

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA -BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

en sciences de gestion

Spécialité : Finance et comptabilité

Option : Comptabilité et audit

Thème :

**Le tableau de bord comme outil de la mesure
de la performance financière d'une entreprise**

Cas de la SARL -RAMDY -

Réaliser par :

BOUMEGUET Ouardia

DJERROUD Thiziri

Membre de jury

En : M^r .MAAMRI .M

Pr : M^r .FRISSOU .M

Ex: M^r .IFOURAH .H

Promotion juin 2019

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force, le courage et la volonté pour achever ce travail ainsi pour pouvoir suivre nos études.

*Nous tenons à remercier Monsieur **Maamri Moussa** notre promoteur qui été toujours à notre écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide, le temps qu'il nous a consacré.*

*Nous remercions également **Mr : AIT EL HARA Oussama** d'avoir assuré notre encadrement durant le stage pratique et de nous avoir conseillé et guidé tout au long de la réalisation de ce modeste travail, pour l'aide et l'intérêt qu'il nous a apporté.*

On tient aussi à remercier tous ceux qui nous ont aidées et soutenues dans la réalisation de ce mémoire.

Enfin, nos remerciements vont aussi à nos enseignants ainsi qu'aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Merci



*C'est avec profonde gratitude et sincères mots, que je dédie ce modeste
Travail de fin d'étude à :*

*À mes très chers parents qui aucune expression ne sera exprimer l'amour que
Je leur éprouve, que dieu les garde pour moi pour toujours ;*

A ma sœur, Soraya et Son mari Boussaad a qui je souhaite tout Le bonheur

A ma Jumelle Kenza que J'aime Beaucoup

A mes très chers frères : Fariz et Dahmane

A mes Nièces chéries : Drifa et Inés

À mon adorable neveu : Syllas

A ma chère sœur du cœur : Sabrina « binoush » ainsi que toute sa famille

A mon binôme : Ouardia

*Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes
côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'étude mes aimables amies,
collègues d'étude : Katia, Nouna et Lila et toute la section C.A*

A mon ami Kiki et à tous ceux qui m'aime.

Thiziri



Avec ma profonde gratitude et amour, je dédie ce modeste travail à :

- Aux êtres qui me sont très chers qui représente tout ainsi que le monde pour moi, que nul ne pourra prendre place ou remplacer, mes très chers parents.

- Ma très chère mère : aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve pour toi. Que dieu la garde pour nous.

- Mon père : puissance modeste travaille constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer notre bien-être et notre éducation, et la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices.

_ Mes frères : Omar, Ahcen, Salah, Smail.

_ Mes adorables sœurs : Fatima, Fatiha.

Ma famille en générale : mes oncles, mes tantes.

Sans oublié mes amis (Amina, Celia, Dalila, Hanifa, Hanane, Kahina, Massilia, souad, Thinhinane, Thanina, ,wnissa) et tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

- A ma binôme Thizeri et à toute sa famille ;

- A tous ce qui m'a orienté dans la bonne voie pour devenir ce que je suis aujourd'hui.

- A tous ceux que j'aime et qui m'aiment.

- A la mémoire de mes grands-parents.

OUARDIA

Sommaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....01

CHAPITRE I : NOTIONS GENERALES SUR LE CONTROLE DE GESTION

Section (01) : concepts clés du contrôle de gestion04

Section (02) : Le contrôle de gestion dans l'organisation13

Section (03) : les outils du contrôle de gestion.....23

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD ET LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE

Section (01) : généralités sur le tableau de bord36

Section (02) : le concept de la performance47

Section (03) : la mesure de performance approche financière.....56

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE RAMDY

Section (01) : présentation de l'organisme d'accueil.....66

Section (02) : Elaboration d'un tableau de bord financier pour RAMDY.....74

CONCLUSION GENERALE100

Références bibliographiques

Table de matières

Annexes

Liste d'abréviations

(DO/RO) : Directeurs ou Responsables Opérationnels

BFR : Besoins en fond de roulement

CAHT : Chiffres d'affaires hors taxe

CATTC : Chiffre d'affaire toutes taxes comprises

CP : Capitaux propres

DAF : Direction Administrative et Financière

DCT : Dettes à court terme

DG : Direction générale

DLMT : Dettes à long et moyen terme

EBE : Excédent brute d'exploitation

EVA : Economique value added

FRN : Fond de roulement net

MC : Marge commerciale

RCAI : Résultat courant avant impôt

RE : Résultat exploitation

ROCE: Return on Capital Employed

ROE: Return on equity

RS : Ratio de solvabilité

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

TR : Trésorerie

VA : Valeur ajoutée

VD : Valeurs disponibles

VE : Valeurs d'exploitation

VI : Valeurs immobilisées

VR : Valeurs réalisables

Liste des tableaux

N°	Libellé	Page
01	Les rôles du contrôleur de gestion	21
02	La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	25
03	La différence entre le tableau de bord et le reporting	34
04	Comparaison entre performance interne et performance externe.	50
05	Bilan de grande masse actif et passif entre 2016 et 2017.	78
06	Les indicateurs de l'équilibre financiers	80
07	Les soldes intermédiaire de gestion (SIG)	82
08	Le calcul de la CAF par la méthode additive	86
09	Le calcul de la CAF par la méthode soustractive.	86
10	Calcule de l'évolution du chiffre d'affaire entre 2016 et 2017	88
11	Le calcul des ratios de structure.	90
12	Les ratios de liquidité	91
13	Les ratios de solvabilité générale	93
14	Le calcul de délai de paiement	94
15	Calcule des ratios de rentabilité	96
16	Le tableau de bord financier de RAMDY	99

Liste des figures

N°	Libellé	Page
01	Le triangle du contrôle de gestion	07
02	Processus du contrôle de gestion	13
03	Rattachement à la direction générale	17
04	Rattachement à la direction financière.	17
05	Rattachement en râteau	18
06	La maquette du tableau de bord de gestion	40
07	Présentation de quelque forme graphique.	41
08	Le bilan de grande masse de ramdy pour l'année 2016 et 2017	77
09	Les ratios d'équilibre financier de ramdy pour 2016 et 2017	79
10	Les principaux SIG de ramdy entre 2016 et 2017	83
11	La CAF de ramdy entre 2016 et 2017.	85
12	Le chiffre d'affaire de ramdy entre 2016 et 2017.	86
13	Les ratios de liquidité de ramdy entre 2016 et 201	90
14	Comparaison graphique entre les deux délais de paiement	92
15	Les ratios de rentabilité de ramdy entre 2016 et 2017	94

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours les entreprises sont confrontées à des nombreux défis, tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement, ou les entreprises ne s'autorisent aucune erreur de gestion. Ce qui nécessite, l'optimisation de leur gestion en particulier leur contrôle de gestion, qui représente un lever essentiel pour l'amélioration continue et durable de sa performance.

A cet effet, Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience et la qualité de service d'une entité. Il participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus, dans un contexte budgétaire contraignant.

Contrôle de gestion est un système conçu pour s'assurer que les décisions prises par les différentes entités économiques sont cohérentes et pertinente et qu'elles concourent à la réalisation, dans les meilleures conditions possibles, pour piloter et prendre des décisions à court et long terme,

Au cœur des enjeux de l'entreprise, le contrôleur de gestion, se place d'abord en véritable partenaire de l'optimisation constante de la fonction financière, pour faciliter la prise de décision, il a besoin d'informations pertinentes, pour ce fait il sert de plusieurs instruments dont principalement : le système d'information, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire et les tableaux de bord.

C'est ainsi que le tableau de bord constitue un outil indispensable qui participe à l'action d'amélioration voulue par l'entreprise et représente une méthode plus importante pour cerner l'évolution des performances réaliser.

Le tableau de bord est un outil de gestion dont se sert le dirigeant de l'entreprise pour avoir une vue d'ensemble claire, pour déceler les perturbations et pour orienter les décisions de gestion en fonction d'objectifs stratégiques. Ce dernier est un document de référence et un outil de management qui permet par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacle (alerte, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleur visibilité possible (indicateur de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs), les tableaux de bord peuvent constituer une bonne façon de représenter la performance.

« 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 réalisation. la mesure de la

Introduction générale

performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif de la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance ». ¹

Notamment, un tableau de bord composé d'indicateur de performance dont la finalité est de mesurer l'atteinte de la performance et d'indicateur de pilotage dont la finalité est la réalisation du plan d'action élaboré pour atteindre ladite performance.

L'objectif de notre travail est de fournir un aperçu de la pratique d'un tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise on l'occurrence RAMDY, et son influence sur la performance de cette dernière, et pour le faire notre problématique s'articule autour de la question principale Suivante :

- « **Le tableau de bord est-il suffisant pour évaluer la performance financière d'une entreprise ?** ».

De cette problématique, découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Quel est le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise et quels sont ses outils ?
- Quels sont les outils mis à la disponibilité de l'entreprise lui permettant de mesurer sa performance ?
- Dans quelle mesure le tableau de bord aide à la mesure et à l'amélioration de la performance de l'entreprise RAMDY ?

Pour pouvoir répondre à ces questions secondaires, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : l'entreprise met en œuvre un système de contrôle de gestion pour aider les responsables à maîtriser leur gestion afin d'atteindre les objectifs fixés, et ce en utilisant la comptabilité de gestion, le tableau de bord, et la gestion budgétaire.

H2 : la performance est une variable mesurable à l'aide des tableaux de bord de gestion qui sont un ensemble d'indicateurs.

¹ Dictionnaire de management, 4^{ème} Edition AFNOR, Paris, 2000, P .37.

Introduction générale

H3 : au sein de l'entreprise RAMDY le tableau de bord financier est un outil de gestion qui permet de se faire une opinion claire sur la situation financière de l'entreprise et ce afin d'améliorer la performance d'une manière permanente.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

Nous avons procédé à une recherche bibliographique et documentaire qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir des documents généraux (Ouvrages, revues et articles) et documents offerts par l'organisme d'accueil (procédures et Manuel).

Le choix de l'étude de cas s'est porté sur l'entreprise RAMDY. Un choix justifié en partie par la place qu'occupe l'entreprise sur le marché national. A cet effet, nous nous sommes intéressées à cette entreprise qui évolue dans un marché caractérisé par une forte concurrence et un rythme d'évolution rapide. Ce qui nécessite la mise en place d'un outil de gestion qui permettrait de gérer le nombre important de flux d'informations.

Pour mener bien à bien notre travail, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres, Les deux premiers sont consacrés au cadre théorique. Le premier chapitre présente les généralités sur le contrôle de gestion. Le deuxième chapitre présentera le tableau de bord et la performance. Le troisième chapitre concerne notre cas pratique qui concerne la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise RAMDY. Nous présentons les résultats obtenus et nous comparons les mesures de performances au niveau de cette entreprise.

Nous terminerons par une conclusion générale.

Chapitre I :

Notions générale sur le contrôle de gestion

Introduction

Pour survivre aux mutations rapides de son environnement, l'entreprise est tenue d'être réactive. Cela implique d'une part la maîtrise de la gestion et d'autre part la prise de décision appropriée en temps opportun. Le contrôle de gestion, consiste entre autres, à optimiser l'allocation de ressources limitées, (humaines, financières, techniques...) pour en tirer un profit maximum.

Pour assurer la maîtrise de la gestion de l'entreprise, il faut procéder à des choix. Et c'est à ce moment qu'intervient le contrôle de gestion, ainsi sa mission principale étant de permettre aux responsables de maintenir, voire et améliorer la gestion de leurs activités pour atteindre les buts qui leurs sont assignés. A cet effet, le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes qui lui ont permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique. Il s'intéresse ainsi davantage aux systèmes d'information, à la création de valeur, l'amélioration continue et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de l'entreprise. Ce concept intervient dans toute entreprise qu'elle soit industrielle ou commerciale, il cherche à concevoir et à mettre en place des instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en toute cohérence avec les objectifs fixés.

L'objectif de ce chapitre est de bien présenter la fonction « contrôle de gestion » à travers ses définitions, sa finalité, ses objectifs. Ce chapitre devra aussi nous permettre de mieux comprendre le rôle du contrôleur de gestion, sa position dans l'organisation et les outils du contrôle de gestion.

Section 01 : Concepts généraux du contrôle de gestion.

Le concept du contrôle de gestion est considéré par la majorité des spécialistes en sciences de gestion, indispensable, car non seulement il rassure chacun, mais aussi il permet une évaluation des performances sans avoir à se poser de nombreuses questions d'interprétation, il s'efforce par ses mécanismes de répondre aux besoins des gestionnaires dans les activités de prise de décision, de pilotage et d'évolution de la performance. C'est un organe basé sur l'échange d'information.

Cette section est d'abord destinée à développer les notions du contrôle de gestion, puis à déterminer ses objectifs, ces niveaux et ces missions, elle s'agit également d'illustrer les caractéristiques d'un bon contrôle de gestion, enfin ces limites.

1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composants : contrôle et gestion.

1.1. Définition de couple contrôle /gestion

- **Contrôle** : il faut comprendre par le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion.
- **Gestion** : c'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Partant de ce qui précède, « la fonction de contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance. »¹.

1.2. Les définitions retenues par quelques auteurs

Définir le contrôle de gestion est particulièrement difficile, tant que les pratiques au sein des entreprises et les conceptions exposées dans divers ouvrages et articles recouvrent des notions variées.

La définition historique du contrôle de gestion a été donnée par N. Anthony, considéré comme le père du contrôle de gestion en 1965 : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources obtenues sont utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation. »² ; En 1976 Khemakhem explique le contrôle de gestion comme : « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ».³ L'auteur présente le contrôle de gestion sous l'angle quantitatif et interne. Par ailleurs ajoute H. Bouquin, « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».⁴

¹Makkaoui.M 2008, « précis de contrôle de gestion », Edition, ECONOMICA, Paris, P11.

² Anthony R.N, « Management et contrôle de gestion », Dunod ,3^{ème} Edition, paris, P6/354.

³ Khemakhem.A,2001, « introduction au contrôle de gestion », , édition Dunod, Paris, P10.

⁴ Bouquin. H (1994). « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris.

Avec l'évolution du contrôle de gestion à travers le temps, déférant auteurs on modifier des définitions pour donner une autre plus précise et large ; En se référant à la pratique,

Khemakhem.A défini le contrôle de gestion comme : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »⁵

Mais encore dans un ouvrage plus récent, (De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR, 2011) proposent la définition étant « le contrôle de gestion s'insère entre les choix stratégiques et les actions de routine. Cette vision du contrôle de gestion basée sur ces distinctions hiérarchiques et temporelles est fortement remise en cause »⁶ ; ainsi Alazard.C et Separi.S le définissent : « le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, on fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques »⁷ ; enfin en 2012 LEROY.M , à son tour définit le contrôle de gestion comme étant : « un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation ».⁸

On peut résumer le contrôle de gestion comme, un outil d'aide au pilotage, de mesure et d'amélioration continue des performances de l'entreprise. Il permet de diagnostiquer les résultats et proposer des actions correctives. C'est également la maîtrise de la gestion rationnelle des actions de l'entreprise en prévoyant les événements et en s'adaptant à leurs évolutions environnantes. Ainsi, le contrôle de gestion, garantit à la fois, le pilotage, la maîtrise, la mesure, la gestion et l'analyse des actions d'une entreprise.

Aussi le contrôle de gestion est un processus, ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter une organisation, on fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et

⁵ Khemakhem.A, op.cit. P.10.

⁶ De La Villarmois, O & H. Tondeur, 2011, « Une Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 20^{ème} Edition Congrès DE L'AFC, France, P.4.

⁷ Alazard.C et Separi. S,2010, DCG 11, contrôle de gestion : manuel et application ,2^{ème} Edition Donud, Paris, P.27.

⁸ M. LEROY,2012, « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Edition. D'Organisation, France, P.30.

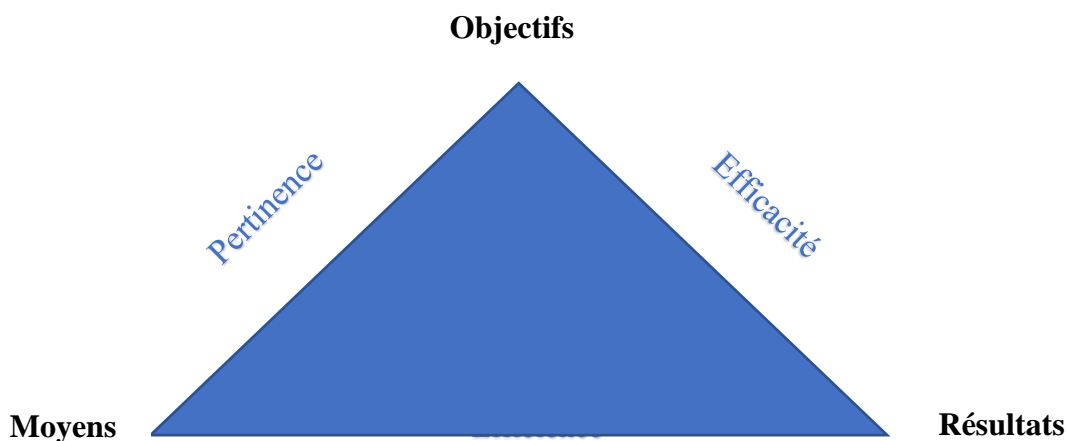
socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques.

2. Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité et leurs dimensions qui sont la coordination. L'aide, le suivi, le contrôle et la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. La notion d'objectif ne peut répondre aux besoins de la direction que si elle met en relation deux autres éléments essentiels qui sont les moyens et les résultats⁹. Dans cette approche, un responsable est défini par un champ d'action dans lequel son activité consiste à mettre en relation ces trois critères essentiels :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources mise en place ;
- Les résultats obtenus.

Figure N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion.



Source : Loning H et Al., « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3^{éd} Dunod, Paris, 2008, P6.

L'analyse des articulations entre ces trois éléments, souligne trois concepts fondamentaux qui sont les objectifs du contrôle de gestion :

- **Pertinence :** elle met en rapports objectifs et ressources ; c'est -à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables.

⁹ Gauter.F,2006, « Contrôle de gestion », Edition Education, France, P.27.

- **Efficience** : c'est -à-dire une entreprise est efficace lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le maximum de moyens.
- **Efficacité** : elle apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés, c'est -à-dire la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif.

3. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un outil qui permet le renforcement de la motivation, l'expression de la créativité, la circulation de l'information de l'appréciation des résultats par la sanction des performances réalisées.¹⁰

En étudiant dans le détail chacun des utilités attendues de l'outil contrôle de gestion, on comprend mieux son importance et l'esprit dans lequel il peut être utilisé.

3.1. Le contrôle de gestion comme « outil de motivation »

Dans l'entreprise, le contrôle de gestion aide chacun non seulement à formaliser ses objectifs en termes financiers et donc à concrétiser ses provisions, mais aussi à participer à la définition des objectifs de l'entreprise dans son ensemble, il renforce donc le sentiment d'appartenance.

De plus, en valorisant ceux qui ont réussi à réaliser les objectifs fixés, ou qui ont obtenus tels ou tels résultats particuliers, rendent les tâches plus attrayantes et incitent à rechercher un accroissement des responsabilités.

3.2. Le contrôle de gestion comme « outil de décentralisation »

Les dirigeants doivent chercher la meilleure utilisation possible des ressources disponibles en encourageant l'initiative individuelle et en développant le sens des responsabilités de leurs collaborateurs.

Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical comme dans le sens horizontal. La fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.¹¹

A tous les niveaux de l'entreprise chacun, dans son domaine, est appelé à s'exprimer sur son activité, à donner son opinion et à proposer telles modifications qu'il juge utile. Le

¹⁰ ISABELLE LK, « le contrôle de gestion », op. Cit. P.43.

¹¹Langolois.L, Bringer.M, Bonner. C, 2008, sous la direction de A, BURLAUD : « contrôle de gestion », Edition Berti, Alger, P.75.

travail devient plus intéressant, puisque la personne qu'il concerne contribue ainsi à la définition des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs.

3.3.Le contrôle de gestion comme « outil de créativité et de communication »

Il peut sembler paradoxal de considérer le contrôle de gestion comme un outil favorisant la créativité et la communication dans l'entreprise.

- **La créativité** : l'existence d'un système de contrôle dans l'entreprise favorise la créativité, cela exprime à la fois dans :
 - Les supports d'information ;
 - La recherche de solutions pour aider les responsables opérationnels à améliorer la gestion ;
 - La définition des procédures simples mais efficaces.

De plus, le contrôle de gestion sert à la diffusion des informations.

- **La communication** : la communication se trouve particulièrement favorisées par :
 - Les liens créent entre la direction générale et les responsables de l'entreprise, tant au moment de la définition des objectifs qu'au moment de l'analyse de résultats obtenus.
 - La perception du contrôleur comme étant un véritable partenaire, et dont la mission est d'aider à la bonne marche de l'entreprise ;
 - L'utilisation de procédures et de règles communes permettant une communication horizontale et une bonne circulation de l'information.
 - Les rapports en analyses réalisés par le contrôleur de gestion à destination de la direction et de responsables de l'entreprise rendant possible une appréciation des résultats et permettent de prendre des décisions adéquates.

3.4.Le contrôle de gestion comme « outil de sanction »

Pour que la sanction soit acceptée et fasse partie intégrante du contrôle, il est nécessaire que les critères de jugement :

- Soient au préalable connus ;
- Aient fait l'objet d'une discussion ;
- Aient été acceptés par les parties concernées, en termes d'objectifs de moyens, de résultats, etc. ..., c'est-à-dire par la DG et par les responsables de centre.

4. Les niveaux du contrôle dans l'entreprise

Selon H. Bouquin dans l'encyclopédie de la gestion¹² retient une acceptation

Intermédiaire en évoquant les trois niveaux du contrôle :

4.1. Le contrôle stratégique (long terme)

La stratégie consiste à définir les axes de développement que la direction voudrait mettre en œuvre au cours des prochaines années. Compte tenu de l'évolution qu'elle anticipe à partir de son environnement (développement produit, nouvelle technologie, investissements, politique de financement). La planification stratégique permet donc à la direction d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de missions, métiers, de domaines d'activité et de facteurs-clés de succès. Ceux-ci déclineront ensuite en objectifs à moyen terme et en plans d'action pour chacun des responsables de l'entreprise.

Le contrôle de la stratégie n'est pas seulement l'outil de la mise en œuvre de la stratégie, mais il vient aussi en appui de processus de cadrage de la stratégie et de définition des grandes lignes de l'organisation.¹³

4.2. Le contrôle de gestion (moyen terme)

Le contrôle de gestion est formé par les processus et système qui permettent aux dirigeants d'être surs que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents.

Il exerce une fonction de vigilance qui en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien. Une grande masse d'informations permet aussi la cohésion autour des axes stratégiques d'entreprise : c'est une information de cohésion, elle est la base de décision.

4.3. Le contrôle de l'exploitation ou le contrôle opérationnel (court terme)

Le contrôle de l'exécution est formé des processus et des système conçus pour garantir le fait que les actions seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux objectifs, sans que les responsables contrôlent directement ces actions.

Ce type de contrôle est surtout créé pour piloter par automatisme dans le respect des normes professionnelle (norme de tolérance d'usinage pour un ouvrier sur machine, normes d'entretien préventif pour un agent de maintenance, normes d'arbitrage entre l'escompte et le découvert

¹² Keiser A, op.cit., P.16.

¹³ Bouquin. H ; Kuszla.C , « le contrôle de gestion »,10^{ème} Edition, collection gestion, Mayenne, P.128.

pour un gestionnaire de trésorerie, normes de traitement des impayés pour un responsable du recouvrement ...). En conséquent, la définition et le contrôle de normes professionnelles sont la clé de qualité de la gestion au quotidien.

5. Les caractéristiques d'un bon contrôle de gestion

Un bon système de contrôle de gestion devrait idéalement présenter les caractéristiques suivantes :

- Favoriser l'efficacité, l'efficience et l'économie,
- Produire rapidement l'information nécessaire,
- Orienter la gestion,
- Favoriser l'amélioration continue et la mise en œuvre de nouvelles activités,
- Être peu couteux, et être facile à utiliser et à interpréter.

6. Les notion voisines du contrôle de gestion

Dans ce passage nous allons traiter certaines notions liées à la discipline du contrôle de gestion cette discipline présente plusieurs notion voisines, à savoir : le contrôle organisationnelle, contrôle interne et audit interne.

6.1. Le contrôle de gestion et la stratégie

La stratégie est définie comme « l'art et la manière » de préciser la route à suivre, a moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement externe et des capacités et possibilité disponible en interne.

6.2. Le contrôle organisationnel

Pour piloter le performance le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et le résultat ; il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité de fonctionnement de l'organisation, c'est -à-dire ses processus décisionnels.¹⁴

6.3. Le contrôle interne

Le contrôle interne se défini comme étant : « c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maitrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes

¹⁴ Alazad.C, Separi.S, Op.cit., P.10.

et les procédures de chacune de ses activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». ¹⁵

6.4. Le contrôle de gestion et l'audit

L'audit est une forme de contrôle par les procédures. Au cours de ces dernières décennies, le domaine de l'audit s'est considérablement étendu. Il existe actuellement beaucoup de types d'audits (audit financier, audit informatique, audit d'efficacité, etc.) qui entretiennent une confusion entre l'audit et le contrôle de gestion.

On distingue deux principaux types d'audits :¹⁶

A) Audit financier

L'audit financier a pour objectif de certifier l'image fidèle des comptes. Il nécessite, entre autres, la vérification de la conformité formelle des enregistrements comptable aux règles légales, l'évaluation de contrôle interne et l'analyse des risques potentiels.

L'auditeur financier doit mettre en œuvre les diligences qu'il juge nécessaire pour pouvoir certifier. En cela, il a une obligation de moyen.

B) Audit opérationnel

L'audit opérationnel contribue à améliorer les performances de l'entreprise dans tous les domaines de la gestion. Sa mission consiste :

- ✓ A élaborer un diagnostic en analysant les risques et les déficiences ;
- ✓ A faire des recommandations ou à proposer la mise en place de procédés ou d'outils de gestion

L'auditeur opérationnel est donc consulté pour donner des conseils et concevoir des procédés efficaces, réduire les coûts et améliorer la performance. Il a une obligation de résultat.

7. Limites de contrôle de gestion

Il est difficile de délimiter aujourd'hui les frontières du contrôle de gestion, boîte à outils qui se remplit sans logique spécifique, au gré des modes. Les ménagères cherchent en permanence des outils pour réduire l'incertitude ou se cacher derrière des techniques, mais sont

¹⁵ Ibid., P.11.

¹⁶ Langlois.L, Bornier.C et Brunyer.M, 2008 « Contrôle de gestion : corriger des exercices, sujets d'examens corrigés, sujet d'examen INTC », Edition : Berti-Alger, P.13.

aussi noyés sous trop d'informations. Le contrôle de gestion ne peut tout englober et ne peut pallier les insuffisances d'analyse et de réflexion.¹⁷

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité.

En effet, il existe trois limites fondamentales.

- ✓ Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, pourtant il faut bien que quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée ;
- ✓ Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels). Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible ;
- ✓ "Les ménagères ne doivent pas se contenter sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation.

Le contrôle de gestion accomplit un certain nombre de tâches afin d'assurer bien ces missions et atteindre les objectifs prédéfinis de l'entreprise. Il est influencé par plusieurs facteurs telle que la taille de l'entreprise notamment sa place et son positionnement, ainsi l'importance de son rôle et les qualités du contrôleur de gestion. Ce dernier s'insère dans une entreprise pour faciliter les procédures de travail.

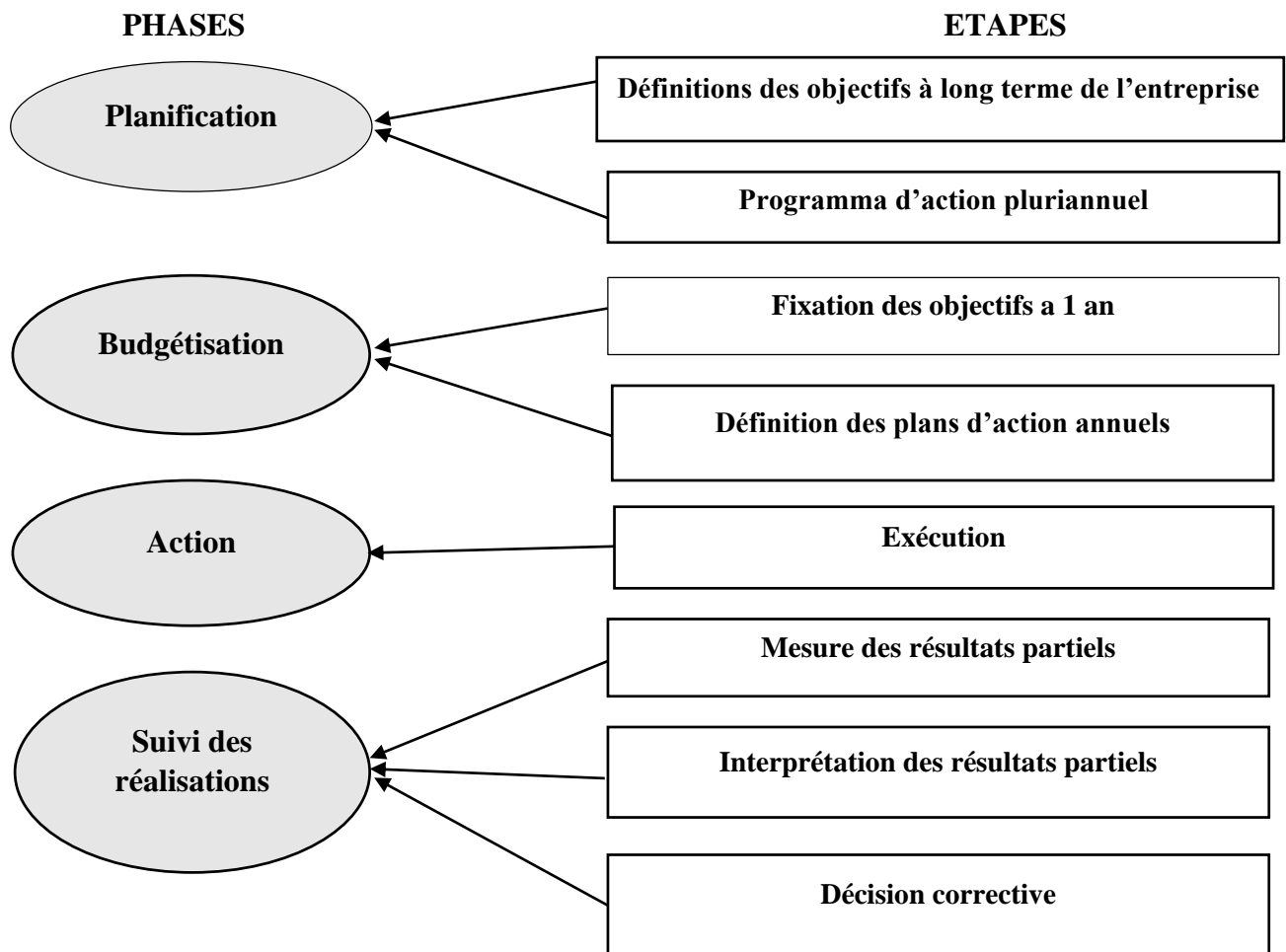
1. Le processus du contrôle de gestion

Selon Ardoine, Michel et Schmidt (1986), ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre contrôle de gestion et le contrôle d'entreprise. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveaux, agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir les conséquences de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper leur résultat futur.¹⁸

¹⁷ Alazard, 2010, « contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} Edition, DONOD, P.76.

¹⁸ Ardoine J.L., MICHEL.D et Schmidt, 1985, « le contrôle de gestion », Paris, Ed. Public union, P.59.

Figure N°02 : processus du contrôle de gestion.



Source : J.L. Ardoin, D. Michel, J. Schmidt « le contrôle de gestion » Edition Publi-Union, 1986. P.18.

1.1. Planification

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière.

Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie

- Choix des couples produits /marchés ;
- Investissement et désinvestissement ;
- Organisation de gestion des ressources humaines (GRH) ;
- Adaptation de l'outil de production ;
- Financement (plan).

1.2. Budgétisation

La phase budgétaire commence à partir de cette politique : à moyen terme la fixation des objectifs induits, à court terme, découlant des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'actions décidés pour l'année à venir.

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'actions de l'entreprise.

C'est le stade de la mise en œuvre :

- Commercial ;
- Production ;
- Achat ;
- Financière ;
- Investissement ;
- En évaluant des résultats futurs ;
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat ;
- En modifiant l'exécution et les plans d'action ;
- Action et suivi des réalisations.

1.3. Action et suivi des réalisations

C'est l'étape qui s'occupe de suivre les actions de Budgétisation et l'exécution des plans d'action et les traduire en faits pour atteindre l'objectifs fixé.

Cette étape s'occupe de mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires. Le processus de contrôle est donc indissociable de gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion /prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action.

Cependant, il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.

La construction d'un système d'orientation de l'action et de la prise de décision se fait grâce à l'utilisation d'outils divers tels que :

- Les plans à long et moyen terme ;

- Les études économiques ponctuelles ;
- Les statistiques extracomptables ;
- La comptabilité générale et la comptabilité analytique ;
- La technique des ratios ;
- Les tableaux de bord ;
- Le système budgétaire ;

2. La position du contrôle de gestion dans une entreprise

La fonction contrôle de gestion est sujette à de grandes variations suivant la taille, la complexité, la pression concurrentielle, la structure financière et la maturité managériale des entreprises. Cependant, des auteurs comme (Loning.H, Malleret.V, Meric.J, Pesqueux.Y, Chiapello.E et Andreu Sole.D.M,2008), ont identifié trois rattachements possibles du contrôle de gestion. Il s'agit du ¹⁹ :

- Rattachement à la Direction Générale (**DG**) ;
- Rattachement à la Direction Administrative et Financière (**DAF**) ;
- Rattachement aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (**DO/RO**).

2.1. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale (DG)

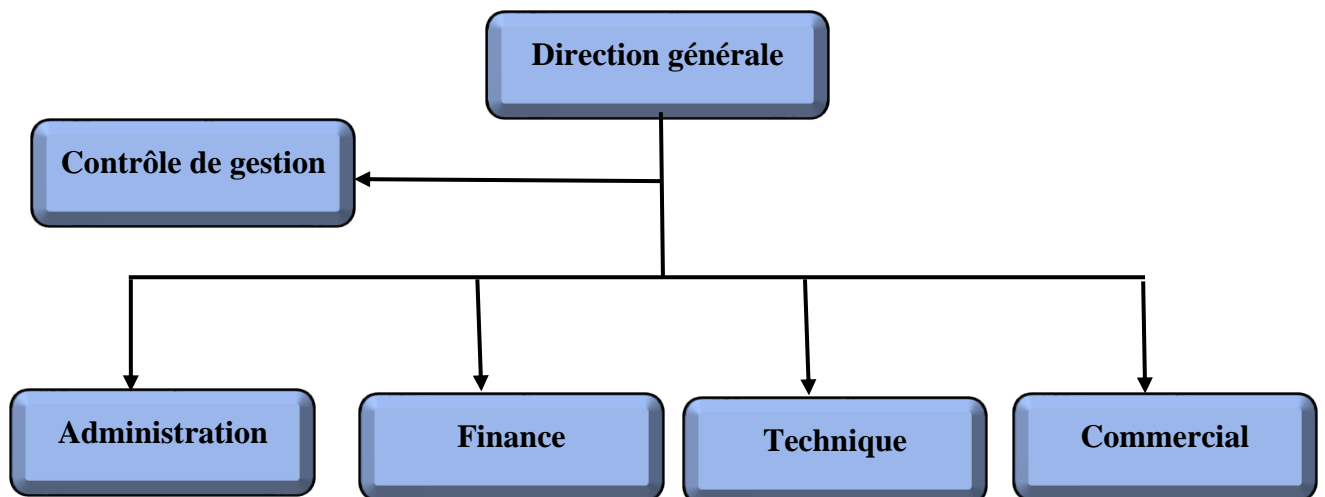
Ce type de rattachement place le contrôleur de gestion sous l'autorité hiérarchique directe du directeur général. Dans ce cas, la fonction contrôle de gestion est placée au-dessus de toutes les autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise.

Selon Bouin, c'est la meilleure solution : d'une part, la légitimité du contrôleur de gestion est renforcée et son terrain d'action est étendu ; d'une part ses préoccupations seront également plus larges que celle de directeur administratif et financier ²⁰. Ce mode de rattachement peut être présenté par le schéma suivant :

¹⁹ Loning.H & All 2008, « le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Paris, 3^{ème} Edition Dunod . P. 285.

²⁰ Bouin. Xavier, Simon François-Xavier, 2009, « les nouveaux visages du contrôle de gestion »,3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P.50.

Figure N° 03 : Rattachement à la direction générale.

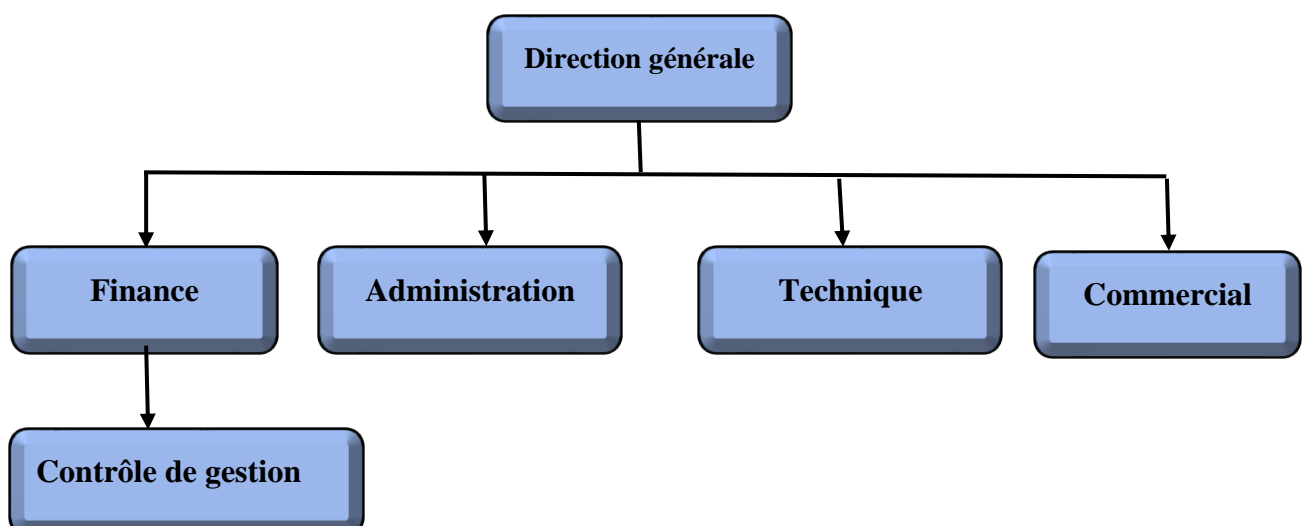


Source : X. Bouin, Simon.F-X, « Les nouveau visage de contrôle de gestion » 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2009, P.50.

2.2. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et Financière (DAF)

Ce positionnement consiste à intégrer le contrôle de gestion à la fonction financière de l'entreprise. Autrement dit, le contrôleur de gestion est sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier.

Figure N°04 : Rattachement à la direction financière.

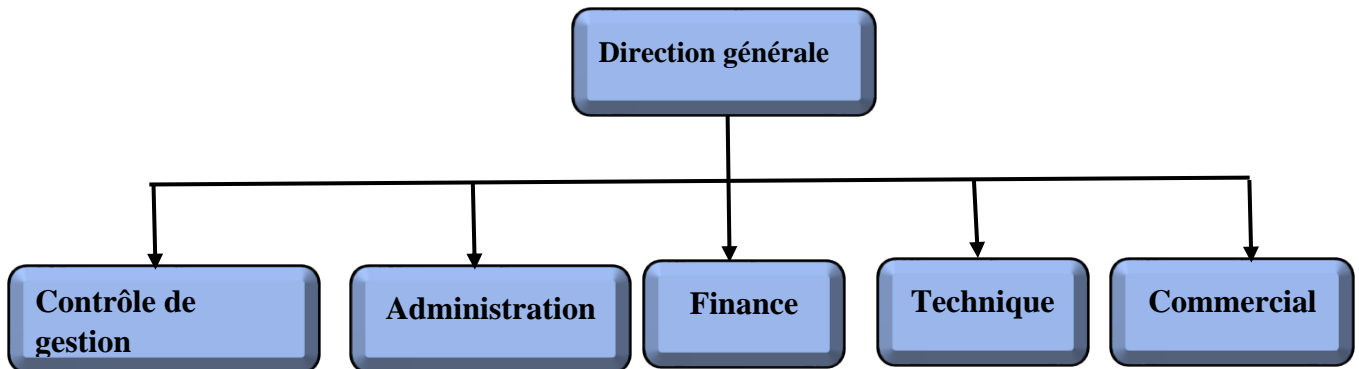


Source : H. Loning, « contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2008, P.287.

2.3. Rattachement en réseau

Cette position accord une place égale a toutes les directions en dessus de la direction générale, ce qui, engendre une relation perpétuelle facilite la communication entre eux et accorde aux contrôleurs de gestion un pouvoir identique à celui des autres directeurs

Figure N° 05 : Rattachement en réseau.



Source : (H. Loning & ALL), 2008, « le contrôle de gestion organisation : outils et pratiques », 3^{ème} Edition, DONUD, 2008, P.286.

3. La place de contrôle de gestion dans une entreprise

Véritable réceptacle d'informations, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'informations reçues, il reçoit, il analyse, il exploite, explique, il retransmet à d'autres les informations reçue (souvent sous forme différente).

Sa place dans l'espace de l'entreprise est donc essentielle et c'est maintenant devenu incontournable. Sa situation exacte dans l'organigramme constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations.

- Il est aisé de comprendre que la place de contrôle de gestion dépend :
- De la taille de l'entreprise.
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non)
- Des moyens disponibles, des objectifs poursuivis par la direction générale

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

Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et rattacher directement au dirigeant (directeur générale de l'entreprise).

Cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'entreprise, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encore des ressources humaines.

Le contrôle de gestion adapte, bien entendu, sa méthode et ses outils à l'environnement dans lequel il doit fonctionner, c'est -à dire qu'il s'adapte à l'organisation de l'entreprise en proposant des modifications de celle-ci s'il juge nécessaire. Enfin, il doit intégrer le passé de l'entreprise, son histoire, sa culture, son style ont un mot tout ce qui fait son caractère original.²¹

4. Le rôle de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- ✓ **Au niveau de la prévision :** le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- ✓ **Au niveau du conseil :** le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- ✓ **Au niveau de contrôle :** le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

²¹ Isabelle Et Loic Kerviler, 1994, op.cit. P.12.

- ✓ **Au niveau de la mise au point des procédures** : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

5. Le rôle de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évaluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultats.²²

Il peut être également considéré comme une personne qui assume et assure la responsabilité du contrôle de gestion dans une organisation.

A. Le contrôleur concepteur : le contrôleur assure la conception du réseau budgétaire (répartition des responsabilités et des objectifs avec définition d'un budget pour chaque responsable, ainsi que la forme et le contenu de chaque budget) ;

- Il définit les formulaires à remplir, la procédure de circulation des informations et le calendrier de la navette budgétaire. Il rédige le manuel des procédures.
- Il s'assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre des décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise.
- Il évalue le montant de la « réserve budgétaire de direction » dont dispose la direction générale pour faire face aux imprévus.

B. Le contrôleur animateur : le contrôleur a un rôle de formateur des responsables.

Il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il est incité à fournir honnêtement des informations fiables. Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets ;

C. Le contrôleur vérificateur : il vérifie :

- Que les responsables respectent les procédures prévues (codage des informations, délais de transmission des informations) ;
- Que les responsables respectent les instructions qui leur avaient été communiquées lors de la première étape de la procédure budgétaire ;
- Que les projets de budgets sont cohérents entre eux avec le plan opérationnel ;
- Que les hypothèses et les objectifs sont réalistes.²³

²² Guirié J.C., J. Guerny, 1998, « contrôle de gestion et choix stratégique », 6^{ème} Edition, Delmas, Paris, P.19

²³ Langlois. Let Al., Op.cit., P.190/191.

Selon le point de vue d'Ève CHIAPELLO, il propose huit (08) rôles principaux du contrôleur de gestion :

- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale ;
- Conseil et aide à la décision auprès des opérationnels ;
- Incitation des opérationnels à penser au futur ;
- Aide à l'évaluation des performances individuelles ;
- Supervision technique du fonctionnement des outils ;
- Amélioration de la fiabilité des données ;
- Analyse des coûts, des résultats ;
- Diagnostique des besoins, création d'outils

Tableau 01 : les rôles du contrôleur de gestion.

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets.	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

Source : Claude Alazard, Sabine Separi, « contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, paris, 2007, P.32.

6. Qualité du contrôleur de gestion

Compte Tenu de sa fonction particulière, le contrôleur de gestion doit posséder certain nombre de qualités.

Du fait qu'il est appelé à être l'interlocuteur de tous les centres de responsabilité. Une formation pluridisciplinaire est vivement souhaitable pour un contrôleur de gestion. Outre qu'il soit contrôleur avec aisance les techniques propres à sa fonction, il doit être initié à toutes les techniques susceptibles d'être utilisées au sein de l'entreprise.

Une grande aptitude au dialogue, à la formation, à l'éducation et à l'orientation ne doit laisser aucune place au contrôle au sens de répression.

Le contrôleur de gestion doit avoir le sens de la responsabilité pour fournir des informations correctes, rapides compréhensibles et, surtout, fraîches car de cette dernière qualité dépendra la prise de décision en temps opportun, surtout lorsqu'il s'agit d'information ayant un impact sur l'aspect concurrentiel de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion doit avoir une capacité à toute épreuve de synthétiser et de sélectionner les informations afin de ne pas inonder les responsables de chiffres qui, souvent, risquent d'être en conflit et, par conséquent, ne permettent pas de trancher dans une situation donnée. En effet le contrôleur de gestion doit être animé par le souci non pas de la quantité de l'information mais, surtout, par sa qualité comme il vient d'être dit. A la limite, il vaudrait mieux fournir des informations approximatives à intervalles fréquents et récent que des informations précises mais avec des mois, sinon du trimestre de retard. Il faut même anticiper, si cela est possible.

« Le contrôleur de gestion ne doit pas identifier au vérificateur mais, au contraire, doit maîtriser les situations, analyser et interpréter les informations, et être responsable de l'assimilation de ces informations par leurs destinataires, à savoir, en particulier, la direction générale de l'entreprise d'une part et ; d'autre part, les différents responsables des centres opérationnels ».²⁴

7. La finalité du contrôle de gestion

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés. Ces missions sont réalisées par le suivi d'un processus.²⁵

7.1. Maîtrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances

Le contrôle de gestion aide les managers à bien gérer leurs activités. En effet, par le biais du cycle de planification, il les incite à réfléchir sur les objectifs à atteindre, les ressources à mettre en œuvre, les plans d'action à suivre et les conséquences de toutes les actions de l'entreprise.

²⁴ Mekkaoui.M ; Précis de contrôle de gestion ; édition 2007 ; P.12-13.

²⁵ Rouach.M, Naulleau.G ,2000, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3^{ème} Edition, Paris, p.70.

D'autre part, la comparaison entre réalisation et prévisions pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance.

En ayant connaissance des résultats de leurs actions, les managers arrivent à mieux comprendre le fonctionnement du système dont ils ont la charge et à mieux choisir les actions à entreprendre.

Néanmoins, cela ne signifie pas que les actions des différents managers soient isolées les unes des autres. Au contraire, le contrôle de gestion permet de s'assurer de la cohérence de celles effectivement entreprises au cours de l'année.

7.2. Conception et gestion d'un système d'information orienté vers la décision

La finalité du contrôle de gestion doit permettre une meilleure appréhension des enjeux, productifs et économiques, et ainsi déboucher sur une optimisation des performances matérielles et financières de l'entreprise.

De nos jours, l'information représente, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent, le contrôle de gestion aura à mettre en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permet aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces et par la suite avoir des informations du résultat de ces décisions.

Section 03 : les outils du contrôle de gestion.

Pour pouvoir assurer ses missions, le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils de gestion dont les tableaux de bord. Le contrôle de gestion a pour objectif de doter le contrôleur de gestion de plusieurs outils de contrôle qui lui facilitent la tâche, Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater, les performances de l'organisation ; la sélection ainsi que le choix de ces outils dépendent du degré de qualification du contrôleur de gestion ainsi que la disponibilité de l'information.

A cet effet, le contrôle de gestion propose cinq outils qui servent la maîtrise de gestion Ces outils sont :

- La comptabilité
- Le système d'information
- La gestion budgétaire
- Le tableau de bord

- Le système de reporting

1. La comptabilité

La comptabilité a pour but de produire de l'information financière aussi bien pour éclairer la gestion et la prise de décision des dirigeants de l'entreprise pour s'y satisfaire à des obligations à l'égard de ses tiers. Elle apparaît donc comme un système générateur d'information, avec une orientation à la fois interne et externe

1.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Et aussi, considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales.

Nous retiendrons ici la définition donnée par le plan comptable général : « la comptabilité est un système d'organisation financière permettant de saisir, classer, enregistrer, des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat de l'entité à la date de clôture »²⁶.

La comptabilité générale représente un outil de contrôle de gestion, elle constitue la première source d'information de l'entreprise, elle constitue également un ensemble d'information de base pour la comptabilité analytique (éléments constitutifs des différents coûts).

1.1.1. Les objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

- Définir le résultat périodique de l'entreprise ;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise ;
- Valoriser les inventaires (bilan)

1.2. La comptabilité analytique

Plusieurs définitions sont données par les théoriciens de la science de gestion à la comptabilité analytique. On limite à celles qui apparaissent les plus significatives :

A. Silem Et A.B. Marninet, l'ont défini comme étant : « un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des

²⁶ Davasse.H, Paruitte.M,2011, « introduction à la comptabilité », Sup 'Foucher, Vanves , P.12

reclassements, des regroupements, des ventilations, abonnements, calcule des charges..., en utilisant l'information comptable élémentaires rectifier ou non ».²⁷

Tableau N° 02 : la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

La comptabilité général	Comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité managériale
Charges par nature (compte 60 « achat »)	Charges par destination (produit, service)
Résultat annuels (année, semestre, mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Réglés légales, rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financière (monétaire)	Information technique et économique
Destine aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Indicateurs comptable, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifier, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

Source : G. Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », organisation, Paris, 2000, P.132.

✓ **Les Objectifs de la comptabilité analytique**

Les objectifs de la comptabilité analytique sont multiples, on peut citer les plus essentiels ci-dessous ²⁸ :

- Connaitre les couts de revient par produit ;
- Déterminé la valeur des stocks à tout moment grâce à la tenue des comptes d'inventaire permanent ;

²⁷ A.B. Marinet et A. Silem ;2003, « lexique de gestion » ; DALLAZ. ; paris ; P. 115.

²⁸ Cha.G, P. PIGET, « comptabilité analytique », ECONOMICA, Paris, 1998, P.8.

- Déterminé le résultat analytique par produit ou groupe de produits ;
- L'établissement de prévision dans le cadre de la gestion budgétaire ;
- Confrontation du cout de revient des produits avec leur prix de marché.

2. Le système d'information

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et a ce titre une composante fondamentale du système de contrôle de gestion. Ce dernier envisage ses rapports avec le système d'information dans une logique de moyen : le système d'information offre l'information nécessaire à la mise en œuvre du processus de contrôle et il effectue les traitements qui lui sont demandés.

Il existe plusieurs définitions du système d'information, nous nous limiterons à celles qui nous apparaissent les plus significatives :

R. REIX défini le système d'information comme étant :

« Ensemble organiser de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures..., permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes des données, texte, images, sons ...) dans des organisation »²⁹.

2.1.Les types de systèmes d'informations

Il existe différents systèmes d'information qui interviennent à différents niveaux de décision :

- Système d'information du contrôle opérationnel ;
- Système d'information du contrôle stratégique ;
- Système d'information sur l'environnement ;

2.2.Sources d'information pour le contrôle de gestion

Système d'information financier comptable, commun à toute entreprise, est la première source de données pour mesurer et analyser l'activité économique.

La comptabilité financière est donc aussi la première source de données pour le contrôle de gestion ; les données financières sont historiquement les seules informations structurées disponibles pour le contrôle de gestion. Mais la comptabilité financière n'est pas suffisante pour décomposer les couts et calculer des rentabilités.

²⁹ Reix.R, 2005, système d'information et management de l'organisation, 5eme Edition Vuibert, P.3.

Il est difficile d'élaborer des passerelles entre la comptabilité de gestion et la comptabilité financière même si la gestion actuelle a besoin de cette association

D'autres sources d'information s'ajoutent aux premières³⁰.

- Les sources internes de données physiques : le contrôle de gestion, aussi bien pour le calcul des coûts, l'élaboration des budgets que pour les indicateurs à besoin d'informations sur les paramètres concrets de réalisation des activités.
- Des sources qualitatives : le contrôle de gestion doit aussi de suivre des variables non financières, ce qui suppose la collecte de nombreuse information qualitative de diverse nature, par exemple :
 - Pour une démarche qualité : taux de rebus, nombre d'incident, nombre de cercle de qualité, d'idées.
 - Pour les ressources humaines : absences, turn over, grèves...etc.
- Les sources externes : le contrôle de gestion peut aussi 6capter les informations dans son environnement pour mener des comparaisons avec les entreprises concurrentes, avec d'autre branches. Pour effectuer ce benchmarking ³¹,
- Il est aussi nécessaire d'enregistrer les informations sur la conjoncture, comme les taux du crédit, le taux d'inflation...etc.

2.3. Les finalités d'un système d'information

En peut identifier trois finalités d'un système d'information :

2.3.1. Contrôle : le système d'information doit être la mémoire de l'organisation, en traitant les données passées et en constituant un historique qui servira de base de comparaison afin de déceler toute anomalie dans l'organisation, en ce sens le système d'information doit être fiable.

2. 3.2. Coordination : le système d'information par son aspect dynamique trait aussi les informations relatives au présent en assurant la coordination entre les différents services (circulation des documents accompagnant les flux), le système doit être rapide.

³⁰ Fabre.P et all, Op.cit., P.37 et 38.

³¹ Le benchmarking est, en effet une démarche de recherche permanente et d'analyse des meilleurs pratiques, pour ensuite mettre en œuvre des solutions visant à s'en rapprocher.

2.3.3. Décision : le système d'information traite aussi les informations qui concernent le futur il doit donc permettre de faire des prévisions et de choisir, grâce à la simulation, la solution optimale et donc la décision adéquate.

3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire.

Selon Doriath.B : « la gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ³²

3.1. L'intérêt de la gestion budgétaire

La démarche de la prévision budgétaire permet :

- Une meilleure connaissance des atouts et faiblesse de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- De traduire concrètement les objectifs stratégiques fixés par la direction ;
- De coordonner les différentes actions de l'entreprise ;
- De prévoir le moyen nécessaire à leur mise en œuvre (trésorerie, capacité d production) ;
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;

3.2. Le contrôle budgétaire

La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilité.

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité ³³.

Cette procédure :

- Dégage les écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés ;
- Comporte une phase d'identification des causes d'écarts ;

³² Doriath.B ,2008, « gestion budgétaire », 5^{ème} Edition, DUNOD, Paris, p. 3.

³³ Langlois. G et al., 2005, op.cit., P. 299.

- Est à la base d'actions correctives ;
- Est mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité ;

4. Le tableau de bord

Le contrôle budgétaire fournit, avec retard, des informations exhaustives mais limitées aux données comptables et financières. Il doit donc être complété par des outils rapides, sélectifs, ouverts aux données physiques : les tableaux de bord.

4.1. Définition du tableau de bord

Le tableau de bord pour (Alazard. C & S. Separi, 2010) « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »³⁴.

D'une autre manière (Le lexique de finance, 2013), le définit comme étant : « Un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...). Et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peuvent être plus longs à venir »³⁵.

Le tableau de bord doit fournir des informations nécessaires pour le pilotage performance par ce qu'il joue plusieurs rôles comme un outil de : contrôle ; dialogue ; communication ; aide à la prise de la décision et la prévision .il utilise les indicateurs très importants pour l'évaluation de la performance d'une part, et des instruments plus significatifs d'autre part.

4.2. Le rôle d'un tableau de bord de gestion

Le tableau de bord un outil à dimensions multiples assumant plusieurs fonctionnalités. En effet, le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de

³⁴ Alazard & Separi.S, 2010, « contrôle de gestion » Edition. Dunod ; Paris. 591.

³⁵Lexique de finance, paru dans le site www.vernimme.net, le 24 février 2013, SP.

comparaison. Il permet aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives.³⁶

4.2.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de³⁷:

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ;
- 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.

4.2.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Comme le souligne (R. Aim, 2011) : « le tableau de bord ne doit plus être simplement un outil de remontée des informations de surveillance le long de la ligne hiérarchique. A cette vision purement ascendante doit se substituer celle d'un axe de communication bidirectionnel permettant aussi de propager la vision des managers dans toute l'entreprise ».³⁸

En rendant compte de son action au 1er responsable, il lui permet de suivre les résultats et la progression des activités en cours. Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée. En permettant de comparer en permanence les réalisations aux prévisions, suscite la réactivité des managers.

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :³⁹

- 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 ;

³⁶ Norbert. G, 2001, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance », 3^{ème} Edition d'organisation, Paris, p.285.

³⁷ Alazard C et S. Separi, DCG11 « contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, p. 634.

³⁸ Aim.R, 2011, « 100 questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, P. 2.

³⁹ Claude.A et Sabine.S ; « DECF Contrôle de gestion » ; 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, p. 600.

- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- 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.

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

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur.⁴⁰

4.2.4. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic

Le tableau de bord, permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte et d'actions. Permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les plus significatifs ou exceptionnels dégagés. Ainsi alertés, ils chercheront à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions.

4.2.5. Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances

Être performant implique être à la fois, efficace et efficient ; donc réalisé un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétablie avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.

4.2.6. Le tableau de bord est un outil d'organisation

Avec son effet miroir, le tableau de bord reflète le niveau de performance ou de l'échec de l'entreprise. Ces indicateurs alertent le responsable sur les points sensibles ou douteux. Pour concevoir les outils et les appuis d'action qui permettront d'atteindre les objectifs alloués par

⁴⁰ EL Gadi.A, 1996, « Audit et contrôle de gestion » ED mithaq EL Maghrib, P. 32.

l'entreprise. En ayant à sa disposition la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines possibles.

4.2.7. Le Tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir

Ce qui permet de valider le projet tableaux de bord, c'est la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé. Cet instrument, permet aux responsables de chaque niveau hiérarchique, d'apprécier les résultats obtenus, au même temps, de rendre compte au déléguant de la situation. Il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le (délai de réactivité) du processus. Le TDB permet une collecte d'information régulières et une mise à jour synchronique. Afin que le pilotage soit efficace, et pouvoir répondre aux besoins réels de l'entreprise et prendre les bonnes décisions.

4.3. Types des tableaux de bord

Il existe trois types de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord orientés stratégie (appelés tableaux de bord stratégiques où « Balanced scorecard »),
- Les tableaux de bord de contrôle des coûts (appelés tableaux de bord budgétaires),
- Les tableaux de bord de performance (appelés tableaux de bord opérationnels).

4.3.1. Le tableau de bord stratégique

Un tableau de bord stratégique (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Son horizon est à relativement long terme, il est utilisé par la direction générale.

4.3.2. Le tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

4.3.3. Le tableau de bord opérationnel

Ce tableau de bord est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables, commerciaux...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Il doit donc être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.⁴¹

5. Reporting

L'auteur (C. Leporcq, 2013), décrit le concept de reporting comme « un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise. On peut le considérer comme une photographie d'une situation à un instant précis, une image qui aurait pour objectif de présenter de manière régulière une information brute ou l'évolution de cette même information. Plus globalement, il s'agit de la production de chiffres et d'indicateurs « bruts », laissant la transposition et l'analyse aux décideurs. »⁴².

5.1. Les objectifs du reporting

L'utilisation d'un reporting peut varier en fonction du type d'entreprise et du secteur d'activités, mais le but est toujours le même : faciliter la communication de résultats (chiffres) pour un meilleur suivi de l'entreprise.

- Donner un aperçu global de la vision juridique et managériale de l'entreprise ;
- Mettre à disposition de l'équipe financière certaines fonctions d'analyse ;
- Faciliter le pilotage de l'entreprise ;
- Accélérer la divulgation des chiffres ;
- Assurer plus de fiabilité et de cohérence aux chiffres

5.2. Comparaison entre le tableau de bord et le reporting

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui synthétise des informations propres à un responsable. Il lui permet de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion. Il lui le tableau de bord ne doit pas être confondu, avec le tableau de reporting.

⁴¹ Berland N, De Rongé Y., 2012, contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition Pearson Education, France, P420.

⁴² Leporcq.C. 2013 ; « Le pilotage, entre reporting et tableaux de bord... », Article publié dans la revue business intelligence, le 01 aout 2013. P.1.

Et en ce qui concerne les différences entre le tableau de bord et le reporting est résumé dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 03 : la différence entre le tableau de bord et le reporting.

Le système de tableau de bord	Le système de reporting
<ul style="list-style-type: none"> - le tableau de bord sert à suivre, voire anticiper les actions et permet une adaptation flexible. - dans le cadre des tableaux de bord, l'observation s'effectue à la fois pour les différents services mais aussi pour la hiérarchie. - le tableau de bord se compose surtout d'indicateurs d'activité (il dit comment une activité est en train de se dérouler). - le système de tableau de bord se nourrit de données en amont de la comptabilité. - l'actualisation des indicateurs du tableau de bord se diffère d'un utilisateur à un autre. 	<ul style="list-style-type: none"> - le reporting n'est pas un véritable support de l'action mais un outil de contrôle à postériori des responsabilités déléguées. - le reporting réalise une observation uniquement pour la hiérarchie. - le reporting se compose des indicateurs de résultats (il fournit le résultat final d'une activité). - le système de reporting a recours pour l'essentiel aux éléments financiers. - l'actualisation des indicateurs de reporting est souvent mensuelle.

Source : Michel Gervais, contrôle de gestion, Edition, Economica, Paris, 1997, p.601.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons tout d'abord présenté le contrôle de gestion à travers sa définition, ses objectifs et l'identification du rôle du contrôleur de gestion. Ensuite, nous nous sommes intéressées aux outils de contrôle de gestion. Enfin, nous avons présenté dans une dernière section le concept de la performance.

La plupart des entreprises disposent d'un service du contrôle de gestion grâce à l'importance des rôles qu'occupe, le contrôle de gestion devient un outil d'aide à la décision de diagnostic et de contrôle des acteurs de l'organisation., il peut être considéré comme facteurs clés de succès. A travers ce concept, les dirigeants ont le moyen de s'assurer que ces objectifs sont atteints avec efficacité et à moindre coûts (efficience). Dans cette situation le manager intervient ainsi, après la stratégie de l'organisation. Ainsi, le contrôle de gestion, garantit à la fois, le pilotage, la maîtrise, la mesure, la gestion et l'analyse des actions d'une entreprise. Le contrôleur de gestion a besoin plus d'information, toutefois, pour pouvoir exercer ses fonctions dans les meilleures conditions.

Dans le deuxième chapitre, nous allons nous intéresser à l'importance de la performance de l'entreprise à travers la mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les concepts du contrôle de gestion, de ce fait, il est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la définition des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés du contrôle (sa définition, ses objectifs et ses limites), la deuxième porte sur le contrôle de gestion dans une entreprise et la troisième est dédiée aux outils du contrôle de gestion.

Pour conclure, gérer ou contrôler la gestion d'une entreprise revient à prendre un certain nombre de mesures (décision), d'une part stratégique qui engagent l'avenir de l'entreprise sur le long terme et d'autre part, de décision courante (liées à l'exploitation normale) qui permettent à l'entreprise de fonctionner de façon normale afin d'assurer sa rentabilité et sa croissance.

Dans le deuxième chapitre, nous allons nous intéresser à l'importance de la performance de l'entreprise à travers la mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise.

Introduction

La recherche de la performance a toujours été une préoccupation fondamentale pour l'entreprise. Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation.

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Outil important du contrôle de gestion, le tableau de bord, est au cœur du processus d'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Il permet la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les décideurs dans la prise de décisions. Le tableau de bord est un outil de mesure des différents aspects de la vie de l'entreprise. Il doit être adapté à la spécificité de l'activité de l'entreprise.

Dans ce sens et pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoin d'informations pertinentes relatives à cette dernière, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision, seul le tableau de bord répond à ce besoin.

Afin d'appréhender la nécessité de l'intégration des tableaux de bord au sein d'une entreprise, nous allons présenter dans ce chapitre dans la première section la construction et la conception d'un tableau de bord de gestion. Dans la seconde sera consacré pour la notion de la performance, Enfin la mesure de la performance.

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord

Le gestionnaire qui possède un bon portrait d'ensemble de la situation, tout en ayant la possibilité d'accéder aux détails au besoin, peut mieux cerner les faits et les mettre en perspective, percevoir les variables importantes et en relever les tendances et les exceptions. En effet, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs tâches sur un temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de performance.

L'objectif de cette section est de présenter la démarche générale d'élaboration et de la mise en place d'un tableau de bord de gestion.

1. L'élaboration d'un tableau de bord

A. Fernandez : « le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur de risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision ». ⁴³

Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur.

1.1. Les objectifs d'un tableau de bord

- Le tableau de bord est un outil d'aide au management, son objectif comporte deux volets distincts : un volet pour le constat, destiné au reporting, et un volet pour l'action, destiné au pilotage du service.
- Son côté reporting (une vision verticale des résultats) : permet à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il contient des indicateurs stratégiques et opérationnels pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique.
- Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides pour faciliter la prise de décision des responsables.
- Son côté pour l'action (pilotage) (une vision multidimensionnelle) les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises ⁴⁴. Ces données permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci.

Selon (R.N. Anthony, 2010), l'objectif du tableau de bord « est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...) » ⁴⁵.

- Le tableau de bord est un instrument d'information à court terme, de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en œuvre ⁴⁶.

⁴³ Fernandez. H ; « définition et principe du tableau de bord de gestion », paru dans le site 1988-2016 (nodesway.com)

⁴⁴ Fontaine.K -Gavino. & Zambeaux.A ; [2005] ; « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » ; Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005, P. 15.

⁴⁵ Anthony R.N. [2010] ; « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, n°24.

⁴⁶ Peyrard. J. & M, Dictionnaire de Finance, 2^{ème} Edition. Vuibert, 2001.

1.2. Les principes de conception d'un tableau de bord

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises en tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision 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 remplir.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception⁸ :

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

1.2.1. Une cohérence avec l'organigramme

Une 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 calquer sur celle de la structure d'autorité.

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

- Chaque responsable possède son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord a 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'emplissage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

1.2.2. 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. Ainsi le tableau de bord doit impérativement éviter l'excès de clignotants et de chiffres qui peuvent masquer l'information utile pour le responsable.

1.2.3. La rapidité d'élaboration et de transmission

En ce domaine, la rapidité l'emporte 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. La précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité à périodicité mensuelle de la comptabilité de gestion.

2. La conception générale d'un tableau de bord

En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones ⁴⁷:

- La zone « **paramètres économiques** » : qui 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 et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité, quantitatives et qualitatives. A côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières (marges, résultats intermédiaires, etc.).
- 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.

⁴⁷ Alazard. C et Sépari. S, 1998, DECF : contrôle de gestion : manuel et application, 4^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, P.593.

Figure N°6 : la maquette du tableau de bord de gestion

Tableau de bord			
Désignation	Résultat	Objectifs	Ecart
Rubrique01 : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B Rubrique 02 : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B 			

Zone « paramètre »

zone « résultats »

zone « objectifs »

zones « écarts »

Source : M. Lory ,2001, « le tableau de bord au service de l'entreprise » Edition Organisation, Paris.

3. Les instruments utiliser

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

3.1. Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit lors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel, il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

3.2. Les ratios

Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise⁴⁸.

⁴⁸ Gervais.M, « Contrôle de Gestion », 6^{ème} Edition : ECONOMICA, 1997, P.615.

3.3. Les graphes

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Leurs intérêts sont de visualiser rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements du rythme ou de tendance. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons⁴⁹.

- **Histogramme** : Ils sont souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.
- **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et de l'analyse de la tendance.
- **Graphique en 'camembert'** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).

Figure N°07 : présentation de quelque forme graphique.



Source : réalisé par nos soins à base des fichier Excel.

3.4. Les multimédias

Image, voix, ils autorisent une perception plus riche de situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisation⁵⁰

⁴⁹ Selmer .C, op. Cit, p.620.

⁵⁰ Gervais.M,2009, « contrôle de gestion », collection gestion,7^{ème} Edition ECONOMICA, Paris, P.22.

3.5. Les commentaires

Les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur :

- Les explications des écarts ;
- Les décisions prises par le responsable ;
- Questions sur les décisions à prendre ;
- Justification des prévisions sur les mois à venir ;
- Avancement des actions prises précisément ;

3.6. Les clignotants⁵¹

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 une norme de référence.

Le fait s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance est bonne ; ils permettent de concentrer l'action sur l'essentiel.

- 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 ;
- Les pictogrammes

3.7. Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires.

Ils permettent également, de constater l'évolution et d'apprécier la Tendance en juxtaposant les réalisations du mois en cours avec ceux du mois précédant ou du Mois correspondant de l'année précédente.

Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision. Et chaque mise en forme peut correspondre à des besoins particuliers.

⁵¹ Gervais.M, 2009, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, P.22.

4. Les étapes de la mise en place d'un tableau de bord

Un tableau de bord doit renfermer des informations qui permettront au responsable opérationnel une bonne maîtrise de son activité d'un côté et qui offriront une vue globale mais précise sur la performance dont fait preuve l'organisation pour les autres destinataires d'un autre côté. A cet effet, la construction d'un tableau de bord peut se résumer en «04 » étapes.

4.1. La fixation des objectifs

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

Avant d'entamer son activité, l'entreprise doit fixer et rédiger les objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission.

4.2. La recherche des indicateurs pertinents

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation⁵³.

4.2.1. Les types d'indicateurs

On peut distinguer en général trois types d'indicateurs ⁵⁴

➤ Les indicateurs de performance

La performance recouvre deux aspects distincts : l'efficacité et l'efficience.

- L'efficacité est la réalisation du résultat prévu ;
- L'efficience est le respect de la contrainte de coût.
- Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts.

➤ Les indicateurs de pilotage

Pour C.Selmer, les indicateurs de pilotage sont « des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde »⁵⁵

Ils permettent d'anticiper les événements et la réactivité des responsables à temps.

⁵² Caroline.S,1998, « concevoir les tableaux de bord », Edition Dunod, Paris, P.28.

⁵³Voyer.V ;« Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Edition Padie , Canada, 2006, P.61.

⁵⁴ Caroline.S, 1998, Op. Cit, P 42 -54.

⁵⁵ Idem, P 68.

En d'autres termes, les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action ou d'une activité. Ils indiquent où il faut agir pour que les résultats soient atteints.

➤ **Les indicateurs d'éclairage**

Les indicateurs d'éclairage expliquent pourquoi la performance est attendue ou non, mais sur lesquels le responsable n'a pas de contrôle et sur lesquels il ne peut pas agir. Ils portent sur des facteurs externes au centre de responsabilité, mais qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise⁵⁶. Les indicateurs d'environnement économiques, tels que les indices de prix, indices de consommation, etc., sont des indicateurs d'éclairage.

4.2.2. Les qualités des indicateurs

Les indicateurs doivent avoir certaines qualités qui sont :

❖ **Ils doivent être fiables**

Les données qui servent à le calculer doivent être parfaitement contrôlées et validées.

❖ **Ils doivent être de qualité**

Il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai d'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide.

❖ **Ils doivent être clairs**

Selon les indicateurs et les individus, il faut sélectionner le mode de représentation qui permet la meilleure lisibilité : tableau, camembert, histogramme, courbe...

❖ **Doivent être actualisée**

Il doit être fondé sur des informations récentes, remontant au plus à quelques Semaines.

❖ **Ils doivent être pertinents**

Cela veut dire essentiellement qu'ils doivent répondre à notre besoin d'évaluation. Ils doivent répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que nos indicateurs évaluent bien ce que l'on veut évaluer ?
- Nous permettront-ils d'identifier les forces et les faiblesses et d'apporter, si nécessaire, les correctifs appropriés ?

❖ **Ils doivent être significatifs**

Cela veut dire qu'ils ont du sens, une importance telle que leur absence ne permettra pas d'évaluer et qu'ils s'intègrent dans la vision globale de la veille sur notre système, notre secteur ou notre programme.

4.3. Choix de la périodicité

⁵⁶ Caroline.S. ,1998, op cit P .65.

Il n'existe aucune règle stricte quant à la détermination et au choix de la périodicité du tableau de bord. La périodicité doit correspondre aux besoins du responsable de l'entreprise destinataire du tableau de bord. En effet, on peut avoir, au sein d'une même entreprise, plusieurs fréquences de mise à jour qui diffèrent d'un responsable à un autre et d'un niveau à un autre. Cependant, plusieurs auteurs privilégient la mise à jour mensuelle.

La fréquence du tableau de bord est en générale liée au niveau de responsabilité concerné par le tableau de bord, afin de respecter le principe d'indicateurs « relié à la prise de décision ». Plus on est proche du terrain, de l'opérationnel, de l'action quotidienne, plus la fréquence aura tendance à s'intensifier. Plus on va vers la prise de décision stratégique, moins la fréquence sera élevée.

4.4. La mise en forme des tableaux de bord

L'information, mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme) signifie plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir vite. La mise en forme du tableau de bord revient à :⁵⁷

❖ **Personnaliser la présentation** : La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences.

- **La forme de présentation des indicateurs** : tout décideur peut choisir la forme de présentation qu'il juge la plus adéquate, là où certains préfèrent disposer de tableaux, d'autres préfèrent les graphiques.
- **Les caractéristiques des indicateurs** : C'est-à-dire la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente).
- **Le support de présentation** : Les possibilités offertes actuellement, par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnant en temps réel, chose qui n'exclue pas l'utilisation du papier.

❖ **Personnaliser le contenu**

La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et des données disponibles. Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects ; **M. Gervais** distingue entre ;

- **Les indicateurs généraux** qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'établissement.
- **Les indicateurs collectifs** qui sont communs à plusieurs gestionnaires.

⁵⁷ Gervais. M, 2009, Op. Cit, P. 619-622.

- **Les indicateurs locaux** concernant, en particulier du responsable et qui représentent les objectifs à atteindre.
- **Les indicateurs individuels** choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des ressources spécifiques d'informations.

Section 02 : le concept de la performance

Les marchés de plus en plus concurrentiels et la demande qui exige toujours plus de qualité provoquent dans l'entreprise la transformation de ses systèmes techniques et organisationnels. Par ailleurs face à l'instabilité de l'environnement, les organisations cherchent plus de flexibilité et d'adaptabilité en vue d'être performant sur les marchés.

L'objectif premier du contrôle de gestion est de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise. Son rôle consiste à calculer de façon périodique des résultats escomptés. Mais avant d'aborder la question de mesure, attardons-nous d'abord un peu sur la notion de performance.

1. Définitions de la performance

Le terme de la performance possède divers sens pour le percevoir. Elle peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale, elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstrait et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaire). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend du manager qu'il soit efficace.

Aussi, la performance fait référence également au couple (Valeur- Coûts), elle signifie « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Est donc Performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût »⁵⁸. A souligner également que pour certains auteurs, c'est dans la comparaison du couple valeur/coût, que s'apprécie la performance « nette ».

En déclarant que « les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, celle de la

⁵⁸ Lorino.PH, « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9^{ème} colloque International de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998.

marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque »⁵⁹

La performance peut être étudiée également à partir des critères d'efficacité et d'efficience comme le confirme (A. Van Weele, 2001), le terme performance fait référence à une combinaison de l'efficacité et l'efficience. En précisant que la performance se situe dans le triptyque : objectifs -moyens ou ressources –résultats.

Dans ce contexte, l'efficacité définit la relation entre les objectifs et leurs degrés de réalisation. Alors que l'efficience met en rapport les résultats obtenus et les moyens engagés. La performance peut être défini par la formule suivante⁶⁰ :

PERFORMANCE= EFFICACITE+ EFFICIENCE + ECONOMIE+ PERTINENCE

2. Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

2.1. La performance est un indicateur de pilotage

La performance se pilote, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation. Elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques

2.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase de développement

⁵⁹ Giraud.F, Saulpic.O, Naulleau.G, Delmond. M -H., & Bescos. P-L, 2014, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Edition ©GUALINO, EJA, Paris, P .68.

⁶⁰ Demba .C, « MBA audit et contrôle de gestion », 25^{ème} promotion, 2013-2014, CESAG, P. 20.

2.3. La performance est riche de composantes antinomiques

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages.

3. Les objectifs de la performance

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

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Lancer de 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 ;

4. Typologie de performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : économique, organisationnelle, sociale, stratégique et concurrentielle...etc.

4.1. La performance économique

Pour Khemakhem (1976), l'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes.

- **Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs** : il s'agit d'identifier des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs ;
- **Par calcul des ressources dépensées par le processus** : il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources dont

il faut évaluer les coûts. Donc une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts ;

- **Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite :** il faut calculer la valeur du résultat (si possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus.

4.2. La performance opérationnelle

Selon **Bouquin (1997)**, c'est « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre les bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit ». Il s'agit de mesurer la performance du service au niveau de la qualité de la circulation de l'information, des relations entre les services, et de sa flexibilité.

4.3. La performance stratégique et concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont toute mise sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. La performance est alors celle du maintien d'une distance avec les concurrents, à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. Elle est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec de sa mise en œuvre.

Pour **Voyer (2002)**, la performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

4.4. La performance sociale

Pour **Selmer (2014)**, C'est le bilan qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise.

Le bilan social est très important car il permet de déterminer le taux de grève, l'absentéisme et le climat social qui y règne. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents du travail, les maladies professionnelles, etc.

4.5. La performance interne et la performance externe

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, managers, actionnaires, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Tableau N0 4 : Comparaison entre performance interne et performance externe.

Performance interne	Performance externe
<ul style="list-style-type: none"> - Est tournée vers les managers. - Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. - Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision. - Aboutit à la définition des variables d'action. - Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Est tournée principalement vers les - Actionnaires et les organismes financiers. - Porte sur le résultat, présent ou futur. - Nécessite de produire et de Communiquer les informations financières. - Génère l'analyse financière des grands équilibres. - Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : Doriath . B, 2007, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Edition Dunod, Paris, p.137

5. Mesures de performance

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultats. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. L'efficience est, quant à elle, mesurée sur la base d'un critère qui exprime le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre. Partant, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétale.

La mesure de la performance est essentielle pour les entreprises. La présence d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise. La mesure des performances constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations s'écartent sensiblement des normes choisies.

5.1. Principes de base de la mesure de performance

- **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 d'indépendance** : la mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendamment de celles des autres centres ;
- **Principe de contrôlabilité** : la mesure de la performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit maîtriser l'ensemble des variables à l'origine de couple coût/performance ;
- **Principe de permanence des indicateurs** : un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesure 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 la 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 sélection limitée des 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 ;
- **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.
 - Une mesure officieuse, mais d'avantages pertinents qui sont basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable de centre.

5.2. Les indicateurs de performance.

Etablir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise. C'est un véritable tableau de bord qui parcourt tous les champs d'application de l'entreprise. On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon 4 axes :

5.2.1. L'axe financier

Les indicateurs de performance cherchent à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente

par exemple ; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

5.2.2. L'axe client

Les indicateurs de performance permettent de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition ou « churn » (nombre de clients perdus sur une période).

5.2.3. L'axe interne

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans l'objectif d'améliorer la rentabilité et l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés dus sur une période).

5.2.4. L'axe marché

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

6. Le contrôle de gestion et la performance de l'organisation :

Le **contrôle de gestion** contribue à la performance de l'organisation dans la mesure où il permet de suivi permanent des réalisations, la comparaison des résultats obtenus avec les prévisions⁶¹. Le contrôle de gestion a instauré une nouvelle technique en proposant des tableaux de bords pour aider à la gestion et l'amélioration des processus, ces tableaux de bord sont souples et modulables et permettent de s'adapter à tous les problèmes de gestion pour le niveau opérationnel comme pour le niveau stratégique.

Les indicateurs peuvent être changés à n'importe quel moment car ils sont construits en fonction des besoins des contraintes du contexte.

⁶¹ Alazard.C et all, « contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, P. 145.

En plus de la méthode de calculs des coûts et des budgets qui se base sur une analyse quantitative et financière, le contrôle de gestion donne lieu à des indicateurs qui peuvent aider au pilotage des processus de la qualité, de l'amélioration du management de l'ensemble de l'organisation.

Les tableaux de bord compris comme un reporting financier existent depuis longtemps dans les différentes entreprises mondiales. En revanche et quel que soit le contexte, ils sont construits et utilisés comme un diagnostic permanent rassemblant plusieurs variables diversifiées.

7. Tableau de bord et la performance

La performance de l'entreprise, est étroitement liée à la notion de pilotage stratégique. Cette relation consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise certains indicateurs financiers et non financiers, à court et long terme, rassemblés d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

Le tableau de bord reste encore pour beaucoup un concept assez mal défini. Trop longtemps utilisé pour ne présenter que des rapports comptables, il en a perdu son sens initial de pilotage. Bien que l'essentiel du tableau de bord soit un livre, guide pour construire seul, rapidement et à moindres coûts son propre tableau de bord parfaitement adapté à son besoin de pilotage de la performance.

M. Volle en (2001), souligne que : « le pilotage de l'entreprise utilise des tableaux de bord, des indicateurs produits selon des méthodes statistiques. Ces méthodes permettent la synthèse d'une information massive, protégée de l'interprétation par sa masse même, et qui ne peut être utilisable que si elle est résumée de façon intelligente.⁶²

En somme, en rapportant une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne qu'un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc au besoin d'une personne, suppose un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métier et est généralement publié à date fixe. Il correspond à la partie contrôle d'un cycle classique de gestion (planification, organisation, direction, contrôle), et grâce à un ensemble de données agrégées il permet de mesurer le niveau de performance (efficience, efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives. Il permet également, grâce à un ensemble de données

⁶² <http://www.volle.com/rapports/pilotage.htm>.

agrégées, de mesurer le niveau de performance (efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives ». ⁶³

La notion de performance occupe une place centrale dans les sphères de décision des entreprises. Complexe et multidimensionnel, sa mesure fait l'objet de nombreux développements aussi divergents que variés sur les critères quantitatifs comme qualitatifs.

Le tableau de bord est un outil de mesure, cette mesure permettra de prendre des décisions rapides en tenant compte d'éléments tangibles. Il se base sur le principe de la stratégie qui est acheminée aux échelons sous-jacents à la direction par le contrôle de gestion.

Un tableau de bord est un affichage visuel de l'information la plus importante, nécessaire pour réaliser un ou plusieurs objectifs ; consolidées et disposées sur un seul écran afin que l'information puisse être contrôlée à un coup d'œil. ⁶⁴

Section 03 : la mesure de performance par l'approche financière

Toutes les entreprises utilisent des outils de mesure pour vérifier les progrès accomplis pour la réalisation de leurs objectifs. Cela permet de bien comprendre la performance de l'entité, de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner ses projets sur le chemin du succès.

Un système de mesure de la performance peut être considéré comme un portefeuille de mesures permettant de délivrer une évaluation équilibrée de la performance de l'organisation.

1. La mesure par les indicateurs du bilan

L'équilibre financier d'une entreprise est une fonction de la cohérence qui existe entre ses ressources et ses emplois. Cette cohérence conditionne sa solvabilité et sa liquidité.

1.1. Le fond de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement net global est égal au passif stable diminué de l'actif immobilisé, ou à l'actif circulant moins les autres dettes.

« C'est la partie des capitaux permanents employée à financer l'actif à moins d'un an ».

⁶³ Bruley.M, 2011, « Propos Sur les SI Décisionnels », P.25.

⁶⁴ Few.S,2004, «information Dashboard design », Edition O 'Reilly media, P.4.

Par ailleurs, ces calculs sont généralement effectués sur des bilans retraités. Les capitaux permanents correspondent à la somme des capitaux propres et des dettes à long terme.

L'existence d'un fonds de roulement positif exprime le fait que les dettes à long terme couvrent les emplois à long terme ainsi qu'une partie des emplois à court terme. De ce fait, l'entreprise peut toujours rembourser ses dettes à court terme sans toucher à son outil de production. Il s'agit d'une règle d'orthodoxie financière aujourd'hui transgressable. Il a été effectivement montré que cette approche était trop statique et qu'il fallait considérer le besoin en fonds de roulement pour apprécier cette sécurité apparente dans les finances de l'entreprise.

Généralement le fond de roulement d'une entreprise se calcule par deux manières

- Calcul à partir des éléments du haut de bilan

Fond de roulement global = capitaux permanent net – actifs immobilisés

$$\text{FRNG} = \text{capitaux permanents} - \text{Actif fixe}$$

- Calcul par des éléments du bas du bilan

Fond de roulement global = actif circulant – dettes à court terme

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{DCT}$$

❖ L'interprétation de FRNG

FRN ≥ 0 : Cette situation Signifie que l'entreprise a pu financer de façon durable l'intégralité des actifs immobilisés par les capitaux permanents et un excédent de ressources permanentes est enregistré. Cet excédent est une marge de sécurité pour l'entreprise qui lui permet de faire face à des risques divers à court terme, dans ce cas les immobilisations ont été intégralement financées par les capitaux permanents plus un excédent.

Excédent : c'est la marge de sécurité en cas de besoin particulièrement à court terme.

FRN = 0 : équilibre financier atteint. Les ressources à court et long terme égales les emplois à long et court terme.

Ce cas signifie que l'entreprise a pu financer de justesse l'intégralité des actifs immobilisés par les capitaux permanents, et les actifs circulants par les dettes à court terme.

Il y a respect de la règle d'équilibre financier minimum. Néanmoins cette situation présente un risque pour l'entreprise dans la mesure où elle est temporaire. Autrement dit, la structure financière risque d'être déséquilibrée à tout moment. Par ailleurs, ce cas de figure n'est pas du

tout recherché par les gestionnaires et les responsables. En effet, une structure financière déséquilibrée mais présentant

FRN ≤ 0 : les immobilisations n'ont pas été financées en totalité par les capitaux permanents.

Le fond de roulement négatif signifie que l'entreprise finance une partie de ses investissements par des ressources à court terme, car des capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité des immobilisations. Il signifie aussi que le montant des actifs circulants laisse prévoir des recettes futures à court terme insuffisantes pour faire face à l'ensemble des dettes, elle ne dispose alors d'aucune marge de sécurité. Mais l'équilibre financier peut être maintenu dans ce cas, à condition que les actifs circulants soient très liquides et que les dettes à court terme soient peu exigibles.

1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR)

Il s'agit d'un besoin qui se dégage par les opérations d'exploitation de l'entreprise (achat, vente, fabrication ...)

Le besoin en fonds de roulement est une donnée qui, mesurée au jour le jour, évolue d'une manière irrégulière et qui est sujette à des fluctuations. L'irrégularité s'explique par le fait que les divers encaissements et décaissements n'ont pas tous lieu en même temps. Les créances et les dettes sont composées d'éléments qui ont des termes différents et sont souvent de nature cyclique. Les fluctuations résultent des perturbations dans l'arrivée des factures et des chèques, ainsi que dans la réalisation de la production. Ces deux éléments seront à dissocier.

Il est donc possible de faire appel à des moyennes ou à des tendances pour estimer le besoin en fonds de roulement

$$\mathbf{BFR} = \text{Emplois d'exploitation} - \text{ressources d'exploitation}$$

$$\mathbf{BFR} = (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{DCT} - \text{DF})$$

❖ Interprétations du BFR

– BFR > 0

Un BFR positif signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

– BFR=0

Lorsque le BFR est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

– BFR<0

Dans ce un cas, les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

1.3. La trésorerie (TR)

La trésorerie de l'entreprise représente les disponibilités qui lui permettant de financer ses dépenses à court terme.

$$\text{TR} = \text{valeurs disponible} - \text{dette financière}$$

$$\text{TR} = \text{fond de roulement net global} - \text{besoin en fond de roulement}$$

❖ L'interprétation de la trésorerie**TR > zéro**

Dans ce cas l'entreprise présente une aisance financière (bonne santé financière) puisqu'elle dispose de liquidité qui lui permet de faire face à une dette financière. On peut alors parler d'une réelle autonomie financière.

TR < zéro

La trésorerie négative signifie que l'entreprise dépendante des ressources financières à Court terme. Cette situation traduit l'insuffisance des liquidités de l'entreprise pour permettre le remboursement des dettes financières à court terme, ce qui va influencer son autonomie financière.

TR = zéro

Cette situation implique une égalité parfaite entre la structure des ressources et celle des emplois, l'entreprise a donc financé de justesse ses besoins. Néanmoins, cette situation est temporaire.

2. L'analyse par Les soldes Intermédiaires de gestion (SIG)

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion comprend sept soldes successifs obtenus par différences entre certains produits et certaines charges.

Les deux premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les Cinq suivants sont consacrés à l'analyse du résultat.

✚ La marge commerciale (MC)

La marge commerciale ne concerne que l'activité de négoce. Elle représente les ressources dégagées par l'activité commerciale de l'entreprise, et permet d'apprécier l'évolution de sa politique commerciale⁶⁵

$MC = \text{Chiffre d'affaires} - \text{coûts de revient}$.

✚ La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance. Elle détermine la richesse créée par l'entreprise⁶⁶.

$VA = \text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice en provenance de tiers}$.

La production de l'exercice mesure mieux l'activité de transformation de l'entreprise, quel que soit le sort des produits de cette activité (ventes, stockages, immobilisations)⁶⁷

✚ **Production de l'exercice** = production vendue ± production stockée + production immobilisée.

Elle représente la valeur de tout ce que l'entreprise a produit pendant un exercice.

La valeur ajoutée représente la richesse générée par l'entreprise.

✚ Excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation créée par l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production⁶⁸. Il mesure la performance économique de l'entreprise.

⁶⁵ Grandguillot. B.F, 2014 « l'essentielle de l'analyse financière », 12^{ème} édition, Paris, P.55.

⁶⁶ Idem,

⁶⁷ Garguillot. B.F, 2006, « l'essentielle de l'analyse financière » 10^{ème} Edition, Paris, P60.

⁶⁸ Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 4^{ème} Edition, Paris, 2010, P.167.

EBE= valeur ajoutée +subvention d'exploitation – impôts, taxes et versement assimilés – charges de personnel.

Elle représente le financement généré par les opérations de production et de commercialisation.

Le résultat d'exploitation

Il traduit la performance économique de l'entreprise⁶⁹.Ce solde tient compte de la politique d'amortissement et dépréciation de l'entreprise. Il est calculé indépendamment de la politique financière et fiscale de l'entreprise.

Résultat d'exploitation : EBE +reprise sur charges d'exploitation + autre produit de gestion - dotation aux amortissements et provision d'exploitation- autre charge de gestion

Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Il permet à la fois de mesurer la rentabilité économique et financière de l'entreprise.

RCAI = Résultat d'exploitation + produits financiers - charges financières

Le résultat exceptionnel

Est le solde net des produits et des charges exceptionnelles.

Résultat exceptionnel= produits exceptionnel - charges exceptionnelle.

Le résultat net de l'exercice (RNE)

Correspond au résultat présenté dans les comptes, il permet d'apprécier la rentabilité pour les actionnaires. On l'obtient en rajoutant le résultat exceptionnel au RCAI et en retranchant la participation des salariés et les impôts sur les sociétés (compte 69)⁷⁰.

RNE = résultat courant avant impôt + résultat exceptionnel-participation de salaries – IBS+ report à nouveau.

La CAF

L'évaluation de la CAF permet de déterminer la part de richesse créée que l'entreprise retient pour elle-même comme ressources interne de financement.

⁶⁹ Redjem.N, « méthodes d'analyse financiers » Edition Dar EL - ouloum, Annaba, P.71.

⁷⁰Fiches.M,2008, « gestion financière de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, P.23.

La CAF est la principale ressource de financement dont l'affectation est décidée par les gestionnaires :

- Investissement de maintien, dotation amortissement, dotation aux provisions pour dépréciations d'actifs immobilisés ;
- Investissement d'expansion acquisition nouvelles (réserves) ;
- Remboursement de dettes financière ;
- Distribution aux propriétaires ;

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

Deux méthodes sont possibles pour calculer l'autofinancement :

CAF= excédent brut d'exploitation + produit encaissables – charges décaissables

CAF = résultat de l'exercice + Dotation à l'amortissement et provisions –reprises sur amortissements et provisions + valeur comptable des éléments d'actifs cédés – produit de cession des immobilisations – subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice.

3. La mesure par les ratios

« Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace »⁷¹.

3.1. Le ratio de structure financière

→ Le ratio de couverture des emplois stables

Le ratio de couverture des emplois stables, exprimé en pourcentage, mesure le taux de

Ratio de couverture des emplois stables = capitaux permanent / VI.

Le ratio de couverture des emplois stable doit être au moins égale à 1 (100%).il est même préférable qu'il soit supérieur à ce montant car cela signifie que les ressources stables de l'entreprise lui permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financier le besoin en fonds de roulement.

⁷¹ Buissart.C, 1999, « analyse financière », Edition FOUCHER, Paris.

→ Ratio d'endettement globale

Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids d'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance : sources extérieures (emprunts et dettes financière) versus sources intérieures (associés et actionnaire). Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise Et son éventuel risque de défaillance (cas d'un ratio élevé).

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

3.2. Ratio de liquidité ⁷²

C'est la capacité de l'entreprise à faire face à ces engagements à court terme. En pratique la liquidité est assurée lorsque les valeurs des actifs permettent théoriquement de rembourser les dettes, et lorsque la durée des emplois supérieure à celle des ressources génère un risque de liquidité.

Trois ratios de liquidité sont à utiliser dans l'analyse de la liquidité d'une entreprise :

▪ Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale, appelé aussi ratio du fond de roulement, exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant.

Ce ratio doit toujours être supérieur à 1.

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

Si le ratio est supérieur à 1, le BFR est positif et inversement. Ce ratio permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif à court terme finance les engagements à court terme.

▪ Le ratio de liquidité restreinte(réduite)

Il est égal au rapport de l'actif circulant (à moins d'un an) hors stocks au passif exigible à court terme, il exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks car leur liquidité peut être incertaine.

⁷² MARION.A « Analyse financière concepts et méthodes », Edition Dunod, Paris 2007, P.136-138.

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

Ce ratio doit être proche à 1. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement.

- **Le ratio de liquidité immédiate**

Permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations à court terme en utilisant uniquement sa trésorerie.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = VD / DCT.$$

Ce ratio présente peut d'intérêt et doit être interpréter avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

L'impact de l'endettement sur la situation financière à long terme est analysé par la solvabilité qui se définit comme étant la capacité de l'entreprise à payer ces dettes à échéance(LT).

Il s'agit de mesurer le poids de l'endettement par rapport au total du bilan afin d'estimer l'Indépendance financière, par la suite on compare l'endettement aux ressources propres pour mesurer l'autonomie financière.

3.3. Le ratio de solvabilité générale ⁷³

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour l'entreprise soit jugé capable de payer ses dettes. Cependant l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

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

D'après la norme, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

⁷³ LAHILLE. J.P , « Analyse financière »,Edition Dunod,Paris2007,P.125 et 126.

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.

3.4. Les indicateurs de rentabilité financière

« D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat ».

Ces indicateurs doivent refléter la capacité de l'entreprise à conduire ses actions avec efficacité et efficience.

Nous mesurons la performance financière à l'aide des indicateurs (ROI) et (ROE) et (EVA) :

- **Le ROE (return on equity) :** (rendement des capitaux propres), ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise c'est le rapport entre le résultat opérationnel ajoutons le résultat financier et les capitaux propres.
- **Taux de rentabilité économique brute (ROCE) = EBE / Capitaux investis.**

Ce ratio représente la rentabilité brute en fonction de l'ensemble des capitaux mobilisés (propres et empruntés).

3.5. Les ratios de l'activité

- **Taux de variation du chiffre d'affaire HT :**

Le ratio on question permet de mesurer la variation de chiffre d'affaire correspond aux ventes il peut être exprimé en valeur ou en volume.

$$\text{Taux de variation du chiffre d'affaire (HT)} = \frac{\text{CA}(n) - \text{CA}(n-1)}{\text{CA}(n-1)} * 100$$

Taux de profitabilité économique = EBE / CAHT.

- **Le taux de profitabilité économique** représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaire, compte tenu uniquement de son activité d'exploitation (hors éléments financiers, fiscaux et d'autofinancement).

3.6. Ratio de profitabilité

Ce ratio mesure le taux de marge bénéficiaire, il indique la performance de l'entreprise

$$\text{Ratio de rentabilité} = \frac{\text{résultat de l'exercice}}{\text{CA.HT}} * 100$$

3.7. Ratio de rotation des créances clients

Ce ratio exprimé en jours le délai moyen de règlement accordés aux clients. Il se calcule de la manière suivante :

- **Délais de rotation des créances clients** = chiffre d'affaire (TTC) / clients et comptes rattachés.

3.8. Ratio de rotation des crédits fournisseurs

Ce ratio permet de connaître le nombre moyen de jours crédit accordés à l'entreprise par ses fournisseurs, et d'estimer le degré de rentabilité de l'exploitation. Il se calcul de la manière suivante :

- **Délai de rotation du crédit client**= fournisseurs et comptes rattachés / CA.HT

Conclusion

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre, qui nous a permis non seulement de découvrir l'importance du tableau de bord mais aussi d'examiner les étapes de conception d'un tableau de bord et l'utilité de ce dernier dans la mesure de la performance, ce qui permet à l'entreprise de créer les résultats souhaités.

C'est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construit de façon périodique, à l'attention d'un responsable afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre des objectifs de performance. Il est considéré comme une banque de données interne l'entreprise qui comporte un nombre d'indicateurs. Les concepteurs du tableau de bord proposent un système de mesure de performance d'entreprise visant l'implémentation de sa stratégie, ce qui permet aux dirigeants d'agir en réalisant la cohérence entre objectifs, moyens et réalisation. A cet effet, la méthodologie du suivi et de développement l'entreprise se réalise généralement à l'aide d'un tableau de bord qui est un outil d'évaluation d'un système il est constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données. Ses indicateurs peuvent aussi bien mesurer une distance par rapport à un but défini, que mesurer l'efficacité des faits ayant permis l'atteinte de l'objectif défini.

À cet égard, la performance est au cœur de la décision et de l'élaboration stratégique de toute une entreprise, nous pouvons conclure le but ultime d'une gestion bien dirigée de la performance est d'unir les efforts isolés pour atteindre la mission de l'organisation, afin d'aider le dirigeant de la société à évaluer la performance de son entreprise.

Le chapitre suivant étant une étude de cas, nous essayons de voir de près les tableaux de bord financier d'une entreprise, leur contenu, leur forme ainsi que leur exploitation par les responsables.

Chapitre II :

Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

Chapitre III :

La mise en place d'un tableau de bord financier de l'entreprise RAMDY

Introduction

Dans un environnement de turbulence et d'instabilité, où diverses décisions gouvernementales influent sur les activités et le savoir-faire des entreprises, les managers attribuent une grande importance à la gestion de leur entreprise, dans l'optique de faire face aux fluctuations et aux changements permanents de ces derniers. A cet effet, divers outils modernes de gestion sont explorés par les entreprises algériennes tel que Le tableau de bord qui est un outil de contrôle de gestion ; Cela Pour assurer l'efficacité et la qualité de leur gestion, et participer à la bonne marche de l'entreprise, Ainsi, pour une amélioration permanente de leur activité et la Mesure de leurs performances.

Pour que RAMDY atteigne ses objectifs, elle pourrait appuyer sur les tableaux de bord tant qu'un outil de la mesure de la performance financière dans cela nous avons effectué une étude de cas dans cette entreprise pour mieux comprendre cet outil de gestion et apporter des réponses réelles et plus précises à notre problématique.

Ce présent chapitre est subdivisé en deux sections. La première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil afin de recueillir les informations de base, y compris la création de cette entité, sa structure, ses produits et ses différents services du contrôle, et nous ce que nous intéresse beaucoup plus c'est le service contrôle de gestion. Dans la deuxième section, nous allons aborder l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le but de comprendre les étapes d'élaboration d'un tableau de bord, les indicateurs et leurs interprétations.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

La SARL RAMDY est une entreprise agroalimentaire, dont l'activité comprend toutes les tâches de transformation de produits issus de l'agriculture en biens alimentaire, les matières premières utilisées sont des produits d'origine animale ou végétale qui subissent des transformations plus ou moins complexes avant d'être mises sur le marché.

Par ailleurs, Dans cette section nous essayerons de présenter l'entreprise CEVITAL, et de porter une image sur son évolution historique, sa situation géographique, sa mission, ses activités et clients, ses différentes directions...etc.

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248 Da et un effectif de 361 employés. Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

-Téléphone : 034 19 62 58/60/78/

- Fax : 034 19 62 59

- Email : laiterie.ramdy@hotmail.com

- Site web: WWW.ramdy-dz.com

- **Siège Social :**

Le Siège social et le site de production de la société est situé à la Zone D'activité Taharacht

- Akbou – W. Bejaïa – Algérie.

- **Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés :**

La société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la wilaya de Bejaïa sous le numéro 97 B 0182026, NIF : 0 996 0625 03056 31

1. Historique de l'entreprise Ramdy

La SARL RAMDY Ex (Laiterie DRURDJURA) a été créé le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, et les fromages frais et fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (Camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (Akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions / Minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination "RAMDY".

En Octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production des yaourts et crèmes desserts.

2.1.Situation Géographique:

2.2.Usine implanter :

- Dans une zone industrielle, véritable Carrefour économique de la wilaya de Bejaïa, de quelques 50 unités de production agroalimentaire et en cours l'extension.
- A 2 Km d'une grande agglomération.
- A quelques centaines de mètre de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaïa, chef-lieu de la région et Pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.

- A 170 Km à l'est de la capitale Alger.

2.3.Moyens :

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (03) principaux départements de production "Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage et Atelier Bouteille".

- **Assurance qualité :**

Pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, la Sarl Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées, un bloc administratif ainsi de trois grands magasins de stockage matières premières et emballages et de deux chambres froides.

- **Production**

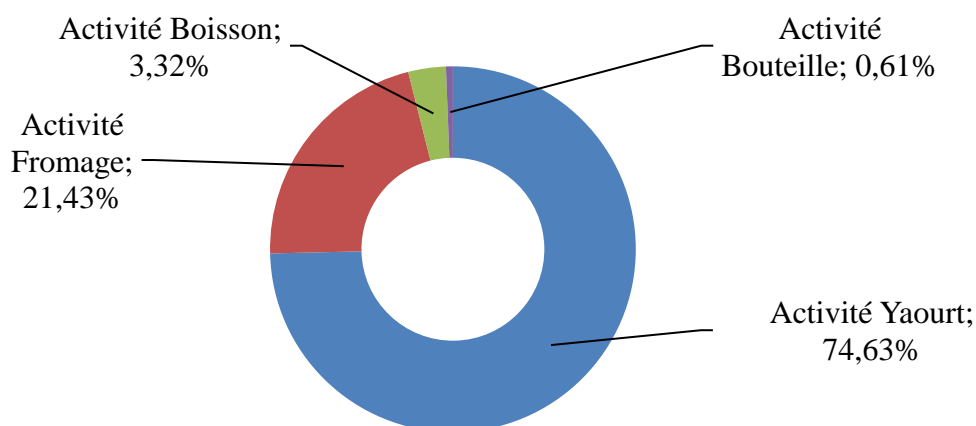
Atelier Yaourt & Crème dessert : 125 Tonnes par Jours.

Atelier Fromage : 15 Tonnes Par Jours.

Atelier Bouteille : 100 Tonnes Par Jours.

Atelier Boisson : 50 000 Litres Par Jours

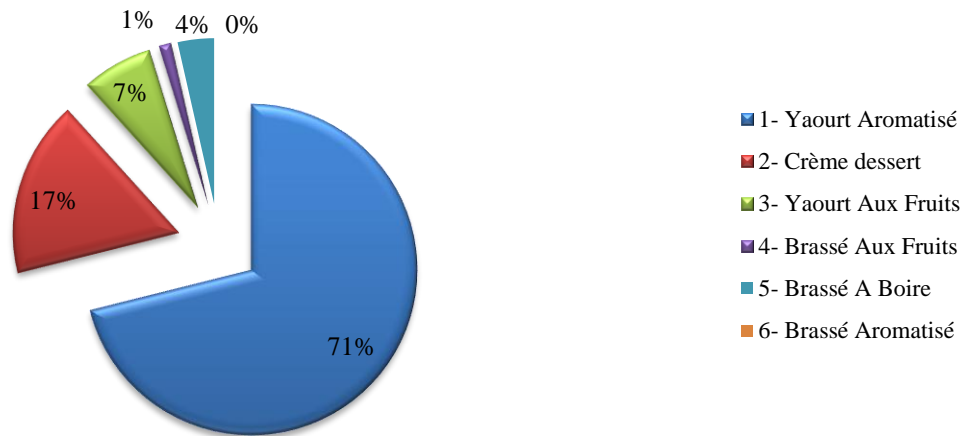
- Pôle Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de Crèmes dessert et autres spécialités laitières) représente 74.63 % du chiffre d'affaires.
- Pôle Produits fromages fondus (Production et distribution des fromages fondus en portion et barre) représente 21.43% du chiffre d'affaires.
- Pôle d'activité boisson en sachet représente 3.32% du chiffre d'affaires.
- Pôle d'activité Bouteille Comme une nouvelle gamme de production lancer en fin 2018.



2.4. Liste des produits

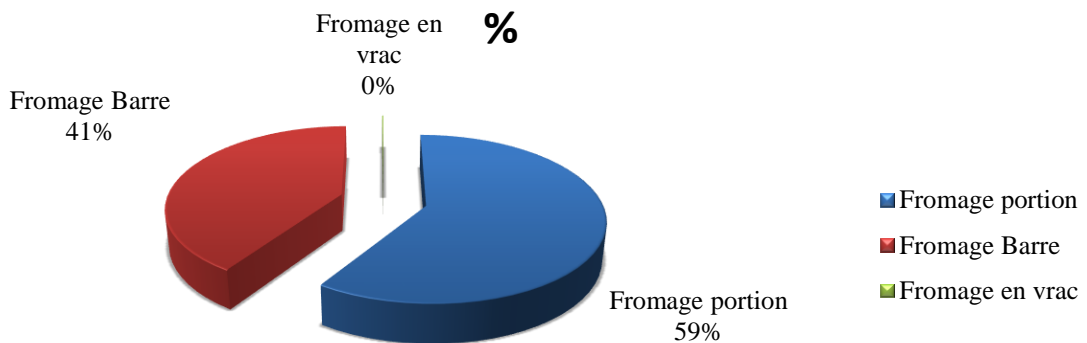
• **Pôle d'activité yaourt et crème dessert :**

- Yaourt aromatisé : mono 100 grs (fraise, banane, pêche, fruits des bois, Vanille), Multi aromes 100 grs (Pack rouge, pack jaune), Multi aromes mini 70 GRS.
- Yaourt Nature 100 GRS.
- Yaourt Aux fruits 95 GRS : Fraise, Abricot, Pêche et fruits des bois.
- Brassé Aux fruits 95 GRS : Fraise, Abricot, Pêche et fruits des bois.
- Crèmes dessert : Flan caramel nappé 90 GRS, Caramel (90 GRS, 70 GRS), Chocolat (90 GRS, 70 GRS), Cookies 90 GRS, Cappuccino 90 GRS.
- Brassé Aromatisé à boire : Sachets, Pots, Bouteilles.
- Fromage frais.



• **Pôle d'activité Fromage :**

- Fromage portion : 16 PS Ramdy, 08 Ps Ramdy, 24 PS Ramdy, 32 PS Ramdy, 16 PS Huile d'Olive, 08 PS Huile d'olive.
- Fromage Barre : Barre Ramdy 1700 GRS, Barre Ramdy 700 GRS, Barre Ramdy 300 GRS, Barre Tendrino.



- **Pôle d'activité Boisson** : Citronnade en sachet 1 Litre, Orangeade en sachet 01 Litre.
- **Pôle d'activité Bouteille** : Brassé à boire 1 Kg 170 Grs , Cherbet lacté 1 L, L'ben & Raib .

2.5.L'organisation des structures et les différents services.¹

- **Direction de finances et comptabilité**

La SARL RAMDY dispose d'un département « finance et comptabilité » qui a pour mission la gestion financière et l'organisation comptable de l'entreprise.

- **Comptabilité**

Au niveau de ce service, trois sections sont créées pour le bon déroulement de la fonction comptable :

1- Comptabilité générale ;

2- Comptabilité matière ;

3- Comptabilité clients ;

4- fiscalité.

Une comptabilité qui répond aux normes comptables internationales selon le système comptable et financier (SCF), et le respect de la réglementation fiscale Algérienne en vigueur. L'organisation comptable assure à l'aide d'un logiciel de comptabilité (MAGIC) :

- Un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base ;
- Le traitement en temps opportun des données enregistrées ;
- La mise à la disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés pour leur délivrance ;
- Elaboration des états financiers de fin d'année (bilans, TCR, ...ets)
- **Finance**
- La gestion financière intervient, pour éviter un besoin en financement de l'entreprise qui pourrait lui causer des difficultés financières ou de trésorerie.

¹ L'organigramme de l'entreprise RAMDY est présenté en annexe.

Un responsable des finances est à la tête de ce service et qui a pour mission principales

Préparation des dossiers de crédits bancaires, pour le financement de :

1- Investissement ;

2- Exploitation.

- Paiement des fournisseurs locaux et les fournisseurs étrangers via les différentes procédures bancaires de paiement étranger.
- Participation à la prise de décision de gestion et de stratégies de l'entreprise en matière d'investissement et d'exploitation.

- **Direction de contrôle de gestion**

La Sarl RAMDY, dispose d'un service de contrôle de gestion qui a pour missions principales :

- Elaboration des budgets annuels de l'entreprise ;
- Guide principal qui aide la direction à la prise de décisions ;
- Veille à la bonne exploitation des ressources (matériels, humains, temps, ...ets) ;
- Calculs de couts de productions ;
- Elaboration de tableaux de bord ;
- Analyse des écarts pour une bonne performance de l'entreprise ;

- **Direction de ressource humaines :**

Ce service assure la gestion de tous ce qui est en relation avec le travailleur et relation social par :

- Assurer le besoin de recrutement par une bonne sélection ;
- Le suivi de carrière du personnel ;
- Suivi de paie ;
- Elaboration du plan de formation du personnel ;
- Conserver une main d'œuvre stable sur le long terme ;
- Relation CNAS.

- **Direction de service Production :**

Le service production de la Sarl RAMDY est un de ses organes essentiels. Jouant un rôle très important dans la compétitivité l'entreprise, elle a dû apprendre à évoluer pour répondre aux besoins des clients, sans rôle et d'assurer le métier principal de l'entreprise et le savoir-faire dans le secteur agroalimentaire, il constitue d'une équipe de gestion de production, et de quatre ateliers

- Atelier de production Yaourt ;
- Atelier de production Fromage ;
- Atelier de production Bouteille ;
- Atelier de production boisson.

- **Direction de service commercial :**

Le service commercial et considérée le moteur de croissance de l'entreprise, sa fonction principale :

- Assurer le portefeuille client et de répandre à l'exigence du marché ;
- Etablissement des objectifs commerciaux de l'entreprise, par l'expression des besoins en volume à vendre, la qualité à vendre, le packaging qu'il faut pour vendre, les remises et les ristournes et les autres avantages à données pour les clients afin de les fidélisées pour faire face à la concurrence ;
- La veille concurrentielle.

- **Service qualité :**

Le service qualité est un support pour le déroulement de la fonction de production avec pour but d'une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, la Sarl Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

- **Service recherche et développement :**

Ce service et considérée le moteur stratégique de l'entreprise RAMDY, pour objectif de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence ses produits ou ses process et d'en créer de nouveaux par l'innovation de produits pour répondre aux besoins du marché.

- **Service maintenance :**

Le rôle de ce service et d'assurer la production au sein de l'entreprise, il est considéré comme un support pour le déroulement de la fonction de production après le service qualité.

- **Service Achats et approvisionnement :**

Ce service assure la fonction d'achat au sein de l'entreprise RAMDY, en relation directe avec les fournisseurs locaux ou étranger.

- Assurer le besoin d'approvisionnement en matière première et emballage ;
- Elaboration du plan d'approvisionnement mensuelle et annuelle (Budget) ;
- Suivi du processus d'achat dès le traitement du besoin d'achat et de sélection du fournisseur et l'établissement du bon de commande à la livraison de la marchandise en bonne condition exigée ;
- Etablissement du tableau de bord d'achat.

Section 02 : Elaboration du tableau de bord financier de l'entreprise RAMDY.

Nous avons présenté dans le deuxième chapitre les différents indicateurs de performance appliqués dans la majorité des entreprises à savoir les indicateurs de rentabilité, de solvabilité, de liquidité et le tableau de bord financier.

Cette section sera consacrée à l'élaboration d'un tableau de bord financier à partir des indicateurs utilisés par RAMDY en basant sur le traitement et l'interprétation des informations comptables et autres informations de gestion.

A travers les informations collectées auprès du département des finance, nous allons réaliser un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolutions des résultats ainsi que les écarts entre les deux exercices : 2016 et 2017.

1. Les démarche et élaboration

Au niveau de la SARL RAMDY la personne qui se charge de la mise en œuvre du tableau de bord financier c'est le responsable financier.

Avant de procéder au tableau de bord financier, et pour mieux comprendre les données figurantes dans ce dernier, nous allons présenter les différents tableaux qui contiennent les indicateurs d'un tableau de bord financier, puis nous allons l'établir. Dans un premier temps, on

va détailler les principales étapes de mise en place d'un tableau de bord financier étudiées précédemment.

1.1. Fixation des objectifs :

Comme on l'a déjà souligné dans le cadre théorique, l'élaboration d'un tableau de bord nécessite en premier lieu la fixation des objectifs, or cette dernière n'est pas une tâche facile c'est pourquoi l'ensemble des chefs de départements (GRH, FC, Budget, ...) doivent se mobiliser pour fixer les objectifs, les budgets sont élaborés pour l'ensemble des départements en suivant ces objectifs, par la suite les budgets vont être transmis au contrôleur de gestion pour l'élaboration du tableau de bord.

Au sein de notre lieu de stage, Le directeur du département des finances est chargé de fixer une liste d'objectifs bien précis que doit atteindre l'entreprise. Il devra ensuite la proposer au comité de direction qui doit à son tour donner son approbation et sa validation.

- Les principaux objectifs de l'entreprise RAMDY sont :
 - L'appréciation de la situation financière de l'entreprise ;
 - Mesurer la performance financière de l'entreprise ;
 - Apporter des actions correctives en cas de déséquilibre financier.

1.2. Choix de la périodicité :

Il n'existe aucune règle stricte quant à la détermination et au choix de la périodicité du tableau de bord. La périodicité doit correspondre aux besoins du responsable de l'entreprise destinataire du tableau de bord. En effet, on peut avoir, au sein d'une même entreprise, plusieurs fréquences de mise à jour qui diffèrent d'un responsable à un autre et d'un niveau à un autre. Cependant, plusieurs auteurs privilégient la mise à jour mensuelle.

Pour le choix de la périodicité, les responsables de l'entreprise RAMDY ont privilégié la mise à jour mensuelle, le département des finances délivre donc un tableau de bord financier toutes les premières quinzaines du mois (m+1).

- Pour le **choix du support**, le chef du département des finances remet lui-même des tableaux de bord financiers, aux utilisateurs concernés, sous format papier ;
- Apporter des actions correctives en cas de déséquilibre financier.

1.3. La recherche des indicateurs pertinents

L'indicateur doit être fiable, juste et précis. Cependant, il suffit juste de respecter quelques principes :

- Faire participer les responsables de l'entreprise aux choix des indicateurs ;
- S'assurer que les indicateurs choisis satisfont certains critères ;
- Tester les indicateurs avant de les retenir définitivement ;

Tout comme les objectifs, les indicateurs sont proposés par le chef du département des finances avec l'approbation du comité de direction.

Pour effectuer notre analyse, nous avons sélectionné les indicateurs les plus pertinents pour une approche financière de la performance :

- Les indicateurs du bilan ;
- Les indicateurs du compte de résultat ;
- Les ratios de structure ;

1.3.1. Les indicateurs du bilan

Ce volet comprend :

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

A. Présentation des bilans de grandes masses pour les années 2016 et 2017

Cette présentation du bilan financier facilite l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, car elle permet une étude du financement de l'entreprise en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles courts d'exploitation.

Tableau N°05 : bilan de grande masse pour l'année

Unité : KDA

Eléments	Actif				Eléments	Passif					
	Valeurs		Pourcentages (%)			Valeurs		Pourcentages %			
	2016	2017	2016	2017		2016	2017	2016	2017		
VI	1 212 666	1 876 881	50.18	56.34	K*P	CP	930067	1001206	38.49	30.05	
AC	VE	558 995	594 652	23.13		17.85	DLMT	310208	880223	12.84	26.42
	VR	604 065	609 202	25	18.29	PC	DCT	1176197	1450053	48.67	43.53
	VD	40 748	250 749	1.68	7.53						
Total	2 416 473	3 331 483	100	100	Total		2416473	3331483	100	100	

Source : réalisé par nos soins à partir des données fournis par RAMDY pour les années 2016 et 2017.

Interprétations

➤ **Actif immobilisé :**

On constate que les valeurs immobilisées s'élèvent à 1212666 en 2016, ce qui représente 50.18 % du total de l'actif, et un montant de 1 876881 qui représente 56.34% en 2017, on remarque qu'il y a une augmentation qui est engendrée au niveau des immobilisations financières et les immobilisations en-cours.

➤ **Valeurs d'exploitations :**

On constate que les valeurs d'exploitations ont connu une augmentation pour les années 2016 et 2017 de 558995 KDA, 594652 KDA soit 23.13 % et 17.85 % soit respectivement, cette augmentation est due à la hausse des stocks en-cours.

➤ **Valeurs réalisables :**

Les valeurs réalisables ont enregistré une augmentation pour les années 2016 et 2017 soit un montant de 604064 KDA et 609201 KDA, soit respectivement 25 % et 18.29 %. Cette augmentation est due à l'accumulation des dettes à court terme accordés à ses clients.

➤ **Valeurs disponibles :**

Les valeurs disponibles ont enregistré une augmentation importante pour les années 2016 et 2017 soit un montant de 40748 KDA et 250749 KDA, soit respectivement 1.69 % et 7.53 %, cette variation est due au non-paiement des dettes à court terme.

➤ **Capitaux propres :**

Les capitaux propres ont enregistré une augmentation pour les années 2016 et 2017 soit un montant de 930067 KDA et 1001206 KDA, soit respectivement 38.49 % et 30.05 %. Cette augmentation est due à l'évolution de compte report à nouveau.

➤ **Dettes à long et moyen terme :**

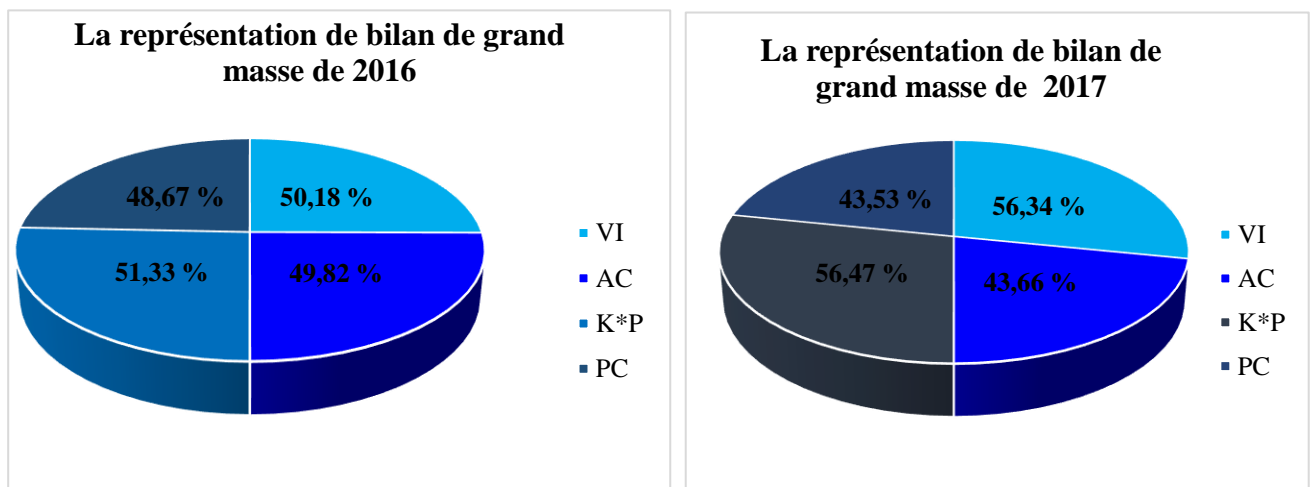
D'après le tableau on constate une évolution des DLMT pour les années 2016 et 2017 soit un montant de 310208 KDA et 880223 KDA, soit respectivement 12.84 % et 26.42 %. Cette variation est due à l'augmentation des impôts différés et provisionnés.

➤ **Dettes à court terme :**

Elles ont connu respectivement une augmentation pour les années 2016 et 2017 soit un montant de 1176197 KDA et 1450053KDA, soit respectivement 48.67 % et 43.53 %. Par ailleurs, cette augmentation se justifie par l'accroissement du montant des fournisseurs et compte rattachés.

Pour mieux illustrer la structure du passif et de l'actif, nous avons élaboré le graphe suivant :

Figure N° 08 : le bilan de grand masse de RAMDY entre 2016 et 2017.



Source : réaliser par nos sois à partir des données d'entreprise. RAMDY.

B. Les indicateurs de l'équilibre financiers

L'équilibre financier est représenté par l'interaction de trois variables : le FRN, le BFR et la TR.

Tableau N° 06 : les indicateurs de l'équilibre financiers.

Unité : KDA

Désignation	Formule	2016	2017	Variation
FRN	(KP-AF) Où (AC-DCT)	27 609	4 548	-23 061
BFR	(VE+VR-DCT)	-13 137	- 246 181	-233 044
TR	(FRN-BFR)	40 746	250 729	209 983

Source : réalisée par nos soins à partir des données de RAMDY.

❖ **Interprétation de fond de roulement net**

Le FR est un indicateur essentiel, de la règle de l'équilibre financier et signifie que les emplois à long terme sont financés, par les ressources à long terme. A partir de tableau N°06, on constate que durant les deux années considérées dans notre étude, les fonds de roulement sont positifs. Soit 27 609 KDA en 2016 et 4 548 KDA en 2017 ; c'est-à-dire un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif fixe. Et de là, on peut affirmer que les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. Donc l'équilibre financier est respecté, ceci constitue un bon signe qui traduit une bonne structure financière.

Remarquons également que le fond de roulement de l'entreprise toutefois a connu en 2017 une baisse de l'ordre de -23061 KDA par rapport à 2016, cette baisse peut s'expliquer par une augmentation de l'actifs immobilisé 54,77% dû à une évolution significative des immobilisations incorporelles et au lancement de nouveaux projets d'investissement.

❖ **Interprétation du besoin en fond de roulement**

Dans ce tableau montrant le besoin en fonds de roulement de l'entreprise RAMDY, nous constatons que ce dernier est inférieur aux ressources ce qui entraîne un montant négatif ; soit -13 137 KDA en 2016 et -246 181 KDA en 2017, ce qui signifie que les dettes circulantes arrivent à couvrir l'ensemble de l'actif circulant, et l'excédent de liquidité dégagé servira à alimenter la trésorerie nette.

En d'autres termes les besoins en fond de roulement est négatif pour les deux exercices, cela signifie que les valeurs d'exploitations et les valeurs réalisables ne couvrent pas les DCT.

Cependant, les BFR ont connu une augmentation de -233 044 KDA en 2017 par rapport à 2016 en raison d'une diminution de l'actif circulant.

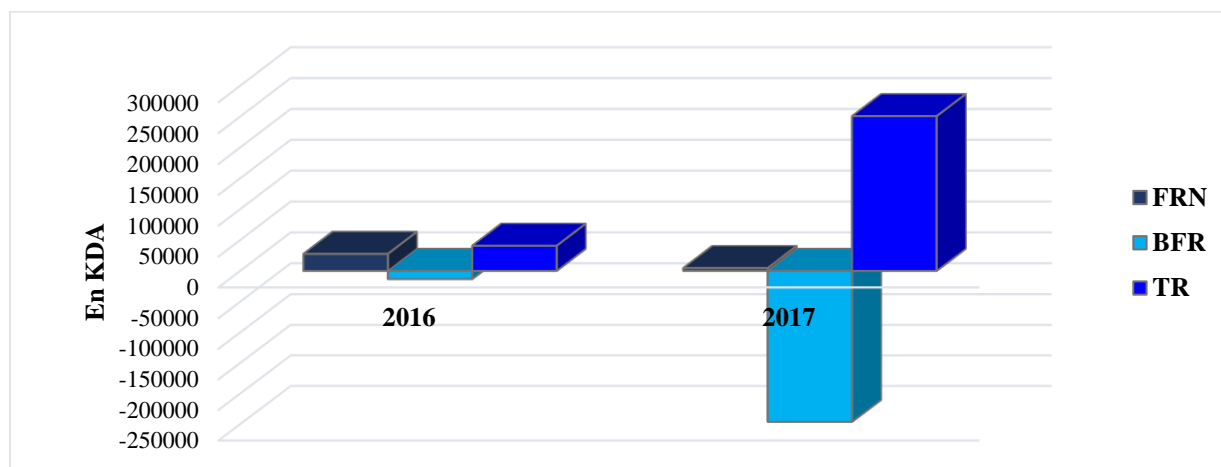
❖ Interprétation de la trésorerie

Durant les deux exercices, la trésorerie est positive, soit de 40 746 KDA en 2016 et 250 729 KDA cela signifie que les fonds de roulements peuvent financer la totalité des besoins en fonds de roulement (un signe de bonne santé financière pour cette entreprise). Nous parlons alors d'une situation d'aisance financière, puisque celle-ci dispose de liquidités assez abondantes qui permettent le remboursement de ses dettes exigibles.

Néanmoins, la trésorerie nette a enregistré une hausse de 209 983 KDA en raison d'augmentation importante du besoin de fond de roulement et l'augmentation des disponibilités

A partir des observations ci-dessus, il est possible de représenter graphiquement les variations du FR, BFR et de la TR :

Figure N° 09 : le ratios d'équilibre financier de ramdy entre 2016 et 2017.



Source : réalisées par nos sois à partir des données de RAMDY.

1.3.2. Les indicateurs du compte de résultat

Ce volet comprend essentiellement :

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

A. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les SIG reposent sur une série de marges qui fournit une description de la formation du résultat de l'entreprise. En se basant sur sept soldes qui traduisent la performance économique de RAMDY.

Tableau N° 07 : le calcul des soldes intermédiaire de gestion (SIG).

Unité : En KDA

Opérations	2016	2017	Ecart	Evolution
-Production vendue (CA)	2 256 465	2 540 859	284 394	12,60%
-Variation stocks produits et en cours	-6 517	5 430	11 947	-183,32%
- Production immobilisée	104 110	121 539	17 429	16 ,74%
Production de l'exercice	2 354 058	2 667 829	313 771	13,33%
- Achats consommés	1 638 472	1 892 117	253 645	15,48%
- Services extérieurs et autres consommations	118 152	125 626	7 474	6,33%
Consommation d'exercice	1 756 624	2 017 743	261 119	14,86%
VA	493 324	528 546	35 222	07,14%
- Charges de personnel (-)	309 583	359 571	49 988	16,15%
-Impôts, taxes et versements assimilés (-)	30 542	26 761	-3 781	-12,38%
EBE	153 200	142 214	-10 986	-7 ,17%
-Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)	14 507	00	-14 507	100%
- Autres produits opérationnels (+)	14 055	27 432	13 377	95,18%
-Dotations aux amortissements et aux provisions (-)	91 695	98 132	6 437	7,02%
- Autres charges opérationnelles (-)	19 300	13 006	-6 294	-32 ,61%

RE	174 877	180 048	5 171	2,96%
-Produits financiers (+)	2 510	2 985	475	18,92%
-Charges financières (-)	64 559	95 621	31 062	48 ,11%
Résultat financier	-62 049	-92 636	-30 587	49,30 %
RCAI	112 827	87 411	-25 416	-22,53%
-Produits exceptionnels	2 385 130	2 698 246	313 116	13,13%
- Charges exceptionnelles	2 288 946	2 627 107	338 161	14,77%
Résultat exceptionnel	96 184	71 139	-25 045	-26,04%
- RCAI (+)	112 827	87 411	-25 416	22,53%
- R-exceptionnel (+)	96 184	71 139	-25 045	-26,04%
- Impôts exigibles sur résultats ordinaires (-)	15 332	20 539	-5 207	33,96%
- Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires (-)	1 312	-4 267	-5 579	-425,23%
Résultat de l'exercice	96 184	71 139	-25 045	26,04%

Source : réalisé par nos soins à partir du bilan et compte de résultat fournis par RAMDY pour l'années 2016 et 2017.

Interprétations :

❖ **La production de l'exercice :**

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leurs destination :la ventes, stockage, l'immobilisation dans l'entreprise (livraison à soi-même) nous constatons que « RAMDY » génère une production importante durant les deux années 2016 et 2017, mais cette valeur a connu une augmentation positive durant le deuxième exercice (13,33%) 2017 respectivement par rapport à l'année 2016 due à l'augmentation du chiffre d'affaire (production vendue), qui peut être expliquée par la hausse des parts du marché de RAMDY.

❖ Valeur ajoutée :

La valeur ajoutée est une nouvelle richesse créée par l'entreprise qui sera répartie entre les différents tiers, confédérée comme la richesse créée par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Pour notre cas, la VA est de l'ordre de 493 324 KDA en 2016 et 528 546 KDA en 2017, elle est en hausse de 35 224 KDA par rapport à la période de 2016. Cela est due à l'augmentation du chiffre d'affaires de 12,60 % et une légère hausse des consommations intermédiaires.

❖ Excédent brut d'exploitation :

Elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires, destinées à maintenir ou à accroître son outil de production, ou à rémunérer ses capitaux propres ou empruntés. L'entreprise RAMDY a dégagé des excédents bruts d'exploitation positifs pour les deux exercices, donc l'entreprise peut régler tous les impôts, taxes et versements assimilés et frais de personnel.

Nous constatons que ce dernier s'est élevé à 153 200 KDA en 2016 et à 142 214 KDA en 2017, et il est légèrement baissé de 10 986 KDA en 2017 soit une variation négative de 7,17 % par rapport à 2016. Ce recul est induit principalement par la hausse des charges du personnel de 16,15%.

❖ Le résultat d'exploitation

Le résultat opérationnel englobe tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature, il est généré de l'activité normale de l'entreprise, indépendamment des opérations financières et exceptionnelles pour les deux années. Les résultats sont positifs, ils sont de l'ordre de 174 877 KDA en 2016 et 180 048 KDA en 2017, ainsi ils sont en augmentation de 5 171 KDA par rapport à la période de 2016, qui est due essentiellement à une hausse importante de certains produits opérationnels ainsi que les reprises sur pertes de valeurs et provisions.

❖ Le résultat courant avant impôt

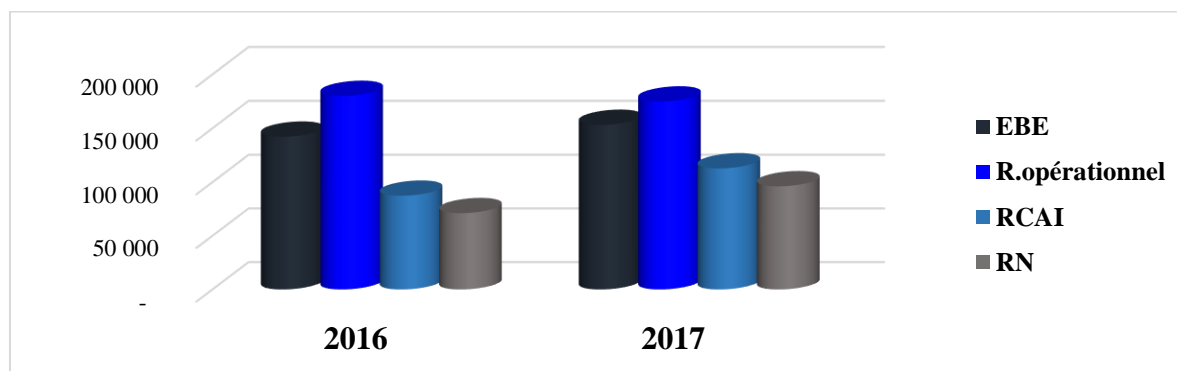
Le RCAI est un indicateur de mesure de la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Tient compte des éléments financiers (encaissés ou décaissés), il ne prend pas en considération les éléments de nature exceptionnelle et l'imposition des bénéfices, Dans notre cas, il est évalué à 112 827 KDA en 2016 et 87 411 KDA en 2017 ; il a donc connu une diminution de -25 416 KDA (29,08 %) en raison de l'évolution des charges financières de 48,11%.

❖ Le résultat net de l'exercice

Le résultat de l'exercice représente le cumul des résultats d'exploitations, financiers et exceptionnels, et il correspond au résultat comptable dégagé à partir du tableau de compte du

résultat ; A partir de nos calculs, RAMDY a réussi à dégager des résultats nets positifs pour les deux exercices. Le résultat de l'exercice 2016 est de 96 184 KDA et celui de 2017 est d'ordre de 71 139 KDA, il est en baisse par rapport à celui de 2016 une diminution négative de (-35,20%).

Figure N° 10 : les SIG de RAMDY entre 2016 et 2017.



Source : réaliser par nos soins à partir de donnée de RAMDY.

A. Le calcul de La capacité d'autofinancement

La CAF représente l'ensemble des ressources internes dégagés par l'entreprise de son activité

Le calcul de la CAF de la méthode additive

La méthode additive se calcule à partir de résultat de l'exercice.

Tableau N° 08 : La capacité d'autofinancement par la méthode additive. **Unité :** En KDA

Désignation	2016	2017	Ecart	Evolution
Résultat net de L'exercice	96 184	71 139	-25 044	-26.04 %
+Dotation aux Amortissements, Et provision	91 695	98 132	6 438	7.02 %
-Reprise sur pertes de valeur et provisions	14 507	0	-14 507	-100 %
Production immobilisée	104110	121539	17429	16.74 %
CAF	69262	47732	-21529	31.08

Source : réalisée par nos sois à partir des données de RAMDY.

- **Le calcul de la CAF à partir de la méthode soustractive.**

La méthode soustractive se calcule à partir de l'excédent brut d'exploitation.

Tableau N ° 09 : le calcul de la CAF par la méthode soustractive.

Unité : En KDA

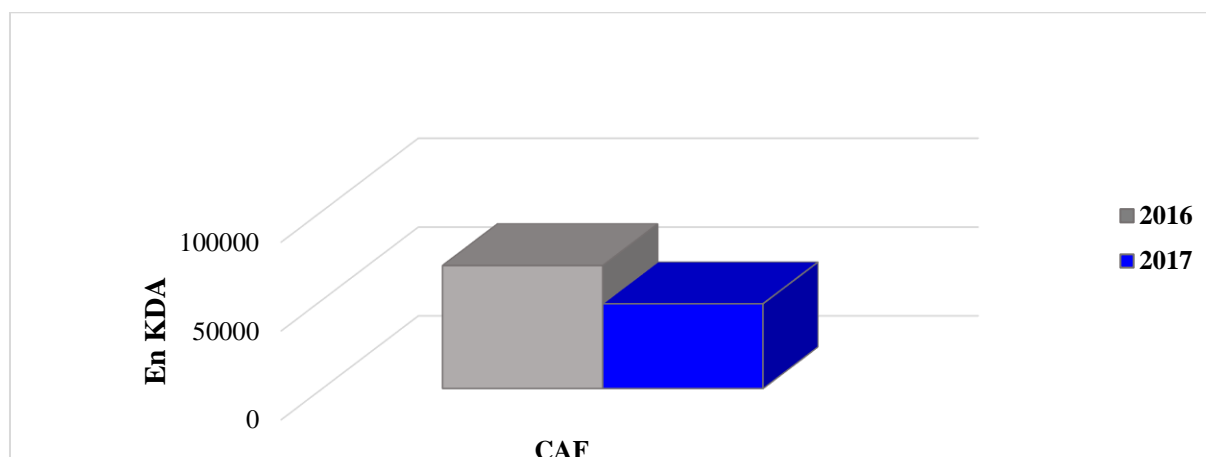
Désignation	2016	2017	Variation	%
Excédent brut d'exploitation	153 200	142214	10 985	7.17 %
Autres produits opérationnel	14 055	27 432	13 378	95.18
Autres charges opérationnel	19 300	13 006	-6 294	32.61 %
Produits financières	2 510	2 985	474	18.89 %
Charges financières	57 064	76 891	19 827	34.75 %
Autres pertes et profits	7 496	18 730	11 234	149.88 %
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	15 332	20 539	5 207	33.96 %
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	1 312	-4 267	-5 579	425.27 %
CAF	69 262	47 732	-21 529	31.08 %

Source : réalisée par nos soins à partir des données de RAMDY.

Interprétation

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité, on remarque que RAMDY a réussi a généré une CAF positive de l'ordre de 69 262 KDA en 2016 et 47 732 KDA en 2017, elle est en diminution de **31.08 %** par rapport à l'année 2016, et cela est due à la baisse du résultat de l'exercice ainsi de l'excédent brut d'exploitation.

Figure N° 11 : la CAF de RAMDY entre 2016 et 2017.



Source : réalisée par nos sois à partir des données de RAMDY.

➤ **Capacité d'autofinancement / Chiffre d'affaires :**

Pour l'année 2016 : $69262/2256465 = 3.07 \%$

Pour l'année 2017 : $47732/2540859 = 1.88\%$

Le ratio égal à 3.06 %, cela nous indique que pour 100000DA du chiffre d'affaires, l'entreprise a généré 30694 DA de ressources internes pour assurer son financement.

1.3.3. Les ratios d'activité

A. L'évolution du chiffre d'affaire

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaire des années 2016 et 2017

Tableau N°10 : le chiffre d'affaire entre 2016 et 2017.

Unité : En KDA

Désignation	Chiffre d'affaire HT	% TVA	TVA	CA TTC	Ecart	Evolution
2016	2256465	17%	383599	2640064	383559	14.53 %
2017	2540859	19%	482763	3023623		

Source : réalisée par nos sois à partir des données de RAMDY.

Interprétation

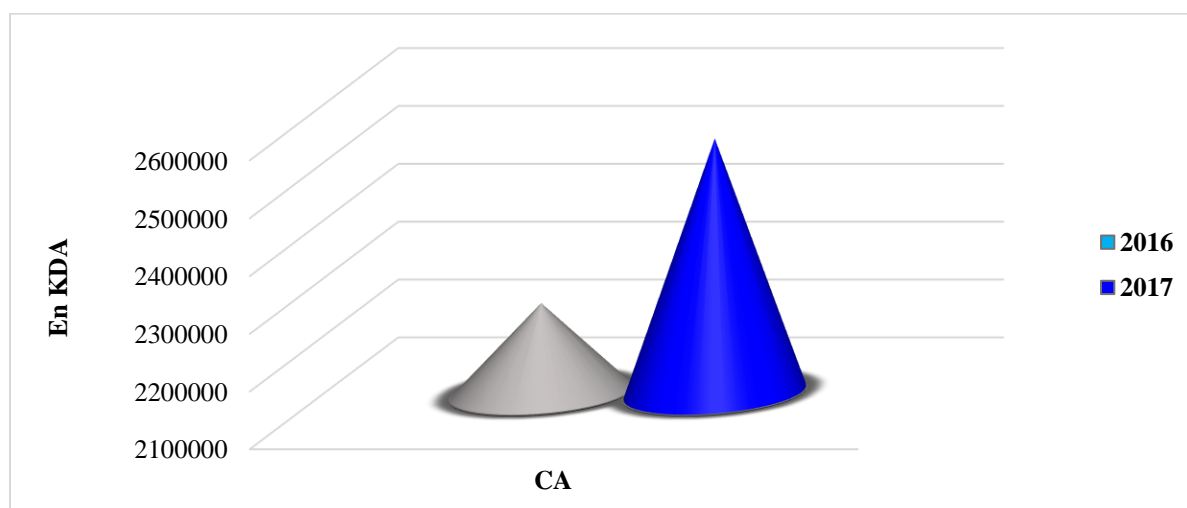
Ce tableau conclu à une évolution perpétuelle du chiffre d'affaires qui correspond aux ventes des prestations et des services de l'entreprise RAMDY. C'est pour cela qu'il est

considéré comme l'indicateur le plus important pour la mesure et le pilotage de la performance de l'entreprise, c'est un indicateur de tendance d'évolution de l'activité.

En ce qui concerne la structure du chiffre d'affaires ; Le chiffre d'affaire de l'année de 2017 est de 2 540 859 KDA par contre 2 256 465 KDA pour l'exercice de 2016, soit une hausse de 284395 KDA (14.53%). Cette hausse est due essentiellement à l'augmentation des produits vendus (yaourt aromatisé, fromage ...).

Dans ce cas les ventes de l'entreprise ont enregistré une hausse de 14.53% de chiffre d'affaire par rapport à l'année 2016

Figure N ° 12 : le chiffre d'affaire entre 2016 et 2017.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de RAMDY pour les années 2016 et 2017.

B. Ratio de profitabilité.

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle se mesure de cette façon :

➤ **Taux de profitabilité économique = $EBE / CA * 100$**

- Ratio de profitabilité = $(153200/2256465) * 100 = 6.79 \%$

Une baisse significative de ce ratio dans le temps, due à une diminution de l'excédent brut d'exploitation. Ainsi, chaque 100 DA investi en actif, la Sarl RAMDY gagnait 6.79 DA, par contre pour l'année 2017 elle gagne 5.60 DA de CA pour renouveler les investissements et payer les charges financières.

➤ **Taux de profitabilité financière = $RCAI / CA HT$.**

- Taux de profitabilité financière = $112827/2256465 = 5 \%$

Le taux de profitabilité de 2016 est de 6.79 % par contre pour l'année 2017 il est de 3.44 %.

D'après le calcul des deux ratios de taux de profitabilité économique et de profitabilité financière on déduit que le TPE > TPF donc la politique financière de l'entreprise RAMDY n'est pas performante.

➤ **Le ratio des frais du personnel = FP/CA**

- Ratio des frais du personnel pour : 2016 = $(309583/2256465) * 100 = 13.71\%$.
2017 = $(359571/2540859) * 100 = 14.15\%$.

Les frais du personnel par rapport au chiffre d'affaire sont de 13.71% en 2016, la valeur de ce ratio à augmenter de 0.44 % dans l'année 2017.

1.3.4. Les ratios de structure

On trouve deux types de ratios : le ratio de financement permanent et celui de l'endettement global.

Tableau N°11 : Le calcul des ratios de structure.

Unité : En KDA

Types de ratios	2016	2017	Ecart	Evolution
Capitaux permanant (1)	1 240 275	1 881 429	641 154	51,70%
VI (2)	1 212 666	1 876 881	664 215	54,77%
R. de couverture des emplois stables (1/2)	1,02	1,01	0.1	9.80 %
Dettes (3)	1 486 405	2 330 276	843 871	56,77%
Fonds propres (4)	930 067	1 001 206	71 139	76 ,49%
R. d'endettement global (3/4)	1,60	2,33	0.73	45.62 %

Source : réalisée par nos sois à partir des données de l'entreprise.

Interprétation

❖ **R. de couverture des emplois stables**

Le ratio de financement permanent intervient pour appuyer nos résultats précédents concernant le FRN.

Pour le cas de notre étude, ce ratio est supérieur à 1 durant les deux exercices : il est de 1,02 en 2016 et de 1,01 en 2017, ce qui signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations aux moyens de ressources stables, tout en dégagant une marge de sécurité,

toutefois, ce ratio a connu une légère baisse de 0,02% dues essentiellement à une augmentation des investissements.

❖ **R. d'endettement global**

Ce ratio compare les dettes de l'entreprise à ses propres moyens en matière de financement, les ressources externes par rapport aux ressources internes). Le niveau d'endettement de RAMDY pour les exercices 2016 et 2017 est de 1,60 et 2,33 respectivement, on a donc enregistré une hausse de 73% par rapport à l'année 2016, due essentiellement à l'augmentation des dettes à court terme, ce qui signifie que les dettes occupent une proportion plus significantes du total des ressources de l'entreprise.

1.3.5. Les ratios de liquidité

La liquidité mesure la capacité d'une entreprise à régler ses dettes à court terme arrivées à échéance. L'analyse de cette liquidité peut être effectuée à partir de trois ratios. On distingue : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité limitée et le ratio de liquidité immédiate.

Tableau N°12 : le calcul de la liquidité

Unité : En KDA

Types de ratios	2016	2017	Écart	Evolution
AC (1)	1 203 808	1 454 603	250 795	20 ,88%
VR (2)	604 065	609 202	5 137	0,85%
VD (3)	40 748	250 749	210 001	515,37%
DCT (4)	1 176 197	1 450 053	273 856	23,28%
R.de liquidité générale (1/4)	1 ,02	1,01	-0.1	-0.98 %
R. de liquidité limitée (2+3/4)	0,55	0,60	0.05	9.09 %
R. de liquidité immédiate (3/4)	0,03	0,17	0.14	4.66 %

Source : réalisé par nos sois à partir des données de RAMDY.

Interprétation

❖ **Le ratio de liquidité générale**

Ce ratio mesure la capacité de remboursement des dettes à court terme au moyen de la transformation des actifs à court terme de liquidité, pour ce ratio il est supérieur à 1, cela veut dire que RAMDY peut rembourser ses dettes à court terme à l'échéance ; ce qui se traduit que cette dernière est solvable, et indique qu'elle peut transformer progressivement ses actifs circulant en liquidité pour faire face à ses obligations financières à court terme.

On remarque, toutefois une baisse de 1% en raison d'une hausse des dettes à court terme de 23,28% par rapport à l'exercice précédent,

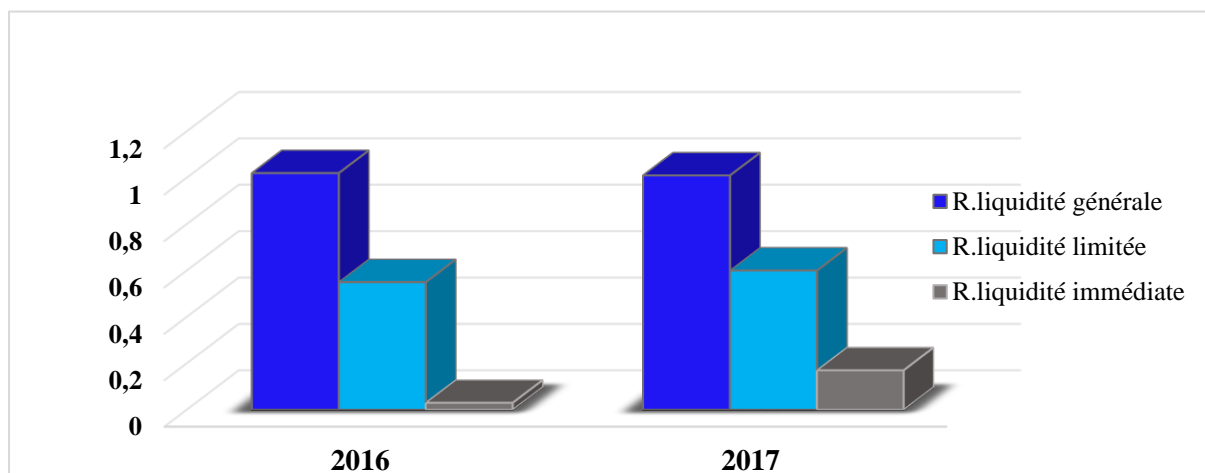
❖ Le ratio de liquidité limitée

Ce ratio montre si les valeurs disponibles plus les valeurs réalisables sont suffisantes pour financer la totalité des engagements sans toucher aux valeurs d'exploitation. Dans notre cas, le ratio est inférieur à 1 c'est-à-dire qu'elle ne peut pas rembourser la totalité de ses dettes à court terme par ses valeurs réalisables et disponible seulement et sans toucher aux valeurs d'exploitation.

❖ Le ratio de liquidité immédiate

Ce ratio nous donne la proportion des dettes à court terme que l'entreprise peut couvrir immédiatement à l'aide de sa trésorerie (valeurs disponible), dans notre cas RAMDY peut couvrir que 3% des dettes à court à terme par les valeurs disponibles en 2016 et 17% en 2017, et ça reste insuffisant, ce qui signifie qu'elle est incapable de couvrir ses DCT par ses disponibilités, donc la trésorerie de RAMDY est en difficulté, et elle est serrée ,c'est-à-dire insolvable de ne pas payer ses dettes à court terme. Néanmoins ce ratio a connu une hausse de 14% Cela est due à une hausse des valeurs disponibles en 2017.

Figure N° 13 : les ratios de liquidité de RAMDY entre 2016 et 2017.



Source : réalisée par nos sois à partir des données de l'entreprise.

1.3.6. Ratios de solvabilité

Le ratio de solvabilité permet d'établir une estimation de la capacité à long terme d'une entreprise à rembourser ses dettes. Pour notre analyse, nous avons choisi le ratio de solvabilité générale et celui d'autonomie financière.

Tableau N ° 13 : les ratios de solvabilité générale**Unité : En KDA**

Types de ratios	2016	2017	Ecart	Evolution
Total de l'actif (1)	2 416 473	3 331 483	915 010	37,87%
Capitaux propres (2)	930 067	1 001 206	71 139	7,65%
Total des dettes (3)	1 486 405	2 330 276	843 871	56,77%
Solvabilité générale (1/ 3)	1 ,63	1,43	-0.20	12.06%
Autonomie financière (2 /3)	0,63	0,43	-0.20	31.33%

Source : réalisée par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Interprétation**➤ Le ratio de solvabilité générale**

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entité à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Dans le cas de notre cas d'étude, nous avons obtenu des résultats positifs pour les deux exercices qui sont de 1,63 en 2016 (c.-à-d. l'actif est 1,63 fois dettes) et de 1,43 en 2017.

Nous constatons que ce ratio est supérieur à l'unité (1) durant les deux exercices mais avec une diminution de 20 %. Donc il y a une sécurité générale, car les Avoirs de l'entreprise RAMDY sont en mesure de rembourser toutes les dettes, donc elle est solvable pour ces deux exercices.

➤ Le ratio d'autonomie financière

Nous constatons que ce ratio est inférieur à (1) durant les deux exercices (soit 0.63 en 2016 et 0.43 en 2017). Donc l'entreprise n'est pas autonome puisqu'elle pourra rembourser que 63% de la totalité de ses dettes en 2016 et 43% en 2017, cela veut dire qu'elle n'arrive pas à dégager une marge de sécurité.

Avec une diminution de 31, 33% cela est due au recoure de l'entreprise à des dettes avec des valeurs importantes dans ce cas RAMDY doit augmenter le seuil des capitaux propres à travers l'orientation de résultat net de l'exercice pour les futurs exercices, ou le recoure à l'ouverture des capitaux pour les nouveaux entrants.

1.3.7. Ratios de rotation

Ces ratios décrivent : le délai de paiement des créances des clients et celui de recouvrement des dettes des fournisseurs.

Tableau N°14 : le calcul des délais de paiement.

Unité : En KDA

Types de ratios	2016	2017	Ecart	Evolution
Créances clients (1)	303 926	396 037	92 111	30,31 %
CA.TTC (2)	2640064	3023623	383559	14 %
Délai de rotation crédit client (1/2) *360	41	47	6	13.78 %
Fournisseurs et comptes rattachés (3)	342 302	524 081	181 776	53 ,10 %
Délai de rotation crédit fournisseur (3/2) *360	47	62	16	34.68 %

Source : réalisé par nos sois à partir des données de RAMDY.

Interprétation

- Le délai de rotation du crédit client

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. A travers ses résultats en conclus qu'en 2016 RAMDY a accordé à ses clients 41 jours comme délais moyen pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise. Ce ratio a enregistré une légère augmentation de 13 ,78% c'est –à- dire 6 jours de plus. Peut-être dû, soit à une mauvaise gestion de la relance des clients, soit à la qualité de la clientèle.

Ce qui indique que l'entreprise doit revoir sa politique de crédit pratiquées ; en diminuant les délais accordés aux clients et en négociant un meilleur délai avec leurs fournisseurs.

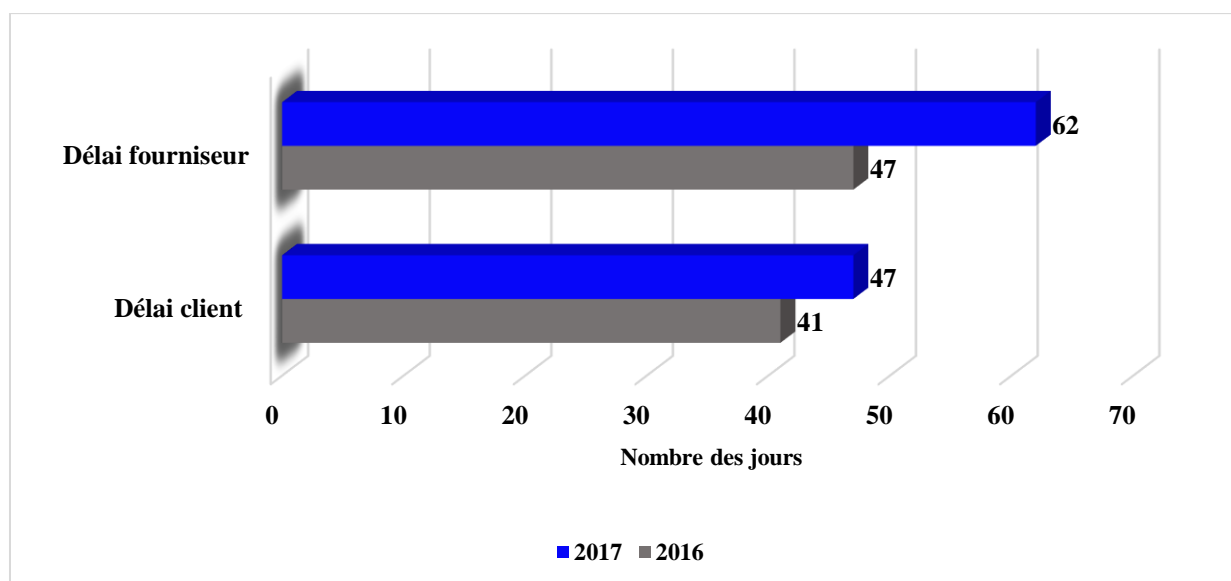
- Le délai de rotation crédit fournisseur

Ce ratio exprime, en nombre de jours, la durée moyenne des délais de paiement qui sont accordés par les fournisseurs à l'entreprise.

L'entreprise RAMDY a eu donc un délai moyen de 47 jours en 2016 pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Cette durée a connu un allongement de 16 jours durant la deuxième année. On constate aussi, que ce ratio est inférieur au ratio du crédit clients, ce qui témoigne une mauvaise gestion des délais créances et dettes.

Quand les Crédits fournisseur seront supérieur au crédit clients que l'entreprise RAMDY sera bénéfique, car en recevant son argent de ses clients à temps elle pourra régler ses fournisseurs aux délais.

Figure N° 14 : comparaison graphique entre les deux délais de paiement.



Source : réaliser par nos sois à partir des données de RAMDY.

1.3.8. Les indicateurs de rentabilité

On a principalement deux différents types de rentabilité :

- La rentabilité financière : représentée par le ROE ;
- La rentabilité économique : représentée par le ratio de rentabilité économique nette et le ROCE

Tableau N°15 : le calcul des ratios de rentabilité.

Unité : En KDA

Types de ratios	2016	2017	Ecart	Evolution
Résultat net (1)	96 184	71 139	25 045	26,04%
Capitaux propres (2)	930 067	1 001 206	71 139	7,65 %
ROE (1/2)	0,10	0,07	-0.03	30 %
CA.HT (3)	2 256 465	2 540 859	284 394	12,60 %
Rentabilité économique nette (1/3)	0,04	0,03	-0.01	25 %
EBE (4)	153 200	142 214	-10 986	7,17 %
Capitaux investis (5)	385406	765016	379610.22	98.50 %
ROCE (4/5)	0.40	0.19	0.21	53.23%

Source : réalisé par nos sois à partir des données de RAMDY par les années 2016 et 2017.

Les interprétations

- Le ratio de rentabilité financière (ROE)

Le ROE de l'entreprise RAMDY est positif, il est de 10 % en 2016 et 7 % en 2017 malgré qu'il soit positif mais il n'est pas assez important, par ce que c'est une entreprise industrielle ainsi ses activités ont besoin de disposer des capitaux importants pour financer leurs besoins d'investissement, cela signifie que le rendement des capitaux propre ne donne pas la confiance aux associés durant les deux exercices.

Ainsi qu'en 2017 l'entreprise a noté un résultat positif est décroissant qui est de 3 % pour chaque Dinars engagé. La baisse de ce ratio est relative à la baisse du résultat de l'exercice.

- Le ratio de rentabilité économique nette

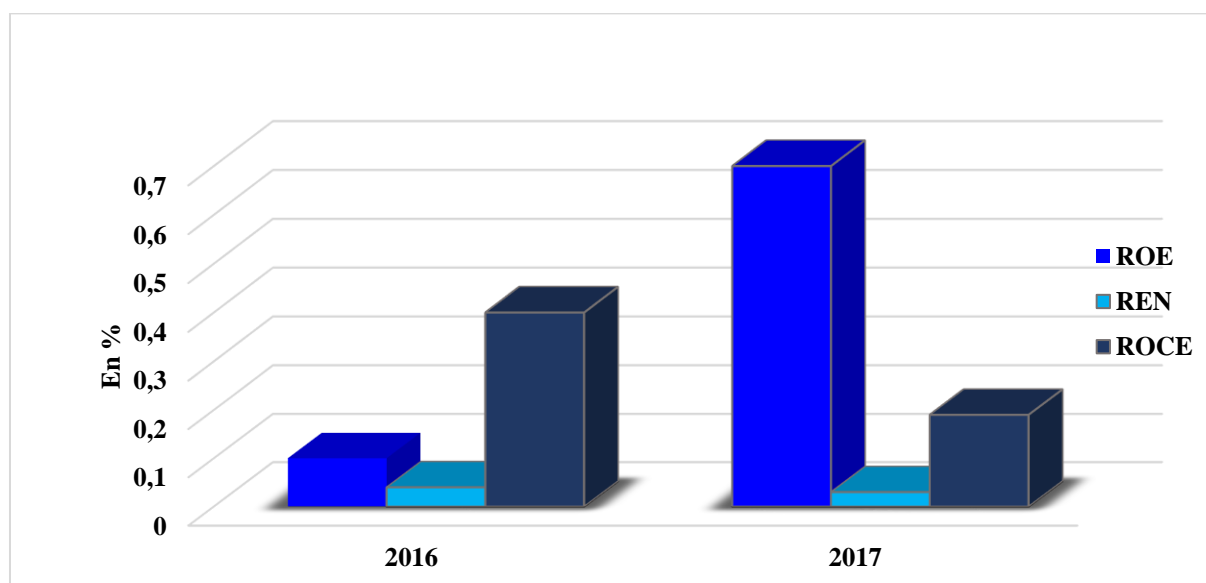
Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaire. RAMDY a réalisé des ratios positifs durant les deux années

soit de 4% en 2016 et 3% en 2017. Ce taux de baisse est de 1% est une conséquence de diminution de résultat net, mais l'entreprise elle est rentable en fonction de son volume d'activité.

- Le ratio de rentabilité économique brute (ROCE)

Ce type de rentabilité représente la capacité de l'entreprise à dégager un résultat à partir d'un montant de capital engagé pour l'exploitation, il mesure donc la performance de son activité d'exploitation. Dans notre cas, RAMDY a enregistré un résultat de 40 % durant l'exercice 2016 et de 19 % en 2017, cette baisse est due principalement à la diminution de l'excédent brute d'exploitation de l'ordre de 10985 KDA ,et à l'augmentation des capitaux investis de 379610 KDA. La rentabilité économique est satisfaisante durant les deux exercices parce qu'il est supérieur à 10%.

Figure N°15 : les ratios de rentabilité de RAMDY entre 2016 et 2017.



Source : réalisé par nos sois à partir des données de l'entreprise.




1.3.8. La mise en place de tableau de bord financier













Le tableau de bord financier et comptable est un outil de constations qui est essentiellement fondé sur des données financières et comptables. Il existe de nombreux indicateurs qui peuvent figurer dans ce tableau. Le choix de ces indicateurs dépend de la société, de sa taille, de son secteur et de ce que les managers ont besoin de suivre en priorité.

Tableau N° 16 : tableau de bord financier de l'entreprise RAMDY.

Rubrique	Indicateur/ ratio	Unité	Réalisation	Réalisation	Ecart	%2016 Vs 2017	Pictogrammes	
Indicateurs du bilan	Structure du bilan	Total actif	KDA	2416473	3331483	915010	37.87	😊
		Total immobilisation	KDA	1212666	1876881	664215	54.77	😊
		Total stocks	KDA	558995	594652	35657	6.78	😊
		Total créances	KDA	604065	6092202	5137	0.85	😞
		Total disponibilité	KDA	40748	250749	210001	51.53	😊
		Total dettes	KDA	1486405	2330276	843871	56.77	😞
	Equilibre financier	FRN	KDA	27609	4548	-23061	_	😊
		BFR	KDA	-13137	-246181	-233044	_	😊
		TR	KDA	40746	250729	250729	_	😊

Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaire de gestion (SIG)	CA HT	KDA	2256465	2540859	383559	14.53 %	😊
		VA	KDA	493324	528546	35222	7.14 %	😊
		EBE	KDA	153200	142214	-10986	7.17 %	😞
		RE	KDA	174877	180048	5171	2.96 %	😊
		RCAI	KDA	112827	87411	-25416	22.53%	😞
		RT NET	KDA	96184	71139	-25045	26.04 %	😞
		CAF	KDA	69262	47732	-21529	31.08 %	😞

Financement de l'activité	CAF/CA	%	3.0.7	1.88	-1.19	0.39 %	
	Ratio de profitabilité économique	%	6.79	5.60	-1.19	17.53 %	
	Ratio de frais de personnel	%	13.71	14.15	0.44	3.21%	

Structure financière	R.de couverture des emplois stables	KDA	1.02	1.01	0.1	9.80 %	
	R. endettement global	KDA	1.60	2.33	0.73	45.62 %	
Ratios de liquidité	L. Générale	%	1.02	1.01	-0.1	0.98 %	
	L. limitée	%	0.55	0.60	0.05	9.09 %	
	L. immédiate	%	0.03	0.17	0.14	4.66 %	
Solvabilité	S. Générale	%	1.63	1.43	-0.20	12.06 %	
	R. autonomie financière	%	0.63	0.43	-0.20	31.33 %	
Délais de crédit	Client	Jours	41	47	6	13.78 %	
	Fournisseur	Jours	47	62	16	34.68 %	
Rentabilité	Financière ROE	KDA	0.10	0.07	-0.03	30 %	
	Economique nette	KDA	0.04	0.03	-0.01	25 %	
	ROCE	KDA	0.40	0.19	0.21	53.23 %	

Source : réalisé par nos sois à partir des calculs obtenus précédemment.

Conclusion

Dans ce troisième et dernier chapitre consacré l'aspect pratique de notre travail, qui chapitre nous a permis d'évaluer le service de contrôle de gestion de RAMDY et de connaître son niveau de performance, Pour ce faire nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord financier par l'analyse des états financiers (Bilan et TCR) pour les deux années 2016 à 2017.

Ce tableau de bord financier est un instrument réalisé sur mesure constitué d'un ensemble d'indicateurs sous forme de pictogrammes qui attirent la réflexion et la décision du décideur. Il apparaît clair que la croissance de l'entreprise passe obligatoirement par un grand volume d'activités et d'informations qu'il faut gérer au mieux. Indicateurs et tableaux permettent de tirer la meilleure partie de tout cela pour prendre les décisions. Au cours de notre étude des documents de synthèses de RAMDY pour élaborer un TB financier pour les deux années 2016 et 2017. Nous avons remarqué que RAMDY a pu atteindre ses objectifs prévus par rapport à ses réalisations. Ainsi, nous avons remarqué que les indicateurs de performance fournissent en effet des données fiables sur la situation financière, sur les clients, les fournisseurs ainsi que l'efficacité opérationnelle de la structure de RAMDY l'analyse de toutes ces données met en évidence les tendances à suivre et les relations de cause à effet de ces lacunes. Les perspectives ainsi dégagées serviront de point d'appui pour leurs prises de décision. Ainsi l'étude que nous avons menée, nous a permis de conclure que l'élaboration d'un système de tableau de bord n'est pas une tâche facile, elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité de l'entreprise.

Ce tableau de bord financier, que nous avons réalisé, rassemble des indicateurs pertinents et essentiels pour l'entreprise RAMDY de mesurer sa performance et de suivre son activité l'activité.

conclusion général

Le contrôle de gestion est une fonction qui a pour but, la motivation et l'incitation des responsables à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation. Il a pour mission, d'une part, de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise, et d'autre part, définir la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la performance dans la réalisation des objectifs fixés

Par ailleurs, le contrôle de gestion, principal instrument de pilotage et d'évaluation de la performance des organisations, dispose entre autres outils, du tableau de bord pour assurer le suivi permanent des activités ; qui doit fournir des informations nécessaires pour le pilotage de la performance parce qu'il joue plusieurs rôles ; comme un outil de : contrôle ; dialogue ; communication ; aide à la prise de la décision et la prévision. Il utilise des indicateurs très importants pour l'évaluation de la performance d'une part, et des instruments plus significatifs d'autre part.

Pour cela nous nous intéressons dans le cadre de ce travail de recherche à l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de RAMDY afin d'évaluer sa performance à travers l'analyse des indicateurs choisis pour répondre aux demandes de ses utilisateurs.

Tout au long de ce travail de recherche nous avons essayé de vérifier les hypothèses exposées précédemment et qui issues essentiellement et venus répondre à la problématique suivante : « **Le tableau de bord est –il suffisant pour évaluer la performance financière d'une entreprise ?** ». Pour ce faire, nous avons tenté de présenter le contrôle de gestion tel qu'il est établi au sein de l'entreprise RAMDY mais également de proposer des indicateurs et des outils pour évaluer la performance. D'après les résultats obtenus durant notre stage, on a constaté, qu'un tableau de bord financier offre une vision multidimensionnelle de la performance, par ce qu'il traduit les évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise.

A l'issue de notre travail nous avons fixé les réponses à nos questions à travers l'étude théorique et pratique que nous avons menées : concernant la première question sur le rôle de contrôle de gestion et son utilité, nous avons conclu que le contrôle de gestion est le processus par lequel les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation. Cela confirme notre première hypothèse. Par ailleurs pour la deuxième question , nous avons fini par la conclusion : le tableau de bord est donc pour toute entreprise un outil essentiel de mesure et d'évaluation de la performance, cela confirme notre deuxième hypothèse est considéré également comme un élément porteur de réponse ;alors que pour le cas de l'entreprise RAMDY ,la mise en place d'un tableau de bord financier a pour

conclusion général

objectif d'avoir une image claire sur sa situation financière de l'entreprise ce qui confirme notre dernière hypothèse.

L'objectif essentiel de notre travail s'est porté sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers l'élaboration d'un tableau de bord financier. Nous nous sommes évalués la performance à partir des ratios et indicateurs. Ainsi, nous avons essayé de L'élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise RAMDY réside dans l'analyse de la performance qui a été toujours la motivation première de toute entreprise, et plus particulièrement l'amélioration de sa performance financière. Nous avons constaté que le tableau de bord est considéré comme un principal outil de contrôle des performances et il est indispensable pour l'entreprise RAMDY.

En tant qu'outil de contrôle de gestion, le tableau de bord financier est fondée sur une vision purement technique basée sur l'analyse et l'interprétation des résultats portant sur la lecture documents comptables et financiers. Il fournit toutes les informations nécessaires pour préserver l'équilibre financier de l'entreprise à court terme et prendre les décisions qui influencent les valeurs de l'actif et du passif, les résultats et la valeur de l'entreprise.

De ce fait, au cours de notre travail qui s'est déroulé au sein de la Sarl « **RAMDY** », nous avons essayé d'étudier sa structure financière, son équilibre, son activité et sa rentabilité.

Nous avons abouti aux conclusions suivantes :

- Un FRNG positif, ce qui signifie que ses ressources stables peuvent financer la totalité des immobilisations ;
- Une bonne situation de sa trésorerie, qui est positif pour les deux années, due à un besoin en fonds de roulement (BFR), qui est inférieur au fonds de roulement net global (FRNG est suffisant pour financer le BFR en totalité) durant la période analysée ;
- L'entreprise « **RAMDY** » est solvable c'est-à-dire que l'entreprise peut rembourser la totalité de ses dettes à l'échéance ;
- L'analyse des ratios de performance de l'entreprise a montré qu'elle est performante financièrement et elle est en augmentation d'une année à une autre ;
- Le ratio de rentabilité financière et économique nette et rentabilité économique brute est positif, ce qui prouve que l'entreprise « **RAMDY** » est rentable, cela dû principalement à l'augmentation des ventes ;
- « **RAMDY** » n'est pas liquide malgré qu'elle n'ait pas le problème de liquidité générale, car elle est incapable de couvrir ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et disponibles ;

conclusion général

L'entreprise « **RAMDY** » n'est pas autonome financièrement par ce qu'elle a connu une baisse d'une année à une autre ce qui implique une augmentation des dettes.

- On constate que le ratio fournisseurs est inférieur au ratio crédit clients, ce qui témoigne une mauvaise gestion des délais créances et des dettes ;

- L'entreprise possède une capacité d'autofinancement positive mais elle est en baisse d'une année à une autre, cela est due principalement à la diminution des autres produits d'exploitations, impôts différés et de l'EBE ;

Au cours de notre stage nous avons rencontré des difficultés qui nous ont empêché de recueillir autant d'informations à savoir l'insuffisance de la durée du stage et les obstacles d'accès à certaines données qui sont considérés comme étant confidentielles. Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances.

Face aux problèmes constatés au sein de **RAMDY**, nous avons préconisé des mesures de redressement liés à la situation financière. Ces mesures se résument comme suit :

- Augmenter sa liquidité réduite et immédiate afin de faire face au paiement des fournisseurs dans l'immédiat ;

- Augmenter le seuil des capitaux propres travers l'orientation de résultat net de l'exercice pour les futurs exercices, ou le recoure à l'ouverture des capitaux pour les nouveaux entrants.

- Définir clairement une meilleure politique pour la gestion des délais clients et fournisseurs.

- Améliorer ses techniques de gestion et de commercialisation.

- Améliorer le potentiel de production et de développement, en effectuant des investissements en matière de qualité technologique des équipements.

- Une bonne gérance des créances, pour bon niveau de solvabilité et de liquidité.

- Faire appel aux emprunts dont le but d'améliorer sa situation financière, mettre en œuvre une gestion efficace des dettes et augmenter ses capitaux propres pour assurer des ressources durables d'une part, d'autre part négocier avec des fournisseurs et des clients les délais de règlement pour assurer les ressources financières à court terme.

- La prise en considération de l'importance de tableau de bord comme un outil qui reflète la santé financière de l'entreprise et son évolution.

Pour conclure, nous avons constaté que l'analyse du tableau de bord est considérée comme un principal outil de contrôle des performances et elle est indispensable pour la pérennité des l'entreprises.

Table des matières

Bibliographie

Ouvrages

1. Aïm. [2011] ; « 100 questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine.
2. Alazard & Separi.S. [2010] ; « contrôle de gestion » Edition. Dunod ; Paris.
3. Alazard .C, Sépari. S. [1998] ; DECF : contrôle de gestion : manuel et application, 4^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris.
4. Alazard C et S. Separi. [2006] ; DCG11 « contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris.
5. Alazard,C. [2010] ; « contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} Edition, DONOD.
6. Alazard.C et all, « contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris.
7. Anthony R.N.[2014] ; « Management et contrôle de gestion », Dunod 3^{ème} Edition, paris.
8. Ardoine J.L., MICHEL.D et Schmidt. J.[1985] ; « le contrôle de gestion », Paris, Edition. Public union .
9. Berland N, De Rongé Y.[2012] ; contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, Edition Pearson Education, France.
10. Bouin. Xavier, Simon François-Xavier.[2009] ; « les nouveaux visages du contrôle de gestion »,3^{ème} Edition, DUNOD, Paris.
11. Bouquin. H ; Kuszla.C.[2014] ;« le contrôle de gestion »,10^{ème} Edition, collection gestion, Mayenne,Paris.
12. Bruley.M.[2011] ; « Propos Sur les SI Décisionnels ».
13. Buissart. C. [1999] ;« analyse financière », Edition FOUCHER, Paris.
14. Caroline. S. [1998] ;« concevoir les tableaux de bord », Edition Dunod, Paris.
15. Cha. G, P. PIGET. [1998] ; « comptabilité analytique », ECONOMICA, Paris.
16. Claude. A et Sabine.S ; « DECF Contrôle de gestion » ; 5^{ème} Edition, Dunod, Paris.
17. Davasse. H, Paruitte. M. [2011]; « introduction à la comptabilité », sup ‘Foucher, Vanves.
18. Doriath. B et Goujet. C, 2007 ;« gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris.
19. Doriath.B,2008 ; « gestion budgétaire », 5^{ème} Edition, DUNOD, Paris.
20. EL Gadi. A.[1996] ; « Audit et contrôle de gestion »,imprimeries mithaq-Almaghrib,
21. Few. S, « Dashboard confusion », 2004,
22. Fichres.M.[2008] ; « gestion financière de l’entreprise », Edition DUNOD, Paris.

23. Garguillot. B.F.[2006] ; « l'essentielle de l'analyse financière » 10^{ème} Edition, paris.
24. Gauter.F.[2006] ; « Contrôle de gestion », Edition Education, France.
25. Gervais.M.[2009];«Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème}Edition, ECONOMICA, Paris.
26. Gervais.M.[1997] ; « Contrôle de Gestion », 6^{ème} Edition : ECONOMICA.Paris.
27. Giraud. F, Saulpic. O, Naulleau. G, Delmond. M -H., & Bescos. P-L.[2004] ; « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Edition ©GUALINO, EJA, Paris.
28. Grandguillot. B.F.[2014]; « l'essentielle de l'analyse financière » ,12^{ème} Edition, Paris.
29. Guirierc J.C, Guerny. J .[1998] ; « contrôle de gestion et choix stratégique »,6^{ème}Edition, Delmas, Paris.
30. Hubert de la Bruslerie.[2010] ; « Analyse financière »,4^{ème} Edition, Paris.
31. Khemakhem.A,2001 ; « introduction au contrôle de gestion », », Edition Dunod, Paris.
32. Langlois. L, Bornier. C et Brunyer. M .[2008] ; « Contrôle de gestion : corriger des exercices, sujets d'examens corrigés, sujet d'examen INTC », Edition : Berti-Alger.
33. Langolois. L, Bringer. M, Bonner. C.[2008] ; sous la direction d'A, BURLAUD : « contrôle de gestion », Edition Berti, Alger.
34. LEROY.M.[2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Edition. D'Organisation, paris.
35. LONING.H & All.[2008] ;« le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Paris, 3^{ème} édition Dunod
36. Makkaoui.M.[2008] ;« précis de contrôle de gestion », Edition, ECONOMICA, Paris.
37. Marinet. A.B et SILEM.A .[2003] ; « lexique de gestion » ; DALLAZ ; paris.
38. Norbert. G.[2001]; « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance », 3^{ème} Edition d'organisation, Paris.
39. Redjem. N, [2005] ;« méthodes d'analyse financiers » Edition Dar EL - ouloum, Annaba. Alger
40. REIX.R .[2005] ; système d'information et management de l'organisation, Vuibert, 5^{ème} Edition,
41. Rouach. M, Naulleau. G .[2000] ; « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3^{ème} Edition, Paris.
42. Villarmois, O ; Tondeur. H.[2011]; « Une Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 20^{ème} Congrès DE L'AFC, France.
43. Voyer. V .[2006] ;« Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Edition Padie, Canada,

Document et article

- Anthony R.N.[2010]; « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, n°24.
- Document interne à l'entreprise RAMDY.
- Fontaine. K -Gavino. & Zambeaux. A ; [2005] ; « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » ; Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9,
- International de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998.
- Leporcq. C. [2013] ; « Le pilotage, entre reporting et tableaux de bord... », Article publié dans la revue business intelligence, le 01 aout 2013.
- Lorino.PH. [1999] ;« Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9^{ème} colloque.

Dictionnaires

1. Peyrard. J. & M. [2001] ; Dictionnaire de Finance, 2^{ème} Edition. Vuibert.

Sites web

- Fernandez. H ; « définition et principe du tableau de bord de gestion », paru dans le site 1988-2016 (nodesway.com).
- <http://www.volle.com/rapports/pilotage.htm>.
- Lexique de finance, paru dans le site www.vernimme.net, le 24 février 2013, SP.

Annexes

B I L A N

Type Edition : DEFINITIVE

A C T I F	Note	2017 BRUT	2017 AMORT. PROV.	2017 Net	2016 Net
-Actifs Non Courants :					
Ecart D'acquisition (Ou Goodwill).					
-Immobilisations Incorporelles.		593 183.10	323 268.99	269 914.11	401 275.71
Immobilisations Corporelles.					
-Terrains.		79 200 640.00		79 200 640.00	69 200 640.00
-Bâtiments.		640 59003.30	48 659 297.89	591 936 705.41	449 832 941.40
-Immobilisations Corporelles 21.		1 355 6083.69	530 289 368.58	825 331 715.11	477 676 907.95
-Autres Immobilisations Corporelles.		231 79655.35	173 003 215.28	58 787 440.07	55 189 508.87
-Immobilisations En Concession.		169 195.28		169 195.28	169 195.28
-Immobilisations Encours.		299 88639.81		299 883 639.81	148 163 008.91
Immobilisations Financières.					
Titres Mis En Equivalence – Ent.					
Autres Participations Et Créan.					
Autres Titres Immobilisés.					
-Prêts Et Autres Actifs Financier.		16 983 980.00		16 983 980.00	11 889 980.00
-Impôts Différés Actif.		4 317 601.75		4 317 601.75	142 500.00
-Total Actif Non Courant.		2 629 155 982.28	752 275 150.74	1 876 880 831.54	1 212 665 958.12
-Actif Courant :					
-Stocks Et Encours.		594 652 000.66		594 652 000.66	558 994 837.27
Créances Et Emplois Assimilés.					
-Clients.		415 037 263.02	19 000 050.47	396 037 212.55	303 925 980.17
-Autres Débiteurs.		202 783 391.49		202 783 391.49	278 602 385.11
-Impôts.		7 144 861.27		7 144 861.27	17 816 800.19
-Autres Actifs Courants.		3 236 150.14		3 236 150.14	3 719 447.32
Disponibilités Et Assimilés.					
-Placements Et Autres Actifs Fixes.					
-Trésorerie.		250 748 858.67		250 748 858.67	40 47 823.30
-Total Actif Courant.		1 473 602 525.25	19 000 050.47	1 454 602 474.78	1 203 807 273.36
Total Général Actif.		4 10275507.53	771 275 201.21	3 331 483 306.32	2 416 473 231.48

B I L A N

Edition : Définitive.

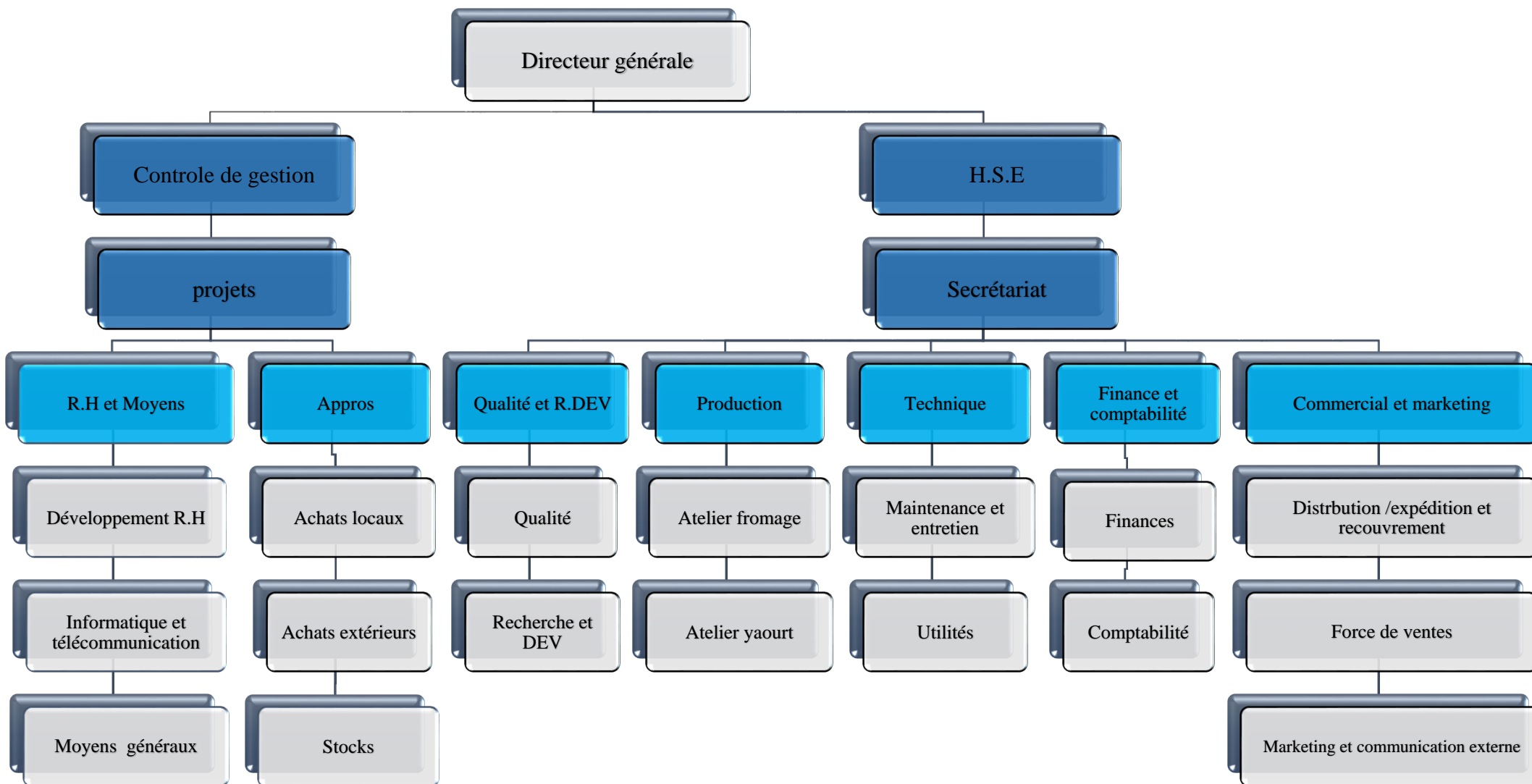
Passif	Note	2017	2016
-Capitaux propres :			
-Capital émis (ou compte de l'exploitant).		208 885 248.00	208 885 248.00
-Capital non appelé.			
-Primes et réserves - (réserves consolidées).		329 673 205.31	329 673 205.31
-Ecart de réévaluations.			
-Résultat Net.		71 139 176.27	96 183 575.28
-Autres capitaux propres - report. Nouveau.		391 508 818.95	295 325 243.67
-Liaisons inter-unités totales.		1 001 206 448.53	930 067 272.26
-passifs non courants :			
-Emprunts et dettes financières.		879 608 518.97	309 501 783.78
-Impôts (différés et provisions).		614 868.52	706 694.99
-Autres dettes non courantes.			
-Provisions et produits comptabilisés d'avance			
-Total passifs non courants II.		880 223 387.49	310 208 478.77
-Passifs Courants.			
-Fournisseurs et Comptes Rattachés.		524 080 513.26	342 301 935.91
-Impôts.		25 999 527.00	37 517 065.79
-Autres dettes.		47 344 637.66	16 689 386.56
-Trésorerie Passif.		852 628 792.38	779 689 092.19
TOTAL PASSIF COURANTS III		1 450 053 470.30	1 176 197 480.45
Total Général Passif		3 331 483 306.32	2 416 473 231.48

COMPTE DE RESULTAT

Type Edition : DEFINITIVE

	NOTE	2017	2016
VENTES ET PRODUITS ANNEXES. AUTRES PRESTATIONS DE SERVICES. VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS. PRODUCTION Immobilisée. SUBVENTIONS D'EXPLOITATION. CESSIONS Matières Premières. CESSIONS PRODUITS FINIS.		2 540 859 474.21 5 430 172.59 121 539 110.65	2 256 464 874.37 -6 516 979.64 104 110 066.84
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 667 828 757.45	2 354 057 961.57
ACHATS Consommés. CESSIONS Matières Premières. CESSIONS PRODUITS. SERVICES Extérieurs ET AUTRES CONSOMMATIONS.		1 892 116 853.44 125 626 441.53	1 638 471 783.45 118 151 868.03
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		2 017 743 294.97	1 756 623 651.48
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		528 546 351.83	493 324 243.25
CHARGES DE PERSONNEL. IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS Assimilés.		359 571 100.91 26 760 842.76	309 582 842.48 30 541 567.10
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		142 214 408.16	153 199 833.67
CESSIONS PRODUITS. AUTRES PRODUITS Opérationnels. AUTRES CHARGES Opérationnelles. CESSIONS CHARGES. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE V REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS.		27 432 335.86 13 005 760.73 98 132 145.81	14 054 619.75 19 299 902.93 91 694 588.49 14 506 563.17
V - RESULTAT OPERATIONNEL		180 047 948.13	174 876 592.01
PRODUITS FINANCIERS. CHARGES Financières.		2 984 644.64 95 621 344.72	2 510 398.96 64 559 594.58
VI - RESULTAT FINANCIER		-92 636 700.08	-62 049 195.62
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		87 411 248.05	112 827 396.39
IMPOTS EXIGIBLES SUR Résultats ORDINAIRES. IMPOTS Différés (VARIATIONS) SUR Résultats ORDINAIRES. TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES. TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES.		20 539 000.00 -4 266 928.22 2 698 245 737.95 2 627 106 561.68	15 332 021.00 1 311 800.11 2 385 129 543.45 2 288 945 968.17
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		71 139 176.27	96 183 575.28
Eléments EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (. Préciser). Eléments EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (. Préciser).			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		71 139 176.27	96 183 575.28

Figure N° 19 : Organigramme de RAMDY ¹



¹ Document interne de l'entreprise.

Résumé

L'importance de la fonction du contrôle de gestion est devenue primordiale au sein de l'entreprise, considérant le rôle qu'elle joue dans le pilotage pour l'amélioration de la performance. L'objet de ce travail consiste en premier lieu de fournir des éléments qui permettent de cerner la notion du contrôle de gestion dans l'entreprise et essayer de comprendre le fonctionnement de la fonction contrôle de gestion au à travers une variété d'instruments (comptabilité analytique, gestion budgétaire, tableau de bord). En seconde lieu, nous nous sommes penchés sur le tableau de bord est de présenter la démarche générale de sa mise en place, et de constater le rôle emportant que joue le tableau de bord au sein d'une entreprise et sa contribution à la mesure de performance ainsi la réalisation, de ses objectifs. En troisième lieu avec la recherche bibliographique et le stage pratique au sein De la Sarl RAMDY de Bejaia, on a tenté élaborer un tableau de bord financier en se basant aux données du service des finance, qui nous a permis d'évaluer la performance financière de RAMDY à travers l'analyse des indicateurs et des ratios. Grace a cette analyse on a pu constater l'ancrage de la performance au sein de cette entité La conclusion majeure de notre travail est que Le tableau de bord est un outil contrôle de gestion présentant un ensemble intégré d'indicateurs, directement liés à la stratégie de l'entreprise et permettant de piloter ce qui est considéré comme essentiel dans la performance de l'entreprise Pour mesurer la performance d'une entreprise, le contrôleur de gestion prend en charge des indicateurs de Mesure qui lui permet de faire une appréciation.

Mots clés : contrôle de gestion, tableau de bord financier, mesure la performance, indicateurs, ratio

Abstract

The importance of the management control function has become paramount within the company, considering the role it plays in steering for the improvement of performance. The purpose of this work is first of all to provide elements that make it possible to define the notion of management control in the company and try to understand the functioning of the management control function through a variety of instruments (accounting analytical, budget management, dashboard). Secondly, we looked at the dashboard is to present the general approach of its implementation, and to note the leading role played by the dashboard within a company and its contribution to the measurement of performance and achievement, of its objectives. Thirdly, with the bibliographic research and the practical internship within the Sarl RAMDY of Bejaia, we tried to develop a financial dashboard based on the data of the finance department, which allowed us to evaluate the financial performance of RAMDY through the analysis of indicators and ratios. Thanks to this analysis we can see the anchoring of the performance within this entity The major conclusion of our work is that The dashboard is a management control tool presenting an integrated set of indicators, directly related to the strategy of the company and to control what is considered essential in the performance of the company To measure the performance of a company, the management controller supports measurement indicators that allows him to make an assessment

Keywords: management control, financial scoreboard, measure performance, indicators, ratio