la CAF est un indicateur clé de la capacité de l'entreprise à autofinancer ses activités et à assurer sa pérennité financière

### 3.3. La mesure de la performance par les ratios :

Un ratio est un rapport mathématique qui compare deux grandeurs économiques ou financières et qui permet d'évaluer de manière objective la performance et la santé financière d'une entreprise. Il existe une grande variété de ratios disponibles, mais il est recommandé de se concentrer sur les ratios les plus importants et significatifs pour obtenir une vision claire de la situation financière de l'entreprise.

Dans notre étude, nous allons utiliser trois ratios clés pour évaluer la rentabilité de l'entreprise : le ratio de rentabilité économique et le ratio de rentabilité financière et

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE

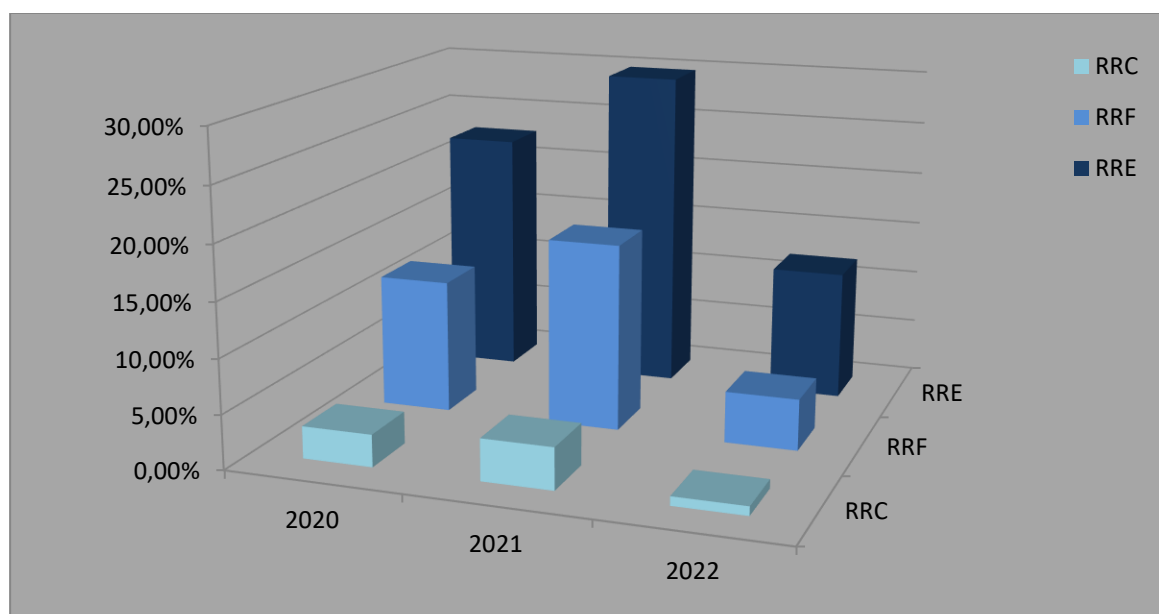
commerciale. En analysant ces ratios, nous pourrions avoir une vision globale de la rentabilité de l'entreprise COGB LABELLE et évaluer sa capacité à générer des bénéfices tant sur le plan économique que financier.

**Tableau 32: Le calcul des ratios de rentabilité**

| Libellé                                 | Formule de calcul                                     | 2020   | 2021   | Ecart | 2022   | Ecart   |
|---|---|--------|--------|-------|--------|---------|
| <b>Ratio de rentabilité financière</b>  | $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$ | 12,34% | 17,27% | 4,93% | 4,74%  | -12,5%  |
| <b>Ratio de rentabilité économique</b>  | $\frac{\text{Résultat net}}{\text{investissements}}$  | 22,69% | 29,78% | 7,09% | 12,02% | -17,76% |
| <b>Ratio de rentabilité commerciale</b> | $\frac{\text{Résultat net}}{\text{CA HT}}$            | 2,97%  | 3,85%  | 0,88% | 0,84%  | -3,01%  |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

**Figure 27:L'évolution des ratios de rentabilité**



Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G.B LABELLE

### Interprétation :

- **Ratio de rentabilité financière (RRF) :**

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

Dans notre cas, le ratio de rentabilité financière reste satisfaisant durant les deux exercices 2020 et 2021 soit de 12,34% et 17,27%, cela indique que l'entreprise a réalisé un bénéfice. Cependant, la baisse en 2022 suggère une dégradation de la rentabilité des fonds propres, pouvant s'expliquer par une baisse remarquable du résultat net.

- **Ratio de rentabilité économique (RRE) :**

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux utilisés, c'est-à-dire la capacité à réaliser un profit à partir des investissements.

Ce ratio évolue de 22,69% en 2020 à 29,78% en 2021, cette hausse indique que l'entreprise a réalisé de meilleurs résultats nets par rapport à ses investissements. Mais la forte baisse en 2022 montre une dégradation de la rentabilité des investissements, due à la diminution du résultat net, soit de 488 836 190,12 DA.

- **Ratio de rentabilité commerciale (RRC) :**

La rentabilité commerciale est un ratio qui détermine combien l'entreprise gagne sur la vente de ses produits/services. Le COGB LABELLE a connu une légère progression de 3.85% pour l'année 2021 par rapport à l'année 2020, cela renvoie à l'augmentation du résultat net de ce dernier exercice. En 2022, nous avons remarqué une chute de ce ratio, cela indique que la marge bénéficiaire sur le chiffre d'affaires s'est considérablement réduite.

Dans l'ensemble, ces évolutions montrent que COGB LABELLE a connu une phase de forte rentabilité en 2021, suivie d'une dégradation significative de sa rentabilité en 2022, tant sur le plan financier, économique que commercial.

### 3.4. La mise en place du tableau de bord financier :

D'après ce qui a été rapporté dans ce qui précède, nous allons proposer à titre d'essai un tableau de bord financier pour le COGB LABELLE en mettant sur pied quelques indicateurs de performance financière.

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA COGB LABELLE

**Tableau 33: le tableau de bord financier**

| Indicateur | 2020              | 2021              | Ecart            | 2022              |                   |                  |                  | Picto |
|------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------|
|            |                   |                   |                  | Prévision         | Réalisation       | Ecart            | % de réalisation |       |
| ANC        | 1 833 589 807,91  | 2 275 149 436,74  | 441 559 628,83   | 2 160 275 119,09  | 1 570 720 340,49  | - 589 554 778,60 | <b>72,71%</b>    | ☹     |
| VE         | 2 536 931 961,00  | 2 676 638 197,29  | 139 706 236,29   | 2 678 431 227,38  | 5 355 877 168,03  | 2 677 445 940,65 | <b>199,96%</b>   | 😊     |
| VR         | 7 045 779 703,22  | 12 645 576 427,78 | 5 599 796 724,56 | 6 218 021 445,04  | 9 842 653 300,91  | 3 624 631 855,87 | <b>158,29%</b>   | 😊     |
| VD         | 401 647 284,88    | 1 251 724 708,36  | 850 077 423,48   | 956 185 896,71    | 2 753 831 931,19  | 1 797 646 034,48 | <b>288,00%</b>   | 😊     |
| CP         | 3 245 717 258,18  | 3 797 169 545,79  | 551 452 287,61   | 2 892 893 299,17  | 3 859 785 643,28  | 966 892 344,11   | <b>133,42%</b>   | 😊     |
| DLMT       | 661 792 839,77    | 5 071 051 191,01  | 4 409 258 351,24 | 327 672 615,02    | 2 262 808 081,18  | 1 935 135 466,16 | <b>690,57%</b>   | 😊     |
| CA         | 13 999 827 765,76 | 17 586 197 203,62 | 3 586 369 437,86 | 14 916 566 271,11 | 22 498 756 948,20 | 7 582 190 677,09 | <b>150,83%</b>   | 😊     |
| VA         | 1 657 176 222,81  | 2 060 859 315,90  | 403 683 093,09   | 1 335 785 167,36  | 1 774 170 179,95  | 438 385 012,59   | <b>132,82%</b>   | 😊     |
| EBE        | 1 211 330 993,63  | 1 585 230 311,96  | 373 899 318,33   | 962 626 326,07    | 1 388 989 321,44  | 426 362 995,37   | <b>144,29%</b>   | 😊     |
| RE         | 1 086 299 305,58  | 1 235 287 087,86  | 148 987 782,28   | 891 004 904,36    | 1 191 891 594,13  | 300 886 689,77   | <b>133,77%</b>   | 😊     |
| RN         | 416 122 981,57    | 677 640 287,61    | 261 517 306,04   | 346 177 103,27    | 188 804 097,49    | - 157 373 005,78 | <b>54,54%</b>    | ☹     |

Source : Réalisé par moi-même à partir des données de CO.G. B LABELLE



#### **❖ Interprétation :**

Suite à l'analyse de l'évolution des indicateurs financiers que nous avons sélectionnés pour étudier la performance financière de l'entreprise, nous avons constaté que le COGB LABELLE présente une performance financière satisfaisante.

Par ailleurs, en analysant les réalisations de l'exercice 2022, il apparaît que l'entreprise a été en mesure d'atteindre ses objectifs.

### ***Conclusion***

À la fin de cette étude de cas, nous avons montré concrètement le processus de création d'un tableau de bord financier au sein d'une entreprise privée algérienne et nous avons suivi une approche de conception simple

Le tableau de bord financier que nous avons développé rassemble des indicateurs clés et essentiels qui stimulent la réflexion et la prise de décision des dirigeants, permettant ainsi de suivre efficacement l'activité de l'entreprise COGB LABELLE. Ce qui rend cet outil unique, c'est sa capacité à être personnalisé en fonction des objectifs de l'utilisateur, mettant en avant et analysant les indicateurs qui permettent une réaction rapide en cas de déviations.

Pour conclure le tableau de bord joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise en fournissant une vue d'ensemble concise de son activité et en évaluant les résultats pour faciliter le suivi et l'analyse de sa performance financière.

---

---

## Conclusion générale

---

---

### *Conclusion générale*

En guise de conclusion, cette étude approfondie nous a permis de comprendre la notion du tableau de bord et son apport dans le processus de mesure de la performance de l'entreprise tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

Le tableau de bord financier occupe une place essentielle au sein de la société. En effet, il est considéré comme l'instrument le plus pertinent pour mesurer sa performance financière. Il offre une image synthétique et compréhensible, aidant ainsi les dirigeants à piloter et à prendre des décisions éclairées sur l'avenir de l'organisation.

De plus, il est perçu comme un outil d'orientation, qui simplifie la sélection et la présentation des indicateurs essentiels. Il respecte ainsi la règle de l'instantanéité visuelle. En utilisant un tableau de bord bien conçu, il est possible d'obtenir une vision globale et de la performance en fonction des objectifs fixés en un seul regard.

Par ailleurs, La mesure de la performance ne se résume pas uniquement à l'évaluation des indicateurs financiers et non financiers et à leur comparaison par rapport à des références ou des normes. Elle implique également de prendre en compte la complémentarité de ces différents indicateurs. Il est essentiel de disposer d'une plateforme équilibrée permettant aux gestionnaires de visualiser simultanément plusieurs aspects de l'entreprise.

Notre travail au sein du département des finances et de comptabilité de la SPA COGB LABELLE s'est porté sur l'élaboration d'un tableau de bord financier afin de mesurer la performance de cette entreprise, et cela constitue pour eux une nouveauté absolue, car, lors de notre examen, nous avons constaté que l'entreprise ne disposait pas d'un tableau de bord financier complet intégrant des indicateurs pertinents, et elle se limite à un simple suivi des variations du chiffre d'affaires. C'est pourquoi nous avons recommandé la mise en place d'un tableau de bord financier.

Tout au long de ce travail de recherche, on a essayé de répondre à la problématique de recherche et de vérifier les hypothèses exposées précédemment.

Cependant, d'après le résultat de notre stage nous avons pu confirmer la première hypothèse qui stipule que le tableau de bord est un outil visuel et synthétique pour l'entreprise COGB LABELLE qui lui permet de représenter et de suivre des données et des indicateurs clés, afin de faciliter la prise de décisions et le suivi de la performance dans divers domaines.

Les indicateurs de performance sont des données quantitatives qui mesurent l'efficacité d'un processus ou d'un système, avec norme, plans ou objectifs établis et acceptés dans le cadre d'une stratégie d'ensemble, de ce fait, ce qui nous amène à confirmer la deuxième hypothèse.

Cependant, malgré que notre analyse sur la performance financière de la SPA COGB LABELLE, à travers la réalisation d'un tableau de bord financier soit bien détaillée et riche en informations, elle représente toutefois quelques insuffisances, pour cela nous souhaitons formuler quelques recommandations pour assurer une mise en place efficace

↳ L'entreprise COGB LABELLE ne dispose pas d'un tableau de bord financier, nous proposons d'établir un, composé d'indicateurs financiers afin d'aider les responsables à évaluer la performance et à prendre des décisions.

↳ Le tableau de bord doit être un outil de prévision pour piloter la performance de l'entreprise mais il représente juste les données passées et actuelles.

↳ Le tableau de bord représente uniquement des données passées et actuelles, alors qu'il devrait également être un outil d'aide à la prévision qui permet de contribuer au pilotage de la performance.

↳ Utiliser des graphiques, diagrammes et d'autres éléments visuels qui rendent les données plus faciles à comprendre et à interpréter.

En suivant ces recommandations, toute entreprise pourra instaurer avec succès un tableau de bord financier permettant une gestion financière plus stratégique et une prise de décision plus informée.

L'exécution de notre recherche, a été fructueuse et utile pour nous, car elle nous a permis d'acquérir et d'approfondir des nouvelles connaissances qu'on a besoin au future et d'avoir une expérience de travail avec l'équipe du département de finance et comptabilité. Comme toute étude de recherche, notre travail reste imparfait et contient certaines limites car il est élaboré pendant une durée de stage limitée ainsi que les moyens mis à notre disposition.

---

---

# **Bibliographie**

---

---

## *Liste bibliographique*

### **Ouvrage :**

- A. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2005
- A. FERNANDEZ « l'essentiel du tableau de bord », 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, 2013
- A. KHEMAKHEM, « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992
- A. FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2010
- A. FERNANDEZ, « les tableaux de bord du manager innovant : une démarche en étapes pour faciliter la prise de décision en équipe », 1<sup>ère</sup> et 7<sup>ème</sup> édition Eyrolles, Paris, 2018
- B. DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008
- B. FROMAN & C. GOURDON, « Dictionnaire de la qualité AFNOR », 1993
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel de l'analyse financière », 14<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016-2017
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « Analyse financière », 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006 BERNARD .M, « Tableau de bord de la performance et indicateurs de gestion », Dunod, 2014,
- C.ALAZARD & S. SEPARI « l'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2007
- Bouin. X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportement », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004
- BOUIN.X et SIMON.F.X, « Tout gestionnaire comprendre et maîtriser les outils de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2006
- C. ALAZARD & S. SEPARI « contrôle de gestion, manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007

- C. Allain, « management des entreprises », édition Hachette livre, France, 2008
- C. SELMER « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2011
- C. SELMER & G. BALANTZIAN, « Tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- C. SELMER, M. TRABELSI, J. LAGODA « Contrôle de gestion : 99 fiches opérationnelles », Edition Eyrolles, Paris, 2019
- C. ALAZARD & S. SEPARI « l'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2007
- CABY. J, « La création de valeur de l'entreprise » 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 2001
- Claude BILLET, « Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005
- C. ISABELLE et THIERRY.C, « Gestion financière », Edition DUNOD, 2002
- Didier CHADOUNE, « Comptabilité nationale financière », Série, Paris, 2005 /2006
- DORIATH, B. GOUGET, C. « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DOUND, Paris, 2007
- E. STEPHANY, « Gestion financière », Edition ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000
- Elie Cohen « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », édition ECONOMICA, 1991
- Elie Cohen, « Analyse financier »,5<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, Paris, 2004
- Elie Cohen, « Gestion financier de l'entreprise », édition ECONOMICA, Paris, 1993
- Éric MARGOTTEAU, « Contrôle de gestion », Edition Ellipses, Paris, 2001
- F. GIRAUD, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition GUALINO, France, 2008.
- F. GIRAUD, O. SAULPIC, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Édition GUALINO, France, 2002
- F. GIRAUD et P. ZARLOWSKI « Les fondamentaux du contrôle de gestion, principes et outils », Edition Pearson Education, France, 2011
- F. PASCAL et C. THOMAS, « Management et contrôle de gestion », édition DSCG 3, DUNOD, 2007

- Félix BOGLIOLO « La création de valeur » édition d'organisation, paris, 2000
- G. LANGLOIS « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2006
- G. MELLARD « Méthodes de prévision à court terme », Edition Ellipses, Paris, 1991
- Gérard MELYON, « Gestion financière », Edition BREAL, Paris, 2007
- H. BOUQUIN « Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise », Edition PUF, 1986
- Henri Mahe De BOISLANDELLE, « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition ECONOMICA, Paris, 1998
- Hubert de la BRUSLERIE, « Analyse financière », 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010
- H. BOUQUIN et C. KUSZLA, « Le contrôle de gestion », 10<sup>ème</sup> édition, GESTION PUF, 2013
- J. L. MALO et J. C. MATHE, « L'essentiel de contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2000
- J.M SAHUT et J.S. LANTZ. « La création de valeur et performance financière », La revue du financier, 2003
- Jean Louis. MALO, Jean Charles MATHE, « L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'Organisation, 2000
- KALIKA. M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », édition ECONOMICA, Paris, 1995
- L. BERNARD, « Finance d'entreprise-Tome 2 : Analyse et gestion financière », DUNOD, 2015
- LALLE Béatrice, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », édition comptables Malesherbes, Paris, 1990
- LANGE Manuel et MOUTOT Jean-Michel, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, Paris, 2008
- Legros Georges, « Ingénierie Financière », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2016
- Legros GEORGES, « Mini manuel de finance d'entreprise », Edition DUNOD, 2010
- LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, 2001
- M. Ahmed Zaidi, « contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises », Paris, 2013



- M. GERVAIS « contrôle de gestion », 7ème Edition ECONOMICA, Paris, 2000
- M. LEROY « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, 1998
- M. OLIVIER « Dico du manager », Edition DUNOD, Paris, 2009
- MARTICOTTE. F, & PRUD'HOMME. M, « Les outils de la planification stratégique », Québec, Pesses de l'Université du Québec, 2001
- N. BERLAND & Y. DE RONGE « Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales », Edition Pearson Education, France, 2012
- Nacer-Eddine SADI, « Innovations comptable internationales et analyse des états financiers », Edition PUG, France, 2011
- P. JAULENT et M.A. QUARES, « Pilotez vos performances », éditions AFNOR, France, 2006.
- P. BESCOS & P. DOBLER & all « Contrôle de gestion et management », 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1995
- P. BOISSELIER & AL, « Contrôle de gestion », édition VUIBERT, Paris, 2013
- P. IRIBARNE « les tableaux de bord de la performance », édition DUNOD, Paris, 2003
- P. LORINO, « méthodes et pratiques de la performance », édition d'Organisation, paris, 2000
- P. RAMAGE, « Analyse et diagnostic financier », Edition d'ORGANISATION, Paris, 2001
- P. VOYER « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2<sup>ème</sup> édition, Presse de l'université du Québec, 1999
- Pierre PAUCHER, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Collection de la gestion en plus : Office des publicitaires universitaires, Algérie, 1993
- Pierre VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Edition DALLOZ, Paris, 2002
- R. KAPLAN cité par C. LEGRENZI, « L'Entreprise Numérique : Nouveaux critères de performance », ACAYS, Nouméa, Août 2013
- S. FEW « Information dashboard design », Edition O'REILLY, Italie, 2006
- S. MELCHIOR, « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », édition d'Organisation, paris, 2013

- SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1ère édition, DUNOD, paris, 1998, P 45.
- T. SAUVAIN, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 2005
- V. PLAUCHU & A. TAIROU Akim, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition Le Harmattan, 2008
- VIZZAVONA Patrice, « Gestion financière », 7<sup>ème</sup> édition ATOL, 2010
- Z. DJERBI, X. DURAND, C. KUSZLA « contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2020

#### **Articles et thèses :**

- BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, 1995
- Barrette JACQUES et Bérard JOCELYN, « Gestion de la performance : lien à la stratégie aux opérations », Revue internationale de gestion, volume 24, N ° 4, hiver 2000
- CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997
- H. BOUQUIN, « La Notion de Performance », Journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004
- S. HABHAB-RAVE, (2007), « Intelligence économique et performance de l'entreprise : le cas des PME de haute technologie », N°174-175
- Z. ISSOR, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Volume 2, N° 17, 2017
- GH. OUBYA, « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016
- KANIT ABDGAFOR, « élaboration d'un tableau de bord prospectif », mémoire de magistère, université de Batna, 2002

- L. DJEBALI, « Evaluation et suivi de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord, cas de la S.N.V.I », mémoire de master, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2022
- LEDAIN & NDAO 1997, Cité par Sh. MIRDAMADI, « Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014, France
- R. HEKTITEN, A. MEZGHICHE, « Évaluation de la performance financière d'une entreprise à partir d'un tableau de bord financier Cas de la SPA CEVITAL », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité, université A. MIRA-BEJAIA.ALGERIE.2023

**Autres références :**

- F. HADHBI, cours d'analyse financière, 3<sup>ème</sup> année finance et comptabilité, université de Béjaïa, 2017.

**Site web :**

- <https://slideplayer.fr/slide/11788051/> consulté le 13.03.2024

---

---

## *Les annexes*

---

---

# Bilan actif 2010

INFORMATION DE L'ENTREPRISE:

STANO LABELLE SPA  
 ROUTE DES AURES BP 406

52320  
 (03) 44 44 44  
 S.A.

ACTIF DU BILAN

PERIODE DU: 01/01/10 Au:31/12/10

| LIBELLE ACTIF                                   | MONTANT BRUT             | AMORTISSEMENTS<br>PROVISIONS | MONTANT NET             |
|---|--------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIF IMMIBILISE (NON COURANT)</b>           |                          |                              |                         |
| Coût d'acquisition (ou goodwill)                | 0.00                     | 0.00                         | 0.00                    |
| Immobilisations Incorporelles                   | 250.000.000.00           | 0.00                         | 250.000.000.00          |
| Immobilisations Corporelles                     | 7.494.232.632.75         | 6.955.433.807.67             | 538.798.825.08          |
| Immobilisations Encours                         | 65.121.359.93            | 0.00                         | 65.121.359.93           |
| Immobilisations financières                     |                          |                              |                         |
| Titres mis en équivalence-Entreprises associées | 0.00                     |                              | 0.00                    |
| Autres Participations et créances rattachées    | 0.00                     |                              | 0.00                    |
| Autres titres immobilisés                       | 0.00                     |                              | 0.00                    |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  | 36.135.862.00            |                              | 36.135.862.00           |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | <b>7.845.489.854.68</b>  | <b>6.955.433.807.67</b>      | <b>890.056.047.01</b>   |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |                          |                              |                         |
| Stocks en Cours                                 | 3.317.954.090.28         | 474.455.666.76               | 2.843.498.423.52        |
| Créances et emplois assimilés                   |                          |                              |                         |
| Clients   | 3.666.141.503.38         | 0.00                         | 3.666.141.503.38        |
| Autres débiteurs                                | 238.158.001.74           | 0.00                         | 238.158.001.74          |
| Impôts  | 1.740.716.66             |                              | 1.740.716.66            |
| Autres actifs courants                          | 0.00                     |                              | 0.00                    |
| Disponibilité et assimilés                      |                          |                              |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants | 0.00                     |                              | 0.00                    |
| Trésorerie                                      | 523.051.224.60           | 0.00                         | 523.051.224.60          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | <b>7.747.045.536.66</b>  | <b>474.455.666.76</b>        | <b>7.272.589.869.90</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | <b>15.592.535.391.34</b> | <b>7.429.889.474.43</b>      | <b>8.162.645.916.91</b> |

2010

221frp01.p

# Bilan passif 2010

DESIGNATION DE L'ENTREPRISE:

LYONN LAUREL SPA  
ROUTE DES AURES BP 406

DE JAJA  
06000  
R.CI

PASSIF DU BILAN  
PERIODE DU: 01/01/10 Au:31/12/10

| LIBELLE PASSIF                                | MONTANT BRUT            |
|---|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                       |                         |
| Capital émis (ou compte de l'exploitant)      | 1,000,000,000.00        |
| Capital non appelé                            | 0.00                    |
| Primas et réserves                            | 748,981,969.63          |
| Ecart de réévaluation                         | 0.00                    |
| Résultat Net                                  | 72,795,225.63           |
| Autres Capitaux propres-Report à Nouveau      | 138,293,834.53 X        |
| <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>                 | <b>1,960,071,029.79</b> |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                   |                         |
| Emprunts et dettes financières                | 764,083,437.50          |
| Impôts (différés et provisionnés)             | 0.00                    |
| Autres dettes non courantes                   | 0.00                    |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | 109,122,059.45          |
| <b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>               | <b>873,205,496.95</b>   |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                   |                         |
| Fournisseurs et comptes rattachés             | 2,533,632,962.61        |
| Impôts  | 170,362,367.37          |
| Autres dettes                                 | 739,166,568.00          |
| Trésorerie Passif                             | 1,908,103,854.15        |
| <b>TOTAL PASSIF COURANT</b>                   | <b>5,351,265,752.13</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>                   | <b>8,184,542,278.87</b> |

25.80.2

zzifp02.p

# Compte de résultat 2010

DENOMINATION DE L'ENTREPRISE:

FINIB LABELLE SPA  
ROUTE DES AURES BP 406

DE LA  
01/01/10  
AU 31/12/10

COMPTE DE RESULTATS  
(Par Nature)  
PERIODE DU: 01/01/10 AU:31/12/10

| LIGELLE  | MONTANT BRUT N          | Montant BRUT N-1        |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Ventes et produits annexes                                   | 6,688,305,636.18        | 5,026,941,766.83        |
| Variation stocks produits finis et encours                   | 113,591,957.85          | 300,750,485.61          |
| Production immobilisée                                       | 0.00                    | 0.00                    |
| Subventions d'exploitation                                   | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                              | <b>6,801,897,594.03</b> | <b>5,327,692,252.44</b> |
| Achats consommés   | 5,590,673,501.27        | 3,805,917,836.96        |
| Services extérieurs et autres consommations                  | 254,000,796.09          | 171,585,608.66          |
| <b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                            | <b>5,844,674,297.36</b> | <b>3,977,503,445.62</b> |
| <b>VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>                         | <b>957,223,296.67</b>   | <b>1,350,188,806.82</b> |
| Charges du Personnel   | 306,283,938.52          | 361,782,772.63          |
| Impôts, taxes et versements assimilés                        | 94,034,775.38           | 73,480,654.21           |
| <b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                          | <b>556,904,582.77</b>   | <b>914,925,379.98</b>   |
| Autres produits opérationnels                                | 6,087,726.48            | 115,082,717.52          |
| Autres charges opérationnelles                               | 40,270,124.10           | 61,951,947.24           |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | 737,642,642.11          | 551,067,971.66          |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                   | 491,130,234.45          | 239,237,364.40          |
| <b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>                                 | <b>276,209,777.49</b>   | <b>656,225,543.00</b>   |
| Produits Financiers  | 566,076.57              | 5,424,298.81            |
| Charges Financières  | 183,970,716.26          | 197,951,096.68          |
| <b>RESULTAT FINANCIER</b>                                    | <b>-183,404,639.69</b>  | <b>-192,526,797.87</b>  |
| <b>RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>                       | <b>92,805,137.80</b>    | <b>463,698,745.13</b>   |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                    | 20,009,912.17           | 57,676,207.53           |
| Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires        | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>           | <b>7,299,681,631.53</b> | <b>5,687,436,633.17</b> |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            | <b>7,206,876,493.73</b> | <b>5,223,737,888.04</b> |
| <b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                 | <b>92,805,137.80</b>    | <b>463,698,745.13</b>   |
| Eléments extraordinaires (produits)                          | 0.00                    | 0.00                    |
| Eléments extraordinaires (charges)                           | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>                               | <b>0.00</b>             | <b>0.00</b>             |
| <b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                            | <b>72,795,225.63</b>    | <b>406,022,537.60</b>   |

25.80.3

25/11/2010



# Bilan actif 2011

ACTIF DU BILAN  
PERIODE DU: 01/01/11 Au:31/12/11

| LIBELLE ACTIF                                   | MONTANT BRUT             | AMORTISSEMENTS PROVISIONS | MONTANT NET             |
|---|--------------------------|---------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>           |                          |                           |                         |
| Coût d'acquisition (ou goodwill)                | 0.00                     | 0.00                      | 0.00                    |
| Immobilisations incorporelles                   | 250,000,000.00           | 0.00                      | 250,000,000.00          |
| Immobilisations corporelles                     | 7,441,235,285.30         | 6,983,961,597.60          | 457,273,687.70          |
| Immobilisations en cours                        | 46,755,550.93            | 0.00                      | 46,755,550.93           |
| Immobilisations financières                     |                          |                           |                         |
| Titres mis en équivalence-Entreprises associées | 0.00                     |                           | 0.00                    |
| Autres participations et créances rattachées    | 0.00                     |                           | 0.00                    |
| Autres titres immobilisés                       | 0.00                     |                           | 0.00                    |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  | 29,852,368.93            |                           | 29,852,368.93           |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | <b>7,767,843,205.16</b>  | <b>6,983,961,597.60</b>   | <b>783,881,607.56</b>   |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |                          |                           |                         |
| Stocks en cours                                 | 2,422,480,848.51         | 464,850,876.70            | 1,957,629,971.81        |
| Prêts et emplois assimilés                      |                          |                           |                         |
| Clients   | 4,523,825,401.42         | 0.00                      | 4,523,825,401.42        |
| Autres débiteurs                                | 462,309,116.89           | 0.00                      | 462,309,116.89          |
| Impôts  | 16,071,740.08            |                           | 16,071,740.08           |
| Autres actifs courants                          | 0.00                     |                           | 0.00                    |
| Provision et assimilés                          |                          |                           |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants | 0.00                     |                           | 0.00                    |
| Provision                                       | 208,363,410.49           | 0.00                      | 208,363,410.49          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | <b>7,633,050,517.39</b>  | <b>464,850,876.70</b>     | <b>7,168,199,640.69</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | <b>15,400,893,722.55</b> | <b>7,448,812,474.30</b>   | <b>7,952,081,248.25</b> |

zzifrp01.p



# Bilan passif 2011

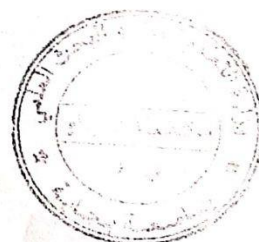
Route des saures BP 406 BEJAJA  
N° D'IDENTIFICATION 099906010412636

EDITION\_DU 14/04/2014 9:44  
EXERCICE 01/01/12 AU 31/12/12

## BILAN (PASSIF)

|  | NOTE  | 2012                    | 2011                    |
|--|-------|-------------------------|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                      |       |                         |                         |
| Capital émis                                 |       | 1 000 000 000,00        | 1 000 000 000,00        |
| Capital non appelé                           |       |                         |                         |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) |       | 805 777 195,20          | 805 777 195,20          |
| Ecart de réévaluation                        |       |                         |                         |
| Ecart d'équivalence (1)                      |       |                         |                         |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1)    |       | 315 176 019,71          | -264 321 403,98         |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau   |       | -126 027 569,45         | 138 293 834,53          |
| <b>Part de la société consolidante (1)</b>   |       |                         |                         |
| <b>Part des minoritaires (1)</b>             |       |                         |                         |
| <b>TOTAL I</b>                               |       | <b>1 994 927 635,52</b> | <b>1 679 749 625,81</b> |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                  |       |                         |                         |
| Emprunts et dettes financières               |       | 97 215 817,67           | 300 000 000,00          |
| Impôts (différés et provisionnés)            | R2L02 | 169 721 658,76          |                         |
| Autres dettes non courantes                  |       |                         |                         |
| Provisions et produits constatés d'avance    | R2L04 | 80 029 427,77           | 96 737 001,98           |
| <b>TOTAL II</b>                              |       | <b>346 967 104,20</b>   | <b>396 737 001,98</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                     |       |                         |                         |
| Fournisseurs et comptes rattachés            |       | 2 783 236 590,46        | 2 271 878 567,98        |
| Impôts                                       |       | 134 869 558,03          | 80 293 599,00           |
| Autres dettes                                |       | 528 894 057,60          | 674 465 240,57          |
| Trésorerie passif                            | R3L04 | 3 627 975 958,92        | 2 869 249 974,87        |
| <b>TOTAL III</b>                             |       | <b>7 074 966 205,01</b> | <b>5 895 887 382,42</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>       |       | <b>9 416 860 954,73</b> | <b>7 972 374 010,21</b> |

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



## Compte de résultat 2011/2012

Route des aures BP 406 BEJAIA  
N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

| <b>COMPTE DE RESULTAT/NATURE</b>                        |                           |                           |
|---|---------------------------|---------------------------|
| <b>LIBELLE</b>  | <b>2012</b>               | <b>2011</b>               |
| Ventes et produits annexes                              | 11 327 345 739,62         | 10 232 697 293,72         |
| Variation stocks produits finis et en cours             | -10 395 935,95            | -1 036 107 824,81         |
| Production immobilisée                                  |                           |                           |
| Subventions d'exploitation                              | 1 359 196 916 20          | 136 084 080 00            |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                       | <b>12 676 146 719,87</b>  | <b>9 332 673 548,91</b>   |
| Achats consommés  | -10 746 369 341,78        | -8 229 415 303,76         |
| Services extérieurs et autres consommations             | -587 924 532,28           | -495 344 509,85           |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                    | <b>-11 334 293 874,06</b> | <b>-8 724 759 813,61</b>  |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>         | <b>1 341 852 845,81</b>   | <b>607 913 735,30</b>     |
| Charges de personnel                                    | -335 724 506,04           | -332 788 084 67           |
| Impôts, taxes et versements assimilés                   | -165 634 298 61           | -131 645 183 81           |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                  | <b>840 494 041,16</b>     | <b>143 480 466,82</b>     |
| Autres produits opérationnels                           | 110 951 861,47            | 18 025 355,47             |
| Autres charges opérationnelles                          | -61 788 901,27            | -51 231 315,65            |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes      | -620 498 843 29           | -669 143 157,96           |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions              | 573 411 376 46            | 595 632 017,57            |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                         | <b>842 569 534,53</b>     | <b>36 763 366,25</b>      |
| Produits financiers                                     |                           |                           |
| Charges financières                                     | -358 466 988,64           | -301 084 770,23           |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                            | <b>-358 466 988,64</b>    | <b>-301 084 770,23</b>    |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>              | <b>484 102 545,89</b>     | <b>-264 321 403,98</b>    |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires               |                           |                           |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires | -168 924 526 18           |                           |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>      | <b>13 360 509 957,80</b>  | <b>9 946 330 921,95</b>   |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>       | <b>-13 045 331 938,09</b> | <b>-10 210 652 325,93</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>       | <b>315 178 019,71</b>     | <b>-264 321 403,98</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>315 178 019,71</b>     | <b>-264 321 403,98</b>    |



## Bilan actif 2012

COGB "LABELLE"

Route des aures BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

Annexe n°1 : actif du bilan comptable de la période 01/01/2012 AU 31/12/2012

### BILAN ACTIF 2012

| LIBELLE   | BRUT                     | AMO/PROV                | NET                     |
|---|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |                          |                         |                         |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |                          |                         |                         |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>            | 250 318 000,00           | 53 000,00               | 250 265 000,00          |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              |                          |                         |                         |
| Terrains  | 109 253 175,00           |                         | 109 253 175,00          |
| Bâtiments                                       | 1 903 436 058,32         | 1 849 603 711,55        | 53 832 346,77           |
| Autres immobilisations corporelles              | 5 422 925 634,56         | 5 166 651 307,74        | 256 274 326,82          |
| Immobilisations en concession                   |                          |                         |                         |
| <b>Immobilisations encours</b>                  | 72 486 009,41            |                         | 72 486 009,41           |
| <b>Immobilisations financières</b>              |                          |                         |                         |
| Titres mis en équivalence                       |                          |                         |                         |
| Autres participations et créances rattachées    |                          |                         |                         |
| Autres titres immobilisés                       |                          |                         |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  | 36 637 732,61            |                         | 36 637 732,61           |
| Impôts différés actif                           | 21 090 094,54            |                         | 21 090 094,54           |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | <b>7 816 146 704,44</b>  | <b>7 016 308 019,29</b> | <b>799 838 685,15</b>   |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |                          |                         |                         |
| <b>Stocks et encours</b>                        | 1 907 448 693,69         | 458 159 081,53          | 1 449 289 612,16        |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |                          |                         |                         |
| Clients   | 5 782 372 486,28         |                         | 5 782 372 486,28        |
| Autres débiteurs                                | 61 195 064,53            |                         | 61 195 064,53           |
| Impôts et assimilés                             | 726 684,13               |                         | 726 684,13              |
| Autres créances et emplois assimilés            | 1 065 347 804,67         |                         | 1 065 347 804,67        |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |                          |                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants |                          |                         |                         |
| Trésorerie                                      | 258 090 617,81           |                         | 258 090 617,81          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | <b>9 075 181 351,11</b>  | <b>458 159 081,53</b>   | <b>8 617 022 269,58</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | <b>16 891 328 055,55</b> | <b>7 474 467 100,82</b> | <b>9 416 860 954,73</b> |

# Bilan passif 2012

COGB "LABELLE"  
Route des aures BP 406 BEJAIA  
N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

Annexe n°2 : passif du bilan comptable de la période 01/01/2012 AU 31/12/2012

## BILAN (PASSIF) 2012

| LIBELLE                                      | NOTE  | 2012                    |
|--|-------|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                      |       |                         |
| Capital émis                                 |       | 1 000 000 000,00        |
| Capital non appelé                           |       |                         |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) |       | 805 777 195,26          |
| Ecart de réévaluation                        |       |                         |
| Ecart d'équivalence (1)                      |       |                         |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1)    |       | 315 178 019,71          |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau   |       | -126 027 569,45         |
| <b>Part de la société consolidante (1)</b>   |       |                         |
| Part des minoritaires (1)                    |       |                         |
| <b>TOTAL I</b>                               |       | <b>1 994 927 645,52</b> |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                  |       |                         |
| Emprunts et dettes financières               |       | 97 215 817,67           |
| Impôts (différés et provisionnés)            | R2L02 | 169 721 858,76          |
| Autres dettes non courantes                  |       |                         |
| Provisions et produits constatés d'avance    | R2L04 | 80 029 427,77           |
| <b>TOTAL II</b>                              |       | <b>346 967 104,20</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                     |       |                         |
| Fournisseurs et comptes rattachés            |       | 2 783 236 590,46        |
| Impôts                                       |       | 134 869 558,03          |
| Autres dettes                                |       | 528 884 097,60          |
| Trésorerie passif                            | R3L04 | 3 627 975 958,92        |
| <b>TOTAL III</b>                             |       | <b>7 074 966 205,01</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>       |       | <b>9 416 860 954,73</b> |

## Bilan actif 2013

COGB "LABELLE"  
Route des aures BP 406 BEJAIA  
N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

Annexe n° 3 : Actif du bilan comptable de la période 01/01/2013 AU 31/12/2013

### BILAN (ACTIF 2013)

| LIBELLE   | BRUT                     | AMO/PROV                | NET                      |
|---|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |                          |                         |                          |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif/nég        |                          |                         |                          |
| Immobilisations incorporelles                   | 250 877 662,10           | 180 082,76              | 250 697 579,34           |
| Immobilisations corporelles                     |                          |                         |                          |
| Terrains  | 109 253 175,00           |                         | 109 253 175,00           |
| Bâtiments                                       | 1 907 520 871,07         | 1 868 676 060,42        | 38 844 810,65            |
| Autres immobilisations corporelles              | 5 577 926 143,70         | 5 245 853 051,21        | 332 073 092,49           |
| Immobilisations en concession                   |                          |                         |                          |
| Immobilisations encours                         | 173 126 866,55           |                         | 173 126 866,55           |
| Immobilisations financières                     |                          |                         |                          |
| Titres mis en équivalence                       |                          |                         |                          |
| Autres participations et créances rattachées    |                          |                         |                          |
| Autres titres immobilisés                       |                          |                         |                          |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  | 30 443 514,52            |                         | 30 443 514,52            |
| Impôts différés actif                           | 34 918 416,56            |                         | 34 918 416,56            |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | <b>8 084 066 649,50</b>  | <b>7 114 709 194,39</b> | <b>969 357 455,11</b>    |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |                          |                         |                          |
| Stocks et encours                               | 2 963 253 576,57         | 222 192 777,45          | 2 741 060 799,12         |
| Créances et emplois assimilés                   |                          |                         |                          |
| Clients   | 5 336 191 964,80         |                         | 5 336 191 964,80         |
| Autres débiteurs                                | 58 439 507,15            |                         | 58 439 507,15            |
| Impôts et assimilés                             |                          |                         |                          |
| Autres créances et emplois assimilés            | 655 389 753,77           |                         | 655 389 753,77           |
| Disponibilités et assimilés                     |                          |                         |                          |
| Placements et autres actifs financiers courants |                          |                         |                          |
| Trésorerie                                      | 250 758 449,82           |                         | 250 758 449,82           |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | <b>9 264 033 252,11</b>  | <b>222 192 777,45</b>   | <b>9 041 840 474,66</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | <b>17 348 099 901,61</b> | <b>7 336 901 971,84</b> | <b>10 011 197 929,77</b> |



# Bilan passif 2013

OGB"LABELLE"  
Route des aures BP 406 BEJAIA  
N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

## Annexe n° 4 : Actif du bilan comptable de la période 01/01/2013 AU 31/12/2013

### BILAN (PASSIF 2013)

| LIBELLE  | NOTE | 2013                     | 2012                    |
|--|------|--------------------------|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                          |                         |
| Capital émis                                   |      | 1 000 000 000,00         | 1 000 000 000,00        |
| Capital non appelé                             |      |                          |                         |
| Primes et réserves - Réserves consolidées      |      |                          |                         |
| (1)  |      | 934 567 645,52           | 805 777 195,26          |
| Ecart de réévaluation                          |      |                          |                         |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      |                          |                         |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | 322 368 971,23           | 315 178 019,71          |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      | 92 601 947,98            | -126 027 569,45         |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                          |                         |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                          |                         |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      | <b>2 349 538 564,73</b>  | <b>1 994 927 645,52</b> |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                          |                         |
| Emprunts et dettes financières                 |      | 69 439 869,79            | 97 215 817,67           |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      | 84 482 185,20            | 169 721 858,76          |
| Autres dettes non courantes                    |      |                          |                         |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | 152 810 070,64           | 80 029 427,77           |
| <b>TOTAL II</b>                                |      | <b>306 732 125,63</b>    | <b>346 967 104,20</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                          |                         |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 2 716 544 845,46         | 2 783 236 590,46        |
| Impôts   |      | 196 449 584,00           | 134 869 558,03          |
| Autres dettes                                  |      | 540 455 925,46           | 528 884 097,60          |
| Trésorerie passif                              |      | 3 901 476 884,49         | 3 627 975 958,92        |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>7 354 927 239,41</b>  | <b>7 074 966 205,01</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      | <b>10 011 197 929,77</b> | <b>9 416 860 954,73</b> |

# Compte de résultat 2012/2013

COGB "LABELLE"  
Route des aures BP 406 BEJAIA  
N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

## Annexe n° 7 : TABLEAU DE COMPTE DES RESULTATS 2012 ET 2013

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

| LIBELLE   | NOTE 2013                 | 2012                      |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Ventes et produits annexes                                    | 9 702 340 566,17          | 11 327 345 739,62         |
| Variation stocks produits finis et en cours                   | 197 508 321,75            | -10 395 935,95            |
| Production immobilisée  |                           |                           |
| Subventions d'exploitation                                    | 655 389 753,77            | 1 359 196 916,20          |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             | <b>10 555 238 641,69</b>  | <b>12 676 146 719,87</b>  |
| Achats consommés  | -9 116 387 084,46         | -10 746 369 341,78        |
| Services extérieurs et autres consommations                   | -599 275 011,45           | -587 924 532,28           |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          | <b>-9 715 662 095,91</b>  | <b>-11 334 293 874,06</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               | <b>839 576 545,78</b>     | <b>1 341 852 845,81</b>   |
| Charges de personnel  | -317 693 701,72           | -335 724 506,04           |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         | -75 181 834,95            | -165 634 298,61           |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        | <b>446 701 009,11</b>     | <b>840 494 041,16</b>     |
| Autres produits opérationnels                                 | 11 317 032,80             | 110 951 861,47            |
| Autres charges opérationnelles                                | -23 076 408,15            | -61 788 901,27            |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | -478 016 710,31           | -620 498 843,29           |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    | 553 401 002,10            | 573 411 376,46            |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               | <b>510 325 925,55</b>     | <b>842 569 534,53</b>     |
| Produits financiers   |                           |                           |
| Charges financières   | -308 746 394,48           | -358 466 988,64           |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                                  | <b>-308 746 394,48</b>    | <b>-358 466 988,64</b>    |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>            | <b>201 579 531,07</b>     | <b>484 102 545,89</b>     |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     |                           |                           |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       | 120 789 440,16            | -168 924 526,18           |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            | <b>11 119 956 676,59</b>  | <b>13 360 509 957,80</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             | <b>-10 797 587 705,36</b> | <b>-13 045 331 938,09</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             | <b>322 368 971,23</b>     | <b>315 178 019,71</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>322 368 971,23</b>     | <b>315 178 019,71</b>     |

# Bilan actif 2014

COGB "LABELLE"  
Route des aures BP 406 BEJAIA  
N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

## Annexe n° 5 : Actif du bilan comptable de la période 01/01/2014 AU 31/12/2014

### BILAN ACTIF 2014

| LIBELLE   | BRUT                     | AMO/PROV                | NET                      |
|---|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |                          |                         |                          |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |                          |                         | 250 652 137,51           |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>            | 251 036 854,00           | 384 716,49              | 250 652 137,51           |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              |                          |                         | 109 253 175,00           |
| Terrains  | 109 253 175,00           |                         | 109 253 175,00           |
| Bâtiments                                       | 1 913 457 307,83         | 1 877 909 107,63        | 35 548 200,20            |
| Autres immobilisations corporelles              | 5 684 707 118,06         | 5 317 803 766,19        | 366 903 351,87           |
| Immobilisations en concession                   | 310 353 549,00           | 9 404 653,00            | 300 948 896,00           |
| <b>Immobilisations encours</b>                  | 203 621 112,33           | 5 000 000,00            | 198 621 112,33           |
| <b>Immobilisations financières</b>              |                          |                         |                          |
| Titres mis en équivalence                       |                          |                         |                          |
| Autres participations et créances rattachées    |                          |                         |                          |
| Autres titres immobilisés                       |                          |                         |                          |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  | 20 559 550,93            |                         | 20 559 550,93            |
| Impôts différés actif                           | 14 837 655,24            |                         | 14 837 655,24            |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | <b>8 507 826 322,39</b>  | <b>7 210 502 243,31</b> | <b>1 297 324 079,08</b>  |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |                          |                         |                          |
| <b>Stocks et encours</b>                        | 2 571 787 727,50         | 213 988 626,24          | 2 357 799 101,26         |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |                          |                         | 7 368 368 502,51         |
| Clients   | 7 368 368 502,51         |                         | 7 368 368 502,51         |
| Autres débiteurs                                | 201 151 983,04           |                         | 201 151 983,04           |
| Impôts et assimilés                             | 10 790 362,23            |                         | 10 790 362,23            |
| Autres créances et emplois assimilés            | 753 061 582,09           |                         | 753 061 582,09           |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |                          |                         |                          |
| Placements et autres actifs financiers courants |                          |                         |                          |
| Trésorerie                                      | 329 587 964,29           |                         | 329 587 964,29           |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | <b>11 234 748 121,66</b> | <b>213 988 626,24</b>   | <b>11 020 759 495,42</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | <b>19 742 574 444,05</b> | <b>7 424 490 869,55</b> | <b>12 318 083 574,50</b> |



# Bilan passif 2014

COGB "LABELLE"  
Route des aures BP 406 BEJAIA  
N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

Annexe n° 6 : Passif du bilan comptable de la période 01/01/2014 AU 31/12/2014

## BILAN (PASSIF)

| LIBELLE  | NOTE | 2014                     |
|--|------|--------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                          |
| Capital émis                                   |      | 1 000 000 000,00         |
| Capital non appelé                             |      |                          |
| Primes et réserves - Réserves consolidées      |      |                          |
| (1)  |      | 934 567 945,52           |
| Ecart de réévaluation                          |      |                          |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      |                          |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | 237 476 639,98           |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      | 329 970 619,21 X         |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                          |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                          |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      | <b>2 502 015 204,71</b>  |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                          |
| Emprunts et dettes financières                 |      | 41 663 921,91            |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      | 95 324 758,48            |
| Autres dettes non courantes                    |      | 300 948 896,00           |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | 64 511 544,50            |
| <b>TOTAL II</b>                                |      | <b>502 449 120,89</b>    |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                          |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 3 377 051 731,41         |
| Impôts   |      | 290 226 617,64           |
| Autres dettes                                  |      | 525 554 892,77           |
| Trésorerie passif                              |      | 5 120 786 007,08         |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>9 313 619 248,90</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      | <b>12 318 083 574,50</b> |

# Compte de résultat 2014

OGB "LABELLE"  
 Route des aures BP 406 BEJAIA  
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

## Annexe n° 8 : TABLEAU DE COMPTE DES RESULTATS 2012 ET 2013

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

| LIBELLE   | NOTE 2014                 |
|---|---------------------------|
| Ventes et produits annexes                                    | 10 251 633 971,15         |
| Variation stocks produits finis et en cours                   | -107 790 062,03           |
| Subventions d'exploitation                                    | 263 018 011,17            |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             | <b>10 406 861 920,29</b>  |
| Achats consommés  | -8 688 951 045,34         |
| Services extérieurs et autres consommations                   | -718 324 354,85           |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          | <b>-9 407 275 400,19</b>  |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               | <b>999 586 520,10</b>     |
| Charges de personnel  | -342 104 124,74           |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         | -80 781 663,68            |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        | <b>576 700 731,68</b>     |
| Autres produits opérationnels                                 | 79 268 866,51             |
| Autres charges opérationnelles                                | -55 240 025,84            |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | -265 810 863,05           |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    | 265 826 118,90            |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               | <b>600 744 828,20</b>     |
| Produits financiers   | -316 057 607,54           |
| Charges financières   | -316 057 607,54           |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                                  | <b>-316 057 607,54</b>    |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>            | <b>284 687 220,66</b>     |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     | -16 287 246,08            |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       | -30 923 334,60            |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            | <b>10 751 956 905,70</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             | <b>-10 514 480 265,72</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             | <b>237 476 639,98</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>237 476 639,98</b>     |

# Bilan actif 2015/2016

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 9 9 9 0 6 0 1 0 4 1 2 6 3 6

Désignation de l'entreprise: COGB "LABELLE"  
 COGB LABELLE  
 Activité: Huilerie savonnerie margarinerie  
 Adresse: Route des aures BP 406 BEJAIA

Exercice clos le 31/12/16

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF   | 2016                  |  |                       | 2015                  |
|---|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------|
|   | Montants Bruts        | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net                   | Net                   |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |                       |  |                       |                       |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |                       |  |                       |                       |
| Immobilisations incorporelles                   | 251 150 054           | 684 247  | 250 465 806           | 250 476 187           |
| Immobilisations corporelles                     |                       |  |                       |                       |
| Terrains  | 109 253 175           |  | 109 253 175           | 109 253 175           |
| Bâtimens  | 1 741 626 127         | 1 715 017 393                                  | 26 608 733            | 34 309 324            |
| Autres immobilisations corporelles              | 5 194 142 387         | 4 798 442 394                                  | 395 699 993           | 399 537 335           |
| Immobilisations en concession                   | 248 780 400           | 22 616 400                                     | 226 164 000           | 233 702 800           |
| Immobilisations encours                         | 492 956 126           | 5 000 000                                      | 487 956 126           | 428 890 630           |
| Immobilisations financières                     |                       |  |                       |                       |
| Titres mis en équivalence                       |                       |  |                       |                       |
| Autres participations et créances rattachées    |                       |  |                       |                       |
| Autres titres immobilisés                       | 5 512 675             |  | 5 512 675             | 12 223 300            |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  | 7 216 729             |  | 7 216 729             | 11 105 074            |
| Impôts différés actif                           |                       |  |                       |                       |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | <b>8 050 637 675</b>  | <b>6 541 760 435</b>                           | <b>1 508 877 240</b>  | <b>1 479 497 827</b>  |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |                       |  |                       |                       |
| Stocks et encours                               | 2 823 518 911         | 287 935 800                                    | 2 535 583 110         | 2 388 017 399         |
| Créances et emplois assimilés                   | 6 585 242 766         |  | 6 585 242 766         | 7 261 087 050         |
| Clients   | 201 694 110           |  | 201 694 110           | 233 783 972           |
| Autres débiteurs                                | 98 196 324            |  | 98 196 324            | 15 120 658            |
| Impôts et assimilés                             | 36 909 763            |  | 36 909 763            | 60 009 927            |
| Autres créances et emplois assimilés            |                       |  |                       |                       |
| Disponibilités et assimilés                     |                       |  |                       |                       |
| Placements et autres actifs financiers courants |                       |  |                       |                       |
| Trésorerie                                      | 269 575 216           |  | 269 575 216           | 920 417 711           |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | <b>10 015 137 093</b> | <b>287 935 800</b>                             | <b>9 727 201 292</b>  | <b>10 878 436 721</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | <b>18 065 774 768</b> | <b>6 829 696 235</b>                           | <b>11 236 078 533</b> | <b>12 357 934 548</b> |



# Bilan passif 2015/2016

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 9 9 9 0 6 0 1 0 4 1 2 6 3 6

Désignation de l'entreprise: COGB "LABELLE"  
 COGB LABELLE  
 Activité: Huilerie savonnerie margarinerie  
 Adresse: Route des aures BP 406 BEJAIA

Exercice clos le 31/12/16

## BILAN (PASSIF)

|  | 2016                  | 2015                  |
|--|-----------------------|-----------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |                       |                       |
| Capital émis                                   | 1 000 000 000         | 1 000 000 000         |
| Capital non appelé                             |                       |                       |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  | 1 416 227 397         | 1 401 295 204         |
| Ecart de réévaluation                          |                       |                       |
| Ecart d'équivalence (1)                        |                       |                       |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) | 194 060 217           | 25 932 192            |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |                       |                       |
| Part de la société consolidante (1)            |                       |                       |
| Part des minoritaires (1)                      |                       |                       |
| <b>TOTAL I</b>                                 | <b>2 610 287 614</b>  | <b>2 427 227 397</b>  |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |                       |                       |
| Emprunts et dettes financières                 |                       | 13 887 974            |
| Impôts (différés et provisionnés)              | 7 012 855             | 11 401 886            |
| Autres dettes non courantes                    | 239 375 747           | 239 375 747           |
| Provisions et produits constatés d'avance      | 44 072 315            | 58 447 758            |
| <b>TOTAL II</b>                                | <b>290 460 917</b>    | <b>323 113 365</b>    |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |                       |                       |
| Fournisseurs et comptes rattachés              | 2 985 178 435         | 3 321 639 512         |
| Impôts   | 43 441 883            | 206 458 815           |
| Autres dettes                                  | 404 808 871           | 958 336 641           |
| Trésorerie passif                              | 4 901 900 810         | 5 121 158 816         |
| <b>TOTAL III</b>                               | <b>8 335 330 000</b>  | <b>9 607 593 785</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         | <b>11 236 078 533</b> | <b>12 357 934 548</b> |

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

# Compte de résultat 2015/2016

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 9 9 9 0 6 0 1 0 4 1 2 6 3 6

Désignation de l'entreprise: COGB "LABELLE"  
 COGB LABELLE  
 Activité: Huilerie savonnerie margarinerie  
 Adresse: Route des aures BP 406 BEJAIA

Exercice du 01/01/16 au 31/12/16

## COMPTE DE RESULTAT

| RUBRIQUES   | 2016                 |                       | 2015                 |                       |
|---|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
|   | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) |
| Ventes de marchandises                                      |                      |                       |                      | 9 909 124 775         |
| Produits fabriqués  |                      | 10 580 606 727        |                      |                       |
| Prestations de services                                     |                      |                       |                      |                       |
| Vente de travaux  |                      |                       |                      | 78 400                |
| Produits annexes  |                      |                       |                      |                       |
| Rabais, remises, ristournes accordés                        |                      |                       |                      | 9 909 203 175         |
| Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes      |                      | 10 580 606 727        |                      | 89 576 065            |
| Production stockée ou déstockée                             | 205 989 326          |                       |                      |                       |
| Production immobilisée                                      |                      |                       |                      |                       |
| Subventions d'exploitation                                  |                      | 36 909 763            |                      |                       |
| I-Production de l'exercice                                  |                      | 10 411 527 164        |                      | 9 998 779 241         |
| Achats de marchandises vendues                              |                      |                       | 34 240               |                       |
| Matières premières  | 7 400 136 565        |                       | 7 038 706 846        |                       |
| Autres approvisionnements                                   | 1 206 987 428        |                       | 1 138 077 998        |                       |
| Variations des stocks                                       |                      |                       |                      |                       |
| Achats d'études et de prestations de services               |                      |                       |                      |                       |
| Autres consommations  | 155 303 619          |                       | 113 981 406          |                       |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats              |                      |                       |                      | 10 684 330            |
| Sous-traitance générale                                     | 342 226 210          |                       | 335 026 210          |                       |
| Locations   | 6 560 500            |                       | 713 700              |                       |
| Services  |                      |                       |                      |                       |
| Entretien, réparations et maintenance                       | 34 359 798           |                       | 45 780 579           |                       |
| Primes d'assurances   | 18 140 931           |                       | 12 892 959           |                       |
| extérieurs  |                      |                       |                      |                       |
| Personnel extérieur à l'entreprise                          |                      |                       |                      | 16 757 258            |
| Rémunération d'intermédiaires et honoraires                 | 24 716 874           |                       | 4 121 612            |                       |
| Publicité   | 702 080              |                       | 4 742 899            |                       |
| Déplacements, missions et réceptions                        | 3 181 530            |                       | 206 017 709          |                       |
| Autres services   |                      |                       |                      |                       |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs |                      |                       |                      | 8 906 169 090         |
| II-Consommations de l'exercice                              | 9 336 155 751        |                       |                      | 1 092 610 150         |
| III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)                    |                      | 1 075 371 413         |                      |                       |

... la suite sur la page suivante



# Bilan actif 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 9 9 9 0 6 0 1 0 4 1 2 6 3 6

Désignation de l'entreprise: COGB "LABELLE"

COGB LABELLE

Activité: Huilerie savonnerie margarinerie

Adresse: Route des aures BP 406 BEJAIA

Exercice clos le 31/12/17

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF  | 2017                    |  |                       | 2016                  |
|--|-------------------------|--|-----------------------|-----------------------|
|  | Montants Bruts          | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net                   | Net                   |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                       |                         |  |                       |                       |
| Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou négatif |                         |  |                       |                       |
| Immobilisations incorporelles                    | 251 500 054 /           | 872 115  | 250 627 938           | 250 465 806           |
| Immobilisations corporelles                      |                         |  |                       |                       |
| Terrains   | 109 253 175             |  | 109 253 175           | 109 253 175           |
| Bâtiments  | 1 749 452 434 /         | 721 498 580                                    | 27 953 854            | 26 608 733            |
| Autres immobilisations corporelles               | 5 210 108 602 /         | 891 337 116                                    | 318 771 485           | 395 699 993           |
| Immobilisations en concession                    | 248 780 400             | 30 155 200                                     | 218 625 200           | 226 164 000           |
| Immobilisations encours                          | 768 735 841 /           |  | 768 735 841           | 487 956 126           |
| Immobilisations financières                      |                         |  |                       |                       |
| Titres mis en équivalence                        |                         |  |                       |                       |
| Autres participations et créances rattachées     |                         |  |                       |                       |
| Autres titres immobilisés                        |                         |  |                       |                       |
| Prêts et autres actifs financiers non courants   | 5 562 256 /             |  | 5 562 256             | 5 512 675             |
| Impôts différés actif                            | 6 736 113 /             |  | 6 736 113             | 7 216 729             |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                   | <b>8 350 128 877 /</b>  | <b>6 643 863 012</b>                           | <b>7 706 265 865</b>  | <b>1 508 377 240</b>  |
| <b>ACTIF COURANT</b>                             |                         |  |                       |                       |
| Stocks et encours                                | 3 076 461 733 /         | 329 813 573                                    | 2 746 648 160         | 2 535 583 110         |
| Créances et emplois assimilés                    |                         |  |                       |                       |
| Clients  | 5 803 715 245 /         |  | 5 803 715 245         | 6 585 242 766         |
| Autres débiteurs                                 | 245 508 471 /           |  | 245 508 471           | 201 694 110           |
| Impôts et assimilés                              | 1 747 566 /             |  | 1 747 566             | 98 196 324            |
| Autres créances et emplois assimilés             | 352 755 155 /           |  | 352 755 155           | 36 909 763            |
| Disponibilités et assimilés                      |                         |  |                       |                       |
| Placements et autres actifs financiers courants  |                         |  |                       |                       |
| Trésorerie                                       | 1 051 717 469 /         |  | 1 051 717 469         | 269 575 216           |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                       | <b>10 531 905 642 /</b> | <b>329 813 573</b>                             | <b>10 202 092 068</b> | <b>9 727 201 292</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                       | <b>18 882 034 519 /</b> | <b>6 973 676 585</b>                           | <b>11 908 357 934</b> | <b>11 236 078 533</b> |

188 300 000

⊗

# Bilan passif 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 6 0 1 0 4 1 2 6 3 6

Désignation de l'entreprise: COGB "LABELLE"

COGB LABELLE

Activité:

Huilerie savonnerie margarinerie

Adresse:

Route des aures BP 406 BEJAIA

Exercice clos le

31/12/17

## BILAN (PASSIF)

|  | 2017                  | 2016                  |
|--|-----------------------|-----------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                            |                       |                       |
| Capital émis                                       | 1 000 000 000 /       | 1 000 000 000         |
| Capital non appelé                                 |                       |                       |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)      | 1 528 847 614 /       | 1 416 227 397         |
| Ecart de réévaluation                              |                       |                       |
| Ecart d'équivalence (1)                            |                       |                       |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1)     | 221 989 764 /         | 194 060 217           |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau         |                       |                       |
| Part de la société consolidante (1)                |                       |                       |
| Part des minoritaires (1)                          |                       |                       |
| <b>TOTAL I</b>                                     | <b>2 750 837 379</b>  | <b>2 610 287 614</b>  |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                        |                       |                       |
| Emprunts et dettes financières                     |                       |                       |
| Impôts (différés et provisionnés)                  | 60 491 240 /          | 7 012 855             |
| Autres dettes non courantes <i>Enca</i>            | 239 375 747 /         | 239 375 747           |
| Provisions et produits constatés d'avance          | 108 993 554 /         | 44 072 315            |
| <b>TOTAL II</b>                                    | <b>408 860 542</b>    | <b>290 460 917</b>    |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                           |                       |                       |
| Fournisseurs et comptes rattachés                  | 3 148 311 139 /       | 2 985 178 435         |
| Impôts   | 23 102 240 /          | 43 441 883            |
| Autres dettes <i>Subvention, Comptes rattachés</i> | <i>(210 749 216)</i>  | 404 808 871           |
| Trésorerie passif                                  | 5 366 497 416         | 4 901 900 810         |
| <b>TOTAL III</b>                                   | <b>8 748 660 012</b>  | <b>8 335 330 000</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>             | <b>11 908 357 934</b> | <b>11 236 078 533</b> |

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

(X)



# Compte de résultat 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 6 0 1 0 4 1 2 6 3 6

Désignation de l'entreprise: **COGB "LABELLE"**  
**COGB LABELLE**  
 Activité: **Huilerie savonnerie margarinerie**  
 Adresse: **Route des aures BP 406 BEJAIA**

Exercice du 01/01/17 au 31/12/17

## COMPTE DE RESULTAT

| RUBRIQUES   | 2017                  |                       | 2016                 |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
|   | DEBIT<br>(en Dinars)  | CREDIT<br>(en Dinars) | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) |
| Ventes de marchandises  |                       |                       |                      |                       |
| Production vendue   |                       |                       |                      |                       |
| Produits fabriqués  |                       | 12 481 579 924        |                      | 10 580 606 727        |
| Prestations de services                                       |                       |                       |                      |                       |
| Vente de travaux  |                       |                       |                      |                       |
| Produits annexes  |                       |                       |                      |                       |
| Rabais, remises, ristournes accordés                          |                       |                       |                      |                       |
| <b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b> |                       | <b>12 481 579 924</b> |                      | <b>10 580 606 727</b> |
| Production stockée ou déstockée                               |                       | 164 252 818           | 205 989 326          |                       |
| Production immobilisée  |                       |                       |                      |                       |
| Subventions d'exploitation                                    |                       | 488 174 305           |                      | 36 909 763            |
| <b>I-Production de l'exercice</b>                             |                       | <b>13 134 007 048</b> |                      | <b>10 411 527 164</b> |
| Achats de marchandises vendues                                |                       |                       |                      |                       |
| Matières premières  | 9 745 437 408         |                       | 7 400 136 565        |                       |
| Autres approvisionnements                                     | 1 496 513 619         |                       | 1 206 987 428        |                       |
| Variations des stocks   |                       |                       |                      |                       |
| Achats d'études et de prestations de services                 |                       |                       |                      |                       |
| Autres consommations  | 163 463 852           |                       | 155 303 619          |                       |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats                |                       |                       |                      |                       |
| Services extérieurs   |                       |                       |                      |                       |
| Sous-traitance générale                                       | 304 499 433           |                       | 342 226 210          |                       |
| Locations   | 5 287 250             |                       | 6 560 500            |                       |
| Entretien, réparations et maintenance                         | 74 405 778            |                       | 34 359 798           |                       |
| Primes d'assurances   | 13 284 092            |                       | 18 140 931           |                       |
| Personnel extérieur à l'entreprise                            |                       |                       |                      |                       |
| Rémunération d'intermédiaires et honoraires                   | 16 469 185            |                       | 24 716 874           |                       |
| Publicité   | 494 652               |                       | 702 080              |                       |
| Déplacements, missions et réceptions                          | 4 526 240             |                       | 3 181 530            |                       |
| Autres services   | 128 145 120           |                       | 143 840 212          |                       |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs   |                       |                       |                      |                       |
| <b>II-Consommations de l'exercice</b>                         | <b>11 952 526 634</b> |                       | <b>9 336 155 751</b> |                       |
| <b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>               |                       | <b>1 181 480 413</b>  |                      | <b>1 075 371 413</b>  |

... la suite sur la page suivante



# Compte de résultat 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 6 0 1 0 4 1 2 6 3 6

Désignation de l'entreprise: COGB "LABELLE"

COGB LABELLE

Activité: Huilerie savonnerie margarinerie

Adresse: Route des aures BP 406 BEJAIA

Exercice du 01/01/17 au 31/12/17

## COMPTE DE RESULTAT ../..

| RUBRIQUES  | 2017                 |                       | 2016                 |                       |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
|  | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) |
| Charges de personnel                                 | 303 679 828          |                       | 338 463 688          |                       |
| Impôts et taxes et versements assimilés              | 74 285 148           |                       | 60 230 693           |                       |
| <b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>               |                      | <b>803 515 436</b>    |                      | <b>676 677 030</b>    |
| Autres produits opérationnels                        |                      | 11 322 146            |                      | 66 595 892            |
| Autres charges opérationnelles                       | 13 634 005           |                       | 32 944 631           |                       |
| Dotations aux amortissements                         | 480 369 380          |                       | 439 909 296          |                       |
| Provision  |                      |                       |                      |                       |
| Pertes de valeur                                     |                      |                       |                      |                       |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions           |                      | 332 008 115           |                      | 325 911 749           |
| <b>V-Résultat opérationnel</b>                       |                      | <b>652 842 312</b>    |                      | <b>596 330 744</b>    |
| Produits financiers                                  |                      |                       |                      |                       |
| Charges financières                                  | 362 119 405          |                       | 367 642 223          |                       |
| <b>VI-Résultat financier</b>                         | <b>362 119 405</b>   |                       | <b>367 642 223</b>   |                       |
| <b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>                 |                      | <b>290 722 906</b>    |                      | <b>228 688 520</b>    |
| Eléments extraordinaires (produits) (*)              |                      |                       |                      |                       |
| Eléments extraordinaires (charges) (*)               |                      |                       |                      |                       |
| <b>VIII-Résultat extraordinaire</b>                  |                      |                       |                      |                       |
| Impôts exigibles sur résultats                       | 14 774 140           |                       | 35 128 990           |                       |
| Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire | 53 959 001           |                       |                      | 500 686               |
| <b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                 |                      | <b>221 989 764</b>    |                      | <b>194 060 217</b>    |

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

# Bilan actif 2018/2019

COGB "LABELLE"  
 ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA  
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:24/04/2022 9:42  
 EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF   | NOTE | 2019                     |  |                         | 2018                     |
|---|------|--------------------------|--|-------------------------|--------------------------|
|   |      | Montants Bruts           | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net                     | Net                      |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                          |  |                         |                          |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                          |  |                         |                          |
| Immobilisations incorporelles                   |      | 252 001 954,00           | 1 290 937,95                                   | 250 711 016,05          | 250 425 498,13           |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              |      |                          |  |                         |                          |
| Terrains  |      | 109 253 175,00           |  | 109 253 175,00          | 109 253 175,00           |
| Bâtiments                                       |      | 1 765 533 522,03         | 1 737 696 359,23                               | 27 837 162,80           | 24 469 211,89            |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 5 368 293 414,52         | 5 051 233 984,82                               | 317 059 429,90          | 368 700 378,56           |
| Immobilisations en concession                   |      | 248 780 400,00           | 45 232 800,00                                  | 203 547 600,00          | 211 086 400,00           |
| Immobilisations en cours                        |      | 726 496 264,74           |  | 726 496 264,74          | 705 188 274,44           |
| <b>Immobilisations financières</b>              |      |                          |  |                         |                          |
| Titres mis en équivalence                       |      |                          |  |                         |                          |
| Autres participations et créances rattachées    |      |                          |  |                         |                          |
| Autres titres immobilisés                       |      |                          |  |                         |                          |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 8 166 944,98             |  | 8 166 944,98            | 3 062 236,50             |
| Impôts différés actif                           |      | 8 771 663,88             |  | 8 771 663,88            | 5 314 114,15             |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>8 487 297 339,15</b>  | <b>6 835 454 051,80</b>                        | <b>1 651 843 257,35</b> | <b>1 677 499 308,67</b>  |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                          |  |                         |                          |
| Stocks et encours                               |      | 2 537 081 663,92         | 276 478 850,26                                 | 2 260 602 813,66        | 2 734 575 507,07         |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |      |                          |  |                         |                          |
| Clients   |      | 4 088 304 553,03         |  | 4 088 304 553,03        | 3 685 922 742,18         |
| Autres débiteurs                                |      | 588 837 857,38           |  | 588 837 857,38          | 514 689 685,07           |
| Impôts et assimilés                             |      | 983 090,00               |  | 983 090,00              | 170 815 803,87           |
| Autres créances et emplois assimilés            |      | 400 705 406,93           |  | 400 705 406,93          | 752 198 703,08           |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |      |                          |  |                         |                          |
| Placements et autres actifs financiers courants |      |                          |  |                         |                          |
| Trésorerie                                      |      | 619 088 469,79           |  | 619 088 469,79          | 721 530 140,56           |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>8 235 001 041,05</b>  | <b>276 478 850,26</b>                          | <b>7 958 522 190,79</b> | <b>8 579 732 581,83</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>16 722 298 380,20</b> | <b>7 111 932 932,06</b>                        | <b>9 610 365 448,14</b> | <b>10 257 231 890,50</b> |

# Bilan passif 2018/2019

COGB "LABELLE"  
 ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA  
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:24/04/2022 9:43  
 EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

## BILAN (PASSIF)

|  | NOTE | 2019                    | 2018                     |
|--|------|-------------------------|--------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                         |                          |
| Capital émis                                   |      | 1 000 000 000,00        | 1 000 000 000,00         |
| Capital non appelé                             |      |                         |                          |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |      | 1 784 916 778,18        | 1 657 957 379,21         |
| Ecart de réévaluation                          |      |                         |                          |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      |                         |                          |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | 265 565 498,43          | 220 959 424,43           |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      |                         |                          |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                         |                          |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                         |                          |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      | <b>3 050 482 276,61</b> | <b>2 878 916 803,69</b>  |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                         |                          |
| Emprunts et dettes financières                 |      | 278 400 775,81          |                          |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      | 76 131 920,51           | 132 640 987,63           |
| Autres dettes non courantes                    |      | 201 681 747,00          | 209 220 547,00           |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | 43 510 680,51           | 34 204 806,74            |
| <b>TOTAL II</b>                                |      | <b>599 725 123,83</b>   | <b>376 066 341,37</b>    |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                         |                          |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 2 274 089 141,90        | 2 119 901 275,68         |
| Impôts   |      | 123 597 720,57          | 7 897 918,00             |
| Autres dettes                                  |      | 69 551 398,05           | 62 193 382,79            |
| Trésorerie passif                              |      | 3 492 919 787,18        | 4 812 256 168,97         |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>5 960 158 047,70</b> | <b>7 002 248 745,44</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      | <b>9 610 365 448,14</b> | <b>10 257 231 890,50</b> |

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



# Compte de résultat 2018/2019

COGB "LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:24/04/2022 9:43

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

|   | NOTE | 2019                      | 2018                      |
|---|------|---------------------------|---------------------------|
| Ventes et produits annexes                                    |      | 14 322 442 295,16         | 13 699 255 696,20         |
| Variation stocks produits finis et en cours                   |      | 10 037 996,65             | -132 372 668,36           |
| Production immobilisée  |      |                           |                           |
| Subventions d'exploitation                                    |      | -48 648 635,74            | 1 007 535 270,84          |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             |      | <b>14 283 831 656,07</b>  | <b>14 574 418 298,68</b>  |
| Achats consommés  |      | -12 229 887 162,17        | -13 018 246 857,84        |
| Services extérieurs et autres consommations                   |      | -626 588 291,01           | -335 346 317,38           |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          |      | <b>-12 856 475 453,18</b> | <b>-13 654 593 175,22</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               |      | <b>1 427 356 202,89</b>   | <b>919 825 123,46</b>     |
| Charges de personnel  |      | -366 405 668,39           | -292 170 360,33           |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         |      | -80 838 480,06            | -75 223 248,00            |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        |      | <b>980 112 054,44</b>     | <b>552 431 515,13</b>     |
| Autres produits opérationnels                                 |      | 83 993 358,55             | 129 872 341,91            |
| Autres charges opérationnelles                                |      | -137 118 939,12           | -8 526 247,96             |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs |      | -406 364 729,46           | -397 600 865,28           |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    |      | 292 384 994,46            | 373 266 803,50            |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               |      | <b>813 006 738,87</b>     | <b>549 443 547,30</b>     |
| Produits financiers   |      | 53 516,00                 | 9 934 084,09              |
| Charges financières   |      | -492 347 989,72           | -354 845 460,30           |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                                  |      | <b>-492 294 473,72</b>    | <b>-354 912 376,21</b>    |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>            |      | <b>320 712 265,15</b>     | <b>294 531 171,09</b>     |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     |      | -115 113 383,57           |                           |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       |      | 59 966 616,85             | -73 571 746,61            |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            |      | <b>14 660 263 525,08</b>  | <b>15 087 491 528,18</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |      | <b>-14 394 698 026,65</b> | <b>-14 866 532 103,70</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |      | <b>265 565 498,43</b>     | <b>220 959 424,48</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>265 565 498,43</b>     | <b>220 959 424,48</b>     |

# Bilan actif 2020

COGB"LABELLE"  
 ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA  
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:06/03/2024 10:30  
 EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF   | NOTE | 2020                     |  |                          | 2019                    |
|---|------|--------------------------|--|--------------------------|-------------------------|
|   |      | Montants Bruts           | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net                      | Net                     |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                          |  |                          |                         |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                          |  |                          |                         |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>            |      | 252 275 754,00           | 1 547 967,23                                   | 250 727 786,77           | 250 711 016,05          |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              |      |                          |  |                          |                         |
| Terrains  |      | 109 253 175,00           |  | 109 253 175,00           | 109 253 175,00          |
| Bâtiments                                       |      | 1 780 698 719,39         | 1 744 689 605,06                               | 36 009 114,33            | 27 837 162,80           |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 5 686 013 971,77         | 5 143 520 578,05                               | 542 493 393,72           | 317 059 429,90          |
| Immobilisations en concession                   |      | 248 780 400,00           | 52 771 600,00                                  | 196 008 800,00           | 203 547 600,00          |
| <b>Immobilisations encours</b>                  |      | 426 703 753,83           |  | 426 703 753,83           | 726 496 264,74          |
| <b>Immobilisations financières</b>              |      |                          |  |                          |                         |
| Titres mis en équivalence                       |      |                          |  |                          |                         |
| Autres participations et créances rattachées    |      | 5 000 000,00             |  | 5 000 000,00             |                         |
| Autres titres immobilisés                       |      |                          |  |                          |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 258 166 944,98           |  | 258 166 944,98           | 8 166 944,98            |
| Impôts différés actif                           |      | 9 226 839,28             |  | 9 226 839,28             | 8 771 663,88            |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>8 776 119 558,25</b>  | <b>6 942 529 750,34</b>                        | <b>1 833 589 807,91</b>  | <b>1 651 843 257,35</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                          |  |                          |                         |
| <b>Stocks et encours</b>                        |      | 2 756 212 996,87         | 219 281 035,87                                 | 2 536 931 961,00         | 2 260 602 813,66        |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |      |                          |  |                          |                         |
| Clients   |      | 5 180 148 124,31         |  | 5 180 148 124,31         | 4 088 304 553,03        |
| Autres débiteurs                                |      | 545 033 741,25           |  | 545 033 741,25           | 588 837 857,38          |
| Impôts et assimilés                             |      |                          |  |                          | 983 090,00              |
| Autres créances et emplois assimilés            |      | 1 320 597 837,66         |  | 1 320 597 837,66         | 400 705 406,93          |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |      |                          |  |                          |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants |      |                          |  |                          |                         |
| Trésorerie                                      |      | 401 647 284,88           |  | 401 647 284,88           | 619 088 469,79          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>10 203 639 984,97</b> | <b>219 281 035,87</b>                          | <b>9 984 358 949,10</b>  | <b>7 958 522 190,79</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>18 979 759 543,22</b> | <b>7 161 810 786,21</b>                        | <b>11 817 948 757,01</b> | <b>9 610 365 448,14</b> |



# Bilan passif 2020

COGB "LABELLE"  
 ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA  
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:06/03/2024 10:31  
 EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

## BILAN (PASSIF)

|  | NOTE | 2020                     | 2019                    |
|--|------|--------------------------|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                          |                         |
| Capital émis                                   |      | 1 000 000 000,00         | 1 000 000 000,00        |
| Capital non appelé                             |      |                          |                         |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |      | 1 955 782 276,61         | 1 784 916 778,18        |
| Ecart de réévaluation                          |      |                          |                         |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      |                          |                         |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | 416 122 981,57           | 265 585 498,43          |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      |                          |                         |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                          |                         |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                          |                         |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      | <b>3 371 905 258,18</b>  | <b>3 050 482 276,61</b> |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                          |                         |
| Emprunts et dettes financières                 |      | 171 863 465,40           | 278 400 775,81          |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      | 250 913 589,15           | 76 131 920,51           |
| Autres dettes non courantes                    |      | 194 142 947,00           | 201 581 747,00          |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | 44 872 838,22            | 43 510 680,51           |
| <b>TOTAL II</b>                                |      | <b>661 792 839,77</b>    | <b>599 725 123,83</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                          |                         |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 1 701 623 713,37         | 2 274 089 141,90        |
| Impôts   |      | 37 334 023,00            | 123 597 720,57          |
| Autres dettes                                  |      | 125 817 242,77           | 69 551 398,05           |
| Trésorerie passif                              |      | 5 919 475 679,92         | 3 492 919 787,18        |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>7 784 250 659,06</b>  | <b>5 960 158 047,70</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      | <b>11 817 948 757,01</b> | <b>9 610 365 448,14</b> |

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

# Compte de résultat 2020

COGB "LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:06/03/2024 10:31

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

|   | NOTE | 2020                      | 2019                      |
|---|------|---------------------------|---------------------------|
| Ventes et produits annexes                                    |      | 13 999 827 765,76         | 14 322 442 295,16         |
| Variation stocks produits finis et en cours                   |      | 151 102 192,64            | 10 037 996,65             |
| Production immobilisée  |      |                           |                           |
| Subventions d'exploitation                                    |      | 1 320 597 837,66          | -48 648 635,74            |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             |      | <b>15 471 527 796,06</b>  | <b>14 283 831 656,07</b>  |
| Achats consommés  |      | -13 392 193 477,36        | -12 229 887 162,17        |
| Services extérieurs et autres consommations                   |      | -422 158 095,89           | -626 588 291,01           |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          |      | <b>-13 814 351 573,25</b> | <b>-12 856 475 453,18</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               |      | <b>1 657 176 222,81</b>   | <b>1 427 356 202,89</b>   |
| Charges de personnel  |      | -366 532 043,68           | -366 405 668,39           |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         |      | -79 313 185,50            | -80 838 480,06            |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        |      | <b>1 211 330 993,63</b>   | <b>980 112 054,44</b>     |
| Autres produits opérationnels                                 |      | 106 003 704,06            | 83 993 358,55             |
| Autres charges opérationnelles                                |      | -179 795 380,25           | -137 118 939,12           |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs |      | -371 229 542,63           | -406 364 729,46           |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    |      | 319 989 530,77            | 292 384 994,46            |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               |      | <b>1 086 299 305,58</b>   | <b>813 006 738,87</b>     |
| Produits financiers   |      | 93 825,42                 | 53 516,00                 |
| Charges financières   |      | -495 943 656,19           | -492 347 989,72           |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                                  |      | <b>-495 849 830,77</b>    | <b>-492 294 473,72</b>    |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>            |      | <b>590 449 474,81</b>     | <b>320 712 265,15</b>     |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     |      |                           | -115 113 383,57           |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       |      | -174 326 493,24           | 59 966 616,85             |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            |      | <b>15 897 614 856,31</b>  | <b>14 660 263 525,08</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |      | <b>-15 481 491 874,74</b> | <b>-14 394 698 026,65</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |      | <b>416 122 981,57</b>     | <b>265 565 498,43</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>416 122 981,57</b>     | <b>265 565 498,43</b>     |



# Bilan actif 2022

COGB "LABELLE"  
 ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA  
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:06/03/2024 10:30  
 EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF  | NOTE | 2022                     |  |                          | 2021                     |
|--|------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
|  |      | Montants Bruts           | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net                      | Net                      |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                             |      |                          |  |                          |                          |
| <b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b> |      |                          |  |                          |                          |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>                   |      | 252 387 569,00           | 2 117 529,16                                   | 250 270 039,84           | 250 418 379,70           |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                     |      |                          |  |                          |                          |
| Terrains   |      | 109 253 175,00           |  | 109 253 175,00           | 109 253 175,00           |
| Bâtiments  |      | 1 890 752 853,00         | 1 773 683 140,95                               | 117 069 712,04           | 99 690 677,79            |
| Autres immobilisations corporelles                     |      | 5 966 474 026,83         | 5 366 924 609,68                               | 599 549 417,15           | 648 459 026,64           |
| Immobilisations en concession                          |      | 248 780 400,00           | 67 849 200,00                                  | 180 931 200,00           | 188 470 000,00           |
| <b>Immobilisations encours</b>                         |      | 291 573 823,46           |  | 291 573 823,46           | 166 051 554,10           |
| <b>Immobilisations financières</b>                     |      |                          |  |                          |                          |
| Titres mis en équivalence                              |      |                          |  |                          |                          |
| Autres participations et créances rattachées           |      | 5 000 000,00             |  | 5 000 000,00             | 5 000 000,00             |
| Autres titres immobilisés                              |      |                          |  |                          |                          |
| Prêts et autres actifs financiers non courants         |      | 8 166 944,98             |  | 8 166 944,98             | 8 886 944,98             |
| Impôts différés actif                                  |      | 8 906 028,02             |  | 8 906 028,02             | 798 919 678,53           |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                         |      | <b>8 781 294 820,29</b>  | <b>7 210 574 479,80</b>                        | <b>1 570 720 340,49</b>  | <b>2 275 149 436,74</b>  |
| <b>ACTIF COURANT</b>                                   |      |                          |  |                          |                          |
| <b>Stocks et encours</b>                               |      | 5 634 153 641,68         | 278 276 473,65                                 | 5 355 877 168,03         | 2 676 638 197,29         |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>                   |      |                          |  |                          |                          |
| Clients  |      | 5 962 304 710,78         |  | 5 962 304 710,78         | 5 346 822 647,87         |
| Autres débiteurs                                       |      | 2 741 446 722,16         |  | 2 741 446 722,16         | 1 822 208 491,42         |
| Impôts et assimilés                                    |      | 30 272 168,77            |  | 30 272 168,77            |                          |
| Autres créances et emplois assimilés                   |      | 1 108 629 699,20         |  | 1 108 629 699,20         | 5 476 545 288,49         |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>                     |      |                          |  |                          |                          |
| Placements et autres actifs financiers courants        |      |                          |  |                          |                          |
| Trésorerie   |      | 2 753 831 931,19         |  | 2 753 831 931,19         | 1 251 724 708,36         |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                             |      | <b>18 230 638 873,78</b> | <b>278 276 473,65</b>                          | <b>17 952 362 400,13</b> | <b>16 573 939 333,43</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                             |      | <b>27 011 933 694,07</b> | <b>7 488 850 953,45</b>                        | <b>19 523 082 740,62</b> | <b>18 849 088 770,17</b> |



# Bilan passif 2022

**OGB"LABELLE"**  
 ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA  
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:06/03/2024 10:30  
 EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

## BILAN (PASSIF)

|  | NOTE | 2022                     | 2021                     |
|--|------|--------------------------|--------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                          |                          |
| Capital émis                                   |      | 1 000 000 000,00         | 1 000 000 000,00         |
| Capital non appelé                             |      |                          |                          |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |      | 2 797 169 545,79         | 2 245 717 258,18         |
| Ecart de réévaluation                          |      |                          |                          |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      |                          |                          |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | 188 804 097,49           | 677 640 287,61           |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      |                          |                          |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                          |                          |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                          |                          |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      | <b>3 985 973 643,28</b>  | <b>3 923 357 545,79</b>  |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                          |                          |
| Emprunts et dettes financières                 |      | 1 826 531 549,06         | 3 800 869 022,03         |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      | 210 639 642,82           | 1 040 543 604,81         |
| Autres dettes non courantes                    |      | 179 065 347,00           | 186 604 147,00           |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | 46 571 542,30            | 43 034 417,17            |
| <b>TOTAL II</b>                                |      | <b>2 262 808 081,18</b>  | <b>5 071 051 191,01</b>  |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                          |                          |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 3 360 100 233,95         | 3 682 640 739,84         |
| Impôts   |      | 274 390 735,50           | 121 035 114,00           |
| Autres dettes                                  |      | 1 507 464 920,37         | 1 357 048 712,94         |
| Trésorerie passif                              |      | 8 132 345 126,34         | 4 693 955 466,59         |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>13 274 301 016,16</b> | <b>9 854 680 033,37</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      | <b>19 523 082 740,62</b> | <b>18 849 088 770,17</b> |

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

# Compte de résultat 2022

COGB "LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION\_DU:06/03/2024 10: 3

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

|   | NOTE           | 2022                      | 2021                      |
|---|----------------|---------------------------|---------------------------|
| Ventes et produits annexes                                    |                | 22 498 756 948,20         | 17 586 197 203,62         |
| Variation stocks produits finis et en cours                   |                | -12 192 390,49            | 143 547 725,79            |
| Production immobilisée  |                |                           |                           |
| Subventions d'exploitation                                    |                | 8 459 413 405,15          | 4 826 750 947,38          |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             |                | <b>30 945 977 962,86</b>  | <b>22 556 495 876,79</b>  |
| Achats consommés  |                | -28 791 521 380,55        | -20 150 233 275,99        |
| Services extérieurs et autres consommations                   |                | -380 286 402,36           | -345 403 284,90           |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          |                | <b>-29 171 807 782,91</b> | <b>-20 495 636 560,89</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               |                | <b>1 774 170 179,95</b>   | <b>2 060 859 315,90</b>   |
| Charges de personnel  |                | -364 712 335,08           | -368 953 666,97           |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         |                | -20 468 523,43            | -106 675 336,97           |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        |                | <b>1 388 989 321,44</b>   | <b>1 585 230 311,96</b>   |
| Autres produits opérationnels                                 |                | 13 365 243,67             | 9 327 019,52              |
| Autres charges opérationnelles                                |                | -26 111 227,59            | -210 568 892,19           |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs |                | -458 722 083,61           | -412 855 225,52           |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    |                | 274 370 340,22            | 264 153 874,09            |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               |                | <b>1 191 891 594,13</b>   | <b>1 235 287 087,86</b>   |
| Produits financiers   |                | 381 798,70                | 7 285 538,89              |
| Charges financières   |                | -813 709 451,32           | -564 995 162,73           |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                                  |                | <b>-813 327 652,62</b>    | <b>-557 709 623,84</b>    |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>            |                | <b>378 563 941,51</b>     | <b>677 577 464,02</b>     |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     |                | -229 650 155,50           |                           |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       | 189 159 704,02 | 39 890 311,48             | 62 823,59                 |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            |                | <b>31 234 095 345,45</b>  | <b>22 837 262 309,29</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |                | <b>-31 045 291 247,96</b> | <b>-22 159 622 021,68</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |                | <b>188 804 097,49</b>     | <b>677 640 287,61</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>188 804 097,49</b>     | <b>677 640 287,61</b>     |

---

---

## **Tables des matières**

---

---

## *Table des matières*

|  |    |
|--|----|
| Liste des abréviations .....   |    |
| Liste des tableaux .....   |    |
| Liste des figures .....  |    |
| Chapitre I : Fondements théorique sur le tableau de bord.....                      |    |
| Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord.....                           |    |
| 1.1. Définition de tableau de bord : .....   | 4  |
| 1.2. Typologies des tableaux de bord : .....                                       | 6  |
| 1.1.1. Le tableau de bord stratégique : .....                                      | 6  |
| 1.1.2. Le tableau de bord de gestion : .....                                       | 6  |
| 1.1.3. Le tableau de bord opérationnel : .....                                     | 6  |
| 1.3. Caractéristiques d'un tableaux de bord : .....                                | 7  |
| 1.3.1. La Disponibilité du tableau de bord : .....                                 | 7  |
| 1.3.2. Le tableau de bord doit être synthétique : .....                            | 7  |
| 1.3.3. L'exploitation du tableau de bord : .....                                   | 7  |
| 1.3.4. L'adaptation du tableau de bord : .....                                     | 7  |
| 1.3.5. Le tableau de bord doit être significatif : .....                           | 7  |
| 1.4. Le rôle d'un tableau de bord : .....  | 8  |
| 1.4.1. Instrument de mesure des performances : .....                               | 8  |
| 1.4.2. Maitriser les risques : .....   | 8  |
| 1.4.3. Instrument de contrôle et de comparaison : .....                            | 8  |
| 1.4.4. Outil d'alerte : .....  | 8  |
| 1.4.5. Outil d'aide à la décision : .....  | 8  |
| 1.4.6. Outil de dialogue et de communication : .....                               | 9  |
| 1.5. Les limites de tableau de bord : .....  | 9  |
| Section 02 : les méthodes et les principes d'élaboration d'un tableau de bord..... |    |
| 2.1. Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord : .....                       | 10 |
| 2.1.1. La méthode JANUS : .....  | 10 |
| 2.1.2. La méthode OVAR : .....   | 12 |
| 2.1.3. La méthode GIMSI : .....  | 13 |
| 2.2. Les principes de conception d'un tableau de bord : .....                      | 15 |
| 2.2.1. Une cohérence avec l'organigramme : .....                                   | 16 |
| 2.2.2. Un contenu synoptique et agrégé : .....                                     | 17 |



|  |    |
|--|----|
| 2.2.3. La rapidité d'élaboration et de transmission : .....                                | 17 |
| Section 3 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier.....               | 17 |
| 3.1. Définition de tableau de bord financier : .....                                       | 17 |
| 3.1.1. Les étapes de la conception d'un tableau de bord financier :.....                   | 17 |
| 3.2. Les fonctions d'un tableau de bord financier : .....                                  | 21 |
| 3.3. Les responsables chargés d'élaboration du tableau de bord financier : .....           | 22 |
| 3.4. Les outils du tableau de bord financier : .....                                       | 23 |
| 3.4.1. Les écarts :.....   | 23 |
| 3.4.2. Les ratios : .....  | 23 |
| 3.4.3. Les commentaires :.....   | 24 |
| 3.4.4. Les clignotants : .....   | 25 |
| 3.4.5. Les graphiques : .....  | 25 |
| 3.5. La conception générale :.....   | 28 |
| Conclusion :.....  | 29 |
| Chapitre II : La performance financière de l'entreprise et le tableau de bord.....         |    |
| Section 1 : notions générales sur la performance .....                                     | 30 |
| 1.1. La performance, une notion polysémique : .....  | 30 |
| 1.2. Les objectifs de la performance : .....   | 31 |
| 1.3. Les outils de la performance :.....   | 33 |
| 1.3.1. La stratégie : .....  | 33 |
| 1.3.2. Les objectifs : .....   | 33 |
| 1.3.3. Les indicateurs : .....   | 34 |
| 1.4. Les dimensions de la performance : .....  | 34 |
| 1.4.1. La performance clients : .....  | 35 |
| 1.4.2. La performance actionnaire :.....   | 35 |
| 1.4.3. La performance personnelle : .....  | 35 |
| 1.4.4. La performance publique : .....   | 35 |
| 1.4.5. La performance partenaires :.....   | 35 |
| 1.4.6. La performance et système de qualité :.....   | 35 |
| 1.5. Les différents types de performance : Il existe plusieurs types de performance :..... | 36 |
| 1.5.1. La performance organisationnelle.....   | 36 |
| 1.5.2. La performance commerciale :.....   | 37 |
| 1.5.3. La performance concurrentielle : .....  | 37 |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 1.5.4.   | La performance économique :   | 37 |
| 1.5.5.   | La performance sociale :  | 38 |
| 1.5.6.   | La performance stratégique :  | 39 |
| 1.5.7.   | La performance financière :   | 39 |
| 1.6.   | Les caractéristiques de la performance :  | 40 |
| Section 2 : le concept de la performance financière.....                                 |   | 41 |
| 2.1.   | Définition de la performance financière :   | 41 |
| 2.2.   | Les composants de la performance :  | 41 |
| 2.2.1.   | L'efficacité :  | 42 |
| 2.2.2.   | L'efficience :  | 42 |
| 2.2.3.   | La pertinence :   | 42 |
| 2.2.4.   | L'économie :  | 43 |
| 2.3.   | Les déterminants de la performance financière :                                     | 43 |
| 2.3.1.   | La politique financière :   | 43 |
| 2.3.2.   | La compétitivité :  | 44 |
| 2.3.3.   | La création de la valeur :  | 44 |
| Section 3 : Mesure de la performance de l'entreprise.....                                |   | 45 |
| 3.1.   | Définition de la mesure de la performance :   | 45 |
| 3.2.   | Les principes de bases de la mesure de la performance :                             | 46 |
| 3.3.   | Mesure et évaluation de la performance et sa relation avec le tableau de bord ..... | 47 |
| 3.3.1.   | Définition d'un indicateur de performance :   | 47 |
| 3.3.2.   | Les méthodes de mesure de la performance financière :                               | 48 |
| Conclusion.....  |   | 53 |
| Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA COGB LABELLE |   |    |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise COGB LABELLE.....                               |   | 54 |
| 1.1.   | Présentation de la SPA CO.G.B LABELLE :   | 54 |
| 1.2.   | Carte d'identité de la SPA CO.G.B LABELLE :   | 55 |
| 1.3.   | Historique :  | 55 |
| 1.4.   | Situation géographique :  | 57 |
| 1.5.   | Objectifs, missions et activités .....  | 57 |
| 1.5.1.   | Les objectifs de l'entreprise :   | 57 |
| 1.5.2.   | Les missions de l'entreprise :  | 57 |
| 1.5.3.   | Les activités de l'entreprise :   | 58 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 1.6.  | Potentiel de production et moyen de l'entreprise : .....                     | 58  |
| 1.6.1.  | Potentiels de production : .....   | 58  |
| 1.6.2.  | Moyens de l'entreprise : .....   | 58  |
| 1.6.3.  | Les équipements de productions : .....                                       | 59  |
| 1.7.  | Les principaux produits de l'entreprise : .....                              | 59  |
| 1.8.  | Les différents départements et service : .....                               | 59  |
| Section 2 : Les prévisions d'un indicateur financier : .....  |  | 63  |
| 2.1.  | La méthode des moindres carrés : .....                                       | 63  |
| 2.1.1.  | Chiffre d'affaires : .....   | 64  |
| 2.1.2.  | La valeur ajoutée : .....  | 66  |
| 2.1.3.  | L'excédent brut d'exploitation : .....                                       | 67  |
| 2.1.4.  | Résultat net : .....   | 70  |
| 2.1.5.  | Les capitaux propres : .....   | 72  |
| 2.1.6.  | Les investissements : .....  | 73  |
| Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CO.G.B LABELLE ..... |  | 75  |
| 3.1.  | La mesure de la performance par les indicateurs financiers : .....           | 75  |
| 3.1.1.  | Présentation des bilans de grandes masses : .....                            | 76  |
| 3.1.2.  | Le fonds de roulement propres .....  | 81  |
| 3.1.3.  | Le fonds de roulement étranger : .....                                       | 82  |
| 3.1.4.  | Evolution du résultat net : .....  | 84  |
| 3.2.  | La mesure de la performance par les soldes intermédiaires de gestion : ..... | 85  |
| 3.2.1.  | Solde n°1 : Le chiffre d'affaires : .....                                    | 86  |
| 3.2.2.  | Solde n° 02 : La valeur ajoutée (VA) : .....                                 | 87  |
| 3.2.3.  | Solde n° 04 : L'excédent brut d'exploitation (EBE) : .....                   | 88  |
| 3.2.4.  | Solde n° 05 : Résultat d'exploitation (RE) : .....                           | 89  |
| 3.2.5.  | Solde n° 08 : Résultat de l'exercice (RE) : .....                            | 89  |
| 3.2.6.  | La capacité d'autofinancement : .....  | 91  |
| 3.3.  | La mesure de la performance par les ratios : .....                           | 93  |
| 3.4.  | La mise en place du tableau de bord financier : .....                        | 95  |
| Conclusion.....   |  | 97  |
| Conclusion générale .....   |  | 100 |
| Liste bibliographique.....  |  |     |
| Les annexes .....   |  |     |

## Résumé

L'objectif primordial de notre travail est de mettre en évidence l'importance cruciale du tableau de bord en tant qu'outil fondamental pour la mesure de la performance financière au sein d'une entreprise.

Après avoir tenté de développer un tableau de bord financier efficace, comportant des indicateurs pertinents sur les plans économique et financier, nous pouvons dire que l'entreprise COGB LABELLE est performante durant les exercices comptables de notre étude.

À l'issue de notre recherche, le tableau de bord financier se révèle être l'outil idéal et indispensable que tout dirigeant devrait posséder. Cet instrument offre la possibilité d'évaluer la performance de manière précise et de prendre les meilleures décisions.

**Mots clés :** tableau de bord financier, performance financière, COGB LABELLE, prévisions, indicateurs.

## Abstract:

The primary objective of our work is to highlight the crucial importance of the dashboard as a fundamental tool for measuring financial performance within a company.

After attempting to develop an effective financial dashboard, with relevant economic and financial indicators, we can say that the COGB LABELLE Company is performing well during the accounting periods of our study.

At the end of our research, the financial dashboard proves to be the ideal and indispensable tool that every manager should possess. This instrument offers the possibility to accurately evaluate performance and make the best decisions.

**Keywords:** financial dashboard, financial performance, COGB LABELLE, forecasts, indicators.